Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 1

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 2

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 3

La société flexible

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 4

Collection « Sociétés en changement »
dirigée par Jean-Louis Laville

Les mutations contemporaines posent par leur ampleur de nouvelles questions aux sciences sociales, entraînent des recompositions entre social et économique, qu'il s'agisse par exemple des phénomènes de globalisation ou de passage à une société de services.
Cette collection a pour ambition de :
– éclairer des sujets d'actualité à partir des points de vue, des outils et des théories sociologiques ;
– questionner l'ordre social et les risques toujours à l'œuvre de sa naturalisation en articulant analyses critiques et reconnaissance de pratiques sociales émergentes, notamment dans le champ de l'économie solidaire, afin d'alimenter les débats publics.

Déjà paru :

Jean-Louis Laville
Sociologie des services
De l'intérêt à la solidarité

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 5

Sous la direction de
Matthieu de Nanteuil-Miribel
Assâad El Akremi

La société flexible

Travail, emploi, organisation en débat

érès éditions

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 6

Remerciements

Ce livre n'aurait pu voir le jour sans la détermination de tous ceux qui y ont participé. Nous tenons à remercier chacun des auteurs ayant, avec persévérance, accepté de contribuer à cette entreprise collective. Entreprise pour laquelle les « coûts » de coordination sont élevés, en dépit des apprentissages qu'elle procure et des finalités qu'elle poursuit. Ce projet a pu voir le jour grâce au Fonds spécial de la recherche (FSR) de l'Université catholique de Louvain (UCL). Sur proposition de l'unité de « Gestion sociale et analyse des organisations » de son département de gestion – l'Institut d'administration et de gestion (IAG) –, ce fonds a permis de construire un projet de réflexion sur les enjeux, dimensions et problèmes relatifs au thème de la flexibilité aujourd'hui, en relation avec d'autres recherches publiées parallèlement sur ce thème. Dans ce cadre, deux enseignants-chercheurs sont venus effectuer une période de recherche post-doctorale dans cette unité. Mohamed Nachi, professeur de sociologie à l'Université de Sfax puis à celle de Liège, a participé à la conception de l'ouvrage et au démarrage de la logistique nécessaire à sa viabilité. Assâad El Akremi, maître de conférence à l'IAE de Toulouse, rattaché au Laboratoire interdisciplinaire sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE), s'est engagé dans la coordination et le suivi attentif des contributions, en s'associant à la direction scientifique de l'ouvrage. Qu'ils en soient tous deux chaleureusement remerciés. Nos remerciements s'adressent également à Jean-Louis Laville, codirecteur du Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE - CNRS) et de la collection de Sociologie économique des éditions érès, dont les conseils et l'appui constants ont permis de mener ce projet jusqu'à son terme.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

ISBN : 2-7492-0471-2
ME - 1200
© Éditions érès 2005
11, rue des Alouettes - 31520 Ramonville Saint-Agne
www.edition-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation…) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.
L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC),
20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris,
tél. : 01 44 07 47 70 / Fax : 01 46 34 67 19

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 7

« À la fin de chaque vérité, on se souvient de la vérité contraire. »
Blaise Pascal

« Un certain nombre de questions ne peuvent même plus être posées, comme par exemple celles-ci. Avons-nous besoin, autant qu'on veut bien le répéter, d'une totale flexibilité des systèmes socioproductifs ? Savons-nous exactement au nom de quoi nos entreprises réclament de la flexibilité ? Celle-ci admet-elle des degrés, et quels sont les bienfaits et désavantages qui correspondent à chacun de ces degrés ? […] À qui reviennent les gains ainsi procurés, sont-ils recyclés dans l es sociétés qui ont concédé les investissements en formation et en éducation, en politiques familiales et d'emploi, en aides à l'installation d'entreprise ? Qui profite en fin de compte du système ? »
Dominique Méda

« Le fruit est aveugle, c'est l'arbre qui voit. »
René Char

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 8

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 9

Introduction générale

Matthieu de Nanteuil-Miribel

« Flexibilité – n.f. (1381) : de flexible.
Flexible – adj. (1314) : lat. *flexibilis*, de *flexus*, p. passé de *flectere*, fléchir.
Qui se laisse courber, plier. *Fig.* – adj. (1671) : qui cède aisément aux impressions, aux influences : qui s'accommode facilement aux circonstances. *Techn* – n. m. (XX^e s.) : dispositif reliant deux pièces susceptibles de se déplacer l'une par rapport à l'autre. »
Petit Robert

« Flexible (lat. *flexibilis*), adj. – Qui se laisse courber jusqu'à un certain point sans se briser.
Fig. Qui cède facilement aux impressions qu'on veut lui donner. Caractère flexible.
Esprit flexible, esprit qui passe avec facilité d'un travail, d'un sujet à un autre. Voix flexible, voix souple, qui passe facilement d'un ton à un autre. »
Littré abrégé

Au cours des deux dernières décennies, nous pensions sortir de la société industrielle et de sa cohorte d'expériences déshumanisantes. Nous éloigner du joug du travail anonyme, massifié, rythmé par les cadences de la machine ou les coups de gueule du contremaître. Dépasser les antagonismes dans lesquels la grande époque de la croissance industrielle semblait nous avoir enfermés : la production à tout prix contre le respect des travailleurs, l'accroissement des richesses contre la juste répartition des moyens d'exis-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 10

tence, les nécessités de la rationalisation contre le désir de sens. Bref, sortir d'une période qui mettait en scène un univers assez manichéen et paraissait rendre irréductibles les intérêts des travailleurs et ceux des employeurs. Dès les années 1980, beaucoup de managers, mais aussi de dirigeants d'entreprise, de représentants syndicaux, de salariés ordinaires, de femmes ou d'hommes politiques, s'étaient pris à imaginer un monde où « l'économique » et le « social » pourraient enfin aller de pair, loin des oiseaux de mauvaise augure… Un monde capable de relever les défis d'une économie concurrentielle, dans laquelle les services occupent une place grandissante et dont le déroulement s'opère désormais sur le théâtre mondial. Mais un monde qui accorderait davantage de place aux liens entre les individus aurait relégué l'arbitraire hiérarchique aux oubliettes de l'Histoire, serait plus attentif aux demandes d'autonomie dans le travail, au mouvement de singularisation des existences. Un monde moins crispé en quelque sorte, plus souple à l'égard des lignes de force qui clivaient le monde ancien, plus adaptable… Plus flexible, en un mot. Les transformations récentes du travail, de l'emploi et des organisations productives, ainsi que celles de l'action publique dans ces différents domaines, auraient-elles permis à cet imaginaire de s'inscrire dans la réalité ? Où en sommes-nous sur cette question ?

La conviction qui anime les auteurs ayant choisi de contribuer à cet ouvrage n'est certainement pas celle qui, face à la nature des enjeux en présence, consisterait à aligner une série d'évidences ou de recettes. Elle n'est pas non plus celle qui permettrait à quelques experts de se draper dans les certitudes d'un « savoir » surplombant l'expérience de celles et ceux qui, quotidiennement, se voient confrontés aux défis d'un univers du travail en plein bouleversement. Plus modestement, mais aussi peut-être plus radicalement, elle repose sur l'idée que le thème un peu vague de « flexibilité » est une entrée particulièrement pertinente pour aborder un faisceau de questions essentielles. Quelles sont ces questions ? On peut, à titre introductif et de manière schématique, regrouper celles-ci autour de trois axes de questionnement :

1. Si des évolutions ont été observées au cours des dernières décennies, n'assistons-nous pas, aujourd'hui, à un bouleversement radical des équilibres hérités de la société industrielle ? Les évolutions associées au terme de flexibilité ne traduisent-elles pas, à première vue, un redéploiement du raisonnement marchand dans tous les domaines de la vie sociale, à une époque où les change-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 11

ments intervenus dans le capitalisme supposent que les organisations de production s'adaptent continuellement aux « caprices du marché [1] » ? Ces transformations ne signifient-elles pas un retour des *forces de marché* dans la société, réduisant l'entreprise et le marché du travail à une zone de libre-échange ayant renoncé à toute forme de réciprocité durable ? Auquel cas, ne marqueraient-elles pas l'avènement d'un monde social hanté par la démultiplication des intérêts particuliers et l'effondrement brutal de l'imaginaire de la réconciliation évoqué à l'instant ?

2. Cette première vue est tentante et séduisante : elle propose un schéma univoque d'interprétation des mutations qui frappent le monde du travail. Mais est-elle suffisante ? Sans doute pas. Deux aspects complémentaires doivent en effet être versés au dossier. Le premier renvoie au fonctionnement des firmes, dans un contexte d'intensification de la concurrence et de globalisation des échanges. Entendue dans son sens le plus vaste, la problématique de la flexibilité peut-elle être comprise indépendamment des nouvelles *conditions d'efficacité* des organisations productives ? Ne traduit-elle pas d'abord l'échec du taylorisme, les impasses d'un mode d'organisation fondé sur la rigidité des fonctions et la parcellisation des tâches ? Peut-elle être décrite sans évoquer simultanément l'épuisement de la production de masse, la montée des relations de service et le besoin d'articuler routine et innovation, standardisation et variété ?

Le second aspect est plus large : il pose la question de la prise en charge collective des changements socio-économiques actuels. Comment passer sous silence le fait que ceux-ci se font encore souvent, trop souvent, au détriment des salariés eux-mêmes ? Comment évoquer les situations de flexibilité sans voir qu'elles traduisent, dans bien des cas, l'incapacité de la collectivité à répartir le poids de la charge sur l'ensemble des parties prenantes du jeu économique : salariés certes, mais aussi détenteurs de capitaux privés et pouvoirs publics ? N'avons-nous pas affaire, avant tout, à un épuisement des *régulations collectives traditionnelles* ?

Centrée sur la répartition de gains de productivité et l'arbitrage entre salaire et volume d'emploi, la négociation collective a de plus en plus de mal à peser sur les choix et à défendre un intérêt collec-

---

1. Ce terme est dérivé de l'ouvrage de Y. Clot, J.-Y. Rochex, Y. Schwartz, *Les caprices du flux : les mutations du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Ed. Matrice, 1990.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 12

tif commun. Jamais le salariat n'a été aussi disparate. De leur côté, les dispositifs de protection sociale s'avèrent souvent déficients : bon nombre de salariés précaires n'ont pas accès aux protections sociales minimales, vivent à la lisière d'un marché du travail de plus en plus éclaté, sont plongés dans une incertitude permanente. La politique de redistribution anonyme et impersonnelle, qui fut celle de l'État-providence depuis la fin du second conflit mondial, esquive les nouveaux risques sociaux et ne parvient plus à répondre aux défis du moment. Mais alors, comment modifier ces grands mécanismes collectifs ? Peut-on repenser les processus et les objets de la négociation sociale, sur fond de concurrence globalisée ? Peut-on bâtir de nouvelles garanties juridiques, pour des travailleurs affrontés à une exigence de mobilité permanente ? Et quel pourrait être le rôle de l'action publique dans ces différents domaines ?

3. À ce propos, on doit noter que les cadres d'analyse de la flexibilité restent souvent cantonnés à une vision étroitement fonctionnelle du phénomène : n'est-il pas temps d'en sortir ? Jusqu'à quel point, en effet, l'émergence d'une flexibilité multiforme peut-elle être séparée du thème de l'individualisme, qui traverse la sphère publique comme la sphère privée ? N'assiste-t-on pas aussi, dans certains cas, à une demande de personnalisation de la relation d'emploi par les salariés eux-mêmes ? Auquel cas, les évolutions observées ne puisent-elles pas une grande partie de leur légitimité dans l'émergence d'un *nouvel ensemble de valeurs,* préfigurant une culture radicale de l'immédiateté et du chacun pour soi, mais aussi de la mobilité professionnelle et de l'autonomie au travail ? Et ces valeurs peuvent-elles faire l'objet d'une délibération contradictoire ? La flexibilité ouvre-t-elle des alternatives sur ce plan ou, à l'inverse, conduit-elle à inhiber le débat sur les orientations normatives qui, aujourd'hui, sous-tendent les pratiques de gestion et les formes de justification de l'activité économique ? Comment, dès lors, penser les modalités de la vie commune dans des espaces démocratiques confrontés à de telles évolutions ? N'est-ce pas le sens même des rapports entre entreprise et société qui est en cause ?

On devine ici l'ampleur mais aussi l'imbrication des enjeux. Pourtant, les contributeurs à cet ouvrage pensent que, sur ces différentes questions, des réponses ou des éclairages concrets peuvent être apportés. Ils avancent que, face aux antagonismes de toutes sortes qui interdisent le débat argumenté et contradictoire,

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 13

il est possible de proposer ce que l'on appellera ici une « juste distance » par rapport au marché. Ils estiment que les mutations assez fondamentales du rapport salarial que l'on observe aujourd'hui rendent nécessaire une réflexion approfondie, concernant les interdépendances entre les transformations du travail, celles de l'emploi et celles relatives au fonctionnement des organisations productives. Cette réflexion peut, en effet, nous aider à repenser les conditions du vivre-ensemble dans l'espace démocratique, à condition toutefois de prendre appui sur ce que Kant désignait du beau nom de « critique ». Une critique qu'il installait sur les bords de « l'acte de connaître », en rappelant que la pensée consiste toujours à déborder le cadre des connaissances proposées par la science, à interroger de manière radicale les limites d'un savoir installé. Une critique capable d'analyser à la fois l'intérêt et les failles d'un mode de raisonnement particulier – fût-il largement dominant. Une critique permettant de situer la réflexion dans l'espace de ce que Edgar Morin a appelé dans les années passées une « pensée complexe [2] ».

Et de fait, cet ouvrage souhaiterait faire le pari de l'affrontement à la complexité. Les questions auxquelles nous sommes confrontés sont, en effet, particulièrement difficiles. Elles ne nous permettent plus de nous replier sur la facilité d'un discours apologétique ou dénonciatoire, un discours qui ferait de la flexibilité un objet en tant que tel dont il faudrait célébrer l'avènement ou, au contraire, traquer les penchants maléfiques. On connaît sur ce point la position du groupe d'experts européens de haut niveau, dirigé par Alain Supiot il y a quelques années [3] : considérer la flexibilité comme un phénomène inévitable revient, bien souvent, à n'avoir qu'une vision à courte vue de l'efficacité, à naturaliser un processus pourtant largement construit socialement, et à oblitérer les risques de ruptures profondes chez un certain nombre de salariés ; envisager ce phénomène sous les traits exclusifs de la dénonciation conduit, à l'inverse, à s'accrocher à la nostalgie d'un ordre industriel dont les mécanismes sous-jacents se sont en grande partie épuisés, à sous-estimer le degré d'acceptabilité sur lequel il repose à une époque d'individualisme grandissant, et à négliger le potentiel de compromis qu'il peut éventuellement contenir.

---

2. E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF, 1991.
3. A. Supiot (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 14

À ce double argument on pourrait en ajouter un troisième, qui sera souligné tout au long de cet ouvrage. « La » flexibilité n'existe pas, si l'on entend par là un ensemble de transformations homogènes du travail, de l'emploi et des organisations productives. Ceci est d'abord vrai au niveau national : dans les divers pays de l'Union européenne, ce terme revêt des significations et décrit des pratiques nettement différenciées. Pratiques qui, pour dire vite, sont elles-mêmes la résultante de contextes institutionnels dont l'histoire, les instruments juridiques et les finalités politiques sont demeurées assez dissemblables au cours des décennies passées, en dépit du processus d'intégration européenne. Que dire, par exemple, de la diffusion massive du temps partiel aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni ? Dans un cas, il s'agirait d'une pratique plutôt vécue comme un acquis de la part des salariés, une pratique censée leur permettre de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, ayant donné lieu à un encadrement juridique précis et s'inscrivant dans une tradition conventionnelle largement institutionnalisée. Dans un autre cas, il s'agirait d'une pratique plutôt vécue comme un instrument de renforcement des inégalités salariales, qui permet aux employeurs de s'ajuster au plus près des fluctuations du marché sans condition de réciprocité de leur part, dans un contexte où la stabilité du contrat de travail est elle-même assez peu protectrice et les négociations collectives beaucoup moins présentes que dans le cas précédent. Mais une telle distinction reste assez caricaturale. Car cette différenciation se vérifie également sur le plan sectoriel : sans entrer dans le détail, on sait désormais à quel point les dispositifs de travail et d'emploi flexibles ont des résonances variées d'un secteur à l'autre, selon les caractéristiques des procès de production, des formes d'organisation du travail et des mécanismes de négociation qui s'y sont établis. Du même coup, les différences nationales citées à l'instant auraient tendance à s'estomper pour donner lieu à des configurations plus complexes, dans lesquelles ces diverses dimensions interagissent.

Enfin et surtout, c'est à l'échelle du terme lui-même que cette hétérogénéité apparaît avec le plus d'acuité. Au-delà des situations observables sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement, on trouve d'abord une diversité d'orientations stratégiques : on parle de flexibilité « externe » ou « interne », « quantitative » ou « qualitative », « contractuelle » ou « fonctionnelle », etc. L'initiative de ces orientations a également plusieurs sources : les employeurs privés, mais aussi les pouvoirs publics et, dans certains cas, les salariés

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 15

eux-mêmes. À cela s'ajoute la multiplicité des registres explicatifs : les pratiques de flexibilité se situent à la fois dans le cadre de la théorie économique néoclassique de la réduction du coût du travail – jouant sur la sensibilité des salaires à la situation économique et sur l'accroissement des inégalités salariales – et dans une logique de dépassement des rigidités de l'organisation taylorienne – mettant l'accent sur le développement de la polyvalence et des modes de coordination fonctionnels. Ces pratiques ont émergé dans le sillage de la crise de la planification stratégique, en réponse à l'absence de prévisibilité du jeu économique et à la panne des instruments prospectifs, mais elles ont également généré des situations d'insécurité ou de précarité qui redessinent en profondeur les pourtours de la question sociale contemporaine. Enfin, elles ont progressivement cristallisé des plans normatifs différents, voire opposés : pour les uns, le terme serait en lui-même porteur d'une certaine forme de libération à l'égard des situations de massification et de bureaucratisation caractéristiques de la période antérieure, au point de négliger les nouvelles difficultés qu'il fait surgir ; pour les autres, il serait au contraire entièrement responsable des fractures qui pèsent sur le salariat au point, cette fois, d'en méconnaître la légitimité dans un contexte d'individualisme grandissant [4].

Comment aborder cette complexité ? La diversité des points de vue qui s'exprime dans cet ouvrage n'est sans doute pas de nature à faciliter le lecteur pressé, mais elle voudrait répondre à une exigence d'approfondissement et de débat, de manière à favoriser une nouvelle dynamique collective. Dynamique qui consisterait non pas à renouer avec l'imaginaire un peu surfait d'une réconciliation entre intérêts divergents, mais à s'appuyer sur ces différences pour affronter les défis contemporains d'un capitalisme porteur de nouveaux principes d'efficacité, mais aussi de risques existentiels majeurs pour une partie de ceux qui y participent. Dynamique qui viserait à renouveler les modalités du vivre-ensemble, en articulant un certain nombre de caractéristiques du développement économique à une réflexion sur le devenir de la société globale, dont la raison d'être n'est pas prioritairement économique, mais politique et morale.

---

4. Un glossaire situé en fin d'ouvrage présente les définitions les plus courantes en matière de flexibilité.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 16

En conséquence, la posture de l'ensemble des auteurs de cet ouvrage est double. Elle souhaite d'abord ne rien « lâcher » de cette complexité et, pour cela, s'engager sur la voie d'une confrontation *interdisciplinaire* authentique. À ce titre, cet ouvrage accorde une attention particulière au dialogue possible entre sciences de gestion et sciences humaines. Il souligne l'existence de liens durables entre le registre du calcul et des dimensions d'un autre ordre. L'intérêt de cette observation n'est pas d'opposer ces différentes facettes, mais bien de montrer comment elles interfèrent simultanément dans les entreprises, engagées dans un mouvement de flexibilisation accru. On le verra, ces autres dimensions peuvent être de nature extrêmement variée. Elles combinent à la fois des dynamiques culturelles et des mécanismes politiques, des déterminants institutionnels et des ajustements locaux. Pour cette raison, leur analyse suppose de croiser les regards et les appuis disciplinaires.

Mais cet ouvrage mesure également le risque qu'il y aurait à se satisfaire d'une simple juxtaposition des points de vue. Il ne voudrait donc pas se contenter d'une sorte d'enregistrement passif de la diversité des situations pour contribuer, malgré lui, au fatalisme selon lequel il n'y aurait d'autre issue que celle d'un vaste mouvement de crise des équilibres issus de la période industrielle, sans possibilité d'infléchir le cours de notre existence collective. À l'opposé du mouvement qui ferait de la flexibilité une sorte de nouveau *fatum*, il voudrait être une invitation à penser cette évolution, à ne pas la confondre avec la « nature » de l'ordre économique, à y déceler les opportunités et les risques qu'elle contient. Sans surévaluer l'influence concrète qu'exercent aujourd'hui les chercheurs et intellectuels, il voudrait permettre que les diverses contributions ici rassemblées soient une occasion de relance du débat démocratique sur ces thèmes difficiles. Thèmes qui, en dernier ressort, relèvent de la compétence de tous ceux qui sont engagés dans le pilotage concret des entreprises, la négociation des intérêts divergents qui s'y expriment ou la production des règles juridico-sociales qui les encadrent. Tous ceux qui ont à faire face aux dilemmes qu'impose la diffusion d'un raisonnement marchand plus proche aujourd'hui qu'hier de son autonomie originelle, mais également davantage soumis qu'auparavant aux exigences de la connaissance et de la critique scientifiques. Sur cette base, cet ouvrage accorde une attention particulière au principe d'une connaissance articulée à des *enjeux normatifs*, une

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 17

connaissance capable de relier l'observation des faits à la question des valeurs engagées, le repérage des dimensions à l'œuvre dans les activités économiques, à celui du sens de ces activités dans des sociétés complexes, dont les finalités demeurent irréductibles à celles du marché. Démarche dans laquelle on reconnaîtra peut-être l'influence d'un Edgar Morin, dont l'épistémologie fondamentale reste celle d'une « science avec conscience [5] ».

À l'intersection de cette double posture, on aperçoit l'idée – somme toute assez banale – que les *choix de gestion* ne peuvent fonctionner en vase clos mais qu'ils engagent, dans leur mode de fonctionnement le plus ordinaire, des dimensions essentielles de *la vie en société*. Ceci implique, de part et d'autre des positions idéologiques traditionnelles véhiculées autour des problèmes de flexibilité, un mouvement en deux temps : reconnaître, d'une part, le rôle que ces choix peuvent jouer dans une réflexion sur l'élaboration des normes de la vie commune ; mais reconnaître aussi, ce qui n'est pas moins exigeant, qu'ils ont eux-mêmes à s'éloigner de l'idéal d'une rationalité supérieure pour se soumettre aux exigences d'un débat contradictoire dont ils n'ont pas le monopole. Et ce, y compris lorsque celui-ci touche à la question essentielle de leurs fondements disciplinaires ou des modèles implicites qu'ils contiennent. Plus simplement, cet ouvrage souhaite contribuer, parmi beaucoup d'autres, à une reformulation des rapports entre entreprise et société. Si le terme de flexibilité a un intérêt majeur, c'est bien celui-là. Plus que d'autres, il invite à se situer sur cette ligne frontalière, pour mieux envisager les correspondances, les obstacles ou les voies de compromis possibles. Derrière la banalité ou la vulgarisation d'un terme se cache, paradoxalement, une certaine force analytique.

On ne trouvera donc pas, derrière les contributions des auteurs rassemblées ici, une homogénéité de principe, mais plutôt une certaine manière d'aborder les transformations contemporaines du travail, de l'emploi et des organisation productives. À travers un ensemble d'objets classiques ou hétéroclites – parmi lesquels on relèvera, notamment, la flexibilité du droit du travail lui-même et non seulement de ses objets, la pensée taoïste revisitée, le « nomadisme » des experts en informatique, le destin interrompu d'Isabella, jeune immigrée sans qualification, ou la « glocali-

5. E. Morin, *Science avec conscience*, Paris, Fayard, 1984.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 18

sation » des relations professionnelles –, on verra à l'œuvre un double souci, qui fonde la démarche véritablement collective de l'ouvrage : celui consistant à analyser, de la manière la plus précise possible, la diversité des composantes qui caractérisent les évolutions du *rapport salarial* ; mais aussi celui consistant à inscrire cette observation à l'intérieur d'une réflexion propre à *l'espace démocratique*, en questionnant les finalités possibles des pratiques de gestion. Car loin d'être « indolores », celles-ci conditionnent durablement les formes du vivre-ensemble dans nos sociétés contemporaines.

Au-delà de leurs différences disciplinaires, les contributeurs à cet ouvrage sont loin de partager les mêmes avis sur le devenir du travail ou le rôle de l'économie dans la société. Mais tous considèrent qu'il y a là une série d'enjeux majeurs dont la prise en compte, à condition d'être assise sur une connaissance approfondie et rigoureuse, est plus que jamais nécessaire à la revitalisation de nos espaces démocratiques, confrontés à une aggravation des incompréhensions mutuelles ou des radicalisations de toutes sortes. En d'autres termes, ils pensent qu'il ne peut y avoir de réflexion sur les fondements politiques et moraux de la vie commune sans une attention minutieuse portée à la complexité interne au champ économique et, tout particulièrement, sans une analyse fine des mutations qui affectent aujourd'hui les déterminants du fait salarial, au sein de sociétés qualifiées, à tort ou à raison, de « post-industrielles ». Dans ce contexte, les diverses contributions rassemblées sont regroupées autour de quatre axes – « penser », « éprouver », « gérer » et « négocier » la flexibilité :

– la première partie de cet ouvrage confronte la notion assez vague de flexibilité à la possibilité d'une pensée radicale sur ses fondements implicites, sa contribution effective, ses limites intrinsèques. Coordonnée par Thomas Périlleux, elle vise à interpeller l'ensemble des acteurs économiques et sociaux sur la nécessité de sortir d'une vision « naturalisée » des transformations engagées par les entreprises. Par ce biais, elle rappelle l'urgence d'un débat concernant les choix normatifs sous-jacents, que ceux-ci soient de nature juridique, culturelle, politique ou, plus profondément, philosophique ;

– la deuxième partie situe ces enjeux au plus près de l'expérience vécue par les salariés. Coordonnée par John Cultiaux et Tanguy Dulac, elle cherche à mettre en évidence les diverses dimensions de l'engagement subjectif dans des organisations plus flexibles,

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 19

c'est-à-dire la diversité des composantes de l'expérience psycho-affective ou psycho-sociale des individus, face à un ensemble de transformations majeures. Mêlant données statistiques de portée générale et retranscription d'une trajectoire singulière, elle nous invite à replacer le sujet humain au centre d'une réflexion sur l'évolution des pratiques gestionnaires, en identifiant les « épreuves » – remportées avec succès ou, au contraire, prémices d'une exclusion durable – qui marquent le rapport que celui-ci entretient avec les formes contemporaines de la rationalisation. Là encore, un tracé marqué par la complexité : ni dissolution miraculeuse ni maintien rigide de l'ordre industriel traditionnel, mais modification de ses modalités et points d'application, mélange de permanences et de ruptures ;

– à la frontière de ces deux horizons réflexifs, on trouve les pratiques de gestion elles-mêmes. Coordonnée par Assaâd El Akremi, la troisième partie vise à faire le point sur quelques questions décisives en gestion, en particulier en matière de compétitivité des firmes sur des marchés fortement concurrentiels. Sans être en mesure de balayer l'ensemble du champ gestionnaire, elle porte également une attention particulière à certaines catégories analytiques mobilisées dans le champ des ressources humaines (compétences, carrières, etc.). De plus, elle met en exergue la question d'une gestion différenciée de la flexibilité pour les femmes et les hommes, rappelant à quel point les pratiques de gestion sont elles-mêmes dépendantes des dynamiques sexuées à l'œuvre dans la société. Par ce biais, elle renouvelle assez profondément l'analyse de conditions d'efficacité des firmes, dans un contexte socio-économique changeant. Un contexte face auquel la flexibilité donne aux organisations quelques solides atouts, à condition cependant d'être redéfinie de manière rigoureuse, loin des stéréotypes les plus courants ;

– d'où, en dernière partie, la question essentielle des formes et dynamiques de négociation collective. Coordonnée par Évelyne Léonard, la quatrième partie de l'ouvrage cherche à faire le point sur les transformations que la crise du rapport salarial fordien a entraîné sur le plan des relations industrielles. À cet égard, la question des comparaisons internationales au sein de l'Union européenne tient une place prépondérante dans la réflexion des auteurs : de fait, les questions dont traite cet ouvrage ne peuvent que gagner en intelligibilité en étant replacées dans une perspective comparative, surtout à une époque où les mutations socio-économiques traver-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 20

sent les frontières nationales. De même, la question d'un éventuel espace social européen – au sein de laquelle la Commission européenne, mais aussi les partenaires sociaux et les acteurs de la société civile européenne, seraient appeler à jouer un rôle central – apparaît comme une dimension structurante des question soulevées ici. Malgré les hésitations d'un tel espace à prendre toute sa place dans le processus d'élaboration et de fabrication des normes en matière de travail et d'emploi.

De manière générale, on aperçoit un ensemble de facteurs permettant d'approfondir l'analyse des évolutions du rapport salarial contemporain : non pas une série d'évolutions naturelles qui obéiraient aux lois intangibles de l'ordre des choses, mais un ensemble de dimensions contribuant à une structuration complexe des pratiques de gestion et, par extension, de certains aspects du fait économique lui-même. Non pas la référence à un ordre marchand intemporel – car son importance dans les modes de gestion des firmes n'a cessé de faire l'objet d'interprétations diverses de la part des agents économiques –, mais une succession d'interdépendances dans les domaines du fonctionnement des organisations productives, des modalités d'établissement de la relation d'emploi et des conditions de réalisation du travail. Non pas un phénomène autoréférentiel, mais un ensemble de pratiques socialement construites.

Des pratiques qui, à une époque historique particulière, ont pris la forme très large de ce que l'on désigne désormais, et moyennant bien des différences d'interprétation, par le vocable de « flexibilité ». Des pratiques élaborées dans des contextes institutionnels plus ou moins contraignants, dans lesquelles on verra la marque de la dynamique des rapports de forces qui jalonnent l'histoire sociale contemporaine. Des pratiques marquées désormais par un redéploiement hétérogène du raisonnement marchand, sur fond de redéfinition des conditions d'efficacité des firmes, de crise des régulations traditionnelles, de montée de l'individualisme et d'émergence de nouvelles valeurs visant à justifier les choix de management. Mais sans perspectives claires pour l'avenir. À ce propos, on insistera sur la grande difficulté de l'époque actuelle à formuler, à différents niveaux, des projets de société capables de repenser l'encastrement de l'économie de marché dans des finalités sociétales, l'articulation des pratiques de gestion caractéristiques d'un capitalisme recomposé à un ensemble de dimensions qui, en dernier ressort, relèvent du débat public et engagent l'en-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 21

semble des acteurs de la société, dont les États. L'ensemble des acteurs, mais dans des rapports à redéfinir.

C'est sur ce point que nous chercherons à conclure. Parmi les nombreux enjeux que soulève cette réflexion, l'un des plus importants tient sans doute au renouvellement de nos manières d'appréhender les modalités de l'action publique face au marché. Faut-il laisser faire ? Faut-il interdire ? Comment redonner du sens à notre destin collectif, en reconnaissant l'influence décisive que les nouveaux contextes productifs exercent sur nos manières de vivre et de nous définir mutuellement, mais en reconnaissant aussi que l'histoire démocratique s'est écrite à partir d'une volonté de ne pas laisser au marché la maîtrise de la définition de l'humain ?

Historiquement, l'encastrement du marché dans des perspectives plus larges s'est élaboré à partir de l'extension progressive du champ d'intervention des États-providence nationaux. Cette extension a permis la consolidation progressive du droit du travail et la mise sur pied d'un ensemble de protections sociales. Ces éléments complétaient les pratiques de négociation collective, qui organisaient la répartition des pouvoirs entre employeurs et salariés autour de quelques grands thèmes fédérateurs (salaires, durées et conditions de travail). Pour un certain nombre de raisons – notamment l'avènement d'une crise sans précédent de la fonction tutélaire de l'État-nation et l'impossibilité, pour celui-ci, de s'en tenir à une fonction de correction administrative des inégalités –, cet équilibre « État-marché » semble désormais atteint dans ses fondements mêmes. La démultiplication des formes de travail et d'emploi flexibles montre à quel point une partie du salariat passe désormais entre les mailles d'un État social ayant perdu sa capacité à fournir, à lui seul, un cadre de régulation efficient et cohérent face au marché. Dans la foulée, les pratiques de négociation collective éprouvent de grandes difficultés à peser sur des choix de flexibilité, en raison du défi que représente la construction d'intérêts communs au sein d'un salariat de plus en plus diversifié.

Pour autant, on doit noter que le recours à la flexibilité repose sur un socle culturel important, lié au mouvement d'individualisation et de singularisation des existences, qui rend pratiquement impossible une intervention arbitraire de la puissance publique dans ce domaine. Dans son hétérogénéité même, la flexibilisation croissante du rapport salarial fait donc ressortir à quel point la logique antérieure du *cantonnement* du marché par l'État paraît de plus en plus fragilisée. Est-elle pour autant vouée à disparaître ? Non, bien

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 22

sûr. Mais à condition de renouveler assez profondément les cadres conceptuels qui ont prévalu jusqu'ici en matière de régulation publique de l'activité économique. À condition de sortir de l'opposition binaire « État-marché » et de mettre l'accent sur la pluralité des acteurs et des sources de cette régulation. Et c'est sur cette question épineuse que se conclura cet ouvrage. Au-delà des arbitrages décisifs entre « flexibilité » et « sécurité » – ramassés dans le néologisme de « flexicurité » –, nous essaierons de proposer différents scénarios possibles de l'action publique face au marché. Plus que la référence à des normes abstraites – aussi généreuses soient-elles –, nous avancerons l'idée selon laquelle le problème tient aussi aux *conditions d'élaboration des normes* dans nos sociétés contemporaines, marquées par une convergence inédite entre extension du raisonnement marchand et individualisation des modes de vie.

On le voit, les différentes contributions contenues dans cet ouvrage ne détiennent aucun savoir particulier. Dans leur diversité et leur complémentarité, elles prennent pour objet un thème socio-économique apparemment banal, pour en révéler toute la complexité. Par ce biais, elles montrent à quel point le diagnostic approfondi des tensions internes au champ économique laisse remonter à la surface des questions essentielles, qui nous concernent tous – salariés, dirigeants, syndicalistes, hommes et femmes politiques, simples citoyens. À ce titre, elles souhaitent contribuer à ouvrir de nouveaux espaces réflexifs, indiquer une manière de s'opposer au fatalisme tout en résistant au simplisme, fournir quelques propositions pour une *autre flexibilité*. Une autre manière de la penser, c'est-à-dire à la fois de l'analyser et de la pratiquer.

Louvain-la-Neuve, septembre 2004

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 23

Penser la flexibilité

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 24

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 25

Enjeux et finalités

Thomas Périlleux

L'ambition que nous avons assignée à la première partie de cet ouvrage est de penser la flexibilité de façon radicale, dans ses dimensions éthiques, existentielles et politiques : saisir à ses racines ce qui est – ou ce qui devrait être – en jeu dans un processus souvent présenté comme un impératif technique ou économique indiscutable, s'imposant avec toute la force de l'évidence ou de la fatalité. Il est possible, et selon nous nécessaire, de résister à un tel fatalisme, qui ne permet pas de discriminer entre les aspects souhaitables de la flexibilité dans nos vies et dans nos organisations, et les aspects indésirables contre lesquels il s'agit de lutter. Même si elle apparaît comme (provisoirement) inévitable à certains moments de l'existence individuelle ou collective, la flexibilité peut être interrogée dans ses conditions et dans ses enjeux. Quelles sont ses implications ? Quelles devraient être ses finalités ? Pour aborder ces questions, deux axes de réflexion (étroitement liés entre eux) sont développés dans cette première partie.

Premièrement, une clarification conceptuelle a d'emblée paru nécessaire. Le terme de flexibilité est polysémique et ambigu. Dans l'ancien anglais, comme en français, la flexibilité désignait la faculté (d'un arbre, par exemple) de ployer avec souplesse et de se rétablir, de s'adapter au changement sans se laisser briser. Transféré à la sphère économique, le terme continue de charrier les mêmes connotations positives, tout en recueillant des détermina-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 26

tions spécifiques aux ordres civique, marchand et industriel. Que désigne exactement la notion de flexibilité ? Sur quel plan faut-il la situer ?

Deuxièmement, les dimensions normatives qui sous-tendent les pratiques de flexibilité sont apparues comme une question essentielle. La flexibilité renvoie en effet à un ensemble de justifications qu'il est important de mettre en débat. Dans le discours managérial, qui constitue le noyau central d'un « nouvel esprit du capitalisme », elle est couramment associée aux termes de liberté, autonomie, responsabilisation, souplesse, adaptabilité, ajustements rapides et locaux, etc. Ce sont aussi des formes de vie « excitantes » qui sont ainsi promues. Pourtant, la flexibilité risque de mettre à mal d'autres principes moraux essentiels, comme celui de sécurité ou celui de solidarité. Qu'en est-il de ces idéaux ? La flexibilité peut-elle être pensée comme un choix de société ? Quels sont les instruments nécessaires à l'élaboration concertée d'un tel choix ? La flexibilité et ses justifications concernent les fondements mêmes de la constitution de soi et de la vie en collectif, et une discussion de ses finalités est indispensable au débat public.

Les trois textes réunis dans cet effort pour penser radicalement la flexibilité s'attachent à affronter ces enjeux conceptuels et politiques, par un regard original et pluriel, qui « décadre » et renouvelle les façons habituelles de traiter la question.

En premier lieu, le texte de J.-Y. Kerbouc'h propose une réflexion critique du point de vue du droit et, plus spécifiquement, du point de vue de ce droit particulier qu'est le droit du travail. Dénouant le lien causal que l'on a tendance à établir trop rapidement entre la flexibilité des règles de droit (parfois associée à une pure dérégulation) et la flexibilité de l'emploi, il souligne l'ambivalence de la flexibilité, non seulement en droit mais dans les pratiques économiques encadrées par le droit du travail. D'une part, il n'est pas évident que la flexibilité de l'emploi repose sur celle du droit, parce que les règles juridiques flexibles organisent à la fois la liberté et la contrainte. D'autre part, il faut s'interroger sur le lien entre flexibilité de l'emploi et précarité professionnelle. Si la flexibilité de l'emploi risque d'induire sa précarité, le droit fournit (ou pourrait fournir) des outils pour garantir aux salariés une certaine sécurité et l'assurance d'une « continuité » professionnelle. En définitive, l'auteur plaide pour le renforcement de l'obligation pour l'employeur d'entretenir l'emploi et d'assumer ses responsabilités sociales à l'égard de la collectivité. Cela soulève la question essen-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 27

tielle du rôle du droit dans les dynamiques sociales : les règles juridiques sont-elles capables de maintenir l'équilibre entre liberté d'entreprise et sécurité existentielle, face à des situations nouvelles, imprévisibles, et surtout dominées par des enjeux économiques ?

Dans le deuxième texte, M. de Nanteuil-Miribel interroge la rationalité des choix en matière de flexibilité du travail, dans une perspective cette fois plus sociologique. En revenant sur le concept de « rationalité limitée », il montre que la flexibilité est souvent analysée par les théoriciens des organisations comme le signe d'une approche modeste et pragmatique de la décision, face à l'imprévisibilité croissante des marchés. Malgré ses apports, cette approche sous-estime le fait que la flexibilité du travail puise ses racines dans une vision néolibérale de la société, animée par une volonté de renouer avec une conception omnisciente – « illimitée » – de la rationalité. Centrée sur l'élasticité des prix et des coûts salariés, cette vision est pourtant en butte à de fortes contradictions interne. Celles-ci ne seraient pas surmontables si les diverses pratiques de flexibilité n'entretenaient pas une forme de « complicité culturelle » avec les formes dominantes de l'individualisme contemporain. Dans ce contexte, l'auteur soulève le problème du statut de la critique face au capitalisme flexible : entre la célébration du tâtonnement et la dénonciation antilibérale, celle-ci se doit d'embrasser l'ensemble des dimensions culturelles qui, avec le développement de la flexibilité du travail, traversent les pratiques de gestion et leur donnent une légitimité nouvelle.

Ce passage par la question de la rationalité offre alors l'occasion à C. Arnsperger de développer, dans un troisième temps, une réflexion philosophique en amont du discours contemporain sur la flexibilité, en remontant à ses sources dans les pensées antiques. Il repère des filiations entre certaines grandes écoles de pensée grecques, latines ou extrêmes-orientales, et les approches récentes de la flexibilité en sciences sociales ou en sciences de gestion, mais il ne le fait pas dans un sens illustratif ou érudit : les pensées antiques sont explorées parce qu'elles constituent des réservoirs de significations, des manières de concevoir et d'habiter le monde qui continuent d'informer les propos actuels sur la flexibilité. La mise au jour de racines anciennes, qui témoigne de la permanence d'une idée de flexibilité dans nos propres « expériences existentielles », permet de clarifier les enjeux contempo-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 28

rains en mettant le doigt sur les imperfections de ces pensées qui grèvent encore notre appréhension actuelle de l'idée de flexibilité.

Le détour par les pensées antiques fonde ainsi une critique beaucoup plus fondamentale de la naturalisation des interactions socio-économiques. Que faut-il entendre dans cette idée de naturalisation ? C'est le processus par lequel des causalités socialement construites se voient abusivement dotées d'un caractère naturel (contraignant et inévitable). Or, si toute existence individuelle sage et heureuse suppose l'adoption d'attitudes flexibles et adaptatives envers des circonstances économiques provisoirement hors de portée, il ne faudrait pas en conclure que ces circonstances échappent, par nature et définitivement, à toute maîtrise – comme si chacun devait se plier aux situations, dans une sorte de (faux) stoïcisme, en acceptant comme une nécessité le changement perpétuel, les forces économiques surplombantes ou les hiérarchies sociales actuelles. En ce sens, le texte propose des outils pour distinguer entre les modalités de la flexibilité inhérentes à la vie sociale rationnelle, et celles qui la rendent irrationnelle ou inhumaine, contre lesquelles il s'agit de lutter.

Ainsi, pas plus la réflexion philosophique que l'analyse sociologique ou juridique ne fournit-elle de réponse définitive aux questions soulevées dans cette section (ce qui relèverait d'une illusion technicienne). Mais elle renvoie à une même intention, transversale aux trois textes, ainsi qu'à l'ensemble de l'ouvrage : faire de la flexibilité un objet critique, sur lequel devraient s'affronter plus ouvertement des choix de société et des projets de vie, personnels et collectifs.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 29

Penser la flexibilité en droit du travail

Jean-Yves Kerbouc'h

Penser la flexibilité suppose que l'on puisse en donner la définition. Le mot ne figure dans aucun dictionnaire de vocabulaire juridique non plus que dans le Code du travail. Au cours des lignes qui suivent, limitées à l'étude du droit du travail français contemporain, nous l'entendrons délibérément dans son acception commune la plus large, c'est-à-dire comme étant la qualité de ce qui est susceptible de s'adapter. Mais on se demandera si le qualificatif « flexible » s'applique à l'emploi ou au droit, autrement dit si la flexibilité du *droit* est différente de la flexibilité de *l'emploi*. Lorsque l'on tire ce fil, ce sont d'autres questions que l'on amène. Pourquoi la flexibilité de l'emploi irait-elle systématiquement de pair avec sa *précarité* ? La flexibilité de l'emploi est-elle inévitablement antinomique avec une certaine *stabilité* ? Comment concilier la flexibilité et la *sécurité* de l'emploi ? Répondre à ces questions commande de s'interroger sur la valeur de la règle de droit qui organise la flexibilité. Le doyen J. Carbonnier en avait fait le sujet d'un ouvrage célèbre en littérature juridique : *Flexible droit*. À la question de savoir ce qu'est le droit, il répond qu'« il n'est probablement pas l'absolu que nous croyons, que nous devons croire. Droit, il l'est, mais non pas raide. Les hommes le plient à leurs intérêts, à leurs rêves, et aussi à leur prudence. Il plie, mais ne rompt pas, flexible droit [1] ».

1. J. Carbonnier, *Flexible droit*, Paris, LGDJ, 6e éd., 1988, 4e de couverture.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 30

En droit du travail, c'est le professeur G. Lyon-Caen qui a mis en lumière le caractère équivoque des règles de ce droit. Il constate qu'elles sont utilisées par les employeurs ou les syndicats selon leur intérêt du moment, qu'elles sont *réversibles* en ce sens qu'elles peuvent coïncider avec les intérêts des entreprises ou des salariés selon qu'on les présente sous une face ou une autre [2]. Citons l'exemple de la législation française portant réduction de la durée du travail de 39 à 35 heures hebdomadaire : au premier abord, elle paraît favorable au salarié qui travaillera moins en laissant espérer des embauches compensatoires. Dans les faits, la diminution s'est traduite par une modulation du temps de travail et un accroissement de l'intensité du travail dont se plaignent les salariés.

Ces déconvenues montrent combien il est délicat d'anticiper la manière dont la société s'approprie les règles de droit. Les mésaventures sont légion. C'est ainsi que le Code du travail répute être conclu pour une durée indéterminée le contrat à durée déterminée qui n'aurait pas été passé par écrit, qui ne comporterait pas un certain nombre de clauses [3], ou dont les motifs de recours auraient été méconnus [4]. Chacun perçoit que la rigueur de la sanction a pour finalité de dissuader ceux qui seraient tentés de transgresser la règle. Et pourtant, il a fallu que la Cour de cassation interdise à l'employeur de se prévaloir d'une irrégularité qu'il aurait commise pour solliciter une sanction dont les effets lui sont parfois plus favorables que l'application du droit des contrats à durée déterminée, en raison de la moindre indemnisation de la rupture d'un contrat à durée indéterminée [5].

À l'inverse, l'assouplissement d'une règle peut générer de nouvelles contraintes. La suppression de l'autorisation administrative de licenciement pour motif économique, qui était une revendication patronale de longue date, avait buté en 1984 sur l'échec d'une négociation interprofessionnelle portant sur la flexibilité de l'emploi [6]. Les lois du 3 juillet et du 30 décembre 1986 ont supprimé cette autorisation et la loi du 2 août 1989 lui a substitué

---

2. G. Lyon-Caen, *Le droit du travail. Une technique réversible*, Paris, Dalloz, 1995.
3. C. trav., art. L. 122-3-1.
4. C. trav., art. L. 122-3-13.
5. Cass. soc., 29 novembre 1989, *RJS* 2/1990, n° 94, et les nombreux arrêts ultérieurs.
6. Sur le déroulement des négociations, voir les chroniques de R. Soubie, *Dr. soc.* 1985, p. 95, 221 et 290.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 31

des mesures d'accompagnement (« plans de sauvegarde de l'emploi »). L'hypertrophie des règles nouvelles et les méandres de la procédure d'élaboration des plans de sauvegarde de l'emploi ont singulièrement compliqué la mise en œuvre de ce licenciement [7]. D'où de nouvelles réclamations, en partie satisfaites [8], pour rendre ce droit plus flexible. Dans ce dernier exemple, on voit qu'une distinction serait encore à faire entre le droit *substantiel* et le droit *procédural*, le premier pouvant être flexible (large acception de la cause réelle et sérieuse de licenciement), et le second contraignant (nombreuses règles de procédure pouvant le paralyser).

On peut également douter que la flexibilité de l'emploi dépende de règles dont la *force obligatoire* serait altérée. La matière du droit du travail, d'ordre public, est tout entière soumise à des *lois impératives* auxquelles la volonté individuelle ne saurait se soustraire. Or ce sont les plus impératives de ces lois qui organisent la flexibilité de l'emploi. Tel est le cas du droit du recours aux contrats de travail intérimaire et des contrats à durée déterminée, très contraignant, auquel les entreprises ne peuvent pas déroger. Le nombre de ces contrats ne cesse pourtant pas d'augmenter, sans que l'on puisse imputer cette augmentation à la seule fraude. D'autres lois sont *supplétives*, c'est-à-dire applicables en l'absence de stipulation expresse des intéressés. Il en est ainsi de la loi du 3 janvier 2003 dont l'article 8 permet de réduire le montant de l'indemnité de fin de contrat de 10 à 6 % lorsque la convention ou l'accord collectif de branche étendu prévoit des contreparties en termes d'accès privilégié à la formation professionnelle au profit des intéressés. De même, une convention ou un accord collectif étendu, ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement, peut prévoir que la durée hebdomadaire du travail variera sur tout ou partie de l'année [9]. Ces règles organisent-elles pour autant la flexibilité ?

La réponse mérite d'être nuancée. Certaines de ces lois supplétives laissent aux négociateurs la possibilité de se *substituer* au législateur, comme c'est le cas de la loi du 3 janvier 2003 (art. 2) qui prévoit que « des accords d'entreprise peuvent fixer les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise

---

7. J.-Y. Kerbouc'h et C. Willmann, *Le licenciement pour motif économique après la loi de modernisation sociale*, Paris, Litec, 2002, 496 p.
8. Loi n° 2003-6 du 3 janvier 2003.
9. C. trav., art. L. 212-8.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 32

lorsque l'employeur projette de prononcer le licenciement pour motif économique d'au moins dix salariés sur une même période de trente jours ». Ces accords dits « de méthode » fixent les conditions dans lesquelles le comité d'entreprise est réuni, a la faculté de formuler des propositions alternatives au projet économique à l'origine d'une restructuration ayant des incidences sur l'emploi, et peut obtenir une réponse motivée de l'employeur à ses propositions. À l'évidence la règle supplétive est flexible. Mais il résulte de la conclusion des accords de méthode une plus grande contrainte et une moindre flexibilité dans la mise en œuvre du licenciement que celle qui découle de la seule application de la loi [10]. On sent ici toute *l'ambivalence* de la flexibilité.

Une dernière catégorie de règles est celle des *lois incitatives*, les plus coûteuses pour le budget de l'État [11], dont la vocation est d'encourager les employeurs par l'octroi de subventions, d'exonérations, d'abattements, de réductions et autres ristournes, à conclure des contrats de travail, souvent dérogatoires au droit commun, avec des publics à « l'employabilité » incertaine. C'est ainsi que pour le dispositif de soutien à l'emploi des jeunes en entreprise de la loi du 29 août 2002, les premiers mots de l'article L. 322-4-6-1 du Code du travail énoncent que l'objectif du dispositif est de « favoriser l'accès des jeunes à l'emploi et faciliter leur insertion professionnelle ». Favoriser ; faciliter : cette rédaction montre que la loi *incite* plus qu'elle n'oblige. Ce sont alors les économistes et les sociologues qui renvoient au législateur les conséquences funestes de son action : effet d'aubaine et effet de substitution annihilent le profit escompté (la diminution du chômage). Cette flexibilité du volume des charges sociales diminue plutôt le coût du travail des salariés les moins qualifiés. Une loi incitative permet de déroger en fait (sinon en droit) à la règle impérative du Smic !

Ceci suffit à faire comprendre que la flexibilité de l'emploi peut être organisée par des règles impératives qui ne sont nullement flexibles, et inversement, qu'il peut résulter de règles supplétives que l'on imagine flexibles de grandes contraintes dans la gestion de l'emploi. En outre, certains facteurs sont susceptibles d'échapper

---

10. A. Supiot, « Déréglementation des relations de travail et autoréglementation de l'entreprise », *Dr. soc.* 1989, p. 195 ; « Un faux dilemme : la loi ou le contrat ? », *Dr. soc.* 2003, p. 59.

11. J.-Y. Kerbouc'h, « L'inévitable budgétisation des nouvelles exonérations de cotisations sociales de la loi Fillon », *Travail et protection sociale*, avril 2003, Chron. 6.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 33

au législateur. C'est ainsi que des règles édictées pour organiser la stabilité de l'emploi peuvent être utilisées par les sujets de droit pour organiser sa flexibilité. Nous avons à l'esprit l'article L. 122-12, al. 2 du Code du travail qui prévoit que subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise les contrats de travail en cours lorsque survient une modification dans la situation juridique de cet employeur (succession, vente, fusion etc.). Personne n'avait pensé que cette règle de protection des salariés serait l'instrument de flexibilité privilégié des employeurs pour éluder les contraintes du licenciement pour motif économique en externalisant l'activité de l'entreprise et les contrats de travail dans le même temps. Une autre illustration ? Le contrat à durée déterminée est un contrat *stable* (sauf exception, il n'est pas possible de le rompre avant l'échéance de son terme). Les entreprises l'utilisent pourtant sans retenue pour éviter les règles du licenciement pour motif économique qu'ils jugent plus contraignantes lorsqu'ils exercent leur faculté de résiliation unilatérale dans un contrat à durée indéterminée par définition *instable*.

À défaut de pouvoir saisir la flexibilité à ses racines juridiques, il faut essayer d'en comprendre les ressorts. On peut partir de l'idée générale que la recherche de flexibilité est la manifestation d'une aspiration croissante des agents économiques à la *liberté* que le législateur leur a volontiers offerte : liberté de contracter comme elles l'entendent et de stipuler comme elles le veulent ; liberté des entreprises d'aménager comme elles le souhaitent ou comme l'état du marché les contraint la production des biens et des services, et d'organiser en conséquence ses rapports avec la main-d'œuvre. Si l'on consent à postuler que la flexibilité est une liberté plus importante laissée aux sujets de droit pour administrer les relations d'emploi, les difficultés devraient s'aplanir car la liberté est une notion juridique bien circonscrite. La liberté, énonce la Constitution, « consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui [12] » étant précisé que « l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres membres de la société la jouissance de ces mêmes droits ». Dans l'ordre économique, la première de ces libertés est celle *d'entreprendre* reconnue par l'article 7 de la loi des 2-17 mars 1791

12. Constitution du 4 octobre 1958, Préambule, *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen*, art. 4.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 34

(toujours en vigueur) aux termes de laquelle « il sera libre à toute personne de faire tel négoce ou d'exercer telle profession, art ou métier qu'elle trouvera bon ». Elle est surtout reconnue par le Préambule de la Constitution de 1958 qui réaffirme les principes posés tant par l'article 4 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 que par le Préambule de la Constitution de 1946 (principes économiques et sociaux). C'est sur ce fondement que le Conseil constitutionnel avait censuré l'article 107 de la loi de modernisation sociale, en considérant que le cumul des contraintes que la nouvelle définition du motif économique faisait peser sur la gestion de l'entreprise avait pour effet de ne permettre à cette dernière de licencier que si sa pérennité était en cause [13]. Il avait estimé que le législateur avait porté à la *liberté d'entreprendre* une atteinte manifestement excessive au regard de l'objectif poursuivi du *maintien de l'emploi*. Or le maintien de l'emploi est également une exigence découlant des principes du texte du Préambule de 1946, parmi lesquels figurent, selon son cinquième alinéa, le droit de chacun d'obtenir un emploi et, en vertu de son huitième alinéa, le droit pour tout travailleur de participer, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises. La liberté d'entreprendre ne saurait donc prospérer sans que ceux qui en jouissent en assument son corollaire, la responsabilité de l'emploi. Il faut donc dissiper l'espoir des uns qui verraient facilement les relations de travail soumises à une déréglementation généralisée, et les certitudes des autres qui rêvent d'une législation du travail sclérosée susceptible d'offrir une « stabilité » ou une « sécurité » de l'emploi absolue. Si la flexibilité de l'emploi peut être envisagée comme le prolongement de la liberté d'entreprendre, la sauvegarde de l'emploi est néanmoins une responsabilité qui en découle.

Flexibilité et liberté d'entreprendre

Le contexte économique dans lequel les entreprises agissent est connu. La mondialisation de la production des biens et des services, le mouvement de rapprochement des entreprises (fusion, organisation en réseaux, etc.), les exigences des marchés financiers justifieraient une plus grande liberté laissée aux employeurs dans l'administration du personnel de l'entreprise. Les entreprises

13. Cons. const., 12 janvier 2002, Déc. n° 2001-455 DC, *JO* 18 janv. 2002.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 35

se donnent pour objectifs de parvenir à une meilleure adéquation du volume de l'effectif, donc du coût de la main-d'œuvre à la production, d'optimiser la qualité du travail fourni et de faire intégrer à la gestion de cette main-d'œuvre les objectifs de rentabilité de l'entreprise [14]. Dans l'ordre juridique, cela s'est traduit par un accroissement considérable de la liberté laissée à l'employeur de réglementer les relations de travail et de réguler l'effectif de l'entreprise.

Réglementer les relations de travail

L'organisation par l'employeur des relations de travail repose sur l'individualisation croissante de ces relations alors qu'elles étaient auparavant collectivement organisées. Ces relations tendent également à perdre leur caractère de fixité et à devenir discontinues en fonction du volume d'activité de l'entreprise. Elles sont enfin organisées de telle sorte qu'elles font supporter au salarié une certaine part des risques de l'entreprise. Ces tendances s'alimentent à trois sources du droit du travail qui ont accompagné ces évolutions, mais dont il est difficile d'apprécier l'influence respective : la loi ; les conventions (qui « légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites ») ; le pouvoir de direction de l'employeur. Que la loi lui donne le pouvoir de *décider*, ou qu'elle lui impose de *négocier*, l'employeur maîtrise parfaitement la définition des conditions d'emploi. Nous le verrons dans deux matières particulièrement sensibles : la rémunération et le temps de travail.

Rémunération

Historiquement collective, fixe et immédiate, une part croissante de la rémunération est aujourd'hui individualisée, variable et différée [15]. Dans le passé, on sait que la loi du 24 juin 1936 avait imposé dans les conventions collectives un taux de salaire minimum par catégorie professionnelle. Peu avant la guerre, le gouvernement avait homologué ces salaires puis avait décidé de les stabiliser. Après la guerre, les salaires furent relevés par voie ordonnance (24 août et 14 septembre 1944). Mais toute disposition rela-

14. J.-M. Peretti, *Ressources humaines*, Vuibert, 6e éd., 2001, p. 16.
15. T. Coutrot, « Négociation et innovation salariale dans les entreprises », *Premières synthèses*, n° 57, juillet 1994.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 36

tive à leur montant était interdite dans les conventions collectives (loi du 23 décembre 1946). Les minima étaient fixés par arrêté du gouvernement (arrêtés Parodi). À partir de la loi du 11 février 1950, la liberté des salaires fut rétablie. Toutefois leur montant fut fixé par voie de négociation collective. Les conventions collectives comportaient des grilles de classification professionnelle qui affectaient les différents emplois d'un indice hiérarchique permettant de déterminer la rémunération afférente, laquelle augmentait généralement avec l'ancienneté du salarié dans l'entreprise. Le gouvernement interférait fréquemment dans les politiques de rémunération des entreprises : prohibition de l'indexation des salaires sur le niveau général des prix, fixation d'un salaire minimum interprofessionnel garanti puis de croissance, gel et modération des salaires (Plan Barre de 1977 puis Delors après 1982).

Cette législation paraît aujourd'hui surannée, l'*économie dirigée* (notamment le blocage des prix et des salaires en droit du travail) a plutôt laissé place à l'*économie de marché* (nouvelle vigueur de la liberté contractuelle). Les prévisions du contrat individuel de travail revêtent une plus grande importance dans la fixation du salaire. Se sont ainsi trouvés promus les procédés de « management par objectif » qui imposent au travailleur l'atteinte d'un certain résultat calculé à partir d'un chiffre d'affaires, d'une quantité de contrats conclus, d'un volume de production. L'employeur entend moins « acheter » la force de travail pendant un temps considéré qu'un ouvrage achevé. L'obligation de *moyen* à laquelle est soumis le salarié tend alors à devenir une obligation de *résultat*. Certains employeurs ne se sont d'ailleurs pas privés de découvrir dans la non-réalisation des objectifs une cause réelle et sérieuse de licenciement. La Cour de cassation y a mis un terme en subordonnant la validité de ces clauses à l'engagement du salarié (dans le contrat ou dans un avenant) sur un objectif précis qui ne peut être unilatéralement fixé ou révisé par l'employeur [16]. En outre, la haute juridiction estime que cet objectif ne saurait constituer *en soi* une cause réelle et sérieuse de licenciement [17]. Mais n'est pas remise en cause la légalité des clauses de flexibilité de la rémunération dans un contrat

16. Cass. soc., 25 janvier 2000, *RJS* 3/2000, n° 259.

17. Cass. soc., 30 mars 1999, *RJS* 5/1999, n° 641 ; Cass. soc., 14 novembre 2000, *Dr. soc.* 2001, p. 99, obs. P. Waquet. ; V. Renaux-Personnic, « De la contractualisation obligatoire à la décontractualisation possible des objectifs », *RJS* 2/2001, p. 99 ; P. Waquet, « Les objectifs », *Dr. soc.* 2001, p. 120.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 37

de travail en faisant subir à cette dernière des *variations* très importantes qui sont fonction des performances du salarié.

La rémunération peut être également fonction des performances de l'entreprise. Les responsables des ressources humaines, étant de nature irrités par les procédés à effet de cliquet qui entraînent une inflation de la masse salariale sans ajustement possible aux résultats de l'entreprise, sont particulièrement épris des formes de rémunération variable et aléatoire qui font indirectement assumer au salarié les risques de l'entreprise (essentiellement le risque de mévente). Le salaire de base joue comme un minimum contractuel complété par des éléments diversement combinés. Certains relèvent du régime juridique du *contrat individuel de travail* (primes contractuelles d'objectifs, avantages en nature [18], remboursement de certains frais), d'autres du régime des *conventions et accords collectifs de travail* (treizième mois, compléments de retraite, protection sociale complémentaire), d'autres d'*usages* (« ponts », primes de bilan, de fin d'année, de treizième mois quand elle n'est pas prévue dans une convention ou un accord collectif). Ces compléments peuvent enfin consister en de simples *gratifications* (prêts de l'employeur, primes exceptionnelles), ou d'une décision de l'*assemblée générale des actionnaires* (attribution d'options sur action). La perception de certains de ces éléments peut être *différée*. De nombreuses initiatives ou réformes du législateur les ont encouragés : participation financière, intéressement, plan d'épargne d'entreprise, plan d'épargne de groupe, plan partenarial d'épargne salarial volontaire, option de souscription ou d'achat d'actions. L'importance croissante des rémunérations dans la valeur ajoutée des entreprises a donc trouvé un cadre légal dans lequel la flexibilité de la rémunération s'épanouit.

Temps de travail

Des observations très similaires peuvent être étendues à la législation relative au temps de travail. Ce sont les dispositions impératives de la loi du 21 juin 1936 plusieurs fois modifiée qui organisaient la *durée* et la *répartition* du temps de travail. Mais des exceptions en grand nombre ont rongé les principes fixés par la loi.

---

18. Voiture de société, logement de fonction, participation aux frais de repas, téléphone personnel, adhésion à des clubs sportifs ou culturels, souscription à des assurances, voyages, cadeaux, etc.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 38

La durée hebdomadaire maximale absolue du travail (48 heures) peut ainsi être portée à 60 heures par une dérogation accordée par l'inspecteur du travail. La durée journalière maximale de travail (10 heures) peut être dépassée lorsque des décrets le prévoient pour certains emplois et sur demande préalable de l'employeur à l'inspecteur du travail [19]. Une convention de branche étendue ou un accord collectif d'entreprise (régime de la *négociation collective*) peut également porter la durée quotidienne maximale à 12 heures [20]. Le volume du « contingent » d'heures supplémentaires effectuées au-delà du cadre hebdomadaire de référence de 35 heures est désormais libre lorsqu'il est fixé par voie conventionnelle (loi du 17 janvier 2003), et de 180 heures si aucun accord collectif n'a été passé. La décision de les faire travailler relève du *pouvoir de direction* de l'employeur. En tout état de cause, ce dernier détermine toujours les horaires de travail. La loi contient ainsi d'importantes marges de flexibilité pour fixer la durée du travail.

Quant aux règles portant *répartition* du temps de travail, les dérogations ont emporté les principes depuis fort longtemps. L'employeur peut organiser le travail par *cycle* [21]. Cette possibilité est ouverte soit de droit pour les entreprises qui fonctionnent en continu, soit lorsqu'elle est autorisée par décret ou prévue par une convention ou un accord collectif étendu, ou une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement, qui doit alors fixer la durée maximale du cycle. Il peut également organiser le travail en *équipes* : travail par relais (équipes chevauchantes, alternantes ou tournantes), travail par roulement, travail en continu, équipes de suppléances. Il peut enfin *moduler* le temps de travail en calculant sa durée sur tout ou partie de l'année (par une convention ou un accord collectif) [22]. Ceci évite le paiement des heures supplémentaires et le recours aux contrats de travail à durée déterminée lors des périodes de forte activité. L'employeur peut en outre calculer le temps de travail de certains cadres en jours dans la limite de 217

---

19. C. trav., art. D. 212-13 à D. 212-17.

20. C. trav., art. D. 212-16.

21. Le cycle est une période brève multiple de la semaine au sein de laquelle la durée du travail est répartie de façon fixe et répétitive, de telle sorte que les semaines comportant des heures au-delà de 35 heures soient strictement compensées au cours du cycle par des semaines comportant une durée hebdomadaire inférieure à cette norme. Sur les règles de mises en œuvre : C. trav., art. L. 212-7-1.

22. C. trav., art. L. 212-8.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 39

jours dans l'année par le biais de conventions individuelles de *forfait* articulées à un accord collectif de travail [23]. La modulation peut enfin résulter d'une clause de travail à *temps partiel annualisé* [24]. Dans tous ces procédés, la loi articule souvent de manière très subtile le pouvoir de *direction* de l'employeur, l'*autorisation* administrative (inspecteur du travail), le droit *conventionnel* du travail et le *contrat* de travail. Observons que la flexibilité est organisée par une sur-réglementation du droit du travail et non par sa déréglementation : paradoxalement, le législateur organise dans des lois de plus en plus nombreuses et compliquées la liberté qu'il décide de laisser à l'employeur pour ajuster la main-d'œuvre aux fluctuations de la production. Ces nouvelles organisations juridiques du marché du travail [25] participent de la revalorisation de l'autonomie de l'entreprise, qui va de pair avec le développement de l'économie de marché (et le déclin de l'économie dirigée).

Réguler l'effectif

C'est utiliser différents procédés pour en maîtriser l'importance quantitative dans le temps en contrôlant son développement par l'édiction de normes. Quoique fixées par la loi, les normes laissent toutefois à l'employeur une grande latitude tant pour embaucher que pour débaucher.

Embaucher

Le Conseil constitutionnel rattache l'acte d'embaucher à « la liberté d'entreprendre de l'employeur qui, responsable de l'entreprise, doit pouvoir, en conséquence, choisir ses collaborateurs [26] ». Cette liberté est totale, sous réserve de ne pas se livrer à une discrimination interdite. Il peut embaucher ou ne pas embaucher. Il décide des qualifications requises (formation, expérience, diplômes). Il fixe les qualités personnelles qu'il exige du futur salarié, arrête les moyens à mettre en œuvre pour assurer la publicité de sa demande et susciter les offres des candidats. Cette liberté est indissociable du pouvoir de l'employeur d'organiser le travail, de

23. C. trav., art. L. 212-15-3.
24. C. trav., art. L. 212-4-2.
25. F. Gaudu, « L'organisation juridique du marché du travail », *Dr. soc.* 1992, p. 941.
26. Cons. const., 12 janvier 2002, Déc. n° 1988-244 DC, considérant n° 22.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 40

définir les postes, de les modifier, de choisir les processus et méthodes de production, de déterminer la répartition du travail entre les salariés (pouvoir de direction). L'employeur ne peut se voir imposer ni l'obligation de pourvoir un poste, ni l'obligation d'embaucher des salariés supplémentaires, ni être limité dans sa faculté de choisir le candidat.

Débaucher

Une liberté essentielle est également laissée à l'employeur de se séparer d'un surplus de personnel ou de le renouveler à condition que l'*intérêt* de l'entreprise le justifie. D'emblée, il peut choisir de conclure un contrat à durée déterminée pour n'utiliser les services du salarié que pendant une période de temps limitée : remplacement d'un salarié absent [27], variations de l'activité [28], emplois pour lesquels il est d'usage constant, dans certains secteurs d'activité déterminés par décret, de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée. Contrairement à une idée reçue, le législateur est très favorable à la conclusion de ces contrats à condition qu'ils n'aient pas pour objet ou pour effet de pourvoir des postes liés à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Au reste, les durées maximales offrent une utile souplesse (18 mois). Il n'est pas douteux que le recours immodéré de certains employeurs à ces contrats a pour but d'éluder les règles du licenciement pour motif économique. Ceci a provoqué en réaction une sur-réglementation de ces contrats (huit lois en vingt-quatre ans). Mais il faut également prendre conscience que l'irrégularité croissante des commandes des entreprises, la production à « flux tendus » et, plus généralement, les formes modernes de production offrent à l'employeur la justification légale requise par le législateur pour conclure ces contrats. Le législateur a fourni un appui tout aussi conséquent aux entreprises qui souhaitent se séparer de la main-d'œuvre âgée dont on sait qu'elle est moins bien formée et plus coûteuse que celle plus jeune. En outre, son départ anticipé

27. Remplacement d'un salarié dont le contrat de travail est suspendu, d'un salarié dont le départ précède la suppression de son poste de travail ou d'un salarié recruté sous contrat à durée indéterminée dont l'entrée en fonction est différée.

28. Accroissement temporaire d'activité, nécessité d'effectuer des travaux de sécurité, réalisation d'une commande exceptionnelle à l'exportation, réalisation d'une tâche occasionnelle, activité saisonnière, vendanges.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 41

permet un renouvellement plus rapide des générations. C'est ainsi que le régime de la *convention d'allocation spéciale du FNE* (ASFNE) accorde aux salariés âgés licenciés pour motif économique une garantie de ressources jusqu'à l'âge de 65 ans. L'*allocation de remplacement pour l'emploi* (ARPE) offre la possibilité aux salariés volontaires remplissant certaines conditions d'âge et de durée de cotisation au titre de l'assurance-vieillesse de mettre fin à leur activité professionnelle, tout en percevant un revenu de remplacement dont le montant s'élève à 65 % du salaire antérieur de référence, jusqu'à la liquidation de leur pension de retraite. La *cessation d'activité de certains travailleurs salariés* (CATS) réserve les financements publics à ceux des salariés âgés qui sont menacés dans leur emploi en raison des conditions de travail qui les ont usés. L'article 41 de la loi de financement de la Sécurité sociale pour 1999 a institué un dispositif de *cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante*. Enfin, des *préretraites d'entreprise* peuvent être mises en place de manière volontaire par voie d'accord d'entreprise selon des modalités extrêmement diverses d'une entreprise à l'autre. Ces financements sont d'une efficacité telle que la France a un taux d'activité très bas (32 %) dans la tranche des hommes âgées de 55 à 64 ans.

La régulation de l'effectif peut passer par des procédés contractuels étrangers au droit du travail. C'est le cas des stratégies d'externalisation qui utilisent les contrats civils et commerciaux : contrat d'entreprise, de mandat, d'agent commercial, de courtage, de commission, de sous-traitance, d'échange de savoir-faire *(know-how)*, de bail (location-gérance). C'est à ces contrats que la Cour de cassation s'est brutalement confrontée lorsque les entreprises ont eu recours à l'article L. 122-12, al. 2 du Code du travail pour transférer le personnel en même temps qu'elles transféraient l'activité. Elle a décidé que cet article n'était applicable que si l'opération d'externalisation constituait un transfert d'une entité économique autonome correspondant à une activité *spécifique* ou *distincte* de l'activité principale, devant avoir une *organisation propre* et disposant d'éléments *d'actifs corporels* ou *incorporels* [29]. À défaut, il faudrait reclasser ou licencier pour motif économique.

Les dispositions légales du motif économique sont elles aussi conçues de telle sorte qu'elles permettent à l'employeur une

29. Cass. soc., 18 juill. 2000 : *RJS* 11/2000, n° 1063.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 42

grande flexibilité de rupture. La cause réelle et sérieuse de ce licenciement peut consister en une *suppression* ou une *transformation* d'emploi. Elle peut également résulter d'une *modification* du contrat de travail, consécutive notamment à des difficultés économiques ou à des *mutations technologiques*. La Cour de cassation admet comme cause réelle et sérieuse la *réorganisation* de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa *compétitivité* ainsi que la *cessation d'activité* de l'entreprise.

En définitive, la flexibilité de l'emploi permet à l'employeur de jouir pleinement de sa liberté d'entreprendre. La thèse inverse (la flexibilité permet au salarié de jouir de son droit au maintien de l'emploi) peut-elle être soutenue ?

Flexibilité et droit d'obtenir un emploi

« Chacun a le devoir de travailler, et le droit d'obtenir un emploi ». La formule de la Constitution frappe, comme frappe ce *droit au travail* reconnu par l'article 23 de la Déclaration universelle des droits de l'homme [30], la convention n° 122 de l'OIT qui oblige les membres à garantir « qu'il y aura du travail pour toutes les personnes disponibles et en quête de travail », l'article 1er de la Charte sociale européenne [31] et l'article 6 du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels du Haut commissariat des Nations unies aux droits de l'homme [32]. Mais la formule peine aussi à accéder au rang de norme positive, de droit subjectif que des travailleurs qui en sont les créanciers pourraient opposer à la société. Son ambiguïté a été soulignée : au nom du droit d'obtenir un emploi, le législateur a édicté des mesures d'aide à l'emploi qui sont autant de flexibilités nouvelles, de telle sorte qu'un auteur a pu dire que « le droit *au* travail est le justificatif du repli du droit *du* travail [33] ». Est-ce à dire qu'il ne faut pas rechercher si l'employeur est débiteur d'une obligation d'entretenir l'emploi en général, à défaut de maintenir un emploi en particulier ? C'est précisément cette obligation qu'il faut tenter de cerner à travers le

30. « Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage. »

31. « Toute personne doit avoir la possibilité de gagner sa vie par un travail librement entrepris. »

32. « Les États parties au présent Pacte reconnaissent le droit au travail. »

33. G. Lyon-Caen, « Le droit à l'emploi », dans *Les sans-emplois et la loi*, Quimper, Calligrammes, 1988, p. 203.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 43

récent essor des droits à une « continuité professionnelle » et l'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Droits à continuité professionnelle

Reclasser

L'employeur qui licencie pour motif économique est débiteur d'une obligation préalable de reclassement. À défaut le licenciement serait dépourvu de cause réelle et sérieuse. Avant que la loi du 17 janvier 2002 (dite « de modernisation sociale ») ne le codifie, la Cour de cassation justifiait le reclassement sur le fondement de l'obligation d'exécuter les conventions de bonne foi [34]. Nous voyons donc que le droit commun des contrats sert autant à stabiliser la situation du salarié qu'il est susceptible de provoquer sa précarité. L'obligation de reclassement peut consister à nover le contrat de travail par la modification des éléments que le salarié voudra bien accepter (poste, qualification, rémunération, avantages divers). Paradoxalement, la modification peut à la fois servir au reclassement et constituer la cause réelle et sérieuse du licenciement pour motif économique. Mais il y a davantage. Le reclassement peut parfois précipiter la rupture du contrat de travail et la conclusion concomitante d'un nouveau contrat lorsque sa simple modification ne peut pas être envisagée. Ce sera le cas d'une entreprise qui, externalisant l'activité dans des conditions qui n'entraînent pas l'application de l'article L. 122-12, al. 2, procédera au reclassement des salariés en rompant leur contrat. L'obligation de reclassement peut alors directement servir la politique de flexibilité de l'employeur alors qu'elle visait à y remédier. Le reclassement prévient tout autant le licenciement qu'il le facilitera dans certains cas…

Adapter

C'est encore dans l'exigence d'exécuter les conventions de bonne foi que la Cour de cassation a « découvert » une obligation d'*adapter* le salarié à l'évolution de son emploi, que le législateur a par la suite codifiée [35]. En corollaire, « toute action de formation

34. C. civ., art. 1134.
35. C. trav. art. L. 932-2.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 44

suivie par le salarié dans le cadre de cette obligation constitue un temps de travail effectif ». Ce faisant, l'obligation d'adapter le salarié peut encore précipiter des transformations d'emplois rendues nécessaires par l'adaptation de l'entreprise à son environnement économique. La règle est une fois de plus ambivalente. Mais elle est également riche de potentialité. Elle a jusqu'à présent été utilisée pour décider qu'un licenciement pour motif économique ne présentait pas de cause réelle et sérieuse. Un juge pourrait y découvrir l'obligation d'adapter *tous* les salariés à l'évolution de leurs emplois, pas seulement ceux dont l'emploi est menacé. Observons que l'obligation d'adaptation a été codifiée dans le livre IX du Code du travail relatif à la formation professionnelle. Ne pourrait-on pas admettre que l'obligation d'adaptation ait vocation à bénéficier aux titulaires d'emplois précaires ? L'adaptation de ces salariés se justifierait par le fait que leur emploi n'a précisément aucune perspective d'évolution.

Réembaucher

Le législateur a multiplié les situations qui reconnaissent à des salariés le droit de recouvrer un emploi après une suspension ou une rupture du contrat de travail. Juridiquement, deux procédés sont utilisés. Existent des *priorités d'emploi* qui sont des droits de primauté pour l'accès à un emploi dont bénéficient certaines personnes en raison de leur situation personnelle (le handicap par exemple), ou des salariés à régime particulier (travailleur à temps partiel désirant passer à temps plein ou inversement). Existent également des *priorités de réembauchage* qui bénéficient aux salariés dont le contrat de travail a été rompu : le réembauchage après un licenciement pour motif économique notamment. La priorité de réembauchage traduit l'intérêt du législateur à privilégier le droit à l'emploi sur la liberté de choix de l'employeur de la personne à embaucher. Le législateur ne pourrait-il pas imaginer élargir ces possibilités en en faisant bénéficier les salariés pendant plus longtemps et pour d'autres situations (par exemple après l'échéance d'un contrat de travail à durée déterminée) ? Après tout, les députés et les sénateurs ont créé pour eux-mêmes dans le Code du travail, au profit de ceux d'entre eux qui sont des salariés, un congé spécial qui consiste en une suspension de leur contrat de travail assortie d'un droit à *réintégration* à l'échéance du premier mandat parlementaire, mais qui devient une rupture avec une *priorité de*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 45

réembauchage pendant un an si le mandat est renouvelé [36]. Dans un autre domaine, le congé pour élever un enfant emporte rupture du contrat de travail avec une *priorité de réembauchage* similaire [37]. Développer ces priorités permettrait peut-être de trouver des solutions pour compenser les ruptures d'activité professionnelle.

Jumeler

Dans d'autres statuts, le législateur a créé un lien entre deux contrats en tentant de les jumeler sans leur faire perdre leur autonomie respective. C'est ainsi que les personnes qui ont inspiré le régime juridique du travail intérimaire (les partenaires sociaux) ont eu l'audace de rétablir la *continuité* professionnelle de ces travailleurs dans la *discontinuité* de leur emploi en jumelant plusieurs contrats à durée limitée. Certaines périodes intermissions pendant lesquelles le salarié ne travaille pas sont *assimilées* à des temps contractuels de travail (cas des heures de délégation des titulaires de mandats de représentation utilisées en dehors des périodes de mission, ou de la formation professionnelle du travailleur temporaire). L'échéance du terme du contrat de mission n'emporte pas déchéance du mandat de représentation d'un délégué du personnel, d'un délégué syndical et d'un membre du comité d'entreprise [38]. L'aménagement des règles d'électorat et d'éligibilité a permis de rendre électeurs ou éligibles des salariés qui ne seraient pas en mission à la date de l'élection : il suffit d'être en mission à la date de confection des listes électorales [39]. Le travailleur temporaire est enfin autorisé à *cumuler l'ancienneté* acquise au cours de plusieurs contrats, soit dans l'entreprise (pour le bénéfice de la participation, pour le calcul de l'effectif de l'entreprise et la reprise partielle de l'ancienneté acquise dans l'entreprise de travail temporaire en cas d'embauche par l'utilisateur), soit dans la branche, pour jouir de la protection sociale et de la retraite complémentaire.

36. C. trav. art. L. 122-24-2 al. 5.
37. C. trav. art. L. 122-28.
38. C. trav. art. L. 412-18, L. 425-1, L. 436-1.
39. C. trav. art. L. 423-10, L. 433-7.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 46

Lisser

La doctrine a suggéré d'imaginer un *statut de l'actif* qui se départirait du statut de l'emploi et permettrait de lisser la rémunération sur une vie active, lorsque l'actif passe du salariat au travail bénévole, puis s'engage éventuellement dans une formation ; ou bien lisser sur une vie l'ouverture de droits par l'activité, notamment en matière de protection sociale ; ou encore articuler sur l'ensemble d'une vie active des périodes de travail productif (indépendant ou dépendant), des périodes de travail domestique, des périodes de recherche d'emploi [40]. D'autres auteurs ont proposé d'aller « au-delà de l'emploi » en suggérant que soit reconnu un nouvel état professionnel des personnes à l'instar de l'état des personnes en droit civil [41]. Cet état aurait pour fonction de « garantir la continuité d'une trajectoire plutôt que la stabilité des emplois » en protégeant le travailleur dans les phases de *transition* entre ces emplois. Il est proposé de développer les instruments juridiques que sont les *droits de tirage sociaux* (crédits d'heures des représentants du personnel, crédits formation, congés parentaux, compte épargne-temps). Dans le même ordre d'idée, des économistes proposent d'accorder une protection plus grande au salarié lorsque surviennent les phases de transitions entre deux emplois ou entre deux statuts [42]. Il a été reproché à ces courants de pensée (dont certaines des idées reposent sur des règles de droit positif) le risque qu'ils présentent « d'entériner la liquidité du travail, la flexibilité pure et parfaite, rêve du gestionnaire d'entreprise, tout comme la mobilité parfaite des capitaux est celui de l'in-

40. F. Gaudu, « Du statut de l'emploi au statut de l'actif », *Dr. soc.* 1995, p. 535.

41. « Au-delà de l'emploi », sous la direction de A. Supiot, Paris, Flammarion, 1999, 321 p. ; pour une présentation générale de ce rapport : « Le rapport Supiot », *Dr. soc.* 1999, p. 431-473 ; J. Lojkine, « À propos du rapport Supiot », *Dr. soc.* 1999, p. 669-672 ; C. Ramaux, « L'instabilité de l'emploi est-elle une fatalité ? », *Dr. soc.* 2000, p. 66-76.

42. G. Schmid, « Le plein emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail transitoires en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi », *Travail et emploi*, n° 65, 1995, p. 5-17 ; B. Gazier, *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection social*, Paris, Éd. Peter Auer et B. Gazier, 2002 ; « Ce que sont les marchés transitionnels », dans J.-C. Barbier et J. Gautié (sous la direction de), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux États-Unis*, Presses Universitaires de France 1998, p. 339-355.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 47

vestisseur financier [43] ». Mais n'est-ce pas tout le droit du travail qui, intrinsèquement, est susceptible d'être ainsi pris à revers par l'ingénuité de ceux qui l'appliquent ? Cette réversibilité des règles n'est pas propre au droit du travail. Elle caractérise également certaines règles d'autres branches du droit qui prennent parfois à revers les entreprises. C'est le cas lorsqu'il leur est demandé d'assumer leur « responsabilité sociale ».

Responsabilité sociale de l'entreprise

L'idée que l'entreprise doive assumer une *responsabilité* à raison des conditions dans lesquelles elle exerce son activité a été reprise par la Commission européenne qui, dans un Livre vert consacré au sujet, constate qu'un nombre croissant d'entreprises européennes promeuvent des stratégies de réponse aux intérêts ou préoccupations des différentes parties auxquelles elles ont affaire (salariés, actionnaires, investisseurs, consommateurs, pouvoirs publics et économiques, ONG). Ces entreprises subissent des pressions qui les incitent à développer le bien-être des salariés, le respect de l'environnement, la qualité des rapports économiques avec d'autres entreprises [44]. En matière sociale, il s'agit de créer « de nouveaux partenariats et de nouvelles sphères pour les relations établies au sein de l'entreprise, pour ce qui est du dialogue social, de l'acquisition des qualifications, de l'égalité des chances, de la prévision et de la gestion du changement, au niveau local ou national, concernant la consolidation de la cohésion économique et sociale et la protection de la santé et, de façon plus générale, à l'échelon de la planète, pour la protection de l'environnement et le respect des droits fondamentaux ». Tout cela reste une pétition de principe, car le droit français ne reconnaît aucun droit individuel au salarié d'obtenir réparation du chef d'entreprise à raison des fautes commises par ce dernier dans l'exercice de ses fonctions. De

43. T. Coutrot, notes de lecture sur « Le nouvel esprit du capitalisme » de L. Boltanski et E. Chiapello*, Travail et emploi,* n° 83, 2000, p. 162 ; voir aussi du même auteur : « 35 heures, marchés transitionnels, droits de tirage sociaux : du mauvais usage des bonnes idées », *Dr. soc.* 1999, p. 659 ; *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, coll. Repères, 2e éd., 1999, not. p. 98 s.

44. Commission européenne, *Livre vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles, 18 juillet 2001, 35 p. ; *Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, Bruxelles, 2 juillet 2002.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 48

même n'existe aucun droit reconnu à la société d'agir contre le chef d'entreprise qui par ses fautes de gestion aura anéanti un bassin d'emploi par des licenciements massifs. Le pouvoir de direction du chef d'entreprise recouvre des prérogatives qui, à l'égard des salariés et de la société tout entière, ne sont que des décisions de pur fait : conditions de travail, affectation des salariés aux postes de travail, organisation ou réorganisation de l'entreprise, fusion, scission, cession, acquisition. Dans la célèbre affaire des Établissements Brinon, la Cour de cassation avait estimé que « l'employeur qui portait la responsabilité de l'entreprise était seul juge des circonstances qui le déterminaient à cesser son exploitation, et aucune disposition légale ne lui faisait l'obligation de maintenir son activité à seule fin d'assurer à son personnel la stabilité de son emploi, pourvu qu'il observe, à l'égard de ceux qu'il employait, les règles édictées par le Code du travail [45] ». Le préjudice éventuellement subi par le salarié n'était pas réparable. Aujourd'hui encore, la Cour de cassation considère « que la cessation d'activité de l'entreprise, quand elle n'est pas due à une faute de l'employeur ou à sa légèreté blâmable, constitue un motif économique de licenciement [46] ».

Pourtant, le législateur tend à rendre l'entreprise débitrice d'un certain nombre d'obligations à l'endroit de la collectivité. Le Code de commerce (art. L. 225-102-1) prévoit ainsi que le rapport présenté par le conseil d'administration des sociétés à l'assemblée générale comprend des informations sur la manière dont la société prend en compte les *conséquences sociales* et environnementales de son activité. La liste de ces informations qui est établie par le décret n° 2002-221 du 20 février 2002 est extrêmement détaillée. Dans le même souci, le législateur a prévu que lorsque l'ampleur des licenciements risque d'affecter l'équilibre économique du bassin d'emploi, le préfet peut réunir l'employeur, les représentants des organisations syndicales de l'entreprise concernée, les représentants des organismes consulaires ainsi que les élus intéressés, afin d'étudier les moyens que l'entreprise peut mobiliser pour contribuer à la création d'activités, aux actions de formation profes-

---

45. Cass. soc. 31 mai 1956, *Bull. civ.* IV, p. 369, n° 499. Dans cette affaire, les salariés reprochaient aux dirigeants d'avoir déposé le bilan de l'entreprise non pour des raisons inéluctables, mais par suite d'une faute lourde (de gestion) pour laquelle les licenciés demandaient réparation (refusée par la Cour de cassation).
46. Cass. soc., 16 janvier 2001, *Bull. civ.* V, p. 7, n° 10.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 49

sionnelle et au développement des emplois [47]. Le fondement juridique de cette « responsabilité sociale » n'est pas le droit de la responsabilité civile, mais une obligation autonome de réparer un préjudice causé même en l'absence de faute. Le législateur n'est plus le seul à élaborer des contraintes de cet ordre. Les organisations de consommateurs non seulement exigent des entreprises qu'elles fournissent aux consommateurs des produits et des services conformes à leurs exigences de qualité et de prix, mais imposent aussi que le produit ou le service soit fabriqué ou servi dans des conditions particulières dont certaines relèvent des relations sociales (cas du commerce équitable). Il faut également compter avec certains investisseurs financiers (fonds éthiques) qui privilégient l'achat de titres d'entreprises dont l'activité leur paraît respecter des critères qu'elles définissent, et dont certains relèvent également des relations sociales. Enfin, les fonds de pension, particulièrement soucieux de la pérennité de leur investissement sur de longues périodes, veulent que les entreprises dans lesquelles ils prennent des participations adoptent un comportement prudent dans les relations qu'elles entretiennent avec leurs salariés. L'idée qu'une crise sociale puisse ruiner leur investissement les conduit à se doter d'indications fiables de la bonne gestion de l'entreprise dans laquelle ils investissent. C'est d'ailleurs cette clientèle que prospectent les agences de notation sociale [48]. Dans ces derniers exemples, la contrainte ne vient pas du législateur mais des organes de l'entreprise contre la direction de cette dernière, ou de ses clients cocontractants. Les agents qui interviennent sur les marchés créent alors leurs propres règles (par des codes de conduite, des codes d'éthique, des chartes, des cahiers des charges, etc.) qui visent à limiter la flexibilité dans ses effets les plus néfastes pour leur investissement.

On s'aperçoit donc que s'il est impossible de promettre et *a fortiori* d'obliger l'employeur à garantir au salarié le maintien de son emploi, ce n'est nullement incompatible avec l'exigence qui lui est faite (ou qu'il s'impose) d'adapter le travailleur aux évolutions de cet emploi. La flexibilité de l'emploi n'est nullement antinomique avec une certaine continuité professionnelle, ce qui permet de satisfaire à l'exigence constitutionnelle du « droit au travail ».

---

47. Loi de modernisation sociale, art. 118.

48. R. Beaujolin-Bellet et J.-Y. Kerbouc'h, « La notation sociale des entreprises », *Semaine soc. Lamy*, suppl. n° 1095, 28 octobre 2002, p. 84-96.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 50

En définitive, il est certainement vain de vouloir tenter une explication *univoque* de la flexibilité. Les règles de droit que le juriste considère comme marquées du sceau de la flexibilité organisent à la fois la liberté et la contrainte. La liberté est source de contraintes, mais ces contraintes offrent également de nouveaux espaces de liberté : la flexibilité est une aporie.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 51

La flexibilité est-elle un choix rationnel ?

Matthieu de Nanteuil-Miribel

CALCUL, PARI, CROYANCE ?

Les décisions de gestion sont supposées être « rationnelles ». En général, c'est possible, mais pas certain. S'agissant des choix élaborés en matière de flexibilité, la distance qui sépare le possible et le réel mérite d'être étudiée de près. Dans ses ambivalences et sa diversité sémantique, la notion de « flexibilité » semble, en effet, à la croisée d'un double discours. D'un côté, elle est avancée comme un processus lié à la crise du compromis fordiste, aux mutations de la concurrence sur un marché mondialisé et à la recherche de nouveaux critères d'efficacité. À ce titre, elle renverrait directement aux exigences de l'activité économique *rationnelle*. D'un autre côté, elle apparaît comme la seule réponse crédible face aux incertitudes de l'environnement, souligne la faiblesse des capacités traditionnelles de planification et pointe les limites de la rationalité économique antérieure. À ce titre, elle engloberait une série de comportements qui échapperaient à toute forme de calcul et s'apparenteraient davantage à un *pari*, voire à une nouvelle *croyance*. À l'inverse de la position antérieure, la thématique très large de la flexibilité traduirait une sorte d'irrationalité incompressible dans un contexte de concurrence globalisée. Calcul

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 52

programmé *versus* croyance irrationnelle, rationalité économique étendue *versus* spontanéisme des choix : « Sommes-nous condamnés, comme se le demande J. de Munck, à osciller sans fin dans cette contradiction simple, trop simple [1] ? »

Dans ce contexte, ce chapitre propose une réflexion en trois étapes. Dans un premier temps, il rapproche le thème de la flexibilité des travaux issus de l'analyse des organisations. On sait en effet que, pour tenter de déjouer l'aporie que nous venons de mentionner, les théoriciens des organisations ont, à la suite des célèbres travaux de H. Simon, inventé un concept-phare : celui de « rationalité limitée » *(bounded rationality)*. Dans cette perspective, l'émergence d'une flexibilité multiforme serait la porte ouverte vers un nouveau *pragmatisme de la raison*, elle incarnerait une sorte de modestie retrouvée face à l'imprévisibilité croissante du marché, après les impasses respectives du taylorisme ou de la planification stratégique. Bien que séduisante et partiellement fondée, cette identification hâtive se méprend pourtant sur deux questions essentielles : elle néglige les contenus précis de la flexibilité, qui traduisent avant tout une mutation du travail et de l'emploi salariés ; elle sous-estime la visée du projet néolibéral, qui est précisément de renouer avec une conception « illimitée » de la rationalité, sur fond d'individualisme grandissant.

Dans un deuxième temps, cette contribution cherchera à explorer la dynamique d'un tel projet. Au-delà d'interprétations générales, elle mettra l'accent sur un double mouvement : d'un côté, la flexibilité du travail vise à lever la plupart des entraves à la mobilité permanente des salariés, en réactualisant le *raisonnement optimisateur* centré sur l'élasticité des prix et des coûts salariés ; d'un autre côté, elle se trouve en butte à *trois obstacles majeurs* : des facteurs de coûts plus nombreux mais plus diffus ; l'entrée dans une économie de l'immatériel, dominée par la relation de service ; la définition même de l'efficacité productive, dans des organisations qui veulent à la fois mettre les individus en concurrence les uns avec les autres et défendre une conception collective de l'intelligence et de l'efficacité. Comment ces contradictions sont-elles vivables, acceptables ?

La troisième et dernière partie de ce chapitre investiguera la thèse selon laquelle ces contradictions puisent leur solidité et leur

---

1. J. de Munck, *L'institution sociale de l'esprit*, Paris, PUF, 1999, p. 2.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 53

légitimité dans les figures dominantes de l'individualisme contemporain. Ces figures ne sont pas homogènes : elles ne se réduisent pas à l'isolement ou au repli sur soi. Elle décrivent un ensemble de tendances durables, caractéristiques des sociétés individualistes occidentales, que l'on peut identifier dans les termes de la réversibilité des choix ou de l'accélération des rythmes, comme dans ceux de la personnalisation des formes de vie ou de la conciliation entre travail et vie privée. Ces figures dessinent un paysage varié, dont le capitalisme n'a pas le monopole, mais qu'il réutilise au gré des rapports de force qui le traversent. Dans ce contexte, l'activité critique est appelée à sortir de l'alternative binaire entre néolibéralisme et antilibéralisme pour embrasser l'ensemble des dynamiques culturelles qui, avec le développement de la flexibilité du travail, traversent les choix économiques ou gestionnaires – pour appréhender ce qu'il faut bien appeler *l'inscription culturelle* du capitalisme contemporain.

UNE APPROCHE PRAGMATIQUE DE LA DÉCISION

Nous l'avons dit, notre réflexion part de l'idée que la flexibilité constitue une sorte de point-limite dans la tension qui oppose rationalité et irrationalité dans les organisations. Ce constat n'est pas nouveau : il a déjà été élaboré par de nombreux chercheurs, spécialisés dans l'étude des rapports entre flexibilité et décision [2]. Il renvoie au fait que les décisions de gestion s'inscrivent de moins en moins dans le cadre de ce que l'on pourrait appeler, avec H. Simon, un modèle de « rationalité illimitée », dont le taylorisme ou la planification furent la longue et persistante incarnation, et dont le modèle néolibéral – centré sur « théorie du choix rationnel » – tente aujourd'hui de prendre le relais [3].

---

2. P. Cohendet et Pllerena, *Flexibilité, information et décision*, Paris, Economica, 1989 ; H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Prentice Hall, 1994 ; C. Everaere, *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997.

3. Pour dire vite, nous dirons ici que la théorie du choix rationnel recouvre un ensemble de dispositifs théoriques qui, de la micro-économie classique aux orientations les plus radicales de l'individualisme méthodologique, considèrent que les agents économiques et sociaux agissent en tant qu'individus isolés et indépendants, cherchant à fonder la cohérence de leurs choix sur un calcul d'optimalité. Ainsi que l'écrit C. Arnsperger, la dimension collective de l'action n'est pensée, dans cette perspective, qu'à travers des « effets d'agrégation et de composition ». Ce qui inscrit cet ensemble théorique dans une double filiation à l'égard de l'utilitarisme et de

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 54

Que signifie la notion de « rationalité illimitée » ? Quatre éléments sont généralement avancés pour la décrire. Cette notion implique que l'on doit pouvoir évaluer le caractère rationnel d'une action « sur la base de son seul résultat » ; que les agents sont « parfaitement informés » du contexte dans lequel se déroule l'action comme des conséquences qu'ils encourent ; qu'il existe une correspondance immédiate entre ce résultat et la manière d'agir pour l'obtenir ; et que cette correspondance est assurée, en situation d'information « parfaite », par un calcul d'optimalité. Ce dernier terme indique à son tour qu'après avoir évalué l'ensemble des scénarios disponibles, les agents fondent leur décision sur un calcul mesurant l'utilité respective de chacun des scénarios envisagés. En d'autres termes, les agents considèrent que ce calcul constitue la seule procédure d'arbitrage leur permettant de garantir l'optimalité des choix. Dans un ouvrage récent, J. de Munck [4] identifie le modèle de la « rationalité illimitée » à ce qu'il nomme le « modèle de la règle ». Ce modèle permet de préciser le contenu de la rationalité elle-même. Dans ce modèle, la rationalité connaît *par avance* la règle de son propre fonctionnement : celui-ci se fonde sur une procédure de calcul, capable de mesurer l'utilité respective des différents choix et d'orienter l'agent dans sa décision. « La spécificité de cet ensemble de théories est la confiance faite aux procédures de calcul pour rendre compte de la rationalité [5]. » En s'appuyant sur la logique du calcul optimisateur, le modèle de la « rationalité illimitée » considère que la « règle de la raison » est donnée par avance aux agents eux-mêmes : elle ne se prête ni à l'élaboration progressive, ni à la discussion contradictoire [6].

---

l'économie classique. (C. Arnsperger, « Épistémologie économique et émancipation sociale », *Économies et sociétés,* n° 33, 12/20003, p. 2071-2099). Si des différences évidentes séparent le taylorisme de la première heure, la planification de la grande période industrielle et la théorie du choix rationnel aujourd'hui, on peut néanmoins inscrire la diversité de ces orientations à l'intérieur de ce que nous nommons ici le paradigme de la « rationalité illimitée », suivant en cela les remarques fort suggestives de J. de Munck (J. de Munck, *L'institution sociale de l'esprit, op. cit.).*

4. J. de Munck, *L'institution sociale de l'esprit,* p. 7 et 15.

5. *Ibid.*, p. 15.

6. Dans une conférence récente, C. Arnsperger identifie deux formes possibles de calcul : le calcul *paramétrique*, issu de la démarche logico-mathématique, et le calcul *stratégique*, issu de l'analyse des interactions dans le cadre de la théorie des jeux (C. Arnsperger, Communication au colloque « Voie étroite ou voie large de l'Économie politique », Louvain-la-Neuve, 14 novembre 2003, non publié).

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 55

La « rationalité limitée »…

Or il existe sur ce terrain un large consensus parmi la communauté des chercheurs – tant en gestion qu'en sociologie – pour rappeler que les décisions *effectives* dans les organisations relèvent rarement du modèle de la « rationalité illimitée » ou du « modèle de la règle ». Dans la plupart des cas, la « règle de la raison » n'est plus connue par avance, les agents étant amenés à agir sous des contraintes qui leur échappent largement. March et Simon [7] ont suffisamment explicité ce point sans qu'il soit nécessaire d'y revenir. Selon eux, les décisions font appel à des montages complexes, s'inscrivent dans des contextes d'interaction, mêlent des dimensions très diverses et peuvent aboutir à des choix assez inattendus. Dans la foulée, E. Friedberg [8] a largement souligné « l'illusion synoptique » contenue dans le modèle de « rationalité illimitée », dénonciation qui prend appui sur la reconnaissance d'une *double contrainte* : existentielle (chaque personne est située dans le monde, de manière contingente et singulière) et cognitive (la complexité des processus mentaux impliqués dans une véritable optimalisation dépasse de beaucoup les capacités de traitement des informations des personnes).

Ainsi que le rappelle O. Favereau [9], H. Simon a d'abord nommé « rationalité limitée » cette autolimitation de la raison, cette forme de « rétrécissement » des capacités d'action des individus ou des groupes. Compte tenu des contraintes existantes, la rationalité limitée ne vise plus des situations « optimales » mais des situations « satisfaisantes ». Elle se traduit par une « interruption de l'élaboration des projets envisageables sitôt que l'un deux se révèle "satisfaisant" sur toutes les dimensions pertinentes [10] ». Favereau rappelle pourtant que l'abandon du principe d'optimalité n'est pas nécessairement une sinécure. Dans la réalité, il est souvent gage d'un accroissement du niveau de complexité : dans ce contexte, en effet, le décideur « traite un problème de décision autrement plus complexe, puisqu'il ne se contente pas de choisir entre des options

7. J. March, H. Simon, *Les organisations : problèmes pyschosociologiques*, Paris, Dunod, 1982.
8. E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil, 1993, p. 45.
9. O. Favereau, « Rationalité », *Dictionnaire des sciences de gestion*, art. 146, Paris, Economica, 1996, p. 2794-2808.
10. *Ibid.*, p. 2798.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 56

– il les construit [11] ». Cette construction a des incidences essentielles sur ce qui relève de « l'action rationnelle » : l'accent n'est plus mis sur le résultat mais sur son mode d'élaboration, sur la pluralité et l'opacité des règles de la raison, sur ses *procédures* internes. Loin d'être maîtrisées par avance, celles-ci sont pleinement engagées dans le monde social : ainsi que le rappelle fortement J. de Munck, elles sont associées à l'existence d'un sujet singulier, mais aussi à un contexte d'interactions concrètes, à une ou plusieurs formations sociales historiquement déterminées [12]. De même, elles mettent en avant le rôle central du langage dans les échanges humains, ce qui fait d'elles des procédures réflexives, mouvantes, socialement négociées, à partir desquels s'opèrent des ajustements rationnels progressifs, délivrés de leur prétention à la vérité.

... un consensus de la modestie ?

Au-delà des controverses, la notion de « rationalité limitée » ferait alors figure de réponse générale, tant pragmatique que normative, aux impasses manifestes du modèle de rationalité qui, hier, caractérisait l'OST ou la planification stratégique, ou qui, aujourd'hui, émanerait de la « théorie du choix rationnel ». Beaucoup voient là une identification, sinon une fusion pure et simple, avec le thème très large de la flexibilité. Pour de nombreux théoriciens de la décision, ces deux termes se recouvrent d'autant plus que la flexibilité ne traduit pas l'émergence d'un contenu propre, mais la perte d'une cohérence passée, la remise en cause de certains principes fondateurs du taylorisme et l'émergence tâtonnante de nouveaux dispositifs de coordination intra-firmes, encore faiblement institutionnalisés [13].

Au début des années 1990, P. Veltz et P. Zarifian [14] argumentaient largement dans ce sens. Pour eux, l'égalité simple entre flexibilité et optimalité marchande ne résiste pas à une argumentation

11. *Ibid.*
12. J. de Munck, *L'institution sociale de l'esprit, op. cit.*
13. Pour un panorama élargi des positions en gestion, voir J. Igalens et A. El Akremi, « Flexibilité et stratégie de l'entreprise », *Cahiers du CRG*, Toulouse, janvier 2002.
14. P. Veltz, P. Zarifian, « Modèle systémique et flexibilité », dans G. de Terssac et P. Dubois (sous la direction de), *Les nouvelles rationalisations de la production,* Toulouse, Cepaduès, 1992, p. 43-61.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 57

sérieuse. Les notions de « flexibilité technologique » ou de « flexibilité de l'emploi » doivent être dépassées au profit d'une compréhension de la dynamique d'ensemble des organisations, en rapport avec leurs perspectives stratégiques sur des marchés imprévisibles et changeants. La flexibilité apparaît alors comme la propriété d'un système et, plus précisément, comme la « propriété essentielle » des organisations contemporaines, considérées d'un point de vue systémique : « Si la flexibilité apparaît comme une propriété essentielle des systèmes de production modernes, c'est parce que le contexte concurrentiel est de plus en plus marqué par trois modes de compétition, qui ne sont certes pas nouveaux, mais dont l'importance s'est considérablement accrue dans les années récentes, et qui sont précisément : la compétition par la variété, la compétition par le temps et la compétition par l'innovation [15]. » Plus que la recherche d'un optimum à court terme, la flexibilité désignerait la faculté d'adaptation d'un système à un environnement de plus en plus imprévisible, par le biais d'une diversification de ses modes de compétitivité.

Dans la même ligne, H. Mintzberg [16] a radicalisé l'opposition entre planification et flexibilité. Selon lui, le modèle de la planification stratégique traduirait un excès de rationalité « une force qui s'oppose au changement, un handicap, une camisole de force ». En postulant l'adéquation entre résultats visés et moyens mis en œuvre, ce mode de décision « peut aveugler l'organisation, l'empêcher de se percevoir dans son environnement [17] ». Ce qui désormais importe, c'est la capacité d'un système à modifier en permanence ses modes de décision internes, en fonction des aléas de l'environnement. Faisant un large écho à cette approche, S. Procter et *alii* [18] estiment qu'elle permet d'approfondir la notion de « stratégie ». Dans un contexte de flexibilité accrue, cette notion ne désignerait plus la voie optimale pour atteindre des résultats fixés à l'avance mais indiquerait plutôt un ensemble de possibles, « une référence générale dans le flux des décisions [19] ». Loin de toute

15. *Ibid.*, p. 48.
16. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning, op. cit.*
17. H. Mintzberg, cité par C. Everaere, *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997, p. 14.
18. S. Procter, M. Rowlinson, L. Mc Ardle, J. Hassard, P. Forrester, « Flexibility, politics and strategy : in defence of the model of the flexible firm », *Work, Employment and Society*, June 1994.
19. *Ibid.*, p. 233.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 58

certitude, la stratégie se caractériserait désormais par la fluidité des choix, la réversibilité des engagements, le caractère tâtonnant et changeant des décisions. Par un étrange retour de balancier, elle traduirait la faible maîtrise exercée par les acteurs dirigeants sur l'évolution des organisations.

Ainsi, plus rien ne serait comme avant. L'émergence d'une flexibilité multiforme serait en quelque sorte le signe patent de l'autolimitation du calcul rationnel, le porte-voix d'une démarche centrée sur l'élaboration progressive et pragmatique de la décision, le nouvel équivalent sémantique de ce que, de manière « positive », H. Simon appelle le règne de la « raison procédurale ». L'accord unanime qui, au début du XXe siècle, fondait le recours à la raison sur un « principe d'exhaustivité » – c'est-à-dire sur l'idée que le caractère rationnel de l'action se mesurait à sa capacité à examiner l'ensemble des situations disponibles en vue d'un choix optimal – se renverserait désormais en son contraire, pour célébrer les vertus retrouvées d'une raison modeste, évolutive, *flexible*.

Rapprochement ou collusion ?

Cette approche n'est pas sans intérêt. Elle rappelle la fragilité des présupposés théoriques et pratiques sur lesquels s'appuient les décisions dans les organisations. Elle souligne l'inanité d'une raison centrée sur elle-même, qui prendrait pour acquis ce qui demeure socialement construit. Elle rejoint, en réalité, l'ensemble de la démarche « constructiviste » en gestion [20] : celle-ci consiste à décortiquer la diversité des décisions en montrant qu'elles ne reposent pas sur la mise en œuvre d'un calcul d'optimalité mais sur un bricolage plus ou moins consenti, sur la recherche tâtonnante d'informations multiples et, de fait, sur un intense travail de réinterprétation de la réalité sociale par les acteurs eux-mêmes, tout au long d'un processus qu'ils contribueraient à inventer progressivement. Le thème très large de la flexibilité servirait à décrire cette fragilité intrinsèque de la décision, son pragmatisme affiché, l'ambivalence des choix. Comme chez Zarifian ou Mintzberg, c'est le principe d'imprévisibilité qui semble au centre du raisonnement :

---

20. C. Midler, *L'auto qui n'existait pas. Management de projets et transformations de l'entreprise*, Paris, Economica, 1994 ; R. Beaujolin-Bellet, *Les vertiges de l'emploi. L'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Le Monde/Grasset, 1999 ; N. Alter, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 59

« Il y a de fait un élément inéluctablement *imprévisible* dans tout comportement rationnel [21]. »

Pourtant, ce rapprochement n'est pas sans risques. À considérer trop rapidement l'avènement d'une flexibilité multiforme comme la preuve tangible des limites de la décision optimale, on risque de passer à côté de certains aspects essentiels de cette problématique – et de sous-estimer la force des controverses ou des conflits à son sujet. Bien sûr, on ne saurait mélanger trop rapidement la diversité des travaux mentionnés à l'instant, qui s'appuient sur des références et des registres théoriques variés. Il n'empêche. Si l'on ne peut qu'être sensible à la démarche « constructiviste » en gestion, la collusion trop rapide entre les théories procédurales de la décision et la généralisation du thème de la flexibilité comporte un double risque : il néglige les *contenus* précis de la flexibilité, qui traduisent avant tout une mutation des formes de *travail* et d'*emploi*, lesquels ne sauraient être négligés au profit d'une discussion trop abstraite sur le caractère erratique de la décision ; il sous-estime *l'intention* générale de nombreuses pratiques de flexibilité qui, en dépit de leur grande diversité, marquent souvent une volonté de *renouer* avec le modèle néolibéral de la « rationalité illimitée », même si cette tentative n'emprunte plus le chemin de la planification stratégique et se déroule sur fond d'individualisme grandissant. Ce sont ces deux aspects que nous aimerions analyser maintenant.

Flexibilité des décisions ou flexibilité du travail : de quoi parle-t-on exactement ?

La critique que le thème de la flexibilité adresse à une conception omnisciente de la rationalité est loin d'être inutile – elle ne signifie pas pour autant sa disparition. Tel est, en quelques mots, l'essentiel de ce que nous allons développer dans cette deuxième partie. Le point de départ de ce constat est assez simple : la tendance actuellement dominante dans les sciences de gestion – consistant à identifier l'émergence d'une flexibilité multiforme au regain d'imprévisibilité des firmes et à la plasticité des décisions opérationnelles – passe un peu rapidement sous silence la question des *formes concrètes* que prend la flexibilité dans le champ du

21. O. Servais, « La décision de licenciement : un exemple de rationalité ambivalente ? », *Revue française de gestion*, janvier-février 1997, p. 37, souligné par nous.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 60

travail et de l'emploi salariés. Or cette question est loin d'être anodine. On peut la formuler de manière assez prosaïque : pourquoi ce caractère « autolimitatif » de la rationalité se traduirait-il par la précarité de certains emplois, la réduction ou l'intensification du temps de travail, la modification des processus d'apprentissage ou la fragilisation des protections sociales ? Le paradigme de la « rationalité limitée » ne le dit pas. Pour comprendre ce processus, il faut en réalité faire retour sur l'architecture profonde que recouvre le terme de flexibilité, et tenter ensuite de proposer quelques pistes d'interprétation.

Le rapport salarial : passé et futur

Comme point de départ, nous prendrons donc le contre-pied de certains écrits contemporains, visant à faire de la flexibilité le révélateur d'un paradigme général du monde social [22]. Dans cette perspective, la flexibilité décrirait une nouvelle « ontologie sociale », marquée du sceau de l'imprévisible et de l'incertain. Ce que nous venons de signaler dans le domaine de la décision formerait l'extrême pointe d'une nouvelle situation ontologique, dans lequel le monde social ne serait plus que changement, mouvement perpétuel, flux permanent [23]. On pourrait cependant opposer à cette vision ce que, dans un ouvrage récent, R. Castel écrit face à une vision trop abstraite de la condition de l'homme moderne et des risques qu'il encourt : « S'agissant des "nouveaux risques", il faut se demander si leur prolifération ne comporte pas aussi une dimension sociale et politique, alors qu'elle est généralement présentée comme la marque d'un destin inéluctable, un "aspect fondamental de la modernité dans une société d'individus", ainsi que le note A. Giddens [24]. » En clair, on ne peut élever arbitrairement un concept au rang de « donnée fondamentale du monde social » sans interroger simultanément les dispositifs sociopolitiques qui le produisent, et les réseaux de responsabilités qui le façonnent. Aussi surprenant que cela puisse paraître, cette approche nous conduit alors à devoir *resserrer* notre définition de la flexibilité : non pour en occulter les enjeux mais, tout au contraire, pour tenter de

22. A. Giddens, *Modernity and Self-Identity*, Standford, Standford University Press, 1991 ; *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.

23. Pour une critique approfondie de cette position, voir C. Arnsperger, ici même.

24. R. Castel, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?,* Paris, 2004, p. 61.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 61

mieux en saisir la dynamique interne. De ce point de vue, il est important de s'arrêter sur la flexibilité du *travail*.

Est-ce à dire que l'opposition capital-travail n'a pas changé depuis une vingtaine d'années ? À l'évidence, non. De l'actionnariat salarié à la participation financière en passant par les *stocks options*, les relations entre ces deux catégories instituantes du fait salarial n'ont cessé d'être redessinées au fil des années passées. Certains spécialistes [25] estiment d'ailleurs que la généralisation de pratiques de gestion flexible vise précisément à faire peser sur les seuls salariés les *risques sociaux* qui étaient antérieurement assumés par les entrepreneurs et, plus largement, par les grandes institutions régulatrices (négociation collective, sécurité sociale, etc.). Ce point de vue a été largement corroboré par ce qui reste l'une des études européennes les plus approfondies sur le sujet [26]. Alors que, en dotant les travailleurs de droits sociaux irréductibles au jeu de la concurrence marchande, l'État-providence faisait du travail salarié le lieu d'un équilibre durable entre « subordination et intégrité morale », la flexibilité du travail démultiplierait les « zones grises de l'emploi « (*bad jobs*, travail précaire, temps réduit, etc.) et mettrait en péril les compromis patiemment élaborés au cours de la période de croissance d'après-guerre. Dans la mesure où elle n'est pas compensée par des dispositifs adéquats, « la flexibilté externe [se traduit aujourd'hui par] la noria de plans sociaux toujours recommencés, le travail avec un revolver sur la tempe. La flexibilité interne, c'est trop souvent l'adaptation du temps de l'homme à celui du travail (au lieu du contraire) et la déstructuration du temps de la vie privée [27] » .

Il reste cependant à comprendre les *raisons pratiques* qui conduisent les organisations à s'engager dans telle ou telle direction. Or sur ce terrain, le paradigme de la « rationalité limitée » n'est que d'un faible secours : certes, il déconstruit le projet d'une raison omnisciente. Mais il prend pour acquis ce qui demeure le fruit d'un long parcours, ce qui résulte des failles de la démarche optimisatrice plus que du renoncement délibéré à son existence. En d'autres termes, on peut dire que les choix de flexibilité s'inscrivent

---

25. Par exemple A. Orléan, *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob, 1999 ; R. Boyer, *Une théorie du capitalisme est-elle possible ?,* Paris, Odile Jacob, 2004.
26. A. Supiot (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.
27. *Ibid*, p. 10.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 62

dans une perspective de rationalisation approfondie des ressources disponibles, que le paradigme de « rationalité limitée » néglige un peu rapidement. Pour autant, ce projet se heurte à son tour à des difficultés, voire à des contradictions nouvelles, qui conduisent à l'apparition de nouveaux défis pour les partenaires sociaux et, plus largement, pour l'ensemble de la société. Ce sont ces divers éléments que nous voudrions traiter maintenant.

Néolibéralisme et rationalité des choix

On ne saurait nier que le thème de la flexibilité du travail a une origine économique et, plus particulièrement, une origine liée à la montée en puissance, à dater des années 1970, de la critique néolibérale de la société industrielle. Pour les économistes néolibéraux, « le chômage est dû à des coûts salariaux trop rigides et trop élevés : la baisse de profitabilité des investissements que ces coûts entraînent est la cause du sous-emploi. […] Les rigidités du système d'emploi, par ce qu'elles interdisent les variations à la baisse du salaire, vont être dénoncées comme étant la cause de la "stagflation" – thème qui domine le débat sur la crise à partir des années 1980. Avec la montée du libéralisme économique dans les années 1980 et 1990, le thème de la déréglementation libérale domine le débat [28] ». La flexibilité s'entend alors principalement comme *l'instrument à opposer aux « rigidités » du marché du travail*, c'est-à-dire à la faible élasticité des prix et des coûts salariés par rapport aux exigences d'une concurrence de plus en plus intense. Elle vise à supprimer les différentes entraves (juridiques, politiques, institutionnelles ou culturelles) à la libre fluctuation du coût du travail en fonction du rapport entre offre et demande. Elle consiste donc, pour l'essentiel, à traduire les ajustements économiques en une augmentation des inégalités salariales, dans la perspective d'un accroissement du niveau général de l'emploi. Ainsi que le rappelle R. Boyer, la flexibilité renvoie alors, au-delà de « l'exigence d'adaptabilité de l'organisation » ou « de l'aptitude des travailleurs à changer de poste », à « la faiblesse des contraintes juridiques régissant le contrat de travail, la sensibilité des salaires à

28. J.-C. Barbier et H. Nadel, *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2000, p. 24-26.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 63

la situation économique et la possibilité pour les entreprises de se soustraire à une partie des prélèvements sociaux et fiscaux [29] ».

On ne saurait le dire de manière plus directe : lorsqu'elle s'applique au facteur travail, la thématique de la flexibilité est loin de signifier la renonciation à une rationalité omnisciente, l'abandon progressif de la recherche d'optimalité par les agents économiques. Pour les économistes néolibéraux, il semble largement acquis que seule la libre fluctuation des prix et des coûts salariés permettrait de restaurer un optimum économique que les garanties collectives issues de la période antérieure (salaire minimum, garanties juridiques, etc.) auraient contribué à freiner [30]. Parallèlement, cette focalisation sur la réduction du coût du travail s'opère dans des conditions de distribution du capital économique qui demeurent inchangées. À l'évidence, on a là un raisonnement économique *classique* ou *standard*, qui s'inscrit dans le cadre de ce que H. Simon nommait plus haut le paradigme de la « rationalité illimitée ».

Dans un contexte concurrentiel marqué par une instabilité croissante des capitaux engagés, le thème de la flexibilité du travail apparaît comme l'indice de la volonté exprimée par les agents économiques de renouer avec un raisonnement strictement *calculateur* : dans la mesure où les marges bénéficiaires des entreprises demeurent incertaines, les employeurs cherchent avant tout à réduire le coût du travail, sur lequel ils gardent un contrôle relatif. Celui-ci étant encore enserré dans divers mécanismes législatifs et conventionnels interdisant une trop forte élasticité à la baisse, la flexibilité du travail vise à lever ces différentes barrières pour renouer avec une optimalité économique présumée menacée. Elle désigne alors un ensemble de choix stratégiques pouvant faire l'objet d'une mesure *objective* et donner lieu à une réduction explicite du *coût* du travail (CDD, intérim, stages, temps partiel, mais aussi heures supplémentaires, horaires atypiques ou externalisation de certains emplois). La toile de fond, c'est l'idée d'une mobilité massive de la main-d'œuvre, en vue d'une adaptation permanente

---

29. R. Boyer (dir.), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte, 1986, p. 236-239.

30. Pour une critique des formes que prend le néolibéralisme dans le champ du travail et de l'emploi, voir J.-L. Laville, *Une troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 64

aux contraintes – prévues ou projetées – de l'environnement marchand. En apparence, quoi de plus *rationnel* [31] ?

Flexibilité et calcul économique : une légitimité inachevée

Pourtant, une telle lecture reste considérablement réductrice. R. Boyer l'a suffisamment souligné : l'émergence d'une flexibilité multiforme est d'abord le révélateur d'une crise, celle du « cycle d'accumulation de type fordiste [32] ». Alors que les gains économiques liés à la production de masse tendent à s'épuiser faute de débouchés crédibles, les organisations doivent recréer de la valeur marchande en jouant sur la variabilité des produits et, parallèlement, en affectant les salariés sur des tâches ou des fonctions de plus en plus évolutives. Sous cet angle, la flexibilité du travail ne peut se réduire à une série de dimensions objectivables, focalisées sur l'élasticité des prix et des coûts salariés. Tout au contraire, elle désigne l'ensemble des « leviers stratégiques [33] » dont disposent les firmes pour redéfinir leur rapport à un environnement changeant et imprévisible. Ici, les stratégies de recherche et développement, mais aussi de fidélisation des qualifications, d'innovation par la qualité, de renforcement de la coordination interne ou de développement des apprentissages sur le lieu de travail, apparaissent comme des facteurs décisifs de réussite. L'objectif n'est plus seulement de subir les influences du marché, mais d'agir sur elles. Auquel cas, le raisonnement économique change de nature : en effet, cette approche va souvent de pair avec une démarche expérimentale, voire tâtonnante [34]. Parallèlement, le projet néolibéral qui

---

31. Il s'agit principalement de stratégies de flexibilité dites « quantitatives » ou « externes ». Sur le sujet, voir le glossaire en fin d'ouvrage. À ce propos, plusieurs analystes parlent d'une « retaylorisation » du travail (D. Linhart, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Paris, Le Seuil, 1991 ; M. Alaluf, *Dictionnaire du prêt à penser : emploi, protection sociale et immigration*, Bruxelles, Evo, 2000).

32. R. Boyer, *La flexibilité du travail en Europe, op. cit.*

33. Ces « leviers stratégiques » désignent les différentes stratégies visant à flexibiliser le rapport salarial hérité de la période « fordiste », quel que soit l'état initial de pratiques. Cette notion met l'accent sur les processus de flexibilisation plus que sur les formes de travail et d'emploi observées (M. de Nanteuil-Miribel, E. Léonard, M. Schots, L. Taskin, *Les flexibilités en Europe. Pratiques, décisions et négociations*, Institut des Sciences du Travail, UCL, Louvain-la-Neuve, 2004).

34. R. Boyer et J.-P. Durand, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1998. La question de la cohérence des choix est traitée ci-après.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 65

sous-tend le recours à la flexibilité se heurte à *trois obstacles* majeurs :

1. Le premier a trait aux *coûts cachés de la flexibilité du travail* : dans un article fort suggestif sur le sujet, C. Everaere établissait la liste de ce qu'il nommait lui-même les « effets pervers de la flexibilité quantitative [35] ». Il insistait, en particulier, sur quatre facteurs de coûts : le développement des accidents du travail et de l'absentéisme, lié aux difficultés de santé des salariés ; les problèmes de qualité liés au *turnover* et au faible niveau d'implication ; le coût des transferts de savoir-faire occasionnés par la séparation régulière de salariés en phase d'apprentissage ; les dysfonctionnements organisationnels issus des changements incessants de structure ou de personnes [36]. On pourrait élargir considérablement la liste des opérations économiques qui, bien qu'existant factuellement dans les organisations, demeurent « voilées » par des choix sociopolitiques plus ou moins délibérés [37]. L'important n'est pas là. Plus la flexibilité du travail se développe, plus les facteurs de coût qu'elle génère tendent à se multiplier, sans pouvoir être répertoriés comme tels – tel est le point central à retenir ici. De ce point de vue, l'une des impasses majeures d'une représentation strictement rationnelle de la flexibilité porte sur le *différentiel de visibilité* entre deux tendances contradictoires : alors que ses gains à court terme sont immédiatement visibles dans les comptes de résultats ou bilans d'entreprise, les anticipations de ses performances à long terme demeurent difficiles à cerner [38]. Or ce différentiel n'a pas

---

35. C. Everaere, « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1999, p. 5-21.
36. Selon les cas, ces différentes sources de coût affectent différentes catégories de travailleurs en situation de flexibilité accrue : intérimaires, CDD, travailleurs de nuit ou de week-end, travailleurs à temps partiel, mais aussi personnels stables contraints de travailler en situation de sous-effectif récurrent. Ces situations dépendent elles-mêmes des modes d'organisation du travail, des contraintes institutionnelles existantes et des rapports sociaux de sexe (sur le sujet, voir V. Daubas-Letourneux et A. Thébaud-Mony, *Organisation du travail et santé au travail dans l'Union Européenne*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2002).
37. À quoi on peut ajouter les coûts masqués des licenciements économiques répertoriés par R. Beaujolin, dans *Les vertiges de l'emploi, op. cit.* Cet auteur les analyse comme le fruit de comportements « mimétiques », et non comme la résultante de choix calculés ou délibérés.
38. C. Everaere, « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 66

d'issue en lui-même : pour être tranché, il suppose de s'écarter partiellement de la règle de l'optimalité économique, pour examiner les « dispositifs pratiques » qui fixent les principes du contrôle de gestion et, de la même manière, les processus de valorisation du travail en vigueur dans les entreprises [39].

2. Le deuxième facteur concerne *l'inadéquation croissante entre raisonnement optimisateur et économie immatérielle*. Le phénomène constaté à l'instant n'est pas nouveau, même si les pratiques de flexibilité tendent à en accentuer les effets : il a été observé par de nombreux sociologues ou gestionnaires, faisant état des limites intrinsèques de la comptabilité taylorienne face aux aléas de plus en plus nombreux du jeu concurrentiel – et aux mouvements incessants de main-d'œuvre qui en résultent. On notera cependant, à la suite de J. Gadrey [40], puis de B. Perret et G. Roustang [41], que ce paradoxe est d'autant plus marqué qu'il s'inscrit dans un contexte de « dématérialisation » ou de « tertiarisation » de l'activité économique, c'est-à-dire de renforcement du rôle joué par les activités de service. Selon Perret et Roustang, la tertiarisation ne décrit pas seulement un « basculement de la structure des emplois au profit des activités de service » ; elle entraîne, plus profondément, une « intensification des interactions sociales au sein même des processus productifs [...] permettant une imbrication accrue de la production et de la culture [42] ».

Par là même, c'est le lien entre activité économique et société qui change de nature. Selon ces auteurs, cette mutation entraîne une modification des modalités de répartition des gains de productivité, au sens où « le rôle du partage direct de la valeur ajoutée entre les salaires et les profits diminue au profit de mécanismes plus indirects, qui dépendent davantage de l'organisation de la société [43] ». Cela n'indique pas pour autant que les activités relationnelles soient en elles-mêmes plus « efficaces » car, en l'ab-

---

39. F. Ginsburger, *La gestion contre l'entreprise. Réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur*, Paris, La Découverte, 1998.

40. J. Gadrey, « L'insoutenable légèreté de l'analyse de productivité dans les services », dans J. de Bandt (sous la direction de), *Les services : productivité et prix*, Paris, Economica, 1991, p. 137-151 ; *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Bouwer, 1996.

41. B. Perret, G. Roustang, *L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Paris, Le Seuil, 1993.

42. *Ibid*, p. 59-60.

43. *Ibid.*, p. 64.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 67

sence de régulation spécifique, leur développement s'accompagne d'un accroissement des inégalités salariales. Mais cela signifie que les conditions d'évaluation de l'efficacité productive sont durablement modifiées, dans une économie marquée par la prépondérance des services. Ainsi que l'écrit J. Gadrey : « La relative séparation antérieure des sphères de la production et de la consommation est remise en question par *le rapport social de service* » fondé sur une relation de « coproduction » entre prestataire et usager [44]. Dans ce contexte, les choix relatifs à l'estimation sociale de la qualité des services fournis engagent autant la collectivité que les entreprises, les attentes sociales du public que les perspectives de rationalisation des organisations ;

3. On tombe alors sur le troisième et dernier obstacle : celui-ci concerne *les tensions entre l'individuel et le collectif* dans les organisations contemporaines et porte, à travers elles, sur la définition même de l'efficacité productive. Plus que toute autre démarche, le taylorisme d'hier comme la « théorie du choix rationnel » d'aujourd'hui s'appuient sur la valorisation exclusive des choix individuels : ces différentes approches considèrent que la recherche de l'optimalité ne peut que dépendre des préférences réalisées par les individus, dans le cadre de la maximisation de l'utilité respective des différents scénarios que chacun est en mesure d'envisager. De fait, les organisations flexibles font porter l'essentiel de leurs exigences sur des individus de plus en plus isolés, censés faire continuellement la preuve de leur efficacité, quand ils ne sont pas ouvertement mis en concurrence les uns avec les autres. Mais à long terme, une telle situation s'avère « ingouvernable », rappelle F. Eymard-Duvernay [45]. La spécificité d'une organisation est qu'elle se distingue des ajustements réalisés sur le marché, en rendant nécessaires un ensemble d'« appariements locaux » et de « traductions progressives » qui instaurent le principe d'une intégration à un collectif plus vaste que la somme des intérêts particuliers [46]. Et là encore, il est frappant de constater à quel point les organisations tentent parallèlement de valoriser la dimension collective du travail, que ce soit par le biais de cultures d'entreprise, de groupes de projet, de *coaching*

---

44. J. Gadrey, « L'insoutenable légèreté de l'analyse de productivité dans les services », *art. cit.,* p. 150.

45. F. Eymard-Duvernay, « L'entreprise ingouvernable », *Libération*, 6 juillet 2000.

46. F. Eymard-Duvernay, E. Marchal, « Qui calcule trop finit par déraisonner », *Sociologie du travail*, n° 42-00, 2000, p. 411-432.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 68

ou de *teamwoking*. C'est qu'elles découvrent *en même temps* les fondements sociaux de l'efficacité, ainsi que le montre P. Veltz dans un ouvrage récent : « L'efficacité ne dépend plus de l'intensité du travail programmé de chacun, mais de ce qui se passe *entre* les individus et les groupes de travail, et qui échappe en partie à toute programmation. L'organisation – entendue comme la qualité de la coopération et des interfaces entre acteurs d'une chaîne productive – devient le facteur de performance centrale. L'efficacité, en un sens, se déplace ainsi de l'individu au collectif [47]. » Mise en concurrence d'individus séparés et isolés contre appel à l'interdépendance, à la transversalité et à la mobilisation collective : la notion d'efficacité a-t-elle encore un sens ?

En réalité, nous butons maintenant sur ce que certains appellent le « paradoxe de la flexibilité ». Pour J. Igalens [48], la flexibilité du travail « crée et détruit » les bases de l'efficacité économique : en jouant simultanément sur des leviers fortement différenciés, elle cherche à anticiper l'incertitude croissante des marchés. Mais en marquant une option préférentielle pour le court terme, elle prend le risque de priver les firmes des conditions d'efficacité à plus long terme. Pour O. Tregaskis [49], cette situation est particulièrement visible dans le domaine du développement des compétences : lorsqu'elle est utilisée de manière excessive, la flexibilité du travail freine l'implication des salariés, alors même qu'elle est censée renforcer les processus d'apprentissage, individuels ou collectifs. B. Perret et G. Roustang parlent à ce propos d'un processus « d'expansion et de dilution » de la raison économique dans le monde d'aujourd'hui [50]. D'un côté, la logique du calcul comptable progresse en s'étendant à d'autres champs que ceux réservés naguère au domaine de la production industrielle, alors que, d'un autre côté, elle semble de moins en moins suffisante pour justifier rationnellement les choix et fournir aux agents économiques un critère stable permettant de motiver leurs décisions. À côté d'une rationalisation croissante, la porosité entre gestion et société gagne

---

47. P. Veltz, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000, p. 17.

48. J. Igalens, « Définitions de la flexibilité », Communication lors de l'ouverture des recherches de la DARES sur la flexibilité du travail, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, janvier 2001, non publié.

49. O. Tregaskis, C. Brewster, L. Maine, A. Hegewish, « Flexible Working Practices in Europe : the Evidence and the Implications », *European Journal of Organisational Psychology*, n° 7, 1998.

50. B. Perret et G. Roustang, *L'économie contre la société, op. cit.*, p. 55.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 69

également du terrain. Or tout porte à croire qu'un tel paradoxe est appelé à s'accroître dans les années qui viennent, à mesure que les pratiques de flexibilité se différencient, s'articulent entre elles de manière contingente, se prêtent à une lecture de plus en plus hétérogène. Toute la question est de savoir si une telle situation est collectivement acceptable, et à quelles conditions. C'est ce que nous voudrions aborder dans la partie suivante.

LA MATRICE DE L'INDIVIDUALISME CONTEMPORAIN

Jamais la revendication d'une rationalité omnisciente n'a été aussi puissante que dans le mouvement qui sous-tend le développement de la flexibilité du travail. Jamais, pourtant, les assises rationnelles d'une telle revendication n'ont été si fragiles, si contradictoires. Nous touchons en réalité à l'un des nœuds gordiens du capitalisme contemporain. Comment ces contradictions sont-elles viables ? Comment ce mode d'organisation des rapports économiques – porté par une tentation hégémonique et en butte à ses propres failles – fait-il pour perdurer, se maintenir malgré l'incertitude qui le menace ? En d'autres termes, comment tout cela peut-il « tenir » ? Dans cette troisième et dernière partie, nous souhaiterions compléter les discussions précédentes en avançant un dernier argument : dans leur diversité même, les changements induits par une flexibilité multiforme entrent en résonance profonde avec les figures dominantes de l'individualisme contemporain. Quelles sont ces figures ?

Cohérence ou incohérence des choix ?

Mentionnons d'abord un point important : cette « approche en termes de contradictions » permet d'appréhender le moins mal possible l'une des questions les plus difficiles en matière de flexibilité du travail. Question que l'on pourrait formuler de la façon suivante : oui ou non, les choix dans ce domaine sont-ils cohérents, organisés, voire planifiés ? À l'évidence, certaines pratiques de flexibilité sont largement préméditées, engageant les firmes dans des modifications juridiques ou structurelles de longue haleine. C'est le cas, par exemple, de la mise sur pied de contrats de travail dérogatoires dans les secteurs de la banque ou de la téléphonie, visant à accroître la disponibilité attendue des salariés face à la demande de la clientèle, de l'utilisation massive de certaines

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 70

formes d'emploi flexible dans d'autres secteurs (le temps partiel féminin dans la grande distribution, les CDD dans le bâtiment ou le travail saisonnier dans l'agriculture), ou encore de la mise en place d'unités autonomes de production dans la construction automobile. Ne voir dans la flexibilité du travail qu'une réaction ambiguë et tâtonnante à des changements imprévisibles est une erreur.

Pour autant, ce serait un tort de n'y voir que préméditation et maîtrise. La flexibilité du travail sert aussi à pallier la panne des instruments prospectifs, à répondre à une baisse imprévue de la demande comme à une absence soudaine de personnel. C'est sans doute l'une des impasses majeures du modèle de la « firme flexible [51] » – comme de ses détracteurs les plus assidus [52] – que de n'avoir pas vu cette intrication des enjeux, cette intime coexistence des contraires. Ce qui le plus souvent caractérise le processus de flexibilisation, c'est à la fois la planification de certains outils et l'improvisation de certaines décisions. C'est la cohérence *et* l'incohérence des choix [53].

Pourquoi ce constat est-il important ? Parce qu'il permet de souligner la diversité des *motifs en présence*. On voit se mêler des objectifs classiques de rationalisation productive à une imprévisibilité réelle des évolutions du marché, comme à des ambitions de nature politique, visant, par exemple, à mettre fin à des identités collectives de métier ou à modifier l'état du rapport de forces. Et cette diversité se répercute sur les *situations vécues* par les salariés : un CDD peut utilement résoudre un problème ponctuel et jouer le rôle de passerelle vers l'emploi stable, quand il fonctionne ailleurs comme un réservoir de main-d'œuvre précarisée, ne bénéficiant ni des protections ni des garanties collectives en vigueur dans le secteur ; de son côté, la polyvalence peut permettre de dépasser les rigidités de l'organisation taylorienne et créer des situations d'apprentissage favorables aux salariés, mais aussi jouer le rôle de « bouche-trou » en contexte de sous-effectifs, et ainsi affaiblir les compétences existantes. En bref, une même situation

---

51. J. Atkinson, « Manpower strategies for flexible organisations », *Personnel Management*, 1984 ; « Flexibility or Fragmentation ? The UK labour market in the 80's », *Labour & Societies*, n° 12, 1987.

52. A. Pollert, « L'entreprise flexible : réalité ou obsession ? », *Sociologie du travail*, n° 1-89, 1989, p. 75-101 ; A. Pollert (dir.), *Farewell to Flexibility*, Oxford, Blackwell, 1991.

53. M. de Nanteuil-Miribel, E. Léonard, M. Schots, L. Taskin, *Les flexibilités en Europe. Pratiques, décisions et négociations*, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 71

de travail flexible peut être réinvestie de façon diversifiée – voire opposée – selon la configuration organisationnelle et le rapport de force en présence. Les travaux de C. Faure-Guichard sur l'intérim le montrent de manière exemplaire [54]. Or c'est précisément cet *imbroglio* des motifs et des expériences qu'il faut parvenir à penser.

Figures de l'individualisme

Si mentionner l'existence de « contradictions du capitalisme » a une évidente filiation marxiste, force est de constater que Marx n'a pas vu à quel point ces contradictions pouvaient échapper à un simple rapport de classe, être en phase avec certains aspects de la dynamique émancipatrice du sujet moderne, trouver des appuis dans une expérience culturelle autonome – bref, être dotées de que M. Weber appellera plus tard une certaine *légitimité*. S'inspirant de Weber, L. Boltanski et E. Chiapello écrivent à ce propos que « le capitalisme est devenu la seule force historique ordonnatrice de pratiques collectives à être parfaitement détachée de la sphère morale, au sens où elle trouve sa finalité en elle-même (l'accumulation du capital comme but en soi) et non par référence, non seulement à un bien commun, mais même aux intérêts d'un être collectif tel que peuple, État, classe sociale. La justification du capitalisme suppose donc la référence à des constructions d'un *autre ordre* d'où dérivent des exigences tout à fait différentes de celles imposées par la recherche du profit [55] ». De la sorte, ces auteurs fournissent une contribution majeure à l'analyse des failles de la rationalité calculatrice. Ils soulignent – en quelque sorte *in vivo* – à quel point les règles de l'accumulation capitaliste sont elles-mêmes obligées de s'exposer à un choix moral, concernant le bien-fondé

54. L. Bostanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

55. *Ibid.*, p. 58-59. Ces auteurs complètent en écrivant : de la sorte, « le capitalisme va […] devoir aller puiser des ressources *en dehors de lui-même*, dans les croyances qui possèdent, à un moment donné du temps, un pouvoir important de persuasion, dans les idéologies marquantes, y compris lorsqu'elles lui sont hostiles, inscrites dans le contexte culturel au sein duquel il évolue. L'esprit qui soutient le processus d'accumulation, à un moment donné de l'histoire, est ainsi imprégné de productions culturelles qui lui sont contemporaines et qui ont été développées à de tout autre fins, la plupart du temps, que de justifier le capitalisme » (*ibid.*, p. 59, c'est nous qui soulignons). La réflexion sur les fondements normatifs de l'action a été engagée par L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 72

des décisions qu'elles génèrent envers de la collectivité. Ainsi que l'écrit J. de Munck [56], la raison humaine se voit toujours contrainte d'opérer un « méta-jugement » concernant la *hiérarchie des préférences* qu'elle instaure, au-delà de la seule question de la recherche du choix optimal à préférences données [57].

Selon Boltanski et Chiapello, ces « points d'appui normatifs » prennent la forme de ce que Weber lui-même appelait un esprit, un *ethos*. Par là, il faut entendre un ensemble de configurations socio-culturelles permettant au capitalisme d'être accepté par une très large partie – sinon la totalité – de la population qui y participe, alors même que sa dynamique morale est assez précaire, sinon franchement injuste. Tandis que M. Weber voyait dans la Réforme protestante un support symbolique particulièrement puissant pour justifier la validité morale de la recherche du profit, ces auteurs rappellent que la *planification* (dans la grande période industrielle que nous laissons derrière nous), puis la *mobilité* et le *réseau* (dans le capitalisme flexible qui est le nôtre aujourd'hui) nourrissent désormais l'imaginaire de l'individualisme contemporain. Toutefois – et c'est là un point central de leur argumentation –, cette convergence culturelle est censée aboutir à une intériorisation des bases critiques du capitalisme. En d'autres termes, ces « points d'appui normatifs » alimenteraient une sorte de consensus culturel inhibant la réflexion critique sur les mouvements économiques actuels. En particulier, ils enlèveraient aux acteurs sociaux toute forme de pensée alternative face à une flexibilité du travail extraordinairement disparate mais, par là même, vécue comme *massivement* inévitable. En dépit de sa profondeur, le jugement qu'ils portent sur la condition individualiste de l'homme contemporain nous paraît trop réducteur. En réalité, le paysage culturel qui entoure la flexibilité du travail semble plus ouvert qu'ils ne l'avancent. Selon nous, quatre logiques d'action le caractérisent :

---

56. J. de Munck, *L'institution sociale de l'esprit, op. cit.*, p. 22.

57. Dans le langage de L. Boltanksi et L. Thévenot, *De la justification, op. cit.,* on pourrait parler d'une hiérarchie des « ordres de grandeur ». J. Elster, l'un des grands spécialistes de la rationalité, écrit à ce propos : « Comment peut-on juger les préférences comme étant plus ou moins rationnelles si les préférences sont censées constituer le critère même de ce qui est rationnel et de ce qui ne l'est pas ? Tel est peut-être le problème le plus fondamental auquel se heurte aujourd'hui la théorie de la rationalité » (J. Elster, *Le laboureur et ses enfants : deux essais sur les limites de la rationalité*, Paris, Minuit, 1986, p. 9).

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 73

– la première – et sans doute la plus importante – est ce que l'on pourrait appeler une logique de la *réversibilité* des choix. Cette tendance constitue, à n'en pas douter, l'une des tendances lourdes du contexte culturel contemporain. Elle indique que, dans le monde de l'après-guerre froide dominé par le marché, il n'existerait plus de fondement légitime à l'exercice de la contrainte ou de la réciprocité durable, celles-ci ne devant être rien d'autre que l'expression contractuelle de volontés « libres et indépendantes ». Dès lors, les choix professionnels – comme du reste les choix sentimentaux ou culturels – devraient obéir à une sorte de *zapping* généralisé [58]. La figure culturellement en pointe est ici celle du détachement, de l'absence d'ancrage, d'une liberté parfaitement transparente à elle-même. À l'image du « démariage » dans la sphère familiale [59] ou de la crise de l'autorité dans les démocraties libérales [60], les méandres d'un individu à la recherche perpétuelle de lui-même fournissent un matériau culturel particulièrement propice à la diffusion du travail flexible. Or cette situation prend une tournure radicale lorsqu'elle est utilisée au service d'une exigence permanente de mobilité, d'une précarisation accrue des positions sociales et d'un affaiblissement des protections ;

– la deuxième logique est un peu la symétrique de la précédente : elle renvoie à une demande d'*autonomie* au travail et de *personnalisation* de la relation d'emploi. Cette fois, le ressort culturel de la flexibilité du travail est la réaction contre la contrainte autoritaire et dépersonnalisante de la production taylorienne comme de la bureaucratie administrée. Ce point a été particulièrement bien mis en valeur par L. Boltanski et E. Chiapello [61] : bien que vécue et mobilisée sous des registres très différents, la critique de la dépersonnalisation a d'abord eu pour effet de tisser une même trame normative, « celle de la critique de l'inauthentique, de la massification des êtres humains et de la pensée [62] ». La demande de flexibilité marquerait alors le retour à des formes de travail plus autonomes, plus en phase avec les facultés créatrices du sujet humain. Dans les faits, certains aspects du taylorisme sont loin

58. Ce point est analysé plus en détail dans le dernier chapitre de cet ouvrage, intitulé « Flexibilité et sécurité : quelles formes de régulation politique ? »
59. I. Théry, *Le démariage. Justice et vie privée,* Paris, Odile Jacob, 1993.
60. M. Gauchet, *La démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard, 2002.
61. L. Bostanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.*
62. *Ibid.*, p. 530.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 74

d'avoir disparu [63]. Pour autant, on suivra A. Ehrenberg [64] lorsque celui-ci souligne que la norme d'autonomie – qui s'est construite en opposition au principe taylorien de « l'homme-bœuf » et qui, globalement, correspond à l'idée qu'il appartient désormais à chaque sujet de prendre en main son propre destin, d'organiser le cours de son histoire singulière –, est désormais entrée à l'intérieur de la sphère du travail, avec tous les problèmes que cela soulève. S'il est un deuxième appui normatif essentiel au développement de la flexibilité, il réside dans l'idée que l'exercice d'une activité professionnelle repose désormais moins sur la dépersonnalisation de soi que sur l'expression d'une *singularité individuelle*, ayant à ajuster ou à reformuler une partie des contraintes inhérentes au monde de la production. Cette situation est particulièrement visible dans la généralisation de la polyvalence, la diffusion de la gestion par les compétences ou, plus largement, l'appel constant à la créativité appelant une reconnaissance au plus près des activités individuelles [65] ;

– la troisième logique a été largement soulignée ces dernières années : elle décrit la formidable accélération des rythmes de vie, la confusion et l'aplatissement des temps sociaux, l'émergence d'une culture de *l'urgence* et de *l'immédiateté*. Il serait vain de chercher à faire ici le tour des travaux sur le sujet. On se contentera de rappeler que, si la maîtrise du temps demeure l'un des foyers principaux de la modernité, celle-ci a traditionnellement été organisée à travers le double principe de la séparation des temporalités élémentaires de la vie sociale (travail, famille, loisirs, formation, etc.) et de la capacité à se projeter – individuellement et collectivement – dans un futur relativement stable. Ainsi, le compromis « taylorien-fordien » a longtemps consacré l'hypothèse d'un déversement du temps de travail sur les autres temps sociaux. Mais cette tendance s'est accompagnée d'une série de délimitations précises – l'usine et le bureau instituant un espace homogène et clos, séparé en quelque sorte. Elle a par ailleurs contribué à nourrir

---

63. I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu, M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1995.

64. A. Ehrenberg, *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy, 1995 ; *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob, 1998.

65. A. Dupray, C. Guitton, S. Montchâtre (dir.), *Réfléchir la compétence : approches sociologiques, juridiques et économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès, 2003.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 75

un tissu de relations sociales construites dans la durée. Or les évolutions auxquelles nous faisons face traduisent un bouleversement radical de cet équilibre des temps. Au-delà de l'éclatement progressif des horaires ou de l'accélération généralisée des rythmes productifs [66], le repli des firmes sur des raisonnements à court terme coïncide avec une fragmentation et un aplatissement des autres temporalités sociales. La construction progressive de l'identité personnelle n'est plus dictée par des catégories instituantes (famille, classe, ethnie, mais aussi détention d'un premier emploi, évolution de carrière, etc.) : elle se déroule de manière de plus en plus *hasardeuse*, sans certitude face à l'avenir, dans un contexte où des identités partielles et temporaires semblent immédiatement disponibles. Parallèlement, à l'heure de la consommation multiforme et globalisée, la valorisation de soi passe par la *vitesse d'accès* à des biens industriels ou culturels que le marché met à portée de mains. Se définir socialement revient à prendre place dans le cycle de l'accélération continue, à y jouer un rôle spécifique – notamment en activant des réseaux sociaux – et à en tirer des bénéfices en termes de compétences, de revenu ou de prestige. Le temps de l'information et de la consommation prend le pas sur celui de la mémoire, de l'échange discursif, du projet. N. Aubert [67] parle à ce propos de « culte de l'urgence », tandis que T. Périlleux[68] montre qu'il s'agit là de pratiques désenchantées, visant à rendre la vie plus « excitante », en l'absence de cadres symboliques ou institutionnels stables ;

– la quatrième et dernière logique renvoie à l'entrée des préoccupations familiales ou privatives dans l'espace social et, parallèlement, à l'affirmation d'une logique de la *conciliation*. Bien que largement utilisé par la Commission européenne, ce terme ne doit pas être considéré indépendamment des autres. Au-delà des effets de mode, il renvoie à l'idée que les préoccupations inhérentes à l'évolution des modes de vie se voient désormais intégrées aux motifs invoqués de part et d'autre pour recourir à la flexibilité du travail, tout particulièrement sur le plan temporel (horaires

66. M. Gollac et S. Volkoff, « Citius, altius, fortius : l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1996, n° 114, p. 54-67 ; P. Boisard, D. Cartron, M. Gollac, M. Valeyre (2002), *Temps de travail la durée du travail* (tomes 1 et 2), Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002.

67. N. Aubert, *Le culte de l'urgence*, Paris, Flammarion, 2003.

68. T. Périlleux, *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 76

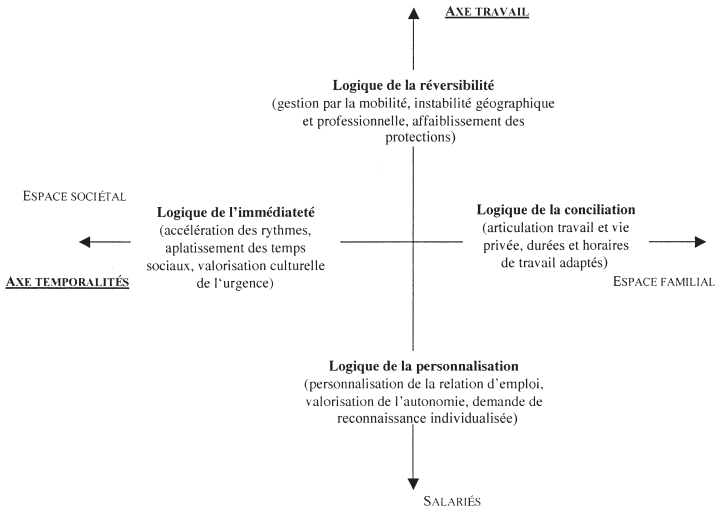
variables, temps partiel, annualisation, etc.). Plus prosaïquement, certains choix sont avancés par les directions, et peuvent être acceptés par les salariés ou les syndicats, dans la mesure où ils permettraient de concilier davantage les exigences du travail et les contraintes de la vie privée. L'émergence d'une *norme de vie privée* apparaît ainsi comme un dernier appui permettant d'élargir la base culturelle de la flexibilité du travail. Elle n'est pas sans rapport avec ce que R. Sennett nommait, il y a déjà longtemps, les « tyrannies de l'intimité [69] ». Elle renvoie au fait que les sphères de la vie commune – notamment dans le champ économique – sont de plus en plus poreuses à des préoccupations d'ordre privé. D'où une situation paradoxale : ce type de justification sert les intérêts des salariés quand il correspond à des motifs précis, mais il peut également générer des préjudices en cascades, lorsque ceux-ci n'ont pas les moyens de s'opposer à des exigences pouvant avoir des retombées sur l'ensemble de leur mode de vie (telle la généralisation des horaires atypiques sans prise en compte des perturbations familiales que cela entraîne).

Cette présentation permet de dépasser une description trop sommaire de l'individualisme contemporain, réduit au mieux au branchement épisodique sur des réseaux mondiaux, au pire à l'isolement ou au repli sur soi. A. Etchegoyen [70] souligne à ce propos les atouts et les risques de ce qu'il nomme « l'individualisme responsable ». Ajoutons que l'explicitation de ces différentes dimensions ne préjuge pas du sens de leur utilisation effective dans le jeu des rapports économiques. Le plus souvent – et sans prétendre ici à l'exhaustivité –, ces dimensions peuvent être réparties selon deux axes, articulant travail et temporalités. Elles sont résumées dans la figure ci-dessous (Fig. 1) :

69. R. Sennett, *Les tyrannies de l'intimité*, Paris, Le Seuil, 1979.
70. A. Etchegoyen, *Le temps des responsables*, Paris, Julliard, 1994.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 77

Fig. 1 – Une analyse du contexte normatif affectant la légitimité de la flexibilité dans les sociétés capitalistes/individualistes contemporaines



Du rationnel au raisonnable : la démocratie en question

Réversibilité des choix, autonomie au travail et personnalisation des formes de vie, aplatissement des temps sociaux et tentative de conciliation entre travail et vie privée : telle serait, en quelque sorte, l'armature culturelle de l'individualisme contemporain, qui fait de la flexibilité du travail bien autre chose qu'une simple adaptation improvisée à un environnement capricieux ou, à l'inverse, le fruit longuement prémédité d'un machiavélisme patronal déconnecté de la réalité sociale. La flexibilité est-elle un choix rationnel ? À question piège, réponse de Normand : la question est mal posée. La flexibilité du travail réactive indéniablement le projet néolibéral d'une raison omnisciente, faisant du marché l'alpha et l'oméga de la vie sociale, et du calcul d'optimalité la seule règle valide permettant de statuer sur le caractère rationnel des choix réalisés par les agents. Mais cette tendance à « l'hyper-rationalité » – pour J. Eslter [71], c'est une rationalité qui refuse de voir et de

71. J. Elster, *Solomonic Judgements : Studies in the Limitation of Rationality*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989, p. 2.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 78

penser ses propres limites – masque mal ses contradictions internes, ce qu'il faut bien appeler son incertitude radicale. Car plus le projet néolibéral s'affirme, et plus les bases de sa conception du rationnel vacillent. La flexibilité du travail est peut-être le formidable révélateur de cette fissure, de cette impasse. Elle désigne sans doute ce moment particulier de l'histoire socio-économique au cours de laquelle les contradictions d'une rationalité livrée à elle-même trouvent un ancrage, voire une vitalité nouvelle, dans les figures de la culture, dans les formes de l'individualisme contemporain. Bien sûr, cette architecture culturelle est loin d'être homogène. La place nous manque ici pour souligner à quel point elle se distribue à son tour de manière diverse, du fait de son inscription dans des tissus sociaux ou communautaires variés. Mais son importance permet de mettre le doigt sur les dispositifs normatifs qui traversent les choix économiques ou gestionnaires, y compris – ou surtout – lorsque ceux-ci s'avèrent hétéroclites, qu'ils mêlent des dimensions antagonistes et éprouvent une difficulté croissante à trouver dans le calcul comptable le fondement indiscutable de leur nécessité. Rien ne sert de crier haro sur « l'exploitation néolibérale » sans voir que « la » flexibilité n'existe pas, que ce processus multiforme est au cœur des contradictions du capitalisme avancé et que ce qui est en cause, c'est aussi un ensemble de valeurs, ce sont les dynamiques culturelles des sociétés individualistes contemporaines.

Il reste à prendre ces valeurs pour ce qu'elles sont – de fragiles constructions humaines. Car de telles dynamiques ne doivent pas pour autant être idéalisées ou fétichisées. Mentionner leur existence n'a pour but ni de les réifier, ni de les enrober de vertus éthiques qu'elles n'ont pas. L'inscription culturelle du capitalisme flexible permet de ne point céder à une critique unilatérale et trompeuse, mais non d'élimer le tranchant de la critique, de ne pas confondre les responsabilités, mais non de céder au fatalisme. Avec une flexibilité multiforme et difficilement contrôlable, les sociétés occidentales font irrémédiablement face à elles-mêmes. Auquel cas, la question qui débutait ce chapitre change de portée. On pourrait la formuler comme suit : dans quelle mesure, sans être entièrement *rationnelles*, les pratiques de flexibilité peuvent-elles encore constituer des orientations *raisonnables*, c'est-à-dire se soumettre aux exigences morales et politiques de la délibération contradictoire, dans des espaces démocratiques caractérisés par une conception ouverte, plurielle, de la raison humaine ? On le

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 79

comprendra assez facilement : une telle orientation suppose de sortir du champ clos de l'entreprise pour s'interroger, plus profondément, sur le sens des pratiques économiques ou gestionnaires dans l'espace démocratique. Ce qui est en jeu, c'est toute l'architecture des rapports entre économie et société – c'est une nouvelle perspective pour l'agir politique.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 80

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 81

La flexibilité est-elle une fatalité « naturelle » ? Essai de contestation philosophique

Christian Arnsperger

LE DÉFI FONDAMENTAL : LA FLEXIBILITÉ COMME « NATURE DES CHOSES »

Mon objectif, dans ces pages, est de proposer sur la notion de flexibilité une réflexion philosophique située quelque peu en amont desmanières plus habituelles de traiter la question. Je voudrais le faire en mobilisant des pensées philosophiques anciennes, voire antiques (la Chine taoïste, la Grèce présocratique, la Rome stoïcienne), dont il m'apparaît qu'elles contenaient déjà en germe les apories et les contradictions du discours contemporain sur la flexibilité.

Ce discours, surtout dans les sciences de gestion et dans les sciences sociales plus généralement, repose sur une *naturalisation de l'interaction socio-économique*. Telle est, exprimée de façon très ramassée, la thèse que je voudrais défendre. Il ne s'agit certes pas d'une thèse originale, tant les sociologies critiques contemporaines ont, depuis une dizaine d'années au moins, visé à récuser le primat managérial du « travail flexible », de la « flexicurité », de la « nouvelle responsabilité individuelle », ou encore de la « nouvelle

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 82

culture de la prise de risque ». J'essaierai toutefois de montrer que ces récusations, pour être efficaces, doivent prendre à bras-le-corps des enjeux philosophiques inédits. En effet, certaines pensées critiques ont elles-mêmes du mal à s'arracher aux aspects les plus « archaïques » de la notion de flexibilité – aspects par lesquels cette notion rejoint une *ontologie générale* qui plonge ses racines dans l'Antiquité tant occidentale qu'extrême-orientale. Restant comme intriquées dans ces racines séculaires, les pensées critiques contemporaines – et notamment celle de Pierre Bourdieu – ne se dotent pas des outils conceptuels adéquats pour pouvoir subvertir *l'ontologie flexibiliste* et, hors de cette base, repenser sur un mode non naturaliste le façonnement collectif de l'interaction socio-économique.

Il faudra évidemment se demander dans quelle mesure une telle subversion est désirable, voire même pensable. L'ontologie flexibiliste, qui a traversé les siècles depuis les vieux taoïstes, les antiques présocratiques et les anciens stoïciens, pour nous atteindre (sous forme de variantes très diverses, évidemment) dans notre (post-)modernité, n'est-elle pas le cœur même de toute pensée voulant appréhender le lien entre l'individuel et le collectif – le cœur même, donc, de toute science sociale telle que l'entend la raison moderne ? Nous ne pourrons éviter cette interrogation, qui m'amènera à réfléchir sur les modalités de la flexibilité qui sont inhérentes à toute vie sociale rationnelle, et sur celles qui ne le sont pas – voire qui rendent au contraire la vie sociale irrationnelle.

Les lecteurs versés en philologie classique ainsi qu'en histoire des philosophies anciennes verront évidemment dans mon propos un certain réductionnisme, ou peut-être une trop grande superficialité dans les rapprochements opérés. Je leur en demande pardon d'avance, tout en revendiquant le droit à un usage « schématisé » et un tantinet « sauvage » des pensées passées ; usage qui, certes, gomme immanquablement les fines distinctions que le spécialiste se doit d'instaurer, mais qui possède l'avantage de faire ressortir de façon visible des filiations de pensée – et, par conséquent, des parallélismes dans les conceptions du monde – pouvant éclairer les apories et les contradictions de notre monde. N'est-ce pas là, en fin de compte, l'un des usages les plus féconds que l'on puisse faire du passé de la pensée ?

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 83

À QUOI RENVOIE L'IDÉE DE FLEXIBILITÉ ?

J'entamerai ce trajet de réflexion par une très brève méditation sur le sens des mots. Parler de « flexibilité » et de « fluidité » – deux mots extrêmement répandus dans le discours économique contemporain –, c'est parler essentiellement d'*adaptabilité relative*, et c'est s'ancrer initialement dans l'usage de ces termes par l'ingénierie de la résistance des matériaux et par les spécialistes en dynamique des fluides. Un objet flexible s'adapte provisoirement aux éléments extérieurs (forces, objets « rigides ») qui lui résistent en *se laissant temporairement imposer* la forme que la situation exige, plutôt que de se briser ; une matière fluide s'adapte, elle aussi, aux rigidités relatives qu'elle rencontre en *« se coulant » autour* des obstacles, qui eux-mêmes feront leur part d'adaptation selon leur propre flexibilité relative. Il est donc évident que tout discours sur la flexibilité ou la fluidité n'est possible que dans un *rapport de forces* que l'on peut encore, à ce stade-ci, lire en termes purement physiques : le flexible et le fluide ne se connaissent que d'être mis en rapport à une force de pression ou à un obstacle.

Il devient dès lors crucial de fixer le *référent* de la flexibilité : l'objet *x* n'est flexible qu'à l'égard d'un ensemble *F* de forces qui, au moment de leur application à *x,* sont considérées comme exogènes par rapport à *x,* même si, au sein d'un schéma explicatif causal plus étendu, *x* peut lui-même être l'un des facteurs créant *F*. C'est à l'égard de *F* que la flexibilité de *x* est une mesure de son adaptabilité ; un tel référent *F* est nécessairement implicite dans tout discours sur la flexibilité, quel qu'il soit. Il préjuge d'une catégorisation préalable entre un ensemble de « forces » et un ensemble d'« objets » auxquels ces forces « s'appliquent ».

Or une telle catégorisation n'est jamais donnée telle quelle : il y a donc un enjeu épistémologique sous-jacent. Sur le terrain de la physique, la catégorisation forces/objets peut être assez évidente et peut se justifier par les besoins contingents d'une étude d'impact, de résistance ou de déplacement ; dans les sciences sociales, en revanche, la dimension constructiviste *et donc politique* est d'emblée plus prégnante : *qui* décide de ce qui sera traité comme force et de ce qui sera traité comme objet, et surtout, à *qui* est-ce de décréter que certains individus humains seront vus comme des objets soumis à des forces anonymes ? C'est cet enjeu épistémologique qui forme l'horizon ultime de mon étude, même si je n'aurai pas la place de le développer comme tel.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 84

« Faire de nécessité vertu » : Le domaine légitime de la flexibilité

Mon objectif sera ici plus modeste : il s'agira de donner au lecteur des ressources de « déconstruction » du naturalisme flexibiliste, pour qu'il puisse le repérer dans son existence et envisager son dépassement. Pour ce faire, j'aimerais souligner le fait que la flexibilité/fluidité comme adaptabilité relative s'est trouvée, à maintes reprises dans l'histoire de la pensée, identifiée sinon à la Sagesse même, en tout cas à un aspect crucial de toute sagesse humaine. Pour qui se montre attentif aux tensions de la vie quotidienne, qu'elle relève de la résistance parfois agaçante de la matière ou de l'intransigeance tout aussi agaçante d'autrui, ou pour qui s'est plongé ne serait-ce que superficiellement dans les « spiritualités » taoïstes ou stoïciennes, la notion selon laquelle seule une bonne dose de flexibilité assure la quiétude sans laquelle aucune sagesse pratique ne peut naître, relève de la quasi-évidence.

Il n'est donc pas question de nier la pertinence pratique de la notion de flexibilité, comme si elle n'était *rien d'autre* qu'une excroissance idéologique de certaines logiques de domination (ce qu'elle est *aussi*, comme nous le verrons) : ce qui est en cause, c'est un certain glissement dans la manière de construire la scission forces/objets, allant dans la direction d'une *naturalisation abusive* de logiques et de causalités socialement construites – de sorte que le discours de la flexibilité peut facilement, si l'on n'y prend garde, outrepasser son domaine légitime.

Quel est ce domaine ? Nous connaissons tous la formule la plus immédiate qui le décrit : « Faire de nécessité vertu. » C'est bien, en effet, au niveau des forces ou des obstacles perçus comme nécessaires, ou inéluctables, que s'avèrent précieuses la flexibilité du roseau dans le vent ou la fluidité de l'eau parmi les rochers. Il est bien inutile, effectivement, de s'opposer de façon rigide à ce qui ne peut changer dans l'immédiat, ou de vouloir foncer tout droit dans un mur qui, à court terme, ne bougera pas ; faire preuve de flexibilité, c'est alors chercher à tirer parti au mieux de *ce qui se donne, momentanément du moins, comme immuable ou incontournable*. Toute la subtilité, on l'aura compris immédiatement, réside dans cette clause du « momentanément au moins » : la flexibilité est non seulement une propriété *relative* au niveau des phénomènes, en ce sens que *x* est flexible à l'égard de *y* si, et seulement si, *y* est rigide à l'égard de *x* ; elle est également une propriété *contextuelle* au niveau des situations, en ce sens que *x*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 85

est flexible à l'égard de l'ensemble de forces *F* dans toute situation où cet ensemble est traité comme exogène, non choisi, et ainsi de suite, par rapport à *x*.

La quasi-totalité des discours sur la flexibilité se construisent *en statuant de manière implicite* sur l'étendue du domaine légitime ainsi caractérisé. Pour illustrer ceci, je propose à présent au lecteur un parcours certes trop bref, mais que j'espère significatif, des principales pensées « flexibilistes » qui ont façonné le discours contemporain de la flexibilité. Dans les deux sections qui viennent, je discuterai les orientations taoïstes ; les sections suivantes seront consacrées aux Grecs présocratiques puis aux stoïciens latins. Ensuite, nous reviendrons dans le monde contemporain.

LA FLEXIBILITÉ TAOÏSTE : ÊTRE SOUPLE ET AGIR SANS INTENTION

Comme le montre l'analyse détaillée que le sinologue François Jullien a proposée de l'« efficacité » chez les penseurs chinois de la fin de l'Antiquité, l'essence même de la sagesse pratique résiderait dans la capacité – c'est bien une capacité, quasi morale de surcroît dans le taoïsme, et qui exige donc d'être développée, travaillée et raffinée – à « se laisser porter » par le potentiel d'une situation, à utiliser la force de l'adversité pour la retourner en force porteuse : « Que voulons-nous dire lorsque nous disons que quelque chose est *porteur* – non pas "porteur de", mais "porteur" absolument ? Par exemple, à propos d'un marché ou de l'évolution d'une entreprise. Quand nous disons que tel facteur est porteur, nous considérons que ce facteur est promis de lui-même à un certain développement, sur lequel nous pouvons prendre appui : au lieu de tout faire dépendre de notre initiative, nous reconnaissons qu'un certain potentiel est inscrit dans la situation, qui est à repérer, et que nous pouvons nous laisser "porter" par lui. […] Voici que nous découvrons au plus loin, en Chine, une conception de l'efficacité qui apprend à laisser advenir l'effet : non pas à le viser (directement) mais à l'impliquer (comme conséquence) ; c'est-à-dire non pas à le chercher mais à le recueillir – à le laisser résulter. Il suffirait, nous disent les anciens Chinois, de savoir tirer parti du déroulement de la situation pour se laisser "porter" par elle. Si l'on ne s'ingénie pas, si l'on ne peine ni ne force pas, ce n'est pas qu'on songerait à se dégager du monde, mais c'est pour mieux y réussir [1] »

1. F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996, rééd. « Biblio essais », p. 7-8.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 86

Il serait certes injuste et simpliste de voir dans l'étude des écrits chinois antiques simplement une apologie de la naturalisation capitaliste ; il n'empêche que Jullien lui-même nous tend ici une perche énorme, en mettant quasiment en exergue de son ouvrage si érudit et fouillé l'archétype même de ce que le discours naturaliste a engendré dans notre modernité : l'utilisation, précisément, d'un langage taoïste « *à propos d'un marché ou de l'évolution d'une entreprise* ». L'incise ne saurait être innocente : même un analyste de textes philosophiques éloignés tant géographiquement que culturellement et, selon lui, porteurs d'une pensée rafraîchissante –, même cet analyste-là se croit obligé *par l'air de son temps* de faire une allusion aussi liminaire au domaine managérial et, plus largement, à la sphère économique. Nous ne devrons pas perdre de vue ce fait en apparence anecdotique.

Pour un ancien Chinois, qu'est-ce qu'être « efficace » ? C'est, si l'on en croit Jullien, se *laisser porter* par le *potentiel inhérent* à la *situation* dans laquelle on se trouve. Il appelle « stratégique » cette posture face au monde et dans le monde, mais la décrit bien plus loin dans son ouvrage à l'aide d'*images aquatiques* très classiques, et qui se démarquent fortement de la conception *calculatrice* de la stratégie en Occident. L'usage dans les canons taoïstes de termes comme « souplesse », « tendreté », « gracilité [2] » indique bien qu'on se trouve ici à la racine même du discours de la flexibilité – le terme « flexibilité » est d'ailleurs lui-même présent. Être « efficace », c'est donc avant toute autre chose *être « flexible »*. Et cette flexibilité se décline à son tour dans des termes entièrement naturalistes, au point que l'humain individuel, l'humain collectif, le minéral et le végétal – en l'occurrence le nourrisson, l'armée, l'eau et les plantes – sont appréhendés exactement de la même manière, la vertu de « souplesse » leur étant imputée sans distinction de nature ou de niveau d'analyse. La fine pointe de cette naturalisation revient en fin de compte à imputer à l'être humain, trop volontariste, trop attaché à des causalités choisies, une sorte de « manque de piété » consistant à vouloir résister à la voie elle-même. La véritable piété, pourrait-on dire, réside alors dans l'adoption de quelque chose qui ressemble furieusement à la notion bourdieusienne d'*habitus* ; être un agent flexible, c'est avoir intériorisé des normes d'agir infiniment adaptables aux situations les plus variées, et qui

2. *Ibid.*, p. 206-207.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 87

s'apparentent à la technique de la nage : « Pour entrer dans le courant du Dao, Zhuangzi, tel le nageur, laisse tomber la "résolution d'apprendre", point de départ du projet confucéen, pour chercher du côté du "savoir-faire", du "coup de main" instinctif et pourtant acquis de l'artisan. […] Mais ce savoir-faire de la main n'est lui-même qu'une métaphore pour désigner un certain type de connaissance privilégié par les penseurs chinois : une connaissance qui ne résulterait pas de l'acquisition d'un contenu, mais d'un processus d'apprentissage comme celui d'un métier qui ne s'acquiert pas en un jour, mais qui "rentre" imperceptiblement [3]. »

L'analogie avec la notion bourdieusienne de flexibilité de l'action habituelle est assez frappante : selon Pierre Bourdieu, « les agents sociaux […] ont à l'état pratique des systèmes classificatoires extrêmement complexes qui […] sont le fait de l'*habitus* comme sens du jeu. […] Alors que le mauvais joueur est toujours à contretemps, toujours trop tôt ou trop tard, le bon joueur est celui qui *anticipe*, qui va au-devant du jeu. Pourquoi peut-il devancer le cours du jeu ? Parce qu'il a les tendances immanentes du jeu dans le corps, à l'état incorporé : il fait corps avec le jeu [4] ». Bourdieu ressaisit ainsi, plus de deux millénaires plus tard, la posture fondamentalement antirationaliste des taoïstes dans leur appréhension de l'agir humain. On sent fort bien, certes, la présence chez Bourdieu d'une bonne dose de dénaturalisation – en ce sens qu'il assimile le corps de l'agent à un corps d'emblée *socialisé et historicisé*, marqué en sa chair par des normes *sociales* qui lui préexistent et qu'il ne fait que mettre en œuvre à travers ce que Bourdieu a fréquemment appelé une « connaissance par corps ». Néanmoins, l'anti-intellectualisme et le dispositionnalisme de Bourdieu le rapprochent aussi fortement de la tradition chinoise évoquée par François Jullien, celle qui se refuse radicalement à « pens[er] l'efficacité à partir de l'abstraction de formes idéales, édifiées en modèles, qu'on projetterait sur le monde et que la volonté se fixerait comme but à réaliser », celle qui prône sans relâche « une conception de l'efficacité qui apprend à laisser advenir l'effet : non pas à le viser (directement) mais à l'impliquer (comme conséquence) ; c'est-à-dire non pas à le chercher mais à le recueillir – à le laisser résulter. » Dès lors, s'il n'opère pas une entière naturalisa-

---

3. A. Cheng, *Histoire de la pensée chinoise*, Paris, Le Seuil, 1997, p. 127.
4. P. Bourdieu, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil, 1994, p. 155 et 157.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 88

tion de l'agir humain, Bourdieu n'en effectue pas moins une désintentionnalisation de l'action de l'individu en *socialisant l'intentionnalité* et en la rendant, de ce fait, opaque à tout ressaisissement intentionnel par l'agent individuel lui-même : l'interaction de *dispositions socialement innées* est ce qui, dans la sociologie critique, se rapproche le plus du naturalisme ontologique des situations tel que le taoïsme le conçoit.

L'INDIVIDU FLEXIBLE SE CONFOND-IL AU GROUPE ?

On est par ailleurs frappé, au sein des écrits taoïstes, par le très fréquent « sous-amalgame » – si j'ose dire – opéré entre l'existence individuelle et l'existence du groupe : il semble y avoir une analogie non problématique entre, d'un côté, le potentiel de flexibilité vitale inscrit dans « la vie » chez le nourrisson et, d'autre part, le potentiel de flexibilité situationnelle inscrit dans « les troupes » qui, telle une masse d'eau canalisée à la faveur d'une certaine déclivité et d'une certaine ouverture de brèche, se déverseront sur les troupes adverses.

Comme à chaque fois qu'une telle opération d'assimilation est effectuée, le penseur omet de mettre en évidence clairement la différence cruciale entre l'agir individuel et l'agir de groupe – différence qui reste entière même quand on se situe, comme c'est le cas ici, dans un cadre dispositionnaliste et spontanéiste : cette différence cruciale, c'est que si l'individu est agi par un *habitus*, le groupe d'individus est agi par un ou plusieurs *autres individus*, eux-mêmes agis éventuellement par des *habitus* qui leur sont propres. Bref, si l'*habitus* de chaque individu peut – provisoirement – être conçu comme lui étant « attaché », comme un ensemble de dispositions où se fait jour la potentialité-pour-lui d'une situation, l'*habitus* du groupe est, quant à lui, en bonne partie déterminé par les objectifs d'un groupe d'individus qui ne se confond avec l'entièreté du groupe que dans des scénarios d'autogestion : en dehors de ce cas, le (sous-)groupe qui dirige le groupe lui imprime des objectifs qui, par médiation, détermineront en partie les *habitus* des membres du groupe.

Pour le dire plus clairement, si le nourrisson peut être considéré comme « habité » par des tendances vitales phylogénétiques qui lui échappent et qui forment sa situation proprement naturelle, le groupe que forme une armée ne peut être considéré de façon analogue : l'armée est dirigée par des officiers ; ceux-ci impriment

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 89

au reste du groupe un ensemble d'objectifs ; dès lors, la « flexibilité » de chaque soldat dans le combat ne paraîtra semblable à celle du nourrisson, de la branche d'arbuste ou de l'eau, que dans la mesure où on n'aura pas mis en question le caractère « naturel » de la situation de combat elle-même.

Nous touchons là, peut-être, à la racine la plus profonde de ce que j'ai appelé plus haut l'« ontologie flexibiliste » : elle consiste à traiter, par extension, toute situation collective comme « naturelle », en ce sens que tout phénomène collectif émerge de l'interaction d'actions individuelles dont chacune peut être, *fine finalis*, reconduite à des facteurs « naturels » appelant de la part de chaque agent – et donc, par composition, de la part du groupe dans son ensemble – une sagesse adaptative, une flexibilité *analogues à* celle du nourrisson, de la branche d'arbuste ou de l'eau. Mais il faut bien être attentif à l'une des implications cruciales de cette posture ontologique : *doivent être naturalisées jusqu'aux relations hiérarchiques elles-mêmes* à travers lesquelles certains individus, ou certains sous-groupes, impriment à des groupes plus larges des objectifs que chaque membre du groupe n'aurait que très partiellement, ou pas du tout, faits siens s'il avait pu choisir seul ses raisons d'agir, ou même suivre de façon isolée ses *propres* dispositions ou propensions « naturelles ».

Or, que fait la sociologie critique bourdieusienne, sinon (du moins initialement) proposer une description de l'interaction sociale telle que, dans chacun des « champs » de l'espace social, les différentiations et les stratifications se voient conférer un statut quasi « naturel » parce que ancré dans des *habitus* qui sont innés pour chaque individu ? Si les raisons d'agir de chaque individu sont des « thèses non thétiques », la résultante de l'interaction de telles raisons d'agir sera, certes, interprétable « d'en haut » par un théoricien comme un construit social complexe – mais elle apparaîtra bel et bien à chaque individu « d'en bas » comme une situation « naturelle » parce que *non modifiable au sein des modes d'agir et de penser habituels*. L'« habitualisme » et le dispositionnalisme de la sociologie critique mènent donc à ce j'appellerais volontiers un *pseudo-naturalisme cognitif* : incapables de saisir la cohérence *ex post* de leur interaction, les agents vivent individuellement cette cohérence comme un donné *pseudo-naturel* en un sens très précis lié à leurs capacités cognitives : il ne leur est pas donné de percer « d'en haut » le mystère de leur interaction ; c'est donc « comme

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 90

si » (*pseudo*) le résultat de leur interaction s'imposait à eux comme une destinée « issue de la nature ».

LA FLEXIBILITÉ PRÉSOCRATIQUE : « AGIR SELON LA NATURE »

Dans l'Occident antique, l'ontologie flexibiliste s'ancre avant tout, et vers la même époque qu'en Chine (plus ou moins 500 avant J.-C.), dans la pensée présocratique dont les fragments encore disponibles aujourd'hui mettent en évidence les thèmes du flux, de l'unité naturelle, et du changement au sein de l'immuable. On trouve ainsi chez Héraclite les affirmations suivantes, numérotées selon les « fragments » de l'édition de la Pléiade : « XXXIII. Loi aussi, obéir à la volonté de l'Un. […] XLI. Un est le savoir / Il connaît la pensée / par qui sont gouvernées toutes choses par toutes choses. […] XLIX*a*. Dans les mêmes fleuves / nous entrons et nous n'entrons pas / Nous sommes et nous ne sommes pas. […] LIII. Conflit / est le père de tous les êtres, le roi de tous les êtres / Aux uns il a donné formes de dieux, aux autres d'hommes, / Il a fait les uns esclaves, les autres libres. […] LX. La route, montante descendante / Une et même. […] LXXX. Il faut connaître / que le conflit est commun [ou universel] / que la discorde est le droit/ et que toutes choses naissent et meurent selon discorde et nécessité. […] LXXXIV*a*. En changeant, il est en repos. […] XCI. Car on ne peut entrer deux fois dans le même fleuve […] CII. Pour Dieu toutes choses sont belles, bonnes et justes / Mais les hommes ont forgé l'idée / que certaines sont injustes et d'autres justes. […] CXII. Réfléchir : très haute vertu. / Et sagesse : dire la vérité/ et agir selon la nature / en le sachant [5]. »

Mis ainsi bout à bout, ces fragments ne forment guère une pensée systématique, mais suggèrent tout de même en creux une sagesse pratique fort proche de celle des taoïstes : le « changement » fait partie du « repos » même de l'univers, c'est-à-dire de sa nature essentielle, de sorte que la route reste la même qu'elle soit « montante » ou « descendante » ; donc, « on ne peut entrer deux fois dans le même fleuve », et ce changement permanent s'opère (est-ce une préfiguration de la dialectique ?) par le « conflit », de telle sorte que s'y conjoignent sans cesse « discorde et nécessité » à travers une interdépendance généralisée : il y a

5. Héraclite, « Fragments », dans *Les présocratiques*, Bibliothèque de la Pléiade, Paris, Gallimard, 1988, p. 154-171.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 91

gouvernement de « toutes choses par toutes choses » ; la sagesse consiste à « connaître » cet état de fait, à « réfléchir » sur cette légalité inhérente qui fait que « la discorde est le droit » et à y voir « la volonté de l'Un » : ce n'est que l'homme sans sagesse qui « forge » l'idée selon laquelle cette discorde, ce conflit serait générateur d'hostilité, produirait des situations différenciées, donc « certaines sont injustes et d'autres justes » ; il s'agit dès lors de « savoir » qu'il n'en est pas ainsi malgré les apparences, et par conséquent d'« agir selon la nature ».

Certes, « les uns sont esclaves, les autres libres », mais cet ordre inégal s'inscrit dans un perpétuel flux de changement qui requiert avant tout que chacun agisse de façon telle à ce que la conjonction discorde/nécessité, fondement même de toute nature, puisse se déployer sans entraves : voilà ce que signifie « agir selon la nature ». La clé est de bien voir que même le conflit maître-esclave sera, dans ce cadre héraclitéen, une composante de la nature : comme chez les taoïstes, il n'existe dans cette pensée-là aucun espace pour une quelconque *spécificité* de l'interaction sociale à l'égard de l'ensemble des processus qui marquent la nature de leur « fluence ». Dire qu'« on n'entre jamais deux fois dans le même fleuve », c'est bel et bien fonder le réel même dans le perpétuel changement.

Ce thème du *monde naturel (ce qui inclut, ici encore, le monde social)* comme étant, en son essence même, soumis à la fluidité du perpétuel changement, lors même que *ce qui ordonne le monde* est dans le « repos » de la permanence, s'avérera l'un des aspects majeurs du discours actuel de la flexibilité, surtout quant à la scission forces/objets que le discours managérial prétend instaurer. La même naturalisation du changement, pouvant inclure jusqu'aux interactions par « échanges mutuels » et par « mélanges », se trouve, par exemple, chez un autre présocratique, Empédocle : « Car c'est des éléments que sortent toutes choses, / Tout ce qui a été, qui est et qui sera : / C'est d'eux que les arbres ont surgi, et les hommes / Et les femmes, et les bêtes […] / Ils sont donc seuls à avoir l'être, et dans leur course, / Par échanges mutuels, ils deviennent ceci / Ou cela ; tant est grand le changement produit / Par l'effet du mélange. […] / À tour de rôle au cours de la révolution / Chacun l'emporte ; chacun en périssant / Se transforme en un autre et s'accroît de la part / Fixée par le destin. […] / Une unique ordonnance, tantôt chacun d'entre eux / Se trouve séparé par la Haine ennemie, / Jusqu'à ce qu'à rebours en un Un ils s'assem-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 92

blent / Et en se soumettant donnent naissance au Tout [6]. » On n'est guère éloigné, quoique dans un vocabulaire très métaphorique, des modèles contemporains de l'émergence de l'ordre global par la concurrence et/ou la coopération – modèles sur lesquels nous reviendrons plus loin, mais dont sontd'orres et déjà mis en évidence à la fois le biais naturaliste et la provenance intellectuelle très ancienne.

LA FLEXIBILITÉ STOÏCIENNE : « GOUVERNER SA BARQUE SUR UNE MER AGITÉE »

Une ontologie partiellement analogue – et qui englobe potentiellement, elle aussi, le monde naturel et le monde social en une seule pensée – peut être retrouvée chez les stoïciens. Si le sage stoïcien est nettement plus volontariste que le sage taoïste, il ne s'en remet pas moins aux hauts et aux bas de cette « mer agitée » qu'est l'existence. Soyons attentifs, dans les mots de Sénèque, à l'amalgame naturaliste et à ses implications quant au contenu de la sagesse pratique : « Nos destins nous mènent, et la première heure de notre naissance a réglé tout le temps qui nous reste. Une cause dépend d'une cause ; un ordre de choses éternel détermine la vie privée et la vie publique. C'est pourquoi il faut tout supporter avec courage ; c'est que rien ne vient par hasard, comme nous le croyons ; tout vient à son heure ; avant le temps a été décidé ce qui te réjouit ou te fait pleurer ; bien que la vie semble se nuancer d'une grande variété d'événements singuliers, elle se réduit en somme à l'unité d'un principe : être périssables, nous avons reçu des dons périssables. Pourquoi donc s'indigner ainsi ? De quoi nous plaignons-nous ? Nous sommes nés pour cela. Que la nature use, comme elle veut, de corps qui sont à elle. Pour nous, toujours joyeux et courageux, pensons que rien ne périt de ce qui est vraiment à nous. Qu'est-ce qui appartient à l'homme de bien ? C'est de s'offrir au destin. C'est une grande consolation d'être emporté avec l'univers. […] Le créateur et recteur de toutes choses a lui-même à la vérité écrit les destins, mais il les suit. Toujours il obéit, une seule fois il a ordonné [7]. »

---

6. Empédocle, « Fragments XXI et XXVI », dans *Les présocratiques*, *op. cit.*, p. 382 et 385.

7. Sénèque, « De la Providence », dans *Les stoïciens*, Bibliothèque de la Pléiade, Paris, Gallimard, 1962, p. 769-770.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 93

Dans cette version précritique de l'*habitus*, on voit une « nature » qui « use de corps qui sont à elle » : non pas encore corps socialisés à la manière de Bourdieu, mais corps pleinement naturalisés, au point que même la « vie publique » – c'est-à-dire la sphère des interactions sociales – est vue comme régie par « un ordre de choses éternel, réglé de tout temps » et auquel la sagesse impose de « s'offrir ». Cette attitude d'offrande est très proche de celle du sage taoïste se « laissant porter » par la *tao* : Sénèque parle d'ailleurs, lui-même, d'un lâcher-prise consistant à se laisser « *em*-porter avec l'univers » – ce qui suggère, là encore, que cet ordre éternel auquel même la vie sociale est soumise est un ordre *naturel*.

Pourtant, Sénèque introduit ici un élément absolument crucial, qui était absent tant chez les taoïstes que chez les présocratiques : il parle explicitement d'un « créateur et recteur de toutes choses », ou plutôt – en cette époque préchrétienne où les dieux eux-mêmes sont des créatures – d'une *force personnifiée ordonnatrice du monde*. C'est dire que l'ordre éternel et réglé de tout temps possède, ici, une manière d'*auteur anonyme mais surplombant*. Ce qui frappe, et qui sera déterminant pour nous par la suite, c'est que cet auteur surplombant est lui-même soumis à son propre ordre, une fois qu'il l'a mis en place initialement : « Toujours il obéit, une seule fois il a ordonné. » Une fois cet ordre instauré et auto-imposé, il dicte la sagesse pratique d'une façon partiellement semblable à ce que disaient déjà les anciens Chinois, avec des images aquatiques et nautiques assez proches, quoique portant des implications métaphysiques assez différentes : « Pour faire un homme qui mérite le respect, il faut un destin plus puissant ; il n'aura pas devant lui une route unie ; il lui faudra sans cesse monter et descendre, se faire ballotter par les flots, et gouverner sa barque dans une mer agitée ; il lui faut aller à contre-courant de la fortune. Il arrivera bien des passes difficiles et rudes ; il les adoucira et les aplanira lui-même. […] [Dieu dit :] J'ai mis l'âme sur une pente : elle s'y laisse glisser [8]. »

Là où le sage taoïste se doit d'*entrer dans* le courant du *tao* pour s'y fondre en l'épousant, le sage stoïcien se doit de gouverner sa barque *sur* le courant agité, quitte même à aller à *contre*-courant. La flexibilité reste la vertu centrale du sage, mais elle n'est plus tout à fait du même ordre, et on peut dire de façon assez précise

8. Sénèque, « De la Providence », *art. cit.,* p. 770 et 773.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 94

qu'entre taoïsme et stoïcisme on passe de l'image de l'eau qui se coule autour des obstacles à celle du roseau qui ploie sous la force adverse du vent. Dans un cas comme dans l'autre, la flexibilité empêche que l'obstacle ne cause la rupture ou la cassure, mais le rapport entre l'objet et les forces s'est modifié : le « cosmos » naturel-social qui forme l'environnement de l'individu est devenu proprement hostile, et la « fluence du monde » chez Zhuangzi ou chez Parménide s'est transformée ici en « une mer agitée » – qui plus est, voulue telle par le créateur, comme si l'agitation adverse faisait partie intégrante de la nature.

A-t-on là une autre préfiguration de l'idée dialectique qui hantera les pensées du progrès au XIXe siècle ? Il semble difficile de le dire, car aussi bien chez les stoïciens que chez les taoïstes, le lien entre changement et « progrès » n'est pas transparent ; bien des formulations du *Tao-tö king* ou des *Entretiens* d'Epictète, tout comme d'ailleurs du *Poème* de Parménide ou des fragments d'Empédocle, peuvent nous faire penser que le changement s'inscrit dans un Tout immuable ou dans un cycle de retours au même : bref, la notion de progrès y est douteuse. Il n'en reste pas moins que, dès ces très antiques formulations humaines, la double idée selon laquelle le monde est changement et le changement est au mieux neutre, au pire hostile, s'est inscrite dans les nervures les plus fines de la pensée réflexive.

Chez les stoïciens, le biais vers l'hostilité va de pair avec une militance forte pour que le sage s'abstraie du réel, se montre « indifférent » à lui, le subisse comme s'il n'en faisait guère partie, mais, en même temps, rende grâce pour des obstacles qui lui permettront une sorte de volontarisme héroïque, très proche de l'adaptabilité qui se trouve au centre de la notion de flexibilité : « Il y a ce qui dépend de nous, il y a ce qui ne dépend pas de nous. Dépendent de nous l'opinion, la tendance, le désir, l'aversion, en un mot toutes nos œuvres propres ; ne dépendent pas de nous le corps, la richesse, les témoignages de considération, les hautes charges, en un mot toutes les choses qui ne sont pas nos œuvres propres. […] Quant à moi, qu'est-ce que je veux ? Comprendre la nature et la suivre. […] Mais vous voici assis là, tout tremblants de ce qui peut arriver, geignant, pleurant et gémissant de ce qui arrive ; puis vous faites des reproches aux dieux ; quel est, en effet, la conséquence d'une pareille lâcheté, sinon l'impiété ? Et pourtant, Dieu nous a non seulement fait don des forces qui nous permettent de supporter tous les événements sans en être abaissés ni brisés ;

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 95

mais, comme un bon roi, comme un véritable père, il nous les a donnés libres, sans contrainte, sans obstacles ; il les a fait dépendre entièrement de nous, sans même se réserver pour lui le pouvoir de les empêcher et d'y mettre obstacle. Possédant ces forces libres et bien à vous, vous n'en usez pas ; vous ne vous apercevez même pas de ce que vous avez reçu et de celui qui vous en a fait don [9]. »

Il n'a donc pas fallu attendre les actuels défenseurs d'une « Troisième Voie » *(Third Way)* pour voir émerger l'idée de responsabilité de l'individu face aux risques sociaux et aux adversités de toute nature ! L'actuel discours managérial est très proche d'un stoïcisme qui ne dit pas son nom, et au sein duquel la flexibilité – représentée ici par « des forces qui nous permettent de supporter tous les événements sans en être abaissés ni brisés » – joue, depuis plus de dix-huit siècles, un rôle central. Le sage stoïcien est celui qui sait distinguer au sein du flux des choses « ce qui ne dépend pas de lui », c'est-à-dire essentiellement ce qui, échappant « à son œuvre propre », relève de la dimension des interactions sociales génératrices de « richesse, témoignages et hautes charges » – si l'on met à part ce donné réputé naturel qu'est le « corps », alors que nous savons aujourd'hui que la santé dépend aussi, en partie, de décisions prises au niveau de l'interaction sociale.

Mais cette constellation de flux, cette « fluence » qui forme le milieu même de nos existences, et à laquelle il nous faut nous adapter en nous éduquant nous-mêmes à une flexibilité plus ou moins difficile – cette fluence, quelles sont ses origines possibles ? Est-elle un milieu naturel, ou un milieu social qui échappe à notre maîtrise, ou enfin un milieu social que nous pourrions – du moins collectivement – maîtriser et infléchir dans le sens du plus désirable ? Au regard de tout ce que nous avons vu jusqu'ici des racines anciennes de l'idée de flexibilité, ce sont ces questions-là qui, si rarement abordées de front dans le discours de la flexibilité, requièrent la réflexion la plus urgente. C'est à cette tâche réflexive, ouverte sur un chantier immense, que les trois dernières sections de cette étude veulent contribuer modestement.

---

9. Epictète, « Manuel », dans *Les stoïciens*, *op. cit.*, extraits des sections I, XLVIII et XLIX ; *Entretiens I*, section VI, versets 32 et 38-41.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 96

VERS UNE IDÉOLOGIE DE L'« ÊTRE FLEXIBLE »

Si j'ai tenu à explorer avec le lecteur ces anciens paysages de la pensée, ce n'est nullement par intérêt philologique : la poussière d'une pensée morte ne soulève pas d'enjeux contemporains. Au contraire, mon but a été de montrer que les discours prétendument « novateurs » sur la flexibilité, la fluidité, l'adaptabilité, etc., possèdent des racines si profondes qu'on doit adopter envers eux une attitude critique nuancée : d'un côté, l'ancienneté des racines signale sans nul doute que l'idée de flexibilité ne peut être évacuée purement et simplement de nos expériences existentielles ; d'un autre côté, cette même ancienneté signale probablement que notre appréhension actuelle de l'idée de flexibilité a toutes les chances d'être restée grevée des imperfections de ces pensées plus anciennes, et refoulées depuis.

Entre taoïstes, présocratiques et stoïciens, suffisamment de points communs existent pour qu'on puisse légitimement les invoquer dans une étude conceptuelle commune. Les différences entre ces pensées si hétérogènes chronologiquement et spatialement sont certes importantes, et relèvent d'une littérature spécialisée qui a sa place ; elles ne doivent cependant pas occulter complètement la continuité profonde qui relie ces diverses pensées entre elles : dans tous les cas, l'agir optimal consiste à « se laisser porter, ou emporter » par l'univers conçu comme un ensemble de forces – plus ou moins adverses selon les cas – ordonnées « d'en haut » et imposant au sage un exercice très particulier : *adapter ses critères et modes d'action afin que la transcendance de cet univers leur devienne en quelque manière immanente* ; telle pourrait être, en résumé, l'une des caractérisations les plus ramassées de l'idée de flexibilité.

« Les Grecs » dont parle François Jullien en les opposant aux Chinois ne sont pas les présocratiques, ni par extension des stoïciens latins si férus de pensée grecque ; il doit penser plutôt à Socrate et à Platon, et après eux à Aristote et aux aristotéliciens. C'est bien en se rapportant de façon idéaliste à un « monde des Idées » (platonisme), ou en formant des raisonnements pratiques sur les fins éthiques à poursuivre (aristotélisme), que les êtres humains tendent à s'inscrire dans ce que Jullien appelle « la tradition européenne. » Tradition qui jettera deux grandes branches – en partie antagonistes – qui structurent la philosophie sociale et politique occidentale depuis le milieu du XIX^e^ siècle : d'un côté, le *libé-*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 97

ralisme politique et économique fondé sur des individus rationnels, calculateurs, et poursuivant leurs buts propres au sein de règles qu'ils se sont données collectivement par la réflexion éthique ; d'un autre côté, le *criticisme marxiste* fondé sur des individus projetant, au-delà de leur condition actuelle dans le monde, une libération requérant une modification profonde des modèles d'interaction collective.

Face à ces deux filiations qui proposent, l'une un constructivisme de type « kantien » (les hommes construisent le monde socio-économique sur la base de règles universelles qu'ils se donnent), l'autre un constructivisme de type « marxien » (les hommes construisent le monde socio-économique à travers les luttes historiques de certains groupes contre d'autres en vue de s'assurer de meilleures conditions d'existence), les pensées de la flexibilité que j'ai discutées jusqu'ici, et qui émanent d'une tradition que Jullien *oppose* à cette double « tradition occidentale », proposent ce que j'appellerais volontiers – et de façon quelque peu hérétique ! – un « stoïcisme taoïste » : l'agir optimal consiste ici à « se laisser porter, ou emporter » par l'univers conçu comme un ensemble de forces – plus ou moins adverses selon les cas – ordonnées « d'en haut ».

Ce stoïcisme taoïste récapitule ce que j'appellerais une « ontologie flexibiliste » : l'essence du Réel, sa première et plus fondamentale *manière d'être*, c'est d'être changeant et de mettre tous les existants dans une ambiance de changement perpétuel ; monde naturel et monde social sont homologiques, en ce sens que l'un comme l'autre sont soumis à des mécanismes dont le contrôle échappe entièrement à l'individu (Lao-Tseu : « Tous les êtres du monde surgissent sans qu'il en soit l'auteur ») – de sorte que, pour chaque individu, la sagesse exige, selon l'adage « faire de nécessité vertu », qu'il se « laisse porter » par les situations mouvantes que la structure nécessaire du Réel lui impose continuellement. Ce « se-laisser-porter » est un mélange (dont la spécification plus exacte exigerait des analyses qui dépassent la portée de la présente étude) entre le non-agir stratégique des taoïstes *(wu-wei)* et le volontarisme héroïque des stoïciens. Il s'agit, en somme, d'une certaine *passivité volontariste*, ou de ce qu'on pourrait aussi appeler un « esprit d'initiative continuellement adaptatif », qui renonce à toute révolte contre le changement vu comme nécessaire, mais qui déploie toute l'ingéniosité requise pour l'adaptation « efficace » à des situations sans cesse neuves.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 98

Deux caractéristiques, assez significativement symétriques, apparaissent essentielles à cet égard : d'un côté, cette ingéniosité repose entièrement dans l'individu, au titre de « forces qui lui permettent de supporter tous les événements sans en être abaissé ni brisé » (Épictète), qui lui permettent de « sans cesse monter et descendre, se faire ballotter par les flots, et gouverner sa barque dans une mer agitée » (Sénèque) ; d'un autre côté, toute révolte contre le changement est inutile, car même « le créateur et recteur de toutes choses, [qui] a lui-même à la vérité écrit les destins, […] les suit. Toujours il obéit, une seule fois il a ordonné » (Sénèque). La nature se médiatise à travers des structures « immuables » pour imposer aux individus que nous sommes un flux de changements sans recours – puisque le Créateur lui-même ne peut défaire cette structure à laquelle lui-même « obéit » ! *S'offrir de façon ingénieuse, pour en tirer le meilleur parti, à un destin que plus personne ne peut contrôler parce qu'il s'est même autonomisé à l'égard de la nature qui l'a ordonné initialement, mais qu'il transcende désormais* – telle est la fine pointe de toutes les flexibilités antiques au sein d'une ontologie flexibiliste ; tel est leur constant conseil de sagesse pratique, décliné sous de nombreuses variantes. « Être flexible », ce serait accepter la nécessité de cette passivité volontariste, de cet « esprit d'initiative continuellement adaptatif ».

LA FLEXIBILITÉ CONTEMPORAINE : LA SOCIÉTÉ EST-ELLE REDEVENUE « NATURE » ?

Il ne fait guère de doute que les pensées antiques que nous venons d'examiner étaient grevées d'un tout autre rapport entre l'homme et les forces naturelles (inquiétantes, voire effrayantes) que celui que nous entretenons aujourd'hui. Dans le contexte d'une (pseudo- ou quasi-)science qui ne maîtrisait pour ainsi dire aucun des grands facteurs de la frayeur humaine, un fatalisme philosophique tel que celui des taoïstes et, dans une mesure bien plus importante encore, celui des stoïciens, pouvait se comprendre aisément : face à l'ouragan imprévisible, face à la maladie incurable, il vaut certes mieux être un sage antique qu'un hyper-volontariste désespéré.

Dans le sillage de ce fatalisme préscientifique face à la nature, a pu se développer alors la philosophie de l'action plus générale que nous avons examinée. Dans ce climat général d'aliénation (au sens étymologique du terme : l'incapacité de contrôler, le fait de subir

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 99

des mécanismes causaux comme extérieurs) a pu aussi se développer l'idée selon laquelle l'interaction sociale elle-même serait régie par des lois naturelles, analogues à la gravitation ou à la diffusion de la chaleur – avec, comme corollaire, cette évidence : l'être humain doit « s'adapter » aux résultats de l'interaction sociale, de la même manière qu'il s'adapte aux obstacles naturels : sagesse pratique, flexibilité par passivité volontariste.

Or, autant le passage du temps a permis à la superstition envers les facteurs naturels comme le climat, la maladie, etc., de diminuer à mesure que les progrès explicatifs et thérapeutiques ont fait leur chemin, autant la superstition à l'égard des interactions sociales a persisté et a même pris de l'ampleur. À tel point qu'au milieu des années 1940, le philosophe Max Horkheimer a pu s'en référer au règne collectif d'une nouvelle superstition : « À présent que la science nous a permis de dépasser la crainte de l'inconnu dans la nature, nous sommes les esclaves de contraintes sociales que nous avons nous-mêmes produites. […] Si par *Aufklärung* et progrès spirituel nous entendons la libération de l'homme à l'égard de la croyance superstitieuse en des forces malveillantes, en des démons et des fées, en un destin aveugle – bref, l'émancipation par rapport à la peur –, alors la dénonciation de ce qui s'appelle actuellement "raison" est le plus grand service que puisse rendre la raison [10]. » En effet, selon Horkheimer, l'usage contemporain de la « raison » éclairée déboucherait sur un constat extrêmement fataliste quand il s'agit des interactions sociales : même si l'individu peut – par l'éducation, l'étude de la sociologie et de l'économie, etc. – connaître le mécanisme d'émergence de l'état social, des contraintes inhérentes à la raison subjective feront que soit il pourra devenir conscient des changements collectifs requis, mais ne pourra pas reconnaître leur possibilité, soit il n'accèdera même pas à leur conscience.

C'est cet usage-là de la raison que Horkheimer qualifie de « superstitieux » : à la limite, l'éducation aurait pour seul résultat de montrer à l'individu son impuissance radicale, de lui faire prendre conscience de ce qu'il ne sert à rien de connaître, puisque les mécanismes globaux échapperont totalement à son influence – de sorte que l'individu ne pourra acquérir, par le savoir rationnel,

---

10. M. Horkheimer, « Zur Kritik der instrumentellen Vernunft », conférences de 1946, rééditées dans *Zur Kritik der instrumentellen Vernunft*, Francfort, Fischer, 1985, p. 174.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 100

qu'une *connaissance extérieure* de ce à quoi il doit se soumettre, de ce face à quoi il doit être « flexible » et « adaptatif ». Le savoir sociologique et économique serait alors en somme, pour l'individu, un malheur : à travers lui, il acquerrait la « conscience malheureuse » de son impuissance, et comprendrait enfin comme construits sociaux ce que les sagesses antiques lui présentaient comme phénomènes naturels, sans pour autant en être plus avancé au niveau de ses *possibilités d'agir personnelles*.

Peut-être peut-on mieux comprendre, dans ce contexte critique, la résurgence contemporaine de pensées pour lesquelles l'opacité d'un « changement nécessaire et inévitable » reprend le dessus sur l'espoir des individus de maîtriser et d'infléchir le changement – résurgence d'une ontologie flexibiliste en bonne et due forme, assortie à la fois du conseil d'obéissance individuelle et de l'idée selon laquelle le changement est une force à la fois entièrement rationnelle, parce que « voulue d'en haut », et entièrement autonome, parce que la « chiquenaude » initiale a déjà eu lieu et que la force suit désormais son propre cours. Ces pensées résurgentes se veulent à la fois consolatrices et novatrices ; nous savons désormais qu'elles sont seulement la réédition de quelque chose de très ancien. Un seul extrait issu d'un ouvrage populaire qui, rédigé par un « chasseur de têtes », s'inscrit dans la veine de la littérature managériale : « Soumises à l'ouverture des marchés, mais aussi à la libre circulation des capitaux, les sociétés sont contraintes de globaliser leurs activités dans le monde. Répondre aux exigences de la compétitivité accrue leur impose surtout de chercher sans cesse à accroître leur flexibilité. Ces nouvelles contraintes de l'entreprise pèsent à l'évidence sur les hommes ; on leur demande de changer pour suivre le mouvement. Dans l'ancien modèle, l'entreprise fonctionnait comme un orchestre de musique classique : la partition est déjà écrite, il suffit à chacun des musiciens de la lire – avec talent, si possible – en suivant les indications de la baguette du chef d'orchestre. L'entreprise d'aujourd'hui – et, plus encore, de demain – s'apparente plutôt à un ensemble de jazz : on choisit un thème et chaque musicien compose librement les notes selon son inspiration. L'un d'entre eux peut prendre l'initiative de jouer un solo et les autres s'adaptent. Au final, la musique est harmonieuse [11]. »

---

11. B. Aubrey, *L'entreprise de soi*, Paris, Flammarion, 2000, p. 44-45.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 101

Dans un tel passage, bien des ingrédients nous signalent l'Antiquité (latine comme chinoise) sous le vernis de la « Novlangue » : le changement est une force extérieure imposée comme de « nouvelles contraintes » et en partie rendue hostile par les « exigences de la compétitivité accrue » ; au sein même d'un ensemble où « chaque musicien compose librement », chaque individu est sommé de « changer pour suivre le mouvement », donc de « s'adapter » aux « initiatives » de ceux qui ont le plus d'« inspiration ». Ce genre d'exemple signale sans l'ombre d'un doute la résurgence contemporaine d'une ontologie flexibiliste ; ils seraient peut-être, malgré tout, confinés à l'anecdotique s'ils ne s'avéraient pas coïncider avec une résurgence plus profonde, au niveau des idées, d'une *véritable philosophie politique flexibiliste* – philosophie qu'on a trop souvent tendance à nommer seulement « néolibérale », alors qu'elle possède en réalité des liens tout aussi profonds avec l'ontologie flexibiliste *prélibérale*. Cette philosophie politique flexibiliste se fonde principalement sur les travaux théoriques de Friedrich August von Hayek, qui a su admirablement combiner – sans le dire ouvertement – pensée antique et acquis du libéralisme politique. Le terme hayékien de « catallaxie » est utilisé pour décrire l'*ordre spontané* instauré par l'interaction marchande au sein des règles du droit « naturel ». Celles-ci doivent être définies de façon quasi circulaire : ce sont celles qui garantissent que puisse s'instaurer, par l'interaction de *tous* les individus, l'ordre spontané compatible avec la liberté naturelle qui caractérise *chaque* individu ; et cette liberté naturelle, quant à elle, est celle qui correspond à l'absence d'entraves à l'usage, par *chaque* individu, de sa propriété et des prérogatives y afférentes. Il n'est guère surprenant, dès lors, de retrouver chez Hayek – quoique de façon très sophistiquée et « éclairée » – deux aspects saillants que nous avions mis en évidence dans la pensée taoïste : d'une part, l'idée que ce sont les interférences indues des êtres humains qui dévient le *tao* de son cours « naturel » ; et d'autre part, l'amalgame entre existence individuelle et existence de groupe, qui implique qu'au sein de ce cours naturel du *tao* on puisse en venir à instrumentaliser des groupes (qu'il appelle « organisations ») en vue de réaliser l'ordre spontané, sans plus se demander si chacun des membres de ces groupes agit, lui aussi, selon sa « nature ». Sans surprise également, l'insertion de chacun dans l'ordre spontané s'effectue par « ajustement mutuel » des actions, donc par adaptation de chacun

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 102

à un mécanisme surplombant que personne ne maîtrise – idée centrale de toute ontologie flexibiliste.

Croyant fervent dans l'efficacité et la supériorité éthique du capitalisme de marché, Hayek ne peut évidemment pas se passer de l'agent principal de ce système, à savoir *l'entreprise capitaliste*, « organisation » par excellence, dans laquelle l'énergie d'un grand nombre d'individus est insérée dans des *habitus* qui dépendent des fins d'un petit nombre de dirigeants et/ou de propriétaires du capital. Or, comme nous le montre le passage de Bob Aubrey ci-dessus, le discours managérial de la flexibilité (auquel, souvenons-nous-en, François Jullien se référait comme justification contemporaine de l'ontologie flexibiliste taoïste) insiste souvent sur l'idée que chaque membre des entreprises contemporaines se doit d'utiliser au mieux son savoir, afin de s'adapter sans cesse aux fluctuations des exigences imposées par la concurrence, par le *just-in-time*, etc. – l'analogie avec l'ensemble de jazz est là pour nous le rappeler.

Cependant, ce que cette analogie passe sous silence, et ce que Hayek lui-même doit dénier de façon rhétorique, c'est évidemment que les « membres de l'ordre spontané » qui « utilisent leur savoir à leurs propres fins » ne sont pas, dans l'entreprise capitaliste, les travailleurs, mais bien les gestionnaires : ce sont eux qui, par un savoir présumé relatif aux conditions du marché, tentent de « piloter » l'organisation à laquelle ils appartiennent ; ce pilotage s'effectue par *l'instrumentalisation des savoirs pratiques d'un groupe de travailleurs* qui, eux, ne poursuivent *précisément pas* « leurs propres fins » : les fins qu'ils poursuivent en exerçant leur métier au sein d'un flux constant de signaux changeants, sont des fins pour eux extérieures et qu'ils ne viennent à *intérioriser* qu'en subissant la maxime « Soyez flexibles » *comme un commandement et non comme une initiative*.

C'est là, bien entendu, le rôle majeur de la concurrence comme mécanisme pseudo-naturel qui s'impose comme un destin à *chaque* individu, alors que toute concurrence n'est que le résultat de l'interaction de *tous* les individus : elle impose à tous les individus la flexibilité comme méta-*habitus*, c'est-à-dire comme *habitus* de second degré au sein duquel les savoirs incarnés, habituels, historiquement forgés, qui forment l'*habitus* de premier degré sont sommés de s'adapter et de s'auto-réformer en permanence. La force de la pensée hayékienne est d'avoir instauré la concurrence économique comme un mécanisme à travers lequel le résultat *ex post* de l'interaction sociale *en vient à apparaître à chaque individu*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 103

comme une fatalité inéluctable à laquelle il doit s'adapter, alors même que ce résultat ex post *n'est,* ex ante*, qu'un effet composé non fatal et non inéluctable de l'interaction de tous*. « Soyez flexibles » devient dès lors la maxime d'une adaptation nécessaire à un mécanisme d'interaction qui nous impose *de poursuivre nos fins individuelles sans avoir choisi individuellement dans quel contexte d'ensemble les poursuivre*.

Parler de « liberté individuelle » dans ce contexte, comme le fait Hayek, c'est postuler quelque chose de très profond, et qui, de nouveau, nous renvoie à une ontologie flexibiliste : toute liberté ne peut s'exercer que dans la limite de contraintes qui, elles, se forment hors liberté ; l'homme libre serait alors « celui qui reconnaît le caractère nécessaire de la nécessité, qui surmonte ainsi ce qu'elle a de purement nécessaire et l'élève jusqu'à la sphère de la raison [12] ». Et cette caractérisation s'appliquerait aux construits sociaux, comme l'est le résultat de la concurrence, tout comme aux faits de nature, tels que le fait d'être ou non handicapé de naissance, d'être homme ou femme, d'être né dans telle famille plutôt que dans telle autre, de se trouver dans un ouragan, etc. Pourquoi ? Parce que lesdits construits sociaux *seraient en réalité, du point de vue du savoir individuel, assimilables à des phénomènes naturels*, de sorte que l'on retrouverait chez Hayek le même pseudo-naturalisme cognitif que j'ai discuté plus haut chez Bourdieu.

Hayek construit sa sociologie pseudo-naturaliste sur l'idée selon laquelle chaque individu doit avoir la pleine possibilité d'utiliser son savoir pratique de façon locale, comme bon lui semble, sans pouvoir maîtriser l'ordre qui émergera de l'interaction mais qui sera, par définition, « spontané » (parce que non entravé par des règles autres que celles visant justement à son émergence) et donc éthiquement bon ; Bourdieu, quant à lui, construit sa sociologie pseudo-naturaliste sur l'idée selon laquelle chaque individu possède *de facto* un ensemble de capacités pratiques incorporées qu'il mobilise en interactions avec d'autres, dans un « champ » qui se structure comme un « champ de forces » dont l'enjeu est la concurrence symbolique [13].

En somme, face au malheur pour la conscience qu'est la connaissance, par l'individu, de son impuissance structurelle à changer l'ordre du monde, on trouve là un mouvement de « re-natu-

---

12. H. Marcuse, « Philosophie und kritische Theorie », article de 1937, réédité dans *Kultur und Gesellschaft I*, Francfort, Suhrkamp, 1965, p. 105.
13. Voir notamment P. Bourdieu, *Le sens pratique*, Paris, Minuit, 1979.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 104

ralisation » des construits sociaux, qui a le mérite de répondre à l'aporie dans laquelle un Horkheimer plaçait l'individu socialisé et pourtant désireux de vivre dans une société meilleure. La morale de l'histoire, ici, est qu'il n'y a pas de « meilleur » qui ne puisse émerger « spontanément » de l'interaction non entravée d'individus insérés dans des schémas d'interaction encadrés de règles *ad hoc* mais laissés au « libre » exercice de l'intention individuelle. Le sage chinois Lie-tseu pouvait encore dire que « le saint fait confiance à la force transformatrice du Tao et non au savoir et à l'adresse [14] » ; dans la perspective tant de Hayek que de Bourdieu, il faut désormais ajouter que le savoir et l'adresse *font eux-mêmes partie d'un « tao socialisé », c'est-à-dire d'une force supra-individuelle composée par l'interaction des individus eux-mêmes, mais s'imposant à eux, individuellement, comme un destin* [15]. Ainsi, ce qui rend nécessaire la flexibilité de tous, c'est l'impossibilité pour quiconque de faire que le déroulement de l'interaction « spontanée » soit différent de ce qu'il est.

AU-DELÀ DE LA « SOCIÉTÉ-NATURE » : RETROUVER UNE JUSTE FLEXIBILITÉ

La difficulté de la sociologie critique bourdieusienne d'expliquer l'émergence des luttes sociales et des mouvements politiques en dehors d'une « lutte généralisée pour la captation du capital symbolique » est une difficulté notoire. Elle signale que cette sociologie critique est restée profondément ancrée dans une ontologie flexibiliste où, pour reprendre les termes du vieil Héraclite, « le conflit est commun, la discorde est le droit, et toutes choses naissent et meurent selon discorde et nécessité ». L'économisme généralisé de Bourdieu implique que l'individu peut très bien ne trouver nulle part, dans son autoprojection habituelle, de *ressources existentielles* pour s'arracher à la dialectique de l'*habitus* et de la lutte [16] ; du coup, *l'insertion flexible dans le flux perpé-*

---

14. Lie-tseu, *Le vrai Classique du vide parfait*, Livre huitième, section V, dans *Philosophes taoïstes*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, 1980, p. 572.

15. On trouvera sur ce point crucial des discussions lumineuses dans J.-P. Dupuy, *Introduction aux sciences sociales*, Paris, Ellipses, 1992, chapitres 10 et 13, et *Pour un catastrophisme éclairé*, Paris, Le Seuil, 2002, chapitre 4.

16. Pour une discussion détaillée de cette assertion, je me permets de renvoyer le lecteur à l'un de mes articles : C. Arnsperger, « L'économisme est un existentialisme : L'*homo œconomicus* est-il capable d'autocritique ? », *Revue de philosophie économique*, décembre 2003.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 105

tuel de la concurrence reste paradoxalement la norme, même pour le sociologue critique – et l'on pourrait dire que l'existence de Bourdieu lui-même en a été une preuve. Cela signifie-t-il que l'ontologie flexibiliste serait, en quelque manière, indépassable ?

De fait, il serait assez naïf de soumettre le défi de Hayek et de l'ordre spontané à une critique brutalement volontariste, comme s'« il suffisait » que chaque individu veuille influencer la dynamique d'ensemble de la société pour que l'ontologie flexibiliste soit subvertie. En effet, le défi de Hayek tel que Dupuy l'a explicité est extrêmement profond : dans un système social où les comportements individuels ont été « rigidement couplés » et « trivialisés » (notamment par les dynamiques imitatives de la concurrence entre entreprises, entre travailleurs et même entre consommateurs), la flexibilité en tant qu'adaptation continuelle à un changement perçu comme transcendant n'est pas simplement une modalité d'articulation parmi d'autres entre l'individuel et le collectif : elle est la *seule* modalité envisageable d'un telle articulation !

Ce que la sociologie critique doit viser afin de subvertir ce raisonnement « en béton », c'est non pas une simple dénonciation des méfaits du discours de la flexibilité, comme s'il était possible de simplement rendre chaque individu « plus conscient » de la logique à laquelle de discours le soumet – en effet, la seule « prise de conscience » risque fort de ne déboucher sur rien d'autre que sur ce que Hegel appelait naguère une *conscience malheureuse* : lucide sur ce qui le contraint, l'individu n'en sera pas moins impuissant à le modifier et n'aura gagné que la douleur lancinante de ce savoir. Du moins sera-ce le cas tant qu'on restera accroché à l'idée que le travail sociologique est un vecteur de prise de conscience individuelle. Il doit développer, me semble-t-il, des outils qui visent bien autre chose : faire naître chez un nombre suffisant d'individus, *à la fois et de façon solidaire*, l'aspiration à la « dé-trivialisation » de leurs interactions socio-économiques – car le défi de Hayek démontre en creux que *la seule façon de s'arracher au pseudo-naturalisme et à ses avatars flexibilistes est de défaire le « couplage rigide » des comportements individuels dans la société*.

Il s'agit là, bien entendu, d'une visée programmatique qui demanderait d'être étoffée et concrétisée selon les contextes et les « champs » abordés. Il n'empêche que c'est bien dans cette aire conceptuelle qu'il importe de chercher les outils de la subversion : il faut aller au-delà du pseudo-naturalisme cognitif que même Bourdieu partage avec Hayek et qui – j'espère l'avoir montré – l'inscrit

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 106

dans une perspective encore beaucoup trop « naturaliste » (au sens général que j'ai délimité dans ces pages) sur les interactions socio-économiques.

Penser l'interaction comme un « jeu de forces » dans lequel les individus s'insèrent à la faveur de leur *habitus*, c'est continuer (en dépit de toute la complexité des comportements et des métiers qu'ils requièrent) de présupposer la « trivialité » des rapports sociaux : c'est supposer que rien de tel que le *façonnement collectif et conscient des règles et des normes de l'interaction sociale* ne peut réellement exister. Et c'est, du même coup, céder à la tentation tant taoïste que stoïcienne de présenter comme des *forces impersonnelles* des mécanismes socio-économiques qui, en réalité, sont le résultat d'*interactions interpersonnelles* et qui, de ce fait, peuvent être soumis à la *critique collective*. C'est ce mouvement critique que toutes les ontologies flexibilistes visent – sciemment ou non – à biffer au nom de l'« adaptation individuelle » aux « forces globales ».

Pourtant, l'idée de la sagesse pratique comme adoption d'une attitude flexible envers des circonstances immuables est une idée constitutive : impossible, en d'autres termes, de penser une quelconque existence individuelle heureuse sans flexibilité. La question, cependant, est de savoir où se situent les bornes du domaine légitime du naturalisme taoïste/stoïcien ; au vu du parcours que j'ai proposé ici, la réponse doit être cherchée du côté du remplacement de l'*ontologie flexibiliste* par une *sagesse pratique* qui n'occulte pas la nécessité d'une constante *vigilance critique commune* : ce qui importe au plus haut point, outre l'éradication de la misère radicale, de la souffrance brutale et de l'angoisse sous toutes ses formes, c'est moins l'abandon de la notion de flexibilité que le *juste façonnement* de nos interactions socio-économiques.

Qu'entendre par un « juste façonnement » ? Essentiellement ceci : il est primordial que les exigences situationnelles de flexibilité ne rendent pas impossibles la réflexion et l'action collectives en vue de la construction en commun de « bons » changements, de « bonnes » situations. Il faut donc admettre *à la fois* que certaines circonstances échappent provisoirement à notre maîtrise (et requièrent donc une adaptation individuelle flexible) *et* qu'aucune circonstance n'échappe par principe et à tout jamais à notre maîtrise, de sorte qu'« être flexible » n'est pas une vertu en soi : la bonne question est : *dans quelle situation, doit-on être flexible ?*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 107

Je militerais donc, à l'horizon, pour ce que j'appellerais volontiers un *taoïsme/stoïcisme constructiviste*, ou *réflexif* – c'est-à-dire un constructivisme qui admette à la fois que les situations socio-économiques dans lesquelles nous interagissons sont des construits sociaux et que ces construits ne se valent pas tous. Il faut à la fois savoir s'adapter souplement à l'inévitable et pouvoir choisir résolument, entre différents inévitables, celui que l'on préfère, collectivement et toute réflexion faite. Faute de quoi, on se cantonnera dans une ontologie flexibiliste qui présentera comme « naturels » des faits qui ne le sont que par construction…

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 108

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 109

Éprouver la flexibilité

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 110

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 111

Travail et expérience subjective

John Cultiaux et Tanguy Dulac

Les mutations organisationnelles et managériales qui ont accompagné les avancées de la flexibilité du travail dans les entreprises n'ont pas épargné les individus, qu'ils soient considérés dans leur rapport au social comme acteurs, à l'organisation comme travailleurs – voire « ressources » – ou à eux-mêmes comme sujets.

À ces différents niveaux, la flexibilité s'est imposée comme une donnée incontournable pour agir et définir le statut des individus, organiser ou mobiliser les travailleurs, et enfin, pour construire son identité et ses projets d'existence. Pour mettre en œuvre cette flexibilité, il a aussi fallu renoncer à certaines formes de sécurité et de solidarité, priver certaines catégories de travailleurs d'un emploi stable et induire, par ce biais ou par celui de remaniements radicaux, des « façons de faire », des transformations sans précédent, privant nombre de travailleurs des atouts et appuis qui portaient leurs actions et leurs projets.

L'ambivalence forte des différentes formes de flexibilité (et essentiellement de la flexibilité qualitative) et des valeurs qui la portent n'est ignorée d'aucun des acteurs de l'organisation. Ressource à la libération et à la réalisation d'un projet d'autonomisation pour qui sait s'en emparer, elle implique aussi une menace pour les autres : menace d'être « largué », déclassé ou stigmatisé parce qu'on correspond moins que d'autres aux normes désormais en vigueur. Pour ceux-là, l'entreprise est prête à s'investir contre rétribution d'une performance et d'un engagement fort. Pour ceux-

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 112

ci, l'entreprise peut aller jusqu'à les abandonner au pur rapport de force, à l'arbitraire du local ou à l'exclusion pure et simple.

À mesure qu'elle s'inscrit dans leur quotidien et dans celui des organisations, la flexibilité s'impose comme une expérience spécifique dont il faut tenir compte pour comprendre et agir sur les enjeux politiques, moraux mais aussi économiques, soulevés par cette nouvelle normativité économique. Le propos des auteurs dans cette partie est d'embrasser ces différents enjeux en plaçant l'individu et son expérience au centre de leurs réflexions.

*À travers la notion d'*épreuve*, entendue au double sens de l'épreuve de grandeur et de l'épreuve de soi, Thomas Périlleux tente de saisir l'expérience du travail flexible. Il montre combien celle-ci, tendue entre des moments d'évaluations et de jugements des capacités personnelles, et la reprise subjective de ceux-ci par l'individu, se trouve aujourd'hui modifiée sous ces deux versants par les impératifs organisationnels nouveaux. En conclusion, l'auteur propose un cadre théorique permettant l'analyse des épreuves dans la flexibilité.*

Le deuxième chapitre part d'un même souci de rendre compte de l'expérience et pose la question de l'agir singulier et collectif des travailleurs les plus menacés dans un espace désormais concurrentiel. En analysant l'expérience d'exclusion professionnelle vécue par Isabella, jeune immigrée sans formation, John Cultiaux donne à voir combien l'action collective peut se trouver désorientée par la peur, et comment elle peut participer d'elle-même à un contrôle des plus faibles et au maintien de la plainte dans l'espace de travail.

Dans le troisième chapitre, Fabrice De Zanet et Christian Vandenberghe s'interrogent sur l'impact des transformations et de l'émergence des nouvelles conditions de travail sur le bien-être des travailleurs. Pour ce faire, les auteurs cherchent à mettre en évidence comment ces changements organisationnels majeurs et ces pratiques de flexibilité peuvent modifier le quotidien des travailleurs et, in fine*, affecter leur santé. Ils examinent également dans quelle mesure les pratiques de gestion des entreprises constituent une menace ou une opportunité de développement pour les travailleurs.*

Au regard de la transformation radicale de la nature des relations d'emploi qu'implique la flexibilité, Tanguy Dulac et Nathalie Delobbe examinent enfin, dans le quatrième chapitre, les formes et contenus d'un nouveau « contrat psychologique ». Ils interrogent, au regard des différentes pratiques de flexibilité, le nouvel équilibre de l'accord réciproque qui unit les travailleurs à leur employeur et qui déqualifie des principes tel celui de la « sécurité d'emploi » au profit de « l'employabilité ».

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 113

Être à l'épreuve dans le travail

Thomas Périlleux

Pour comprendre les transformations des techniques managériales et saisir leurs effets du point de vue des personnes au travail, je propose d'aborder l'activité de travail comme une succession de mises à l'épreuve, dont les conditions sont en train de changer avec la flexibilité.

Dans l'usage commun, la notion d'épreuve comporte deux significations principales : ce qui est éprouvé est à la fois « ce dont la valeur est confirmée » et « ce qui est frappé par des épreuves, des malheurs ». La première signification a trait à l'évaluation : l'épreuve permet de juger la valeur d'une chose ou d'une personne et de lui conférer une place dans un classement. Dans un examen ou dans une compétition sportive, comme autrefois dans l'ordalie, elle distribue les personnes entre des places de valeur inégale. On est dans le registre de la mesure et de la justice. La deuxième signification est d'ordre plus existentiel : on peut dire que la souffrance ou l'adversité, comme les obstacles rencontrés dans le cours de l'activité de travail, représentent une certaine mise à l'épreuve de soi. Le registre est celui de l'expérience singulière.

Ce chapitre est extrait de l'ouvrage *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001. Il est reproduit ici avec l'aimable autorisation de l'éditeur.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 114

L'activité de travail est une succession d'épreuves (au premier sens) parce qu'elle nous expose au jugement d'autrui et qu'elle nous oblige à faire la preuve de nos capacités. Elle est aussi un ensemble d'épreuves (au second sens) car elle nous confronte aux contraintes de nos tâches et nous amène à rendre les difficultés rencontrées significatives dans notre propre vie.

J'aborderai successivement les deux versants. L'organisation flexible du travail implique de nouveaux types d'épreuves, ainsi que de nouvelles modalités dans les anciennes épreuves instituées. Elle a des effets sur le sens de la justice au travail ainsi que sur la contribution des épreuves à la réalisation de soi. Un des enjeux de toute l'analyse sera de ne pas négliger une dimension au profit de l'autre. Il s'agira de cerner les épreuves du travail flexible dans leurs principes de justice et dans leurs exigences existentielles, pour approfondir la discussion sur ce qu'elles peuvent avoir à la fois d'injuste et d'inhumain.

L'ÉPREUVE DE GRANDEUR

Une épreuve est un moment où je peux faire la preuve de mes capacités. C'est une situation où je me révèle à moi-même et aux autres sous un jour nouveau (parfois brisé), une occasion ou une contrainte d'explorer l'étoffe dont je suis fait.

Travailler, c'est être à l'épreuve, une « épreuve éprouvante » où l'on fait l'expérience de son impuissance relative tout en manifestant son « pouvoir d'agir » (Clot, 2000, p. 43). Pensons aux incidents, pannes, tests, sélections, promotions…, qui émaillent la vie de travail. Autant d'épreuves nées de l'incertitude de l'activité quotidienne ; chacune implique la formulation de jugements sur les qualités des êtres éprouvés.

> *Sur une ligne de production flexible, le conducteur d'un centre d'usinage fait face à un casse : mal fixée, la pièce a dévié de l'axe de travail et l'outil s'est cassé. Vigilant, le conducteur coupe rapidement le programme d'usinage puis il appelle un technicien de maintenance. S'ensuit un échange qui fait irradier les effets de l'incident en de multiples sens. La pince de fixation de la pièce avait déjà été portée deux fois en réparation aux ateliers mécaniques, qui l'avaient renvoyée dans l'atelier en estimant qu'elle n'était pas défaillante. « Maintenant qu'il y a eu de la casse, dit le conducteur, ils vont voir que c'était vrai ! » L'incident fait aussi parler la pièce endommagée : doit-elle partir aux rebuts, peut-on la réparer en respectant les normes de qualité ? Mais ces normes n'existent pas en dehors de leur actualisation par les*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 115

parties concernées, contrôleurs de qualité, opérateurs, logiciels d'aide à la conception, outils de contrôle, ingénieurs de la RDI, etc. De même, l'incident représente une épreuve pour le contremaître. Avec un centre d'usinage immobilisé, il doit réorganiser sa production. Comment va-t-il s'en tirer pour respecter ses engagements et faire passer ses exigences ?

L'épreuve montre la plus ou moins grande capacité des personnes à s'affronter à des objets pour les mettre en valeur. Elle entraîne un « changement d'état » des protagonistes, qui seront qualifiés différemment à son issue [1]. Dans l'épisode évoqué, l'incident a soulevé des interrogations sur les qualités des protagonistes : qui est performant ou inefficace, quelle machine est fiable ou défaillante ? C'est dans ce genre d'incidents et lors d'examens plus formalisés que la valeur des êtres peut être reconnue – ou invalidée.

Jugement de grandeur

Pour L. Boltanski et L. Thévenot [2], qui en font une notion cruciale de leur construction théorique, l'épreuve est cette opération qui permet de s'accorder sur la *grandeur* des gens ou des objets soumis à l'évaluation, de manière à gérer la discorde « sans succomber à la violence [3] ».

Les auteurs des *Économies de la grandeur* proposent une exploration du « sens ordinaire de la justice » : ils analysent les jugements concernant le juste et l'injuste formulés par des personnes ordinaires, qui dénoncent une injustice qui leur est faite ou qui se justifient elles-mêmes face à la critique [4]. Ils montrent

---

1. L'épreuve est « par excellence le moment de mise en correspondance d'une action et d'une qualification », selon L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 410 ; F. Chateauraynaud, *La faute professionnelle. Une sociologie des conflits de responsabilité*, Paris, Métailié, 1991, p. 165.
2. L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur,* Paris, Gallimard, 1991.
3. P. Ricœur, *Le juste*, Paris, Esprit, 1995, p. 128.
4. Le modèle se distingue en cela d'une théorie du droit ou de la codification juridique d'experts (A. Berten, « D'une sociologie de la justice à une sociologie du droit. À propos des travaux de L. Boltanki et L. Thévenot », *Recherches sociologiques*, n° 1-2, 1993, p. 71). C'est ce qui autorise à le prolonger par un questionnement « vers le haut » sur la délibération démocratique et les « possibilités nouvelles de remembrement de la communauté politique et de sa justice » (P. Ricœur, *Le juste, op. cit.*,

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 116

que les jugements doivent être mis à l'épreuve des faits (en mobilisant des objets) pour résister à la critique et devenir suffisamment robustes pour fonder un accord ou un compromis. La réalisation d'une épreuve est nécessaire pour « départager » les protagonistes, trancher le différend et s'accorder sur la distribution de ce qui a valeur entre eux.

> *« L'épreuve conduit les personnes à s'accorder sur l'importance relative des êtres qui se trouvent engagés dans la situation, aussi bien sur l'utilité relative de deux machines ou de deux investissements que sur les mérites respectifs de deux élèves, sur la compétence de deux cadres ou encore sur les marques de respect que se doivent l'un à l'autre deux notables locaux, etc.* [5]*. »*

Comme dans la compétition sportive (imaginons l'épreuve du cent mètres) pour laquelle les concurrents, égaux dans leurs chances sur la ligne de départ, seront classés sur leur seul mérite dans la course, l'épreuve révèle les qualités des protagonistes de façon relative et comparative, sur la base d'une échelle de valeurs commune. Elle aboutit de la sorte à un classement justifié, mais provisoire et révisable, un « ordre des grandeurs » tenu pour légitime [6]. Les protagonistes ne se mesurent plus seulement l'un à l'autre « dans une sorte de duel ou de comparaison violente », mais ils prennent « appui pour asseoir leurs évaluations sur une équivalence générale, traitée comme universelle [7] ».

Or l'échelle de mesure n'est pas unique. Dans les sociétés modernes, il existe une *pluralité* d'évaluations basées sur des principes de justice différents. L'accord sur l'évaluation suppose donc un accord plus fondamental sur le principe d'évaluation, sous peine de différends majeurs. Pensons aux épreuves de sélection profes-

---

p. 122). Mais c'est aussi ce qui autorise, comme je vais m'efforcer de le faire, à le prolonger par une réflexion « vers le bas » sur l'expérience vive des épreuves, du point de vue de ceux qui y sont éprouvés.

5. L Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur, op. cit.,* p. 58.

6. C'est ce qui distingue une épreuve de grandeur d'une épreuve de force. Telle que je l'entends, une épreuve de force (comme une grève) est un moment de négociation et de reconfiguration des épreuves de grandeur, dont la légitimité se trouve mise en cause ; elle constitue de la sorte une interface entre la violence (qui écarte toute justification) et les formes légitimées d'évaluation.

7. A. Berten, « D'une sociologie de la justice à une sociologie du droit. À propos des travaux de L. Boltanki et L. Thévenot », *art. cit.,* p. 71.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 117

sionnelle : le classement des candidats peut être considéré comme juste alors que le principe même du classement (sur base de critères « psychosociaux », par exemple) peut être contesté au nom d'autres principes (civiques ou domestiques, par exemple).

Mais pluralité ne signifie pas infinité. Dans leur ouvrage, L. Boltanski et L. Thévenot mettent en évidence six natures d'épreuves différentes. Chacune s'inscrit dans une sorte de type-idéal de « cité », c'est-à-dire un modèle déterminé de société juste. Une septième épreuve, liée au *nouvel esprit du capitalisme*, a été décrite plus récemment par L. Boltanski et E. Chiapello. C'est à partir de celle-ci que je vais approfondir les tensions des épreuves dans la flexibilité. L'organisation flexible du travail repose sur de nouvelles manières de (se) mettre à l'épreuve, compatibles avec le nouvel esprit du capitalisme, mais elle implique aussi d'autres modalités dans les épreuves anciennement instituées.

Épreuves du monde en réseau

C'est un monde « en réseau » ou « connexionniste » qui émerge au cœur des entreprises flexibles. L'épreuve-type de ce nouveau monde est le lancement et la fin de « projets ». La fin d'un projet porte en pleine lumière la manière dont les individus parviennent à se réengager dans de nouvelles activités. Elle sanctionne leur capacité à tisser les liens les plus divers pour développer un « portefeuille d'activités » sans cesse plus fourni.

Celui qui passe avec succès l'épreuve des projets est le « grand » du monde connexionniste. C'est le médiateur, le « mailleur de réseau », qui s'engage (s'éprouve) avec enthousiasme dans une succession incessante de projets d'autant plus valables qu'ils sont plus différents, sans jamais être à court. À l'aise dans le flou, il est adaptable, flexible, mobile, intuitif, disponible, leader de lui-même, comme l'affirment les textes de néomanagement. Il sait aussi faire profiter les autres de ses relations, et c'est en cela qu'il peut contribuer au bien commun : c'est un passeur vers des projets excitants [8]. Il réalise pleinement le principe de l'ouverture créatrice

8. Pour que le monde en réseau (comme les autres, d'ailleurs) résiste aux dénonciations d'injustice, il faut qu'il ne se réduise pas à un association contingente mais qu'il soit orienté vers le bien commun. Cette orientation suppose que la grandeur du faiseur de réseau contribue aussi au bien-être des autres, même si l'accès à la grandeur suppose un coût ou un sacrifice (en l'occurrence, le sacrifice de la stabilité et

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 118

aux possibles, alors que le « petit », attaché à un seul projet ou à un seul lieu, est rigidement fixé sur ses acquis passés [9].

L'épreuve des projets concerne au premier chef les *managers* des entreprises flexibles, chargés de mobiliser leurs collaborateurs dans une entreprise capitaliste qui doit présenter des attraits, être assez « excitante » pour eux. Mais de nombreuses caractéristiques évoquées s'imposent également aux autres catégories de personnels, y compris dans l'activité technique aux machines. L'épreuve des projets répond à l'impératif de souplesse et de réactivité à la demande des clients ; elle suppose une capacité d'initiative et une compétence au travail en équipe dont nous avons vu qu'elles étaient sollicitées de l'ensemble des salariés de l'entreprise flexible. Elle impose aussi de nouvelles contraintes de travail, pour les managers comme pour leurs « partenaires ». Les projets professionnels et les séquences d'activité deviennent fragmentés ; l'implication désengagée dans des équipes mobiles est désormais constitutive de l'activité de travail, comme la disponibilité psychologique aux opportunités et l'adaptabilité dans l'ambiguïté. Ce sont des critères de sélection imposés par les nouvelles techniques managériales.

Ces critères spécifiques du monde en réseau composent avec ceux d'autres mondes. D'un côté, ils peuvent être associés sans heurts avec certains principes de création et certaines exigences marchandes ; de l'autre, ils sont en forte tension avec les principes industriels, civiques et domestiques qui fondaient certaines épreuves typiques des organisations planifiées.

Le fonctionnement en réseau a d'abord des similitudes avec le monde de « l'inspiration », où la capacité de l'individu à manifester sa propre singularité est mise à l'épreuve. Comme les créateurs artistiques, les *leaders* de projets accordent une importance cruciale à l'innovation et à l'autonomie de création, même si c'est dans un réseau (où la créativité dépend de la qualité des liens) plutôt que dans l'isolement. Ce rapprochement éclaire en partie l'attrait que peut présenter un réseau flexible qui fait place à l'impératif de créativité. Il soulève aussi des interrogations sur la dynamique de l'accomplissement de soi lorsque l'ingéniosité des collabora-

---

de la sécurité) (L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur, op. cit.*, p. 96-102 ; L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.*, p. 181-189).

9. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.*, p. 154-208.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 119

teurs est explicitement mobilisée par des *leaders* qui ont reconnu les limites des prescriptions formelles.

Par ailleurs, l'épreuve des projets rencontre les exigences marchandes en s'adossant à la recherche de nouvelles voies de profit. L'épreuve marchande, qui sanctionne la capacité à accumuler des richesses sur un marché concurrentiel, est ponctuelle et impersonnelle, au contraire de l'engagement dans les projets, fondé sur des connexions locales et personnalisées. En outre, dans le réseau, la qualité des produits et des services n'est pas détachée de celle des personnes par des standards marchands. C'est ce qui amène L. Boltanski et E. Chiapello à émettre de nettes réserves sur l'idée d'un renforcement unilatéral du libéralisme économique dans les changements récents [10].

Les enquêtes relatives aux conditions de travail que j'ai évoquées attestent cependant du renforcement des contraintes marchandes jusqu'au niveau « opérationnel » de l'entreprise en quête de flexibilité. Plusieurs indices témoignent de l'accentuation des critères marchands dans l'activité de personnels qui les subissaient relativement peu : le lien accru entre le rythme de travail et les demandes de la clientèle ; l'introduction de critères comme le coût des outils au cœur même du travail des ouvriers aux machines ; l'établissement de plus en plus fréquent de relations « clients-fournisseurs » entre les entités de l'entreprise et leur mise en concurrence avec des entités externes. L'adoption de formes d'organisation en réseau a répondu à des aspirations à l'autonomie, mais elle visait également à la restauration des marges bénéficiaires dans une entreprise à la recherche d'un modèle productif « post-fordiste », plus adaptable aux fluctuations des demandes de la clientèle.

Le jugement de l'activité selon la logique des projets peut composer positivement avec les principes de l'inspiration et les contraintes marchandes, mais il est en forte tension avec d'autres principes, industriels, civiques et domestiques.

---

10. « Il semblerait, en effet, que, dans nombre de cas, l'action de ceux qui réussissent dans un monde en réseau soit relativement affranchie des épreuves marchandes. Il se pourrait même que leurs entreprises, leurs *projets,* aient pu faire l'objet de sanctions marchandes négatives et, par conséquent, échouer sur un plan strictement marchand, sans que ces échecs n'affectent leur grandeur ni la réputation qu'ils ont acquise » (*ibid.*, 198).

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 120

La grandeur « industrielle » concerne l'efficacité des individus dans la conduite d'objets techniques. Le « grand » du monde industriel, performant et fonctionnel, est le professionnel qui garantit l'efficacité de la production et la stabilité des installations auxquelles il est lié. Il s'efface derrière la discipline et derrière son poste. Il se fond dans des formes collectives et catégorielles, comme les grilles de « catégories socioprofessionnelles » systématisées sur le plan national. Toutes ces attitudes sont dénoncées dans le monde en réseau, où les personnes se défient de toute structure prédéfinie, de tout poste prédessiné, de toute catégorie englobante et de toute discipline rigide qui les enfermeraient dans des programmes d'action trop prévisibles.

Avec le monde « civique », les tensions sont de même nature. L'épreuve civique (comme une élection) évalue la capacité des personnes à incarner la volonté générale ; le « grand » est « représentatif » de collectifs étendus. Sur ce plan, le monde en réseau induit une rupture forte. Dans le réseau, la notion de représentativité n'a pas cours ; on valorise la singularité des êtres, dont la différence même fait la valeur. La flexibilité a aussi profité de la critique des porte-parole associée à celle des structures bureaucratiques et des hiérarchies impersonnelles.

Mais c'est sans doute avec le monde domestique que le monde en réseau entre le plus fortement en tension. Dans le monde domestique, l'épreuve évalue la capacité des individus à tenir leur rang dans un ordre hiérarchisé. Le lien social conjugue tradition et proximité, fidélité et respect ; le « grand » est l'aîné, l'ancien, le père, qui incarne le devoir, et plus qu'ailleurs, il est lié aux « petits » par une histoire commune traduite par des liens de protection et de dépendance hiérarchique.

Les principes du réseau flexible s'opposent frontalement aux principes domestiques, malgré l'accent mis dans les deux cas sur les relations interpersonnelles, la confiance, le face-à-face, etc. Contrairement à ce qui se passe dans le monde domestique, les relations du réseau sont en effet électives et non prescrites ; l'ancrage stabilisé dans l'espace et le temps est un archaïsme ; les composantes traditionnelles d'une stabilité existentielle (statut, fidélité, emploi à vie) sont une protection à la fois rigide et fausse, c'est-à-dire inutilement contraignante ; l'instabilité est constitutive de l'étoffe des personnes, qui doivent s'alléger du poids des liens hiérarchiques durables. On verra que ce problème est porté à vif dans la dénonciation actuelle des statuts socioprofessionnels.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 121

Comme le montrent bien ces tensions entre le monde en réseau et le monde domestique, des épreuves de natures différentes peuvent contribuer au jugement de l'activité ordinaire de travail. On peut insister sur la pluralité : la vie sociale en général, et les organisations en particulier, n'obéissent pas à un principe unique de régulation. Dans l'entreprise coexistent des « impératifs qui renvoient à des formes de généralité différentes, leur confrontation occasionnant des tensions et suscitant des compromis plus ou moins précaires [11] ».

La question qui se pose est celle du maintien de la pluralité dans les entreprises flexibles. La flexibilité ne se réduit pas aux seuls principes du monde en réseau, puisque l'entreprise flexible doit continuer à composer avec des contraintes industrielles, civiques, etc. Un auteur de management avait défini la flexibilité comme la capacité de l'entreprise à développer rapidement des conduites originales face à des situations non anticipées [12]. Cette capacité, supposée répondre aux exigences pressantes des clients, passe de manière privilégiée par les formes en réseau et le management par projets, mais elle modifie aussi les autres mondes. Par exemple, elle compose avec le monde industriel qu'elle tend à reconfigurer dans des « projets » où compte avant tout la qualité des interfaces entre les multiples opérateurs [13]. Cependant, au vu des évolutions récentes, on peut estimer que les principes marchands et connexionnistes deviennent « hégémoniques » dans l'entreprise et invalident progressivement d'autres formes de liens, surtout civiques et domestiques.

Ce problème n'est pas sans rapport avec celui de la temporalité. Chaque monde engage un certain rapport à la durée et s'inscrit différemment dans l'histoire. Par exemple, la durée industrielle, qui noue une visée de progrès avec une visée de stabilité, peut entrer en tension avec la durée marchande, courte et dotée de peu de mémoire. La durée domestique, celle des traditions accumulées notamment dans les métiers ou les statuts, est dénoncée de manière virulente dans le monde en réseau, au nom d'une « employabilité » éprouvée dans des projets successifs, ce qui

---

11. L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur, op. cit.*, p. 21.
12. D. Penmartin, *Gérer les compétences ou comment réussir autrement ?*, Caen, Management et société, 1998.
13. P. Zarifian, *Travail et communication. Essai sociologique sur la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, 1996.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 122

pose le problème crucial de l'édification des personnes et des collectifs dans le temps.

Nouvelles injustices

Si le monde en réseau impose un nouveau principe de grandeur, il génère également de nouvelles formes d'injustice. Selon les auteurs du *Nouvel esprit du capitalisme*, l'organisation des entreprises en réseau comporte un type spécifique d'exploitation, qui n'est pas directement lié aux anciens différentiels de propriété ou de pouvoir : l'*exploitation des immobiles par les mobiles* [14]. Dans un monde où toute fixité par des ancrages spatio-temporels durables est une entrave, les puissants (les *leaders)* qui se déplacent à leur guise ont néanmoins besoin, pour garantir leurs profits, de personnes immobiles qui assurent l'activité opérationnelle de production ou de service.

La grandeur des *leaders* s'éprouve à leur capacité de se déplacer au-delà des frontières géographiques et sociales pour créer de nouveaux projets ; leur nomadisme, qui suppose le sacrifice de leur sécurité, nécessite aussi la présence sur place de personnes ou de collectifs fixes, sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour étendre leur réseau. C'est le cas des entreprises locales qui sont constamment menacées par des investisseurs financiers ou des entreprises multinationales, soucieux du rendement à court terme et déplaçant leurs investissements à un rythme élevé. C'est aussi le cas des travailleurs précarisés, que leurs conditions statutaires et contractuelles empêchent d'être mobiles, et qui se trouvent condamnés, en bout de chaîne, à supporter les aléas des exigences marchandes. De ce fait, les personnes les moins capables de mobilité, qui peuvent le moins développer leur « employabilité » dans des projets différents, sont aussi celles auxquelles l'employeur

14. Selon L. Boltanski et E. Chiapello, une théorie critique de l'exploitation doit montrer que le profit (et le bonheur) des uns repose au moins partiellement sur l'activité (et la misère) des autres, dont l'effort (la contribution à la formation de la valeur ajoutée) n'est ni reconnu ni valorisé à sa juste mesure. Dans le monde connexionniste, où la capacité à nouer des liens est une source de profit, la « part manquante », non rétribuée, est la contribution des immobiles à la confection de liens profitables aux *leaders* mobiles, liens dont les exploités ne pourront eux-mêmes tirer profit (*ibid.*, p. 444-445).

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 123

pourra imposer les conditions les plus précaires. « La mobilité de l'exploiteur a pour contrepartie la flexibilité de l'exploité [15]. »

Mais une forme « forte » d'injustice peut également atteindre la dignité même des personnes, en les empêchant de manifester leur valeur dans quelque domaine que ce soit : c'est l'*exclusion* comme privation de plus en plus drastique de liens, « largage absolu », incapacité à entretenir et à créer des liens dans quelque réseau que ce soit. Dans un tel contexte, celui par lequel ne passe plus aucun lien « intéressant » aux yeux des faiseurs de projets est écarté ou ignoré, il perd toute visibilité et même toute existence « puisque, dans la logique de ce monde, l'existence elle-même est un attribut relationnel [16] ».

C'est pourquoi l'employabilité devient un enjeu crucial : elle constitue l'exigence-clé de justice dans un monde connexionniste. Le salarié qui aura développé un savoir ou un savoir-faire spécialisé (mais transférable et non spécifique à l'entreprise) pourra faire valoir ses compétences en se déplaçant rapidement d'une entreprise à l'autre, sans que l'on puisse pour autant facilement se passer de lui, ce qui lui permettra de rééquilibrer le rapport de force avec les employeurs [17]. C'est pourquoi les auteurs plaident pour l'instauration de *dispositifs d'évaluation* de l'employabilité pour vérifier sa croissance ou sa dégradation [18]. Ils doivent être adossés à l'établissement d'un droit de l'employabilité, organisé autour de droits de tirages sociaux lors des passages entre différentes situations professionnelles. La notion d'employabilité perdrait alors son caractère potentiellement stigmatisant sur le plan individuel (les chômeurs sont inemployables et responsables de leur « inemployabilité ») pour devenir le socle de promesses auxquelles seraient tenues les directions [19].

---

15. *Ibid.*, p. 456.
16. *Ibid.*, p. 188.
17. *Ibid.*, p. 457-458.
18. Les gains ou pertes d'employabilité se vérifient à l'issue d'un projet, dans le fait que les personnes à la recherche d'un nouvel engagement sont plus ou moins désirables qu'elles ne l'étaient avant leur participation au projet qu'elles quittent (*ibid.*, p. 479). L'évaluation de tels gains ou pertes suppose la collecte d'un grand nombre d'informations (permettant de suivre, notamment, les parcours d'épreuves individuels et collectifs), ainsi que l'établissement d'un droit de l'employabilité qui permettrait d'établir la responsabilité de diminutions d'employabilité conduisant par exemple à une situation de chômage de longue durée.
19. F. Dany, « De l'emploi à la promesse d'employabilité : conséquences pour l'individu et le management », intervention à la Journée de formation *Nouvelles formes de travail : entre l'emploi convenable et l'activité concevable,* FOREM, Gosselies, 2000.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 124

L'ÉPREUVE DE SOI

En évoquant les tensions de l'employabilité et la fragilisation des appuis existentiels dans le contexte de la flexibilité, j'ai déjà abordé le deuxième versant de l'analyse, celui de la mise à l'épreuve de soi. Une épreuve n'est pas seulement un moment où je peux faire la preuve de mes capacités par rapport à l'un ou l'autre principe de justice. C'est aussi un moment de jugement qui a des résonances subjectives et biographiques, en contribuant (positivement ou négativement) à l'accomplissement de soi. Pour mieux le saisir, je vais organiser la suite de la discussion autour du jugement et de la reconnaissance, en évoquant certains éléments des analyses avancées par C. Dejours dans sa clinique des situations de travail.

Jugement de soi

C. Dejours a renouvelé la recherche en psychopathologie du travail. L'attention qu'il porte à la souffrance éprouvée dans les situations ordinaires de travail rapproche ses préoccupations de celles de chercheurs en sociologie de l'action et en sociologie de l'éthique [20]. Elle permet d'aborder de façon originale la trame subjective et morale des épreuves.

C. Dejours pose que la souffrance est première et consubstantielle à toute situation de travail [21]. Travailler, c'est d'abord faire l'expérience de son impuissance. L'activité est émaillée d'imprévus et d'échecs ; il est impossible d'éliminer la souffrance qui naît de la confrontation aux contraintes du réel, qui *résiste* à la maîtrise par les connaissances et les savoir-faire [22].

---

20. Pour une discussion croisée entre la psychodynamique du travail et la pragmatique sociologique, voir N. Dodier, « La condition des opérateurs dans les nouvelles formes d'organisation du travail », *Travailler, Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, n° 2, 1999, p. 149-179 ; I. Baszanger, « À propos de souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », *Sociologie du travail*, n° 42, 2000, p. 322-329 ; C. Dejours, « Travail, souffrance et subjectivité », *Sociologie du travail*, n° 42, 2000, p. 329-340.

21. Cette souffrance « anthropologique » a ensuite été appréhendée par C. Dejours dans ce qu'on pourrait appeler des aliénations spécifiques : la peur, l'anxiété, l'ennui, et plus récemment, la « souffrance éthique » dans l'exercice de l'injustice (C. Dejours, « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », dans J.-F. Chanlat (sous la direction de), *L'Individu dans l'organisation : les dimensions oubliées,* Montréal, Presses de l'Université de Laval, Eska, 1990, p. 689).

22. C. Dejours, *Le facteur humain*, Paris, PUF, Coll. « Que sais-je ? », 1995, p. 41 ; *La banalisation de l'injustice sociale,* Paris, Le Seuil, 1998, p. 30.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 125

La souffrance du travail ne peut être éliminée. Mais lorsque les conditions le permettent, elle peut être assumée, transformée et concourir à la construction d'une identité personnelle. Pour l'auteur, seuls les jugements sur le travail accompli permettent cette transformation : ils sont nécessaires à la reconnaissance des épreuves endurées, qui est elle-même une condition *sine qua non* de l'accomplissement de soi. De la juste reconnaissance de mes actes ou de mes réalisations dépend le sens de la souffrance que j'ai éprouvée et le sens des efforts que j'ai déployés dans mon activité. Si la qualité de mon travail est reconnue par mes pairs, mes supérieurs et mes subordonnés, mes clients, etc., un sens peut être conféré à l'adversité que j'ai affrontée ; mon engagement n'aura pas été vain, il aura produit une contribution à l'organisation et fait de moi un sujet différent [23].

Mais le jugement ne porte pas sur n'importe quel segment de l'activité et il répond à des conditions strictes pour contribuer à la reconnaissance. Selon C. Dejours, il doit d'abord porter sur le *faire* et non sur *l'être* du travailleur. En outre le *faire* qui est jugé est d'une nature particulière : il concerne la « mobilisation des ressorts affectifs et cognitifs de l'intelligence », c'est-à-dire la contribution singulière du sujet au travail commun, l'engagement de son intelligence et de sa personnalité pour surmonter les contradictions de l'organisation du travail (1998, p. 31-36).

C. Dejours se fonde sur un apport majeur de l'ergonomie, qui fait écho à ce que je disais plus haut des consignes de travail : la mise en évidence d'un décalage inévitable entre travail prescrit et activité réelle. « Toutes les consignes sont réinterprétées et reconstruites : l'organisation réelle du travail n'est pas l'organisation prescrite. Elle ne l'est jamais : il est impossible de tout prévoir et de tout maîtriser. Mais l'écart du prescrit au réel n'a pas toujours le même sort [24]. »

Si l'écart est traqué « comme un parti pris de désobéissance et de fraude », comme c'est le cas dans les organisations planifiées, les salariés « redoutent d'être pris en faute ». Le travail accumule la souffrance sans espoir de transformation, et les travailleurs sont obligés de s'en protéger, comme quand ils se contraignent à

---

23. C. Dejours, *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard, 1993, p. 225-231 ; *La banalisation de l'injustice sociale, op. cit.,* p. 37.

24. D. Dessors et J. Schram, cité par C. Dejours, *Travail et usure mentale, op. cit.,* p. 231.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 126

dépasser les cadences de la chaîne pour réprimer toute vie intérieure [25]. L'absence d'espace de création doit être dénoncé comme l'obstacle majeur à tout espoir de réalisation des facultés personnelles. Au contraire, si l'écart aux normes prescrites est toléré, « il offre des marges de liberté créatrices ». L'acteur peut mettre en jeu son ingéniosité ; il révèle sa disponibilité à l'inattendu et son pouvoir d'agir [26].

Le collectif de travail joue alors un rôle essentiel dans l'établissement de règles qui soutiennent la dynamique de la reconnaissance. Le collectif se structure sur la *coordination* des intelligences singulières, pour que les « trucs et ficelles » adoptés ne mènent pas à l'incohérence. Mais la coordination ne suffit pas : encore faut-il que les personnes aient la volonté de *coopérer* pour surmonter ensemble les contradictions de l'organisation prescrite des tâches. La coopération exige à son tour des relations de *confiance* entre les sujets qui autorisent à rendre visibles les écarts aux règlements. Une telle confiance fait souvent défaut, elle est toujours fragile. Elle n'est pas de l'ordre des sentiments mais relève de la construction d'accords et de la promesse de jugements équitables.

En rétribution de son engagement dans l'organisation, le sujet peut alors attendre *la reconnaissance* de son apport spécifique, et *de la reconnaissance* (gratitude) pour celui-ci. La reconnaissance suppose la construction de jugements portés par les pairs sur la beauté du travail (conformité avec les « règles de l'art », originalité), et par les supérieurs sur son utilité (efficacité, rapport instrumental).

Cependant, même cette dernière issue, positive, soulève des questions quant aux possibilités réelles de reconnaissance. Qu'est-ce qui est reconnu par le jugement d'autrui ? L'épreuve de soi dans le travail est-elle possible ? Le problème posé va au-delà de celui de la pertinence des indicateurs de performance : il concerne la possibilité même de *mesurer le travail*.

La clinique du travail affirme que « quelque chose » dans le travail échappe nécessairement à la mesure. Le « travail vivant » ressort de la mise en jeu d'une subjectivité irréductible à ses manifestations quantifiables. Si le jugement consiste à se référer à un

---

25. C. Dejours, « Aspects psychopathologiques du travail », dans C. Levy-Leboyer et J.-C. Spérandio (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail,* Paris, PUF, 1987, p. 739.

26. Y. Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie,* Paris, La Découverte, 1995.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 127

principe de mesure pour établir une évaluation, celle-ci manque la diversité irréductible du travail concret et ses tonalités affectives fondamentales.

« La souffrance ne se voit pas. La douleur non plus. Le plaisir n'est pas visible. Ces états affectifs ne sont pas mesurables. Ils s'éprouvent les yeux fermés […] Ce qui de la souffrance ou du plaisir peut être montré n'est jamais que suggéré [27]. » Le travail concret des individus « en chair et en os », *praxis* singulière, n'est pas une réalité quantifiable. Il est impossible de le réduire à une mesure commune, sinon sous une « forme différente de lui-même », comme le soutenait déjà Marx.

Le jugement du travail accompli est donc d'une certaine manière impossible, et pourtant (indépendamment de sa nécessité marchande), il est indispensable à l'accomplissement de soi. Ce paradoxe, qui a d'importantes implications dans l'analyse du travail flexible, va nous amener à nous interroger sur les tensions de la reconnaissance. Il nous permettra ensuite d'aborder une dimension peu traitée dans les analyses psychodynamiques : celle de l'inscription institutionnelle des jugements, particulièrement menacée dans les conditions actuelles de travail.

Tensions de la reconnaissance

Au travail, il n'y a pas de reconnaissance réelle sans épreuves, mais il n'y a pas d'épreuve suffisante à une pleine reconnaissance. Cette tension est insurmontable. Je ne peux être reconnu qu'en faisant la preuve de mes qualités, et la reconnaissance doit porter sur ma contribution particulière à la production, à l'organisation du travail, au lancement des projets. L'épreuve est nécessaire pour *révéler* mes capacités singulières [28]. Mais je ne serai pleinement reconnu dans ma *dignité* personnelle qu'à condition de ne pas être réduit à mes actes ou aux traces que je laisse dans le monde. En tant que personne, je ne peux être ramené à un calcul ou à des anti-

27. C. Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, op. cit.*, p. 30.

28. Sur les notions associées de « révélation » et d'« expression de soi », voir C. Taylor, *Le malaise de la modernité,* Paris, Cerf, 1994, p. 70.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 128

cipations. La connaissance de ce dont je suis capable est nécessairement fragmentaire, y compris à mes propres yeux [29].

Comme l'a montré L. Boltanski [30], cette tension paradoxale est liée à la question de la temporalité des épreuves. Imaginons une épreuve d'évaluation professionnelle en vue d'une promotion. Les résultats de l'épreuve actuelle doivent être inscrits dans le temps, faute de quoi on vivrait dans des disputes continuelles sur l'évaluation réalisée. Mais pour être juste et humaine, l'épreuve doit pouvoir être relancée, les résultats remis en jeu et l'évaluation revue. Une condition de la justice, c'est le renouvellement de l'épreuve quand sa rectitude est contestée. Une condition profonde de l'humanité, c'est le don de nouvelles chances : c'est de reconnaître à l'individu une puissance d'être et d'agir qui peut encore advenir dans le monde. Pour cette raison, un principe d'incertitude doit être maintenu, il faut pouvoir rouvrir la « boîte noire », une évaluation ne peut être attachée définitivement à quelqu'un.

Ce problème d'allure théorique a des implications bien concrètes dans les situations de travail qui nous intéressent. Quel est le rythme des épreuves auquel sont soumis les salariés des organisations flexibles ? Les épreuves tiennent-elles compte des mérites passés ? Dans quelle mesure reconnaissent-elles les dispositions individuelles, sans pour autant soumettre chacun à des évaluations incessantes ?

En principe, les nouvelles organisations offrent plus de chances à la révélation des potentialités créatrices des individus que les systèmes tayloriens ou bureaucratiques. C'est la première justification de la flexibilité : la nécessité d'interpréter les règles prescrites est reconnue et les limites de la planification sont en principe intégrées par le management. Les connaissances tacites sont estimées comme une source majeure d'innovation et la créativité devient un principe d'engagement dans l'activité. J'ai déjà

---

29. L'irréductibilité de la personne à ses manifestations a des sources anciennes, notamment dans le principe d'égale dignité humaine (*ibid.,* p. 63-64). Elle renvoie à la tension entre acte et puissance que contient la notion de personne, particulièrement dans l'anthropologie chrétienne (L. Boltanski, *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action,* Paris, Métailié, 1990, p. 107 ; P. Ladrière, « La notion de personne, héritière d'une longue tradition », dans S. Novaès (sous la direction de), *Biomédecine et devenir de la personne*, Paris, Le Seuil, p. 27-85).

30. L. Boltanski, *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action, op. cit.,* p. 96-109.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 129

émis plusieurs critiques à ce propos, en les mettant en perspective avec la dégradation accentuée des conditions de travail depuis plusieurs années. Il apparaît aussi que, dans ce contexte, les conditions de la reconnaissance se trouvent profondément modifiées.

D'une part, la reconnaissance (comme mesure) des aptitudes risque fort de s'étendre au-delà de ses limites de pertinence. Dans de nombreuses situations de travail, il faut désormais rendre disponibles des qualités qu'on pouvait considérer inaliénables et incommensurables comme, par exemple, « l'art du contact », la « présence psychologique », la « tolérance à l'ambiguïté », et même des propriétés corporelles comme le visage, la voix, le sourire, etc., devenues instruments de travail et objets de mesure. L'usage instrumental de telles propriétés, qui accroît les « possibilités existentielles » en même temps que le cynisme et l'opportunisme, peut à juste titre prêter le flanc à la critique de la marchandisation accrue de certaines qualités des êtres humains [31].

D'autre part, les dénis de reconnaissance peuvent être brutaux dans les entreprises flexibles. Ils sont associés aux processus de sélection à l'entrée et aux processus de disqualification dans le cours de l'activité. De façon générale, les personnes sont désormais appréciées selon le désir ou l'opportunité de nouer avec elles de nouveaux liens pour de nouveaux projets. Comme on l'a vu, chacun « existe plus ou moins selon le nombre et la valeur des connexions qui passent par lui ». « C'est la raison pour laquelle un tel monde ne connaît d'autres sanctions que le rejet ou l'exclusion, qui, en privant la personne de ses liens, la repousse aux limites du réseau, là où les connexions sont à la fois rares et sans valeur. Est exclu celui qui dépend des autres, mais dont personne ne dépend plus [32]. »

Enfin, pour les « survivants », le rythme des épreuves dans le cours de l'activité tend à s'intensifier avec la mise en cause des ancrages existentiels durables (seuils, statuts), ce qui doit nous rendre attentifs à leur inscription institutionnelle.

---

31. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.,* p. 534 ; P. Virno, *Opportunisme, cynisme et peur. Ambivalence du désenchantement* suivi de *Les labyrinthes de la langue*, Combas, Éd. de l'Éclat, 1991.

32. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.,* p. 188.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 130

Seuils

Certains jugements peuvent s'inscrire dans la trame ordinaire de l'activité en laissant peu de traces durables. C'est le cas lors de nombreux incidents traités localement dans les ateliers ou les bureaux. D'autres au contraire convoquent le sujet dans sa singularité tout en l'ancrant dans une histoire commune. Formalisés, ils revêtent le sens du passage d'un seuil dans la biographie de la personne éprouvée. Dans ce cas, l'épreuve crée de l'irréversibilité : le passage de seuils reconnus ne peut plus être défait sans autre forme de procès. Instituée, l'épreuve transforme la représentation que l'agent investi et les autres se font de lui [33].

L'institution est un processus graduel, et une épreuve peut être plus ou moins fortement instituée, selon que ses conditions d'accès et de passation sont codifiées et ses traces durablement enregistrées. L'objectivation peut être cristallisée dans l'obtention d'un titre, qui est une « garantie » instituée (au sens ou l'on se porte garant de quelqu'un) et un « appui » dans des séquences d'accomplissement personnel. L'épreuve instituée est sanctionnée par une instance de légitimation ; cette sanction est aussi une reconnaissance publique du changement d'état opéré dans la biographie de l'initié.

Or je pense que le passage de seuils, essentiel dans les parcours professionnels, est problématique dans les conditions de la flexibilité. Je le montrerai dans le récit de vie d'un technicien déstabilisé par les nouvelles exigences managériales. Les promoteurs du monde en réseau imposent une forte indistinction des seuils professionnels. Cela fragilise les points d'appui nécessaires à une certaine cohérence personnelle et, pourquoi ne pas le redire, à une certaine sécurité existentielle. Se dessine un univers où *rien n'est jamais acquis*, ce qui impose de refaire ses preuves sans qu'une scansion marque l'avancée d'une carrière. Mais lorsque se brouillent les conditions des passages professionnels, le risque n'est pas mince de demeurer indéfiniment *au bord* ou sur *le seuil,*

---

33. P. Bourdieu, « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 43, 1982, p. 58-63. On pense ici aux « épreuves de passage » dont Van Gennep avait montré la progression réglée en trois scansions, entre la séparation (« avant le seuil »), la passe (« sur le seuil ») et la réintégration (« après le seuil »).

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 131

sans qu'une affiliation possible n'ancre des segments biographiques disparates dans une histoire partagée.

Ce problème trouve un point d'application particulièrement exacerbé dans les tiraillements actuels sur les statuts professionnels, leur nécessité ou leur injustice. Le statut peut être vu comme une manière de se soustraire à la nécessité de justifier sa position ou ses qualités ; c'est un « performatif » de l'institution qui impose une « essence sociale » indélébile [34]. Dans ce cas, il est de plus en plus souvent dénoncé, au motif d'une rigidité domestique incompatible avec les exigences de justice ordinaires, et notamment l'exigence, propre au monde en réseau, de se remettre sans réticences à l'épreuve de nouveaux projets.

Mais le statut peut également être considéré comme un appui nécessaire, qui soustrait les personnes à l'inquiétude d'une évaluation permanente et leur permet de lier le présent au passé et à l'avenir. Dans ce cas, les critiques porteront sur l'inégal accès aux statuts ; en lui-même, le statut sera défendu au titre d'une « habilitation » nécessaire à la sécurité existentielle. Il sera considéré comme un moyen d'établir une continuité personnelle entre des états virtuels grâce à des « liaisons intertemporelles stables » (si j'ai tel diplôme, j'aurai droit à tel poste dans tant d'années), ouvrant de nouvelles possibilités existentielles. La critique intempérée du monde domestique risque d'oblitérer la nécessité d'inscrire les « projets » dans une temporalité durable et dans une histoire partagée.

La question pèse d'autant plus que le passage d'un seuil est toujours un moment risqué de suspense et d'incertitude. Il consiste en perte d'appuis et en exigence d'affronter le risque et la séparation. Mais la chute des points d'appuis suppose le maintien de l'un d'entre eux au minimum, sous peine de chaos et de folie. S'il s'agit de consentir à ne pas se *fixer* dans un état ou un lieu [35], un appui doit au moins être soustrait à la mobilité et au doute [36]. Un appui au moins est nécessaire, dans la discontinuité et les ruptures biographiques, pour sauver l'expérience du chaos ou de l'insignifiance.

---

34. *Ibid.*

35. B. Latour, *Petite réflexion sur le culte moderne des dieux faitiches*, Paris, Les Empêcheurs de penser en rond, 1996.

36. « A priori tout peut faire l'objet d'une épreuve, mais il n'y a pas d'épreuve sans ressource déjà éprouvée ni sans ressource résistant dans l'épreuve. Si rien ne résiste, c'est le chaos » (F. Chateauraynaud, *La faute professionnelle. Sociologie des conflits de responsabilité, op. cit.,* p. 165.).

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 132

Quels nouveaux appuis existentiels se présentent aux acteurs des entreprises flexibles ? Il semble bien qu'ils soient inégalement disponibles, de même que la possibilité de *mettre en récit* les expériences éprouvantes du travail. La mise en récit est indispensable pour conférer une cohérence aux épreuves traversées et pour se projeter au-delà de l'appartenance à un « ici et maintenant » fragile et précaire. Le récit permet une transformation : c'est un « parcours » qui donne sens à la succession des épreuves rencontrées. Il construit un sens commun, et parvient parfois, comme nous le verrons au chapitre prochain, à inscrire les épreuves les plus dures dans une « communauté de destin ». Or des menaces spécifiques pèsent sur les « narratifs de soi » et sur les « grands récits collectifs », menacés de fragmentation et d'incohérence, particulièrement pour les travailleurs les plus précaires qui n'ont plus les moyens de se projeter qu'à court terme [37].

Face à la dilution des seuils d'accomplissement professionnel, la question n'est pas tellement de se demander comment reconstituer des rites de passage, des symboles d'appartenance ou des mythes mobilisateurs dans les milieux de travail. Laissons cela aux directeurs des « ressources humaines » soucieux de « culture d'entreprise ». Du point de vue que j'adopte, la question est plutôt de se demander où et comment prendre appui pour passer les épreuves ordinaires du travail comme autant de seuils à intégrer dans une conduite signifiante de sa vie.

Un cadre d'analyse des épreuves dans la flexibilité

Des développements précédents, je peux à présent avancer quelques propositions théoriques. J'étais parti de deux significations de la notion d'épreuve, comme épreuve de grandeur et comme mise à l'épreuve de soi. On peut envisager, sur les deux versants, des dimensions analytiques susceptibles d'étayer la suite de notre réflexion.

Dans l'épreuve de grandeur, la dimension de la formalisation est décisive. Je l'avais déjà abordée dans le premier chapitre, comme critère distinctif entre les organisations planifiées et les

37. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.,* p. 312 ; R. Sennett, *Le Travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000, p. 37.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 133

organisations flexibles. J'y ai à nouveau fait allusion ici, sur le plan des épreuves professionnelles, en parlant d'épreuves instituées, de traces et de seuils sanctionnés. Je propose de la voir comme un *continuum* qui oppose, à ses extrêmes, des épreuves dont les critères sont implicites à des épreuves parfaitement contrôlées.

Les premières sont des « péripéties » caractérisées par une forte incertitude. Leur nature même est incertaine : il est impossible de dire avec certitude, avant leur clôture, quelle est la nature du changement d'état qu'elles sanctionneront. Elles laissent peu de traces et sont de ce fait difficiles à dénoncer. La surprise peut en faire partie intégrante [38]. Leur déroulement s'appuie sur des repères locaux plus que sur des règles générales [39].

Au contraire, les épreuves dont les critères sont formalisés sont caractérisées par leur grande prévisibilité. Leurs modalités sont prédéfinies, leurs conditions d'accès clairement notifiées, leur déroulement contrôlé, leurs conséquences connues et la nature de leurs résultats garantie. Elles sont instituées, au sens où on l'a entendu plus haut. Elles sont réglementées, et les règles qui les structurent sont en principe systématiques et standardisées. Elles donnent lieu à un classement, par « seuils » catégoriels, formalisé selon des critères clairs.

Au degré de formalisation doit être associée la question des *conséquences* de l'épreuve. Les épreuves peuvent être distinguées en fonction de la réversibilité plus ou moins forte de leurs conséquences, et en fonction du degré d'extension (limité ou total) qu'elles auront dans la vie des personnes et des collectifs. On peut estimer que la formalisation des épreuves est un moyen de limiter l'extension de leurs conséquences (en différenciant les sphères de l'existence et en empêchant qu'un résultat acquis dans une sphère ne s'étende aux autres) tout en codifiant leurs conditions de réversibilité.

Pour préciser la nature de la flexibilité productive et fonctionnelle, je dirai qu'elle repose sur une certaine déprescription des tâches et, plus généralement, sur une *déformalisation* des

---

38. L'individu surpris par une épreuve, dont il réaliserait la portée en cours de route (comme cela peut être le cas lors d'un repas avec son supérieur), doit être capable d'identifier son enjeu, et cette capacité peut devenir un critère discriminant dans les univers professionnels marqués par le flou et l'ambigu.

39. F. Eymard-Duvernay et E. Marchal, « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie,* XXXV, 1992, p. 5-36.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 134

épreuves professionnelles [40]. Les examens qui donnaient lieu à des classements rigoureusement formalisés ainsi qu'à l'obtention de statuts stables cèdent progressivement la place à des mises à l'épreuve qui sont plus incertaines dans leurs modalités et leur portée.

Les modes et les cibles de la prescription se modifient ; la prescription s'étend à de nouvelles dimensions, comme l'engagement de soi, et elle entraîne (paradoxalement) une incertitude plus forte dans la nature du travail et de son évaluation. Alors que les règles industrielles donnaient contenance à l'activité de travail, les nouvelles épreuves reposent sur une indétermination opératoire qui est ambivalente, comme le soulignent les auteurs d'une étude consacrée aux *caprices du flux* chez un constructeur automobile.

> *« La contrainte qui s'étend, c'est celle d'avoir à faire ses preuves en permanence. Le rôle de chacun se définit, non plus comme le devoir d'accomplir telle gamme d'opérations, mais par le droit, simultanément donné et repris, de faire valoir l'ensemble de ses capacités pour atteindre les buts prescrits. […] L'indétermination opératoire, le flou dans les attributions, l'opacité renvoient le sujet à lui-même pour atteindre des résultats qui non seulement demeurent prescrits, mais de plus s'élargissent au système tout entier. Or se fixer des objectifs, faire des choix, anticiper et réagir oppose le sujet à lui-même ; et ce, bien davantage que d'exécuter ou de remplir une tâche visible et prescrite. […] Faire usage de soi, c'est alors gérer un système qui, en retour, s'éprouve à cet usage [41]. »*

La déformalisation ne signifie pas l'absence de formats de l'activité. Comme le soulignent différents auteurs, les procédures de certification de la qualité, notamment, introduisent de nouvelles contraintes industrielles, y compris dans des secteurs qui y demeuraient relativement étrangers ; par certains côtés, le « formatage » est plus contraignant que jamais [42]. Mais il prend de nouvelles voies.

---

40. Sur l'hypothèse de la « déformalisation », comme sortie d'un rapport formaliste à la norme, liée à la pluralité des ordres normatifs et à l'incertitude qui en résulte, voir J. de Munck et M. Verhoeven (dir.), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité ?,* Paris/Bruxelles, De Boeck, 1997.

41. Y. Clot, J.-Y. Rochex, Y. Schwartz, *Les caprices du flux : les mutations du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Éd. Matrice, 1990, p. 124 et 145.

42. Voir, par exemple, les recherches de M. Llory et A. Llory, « Description gestionnaire et description subjective du travail : des discordances. Le cas d'une usine de montage automobiles », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. III, n° 5, 1996, p. 33-53 ; et de G. Rot, « Autocontrôle, traçablité et responsabilité », *Sociolo-*

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 135

Il repose sur une responsabilisation accrue des salariés, en traitant les règles de travail comme des « procédures d'ajustement » à des situations largement imprévisibles. La règle n'est plus censée guider l'action, comme dans le modèle formaliste, pour l'aligner sur un plan opératoire. Elle n'indique plus des prescriptions univoques dont la transgression s'accompagnerait de sanctions. Elle est plutôt produite et négociée au cours même de l'action, en situation. Son sens s'élabore par son usage en contexte, dans le courant des interactions entre les acteurs concernés, « sous une forme toujours instable et dans un horizon irréductible d'incomplétude [43] ».

Pourquoi cette transformation ? Je reprendrai les deux raisons majeures invoquées par L. Boltanski et E. Chiapello. La première est d'ordre économique. Après la désorganisation de la production durant les années 1960 et 1970, il était impératif pour les managers de trouver de nouvelles voies de profit en instaurant des épreuves moins codifiées, pour se soustraire à la contrainte des épreuves catégorielles antérieures. Par une série de microdéplacements de faible amplitude, pas nécessairement coordonnés dans leur ensemble (vers des critères de recrutement différents, des horaires de travail plus « souples », des équipes « flexibles », des structures « planes », etc.), les managers sont parvenus à restaurer leurs marges de profits tout en rencontrant une bonne part des critiques du capitalisme issues de Mai 68.

La deuxième raison est précisément d'ordre culturel. Une revendication de créativité et d'autonomie était portée depuis longtemps contre l'aliénation marchande et contre le morcellement de la subjectivité dans le taylorisme. Elle visait dans leur cœur les formes industrielles et domestiques héritées de la grande entreprise planifiée ; elle soutenait de puissantes aspirations à d'autres formes d'autoréalisation de soi.

---

gie du travail, n° 1, 1998, p. 5-20. Voir également les enquêtes sur les conditions de travail que j'ai citées au premier chapitre. Parmi les observations des auteurs, on peut noter que « les normes ISO rompent avec le taylorisme en même temps qu'elles l'étendent » (M. Gollac et S. Volkoff, « Citius, altius, fortius : l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, p. 64) ; « du côté des salariés, on constate que les normes de qualité se traduisent par une surveillance accrue de la hiérarchie » (J. Bué et C. Rougerie, « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête « Conditions de travail 1998 », *Premières Synthèses*, DARES, Paris, 1998, p. 8).

43. J. De Munck et M. Verhoeven, *Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité ?,* Paris/Bruxelles, De Boeck, 1997, p. 39.

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 136

Tout cela a amené les managers des entreprises flexibles à se défier des épreuves industrielles et domestiques trop formalisées (prévisibles, rigides) et à leur préférer des épreuves plus « fluides », qui prendraient mieux en considération la capacité des opérateurs à gérer l'imprévu et qui répondraient mieux à leurs aspirations subjectives, tout en étant plus performantes dans les nouveaux systèmes productifs. Le néomanagement s'est efforcé de déplacer les anciennes épreuves instituées vers les épreuves encore peu codifiées du monde en réseau, mais il a également procédé à une transformation de la *nature* de toutes les autres codifications [44]. Cette transformation n'est pas indépendante des modalités de réalisation de soi au travail.

Dans l'épreuve de soi, précisément, les questions portent sur le caractère « éprouvant » des nouvelles épreuves et leur contribution à l'accomplissement de soi. Elles concernent à la fois les formes d'engagement dans le cours de l'activité de travail et le passage de seuils dans le cours de la vie. Que révèle l'épreuve de moi, en quoi suis-je modifié par elle, que change-t-elle dans ma vie ? À ce propos, on pourrait parler de bifurcations ou d'épreuves-clés pour celles qui ont des répercussions majeures dans la vie personnelle. Dans la mise à l'épreuve de soi, la dimension de l'*intégration* est déterminante, si l'on entend par là la possibilité de faire converger la suite des épreuves traversées dans un parcours signifiant.

Il n'y a pas de causalité directe entre les épreuves traversées, la manière particulière à chaque personne de les éprouver et leur contribution à l'accomplissement de soi. Celle-ci requiert une interprétation créatrice qui ne peut être imposée à l'individu. Mais des points d'appui sont nécessaires à la sécurité existentielle qui permet d'intégrer les épreuves dans le « fil de la vie ». Et le passage des seuils, qui est le moment risqué d'une perte d'appuis, ne peut échapper à l'incohérence ou à l'insignifiance que dans une mise en récit qui l'ancre dans une histoire partagée.

---

44. Pensons, par exemple, dans les mondes industriel et marchand, aux modes de résolution de conflits en sous-traitance et aux procédures de qualité totale qui portent moins désormais sur le contenu (substantiel) du produit que sur les modalités (procédurales) de production (J.-G. Belley, « Justice pédagogique et ordre savant : la résolution des conflits dans la nouvelle sous-traitance industrielle », dans J. De Munck et M. Verhoeven (sous la direction de), *Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité ?, op. cit.,* p. 143).

Nanteuil XP 7/02/05 17:55 Page 137

Cela permet de mieux comprendre les effets subjectifs de la flexibilité : la transformation des épreuves professionnelles a provoqué une *déstabilisation* de nombreux appuis existentiels. On peut contraster deux modèles qui sont des formes typiques d'engagement dans les épreuves professionnelles. À un modèle d'alignement « disciplinaire » dans des épreuves formalisées succède un modèle de « transaction » dans un flux incessant de péripéties et de situations professionnelles segmentées.

Le premier modèle repose largement sur des examens prévisibles et sur l'inscription dans des catégories substantielles (métiers, fonctions, emplois, etc.) qui permettent une projection de soi à long terme. Il attache de l'importance aux assignations statutaires, quitte à ce qu'elles écrasent les singularités individuelles. Le second modèle ignore les contraintes de permanence personnelle : il attribue à chaque individu une capacité de « plasticité » et de « distribution » dans des sollicitations multiples et ponctuelles. Le premier modèle peut être mis en cause pour la *rigidité* qu'il instaure dans le monde ; le second, pour le sacrifice de la *sécurité* qu'il exige.

Le modèle « transactionnel » présente des attraits en ce qu'il reconnaîtrait mieux la créativité personnelle : il permettrait d'éviter le ritualisme des règles et les dérives technicistes souvent dénoncées dans le taylorisme et dans la bureaucratie. Mais il rend difficile l'élaboration de narrations biographiques cohérentes. Il impose une exigence de « disponibilité désimpliquée », dans une succession de projets ou de défis techniques ponctuels, et il risque de se transformer en une « alternance entre l'euphorie du possible et la dépression d'idéal [45] », quand les chances de se réengager dans de nouveaux projets sont minces ou quand les sollicitations de l'activité ont conduit à une forme d'épuisement.

Ces risques sont accrus par le rythme soutenu des mises à l'épreuve dans le monde en réseau. Celui-ci tend à exiger des individus qu'ils ne tiennent pas leurs réalisations passées pour acquises. Dans un nombre croissant de situations professionnelles, les épreuves deviendraient plus fréquentes, mais les conséquences des échecs, notamment dans les sélections, plus difficiles à défaire [46].

---

45. Y. Clot, J.-Y. Rochex, Y. Schwartz, *Les caprices du flux : les mutations du point de vue de ceux qui les vivent*, *op. cit.,* p. 146.
46. R. Sennett, *Le travail sans qualités, op. cit.,* p. 167-192.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 138

Au croisement des deux dimensions, se pose la question majeure de la formation des collectifs de travail. Les épreuves très formalisées de l'entreprise planifiée entraînaient l'inscription des individus dans des collectifs d'appartenance stables (et contraignants). L'identification des personnes dans des catégories socio-professionnelles homogènes était soutenue par des épreuves standardisées, de nature domestique (par l'avancement à l'ancienneté) et industrielle (par l'association diplôme-qualification-poste) [47]. Les collectifs de travail étaient aussi des collectifs de résistance contre les chefs, fondés dans l'idée que l'on partage entre soi des ficelles de métier plus ou moins clandestines.

Dans l'entreprise flexible, les statuts sont dénoncés parce qu'ils empêchent la remise à l'épreuve des capacités personnelles. L'épreuve des projets ne débouche plus sur l'inscription de soi dans un collectif vaste et durable. L'insistance managériale sur l'apprentissage coopératif est désormais associée au modèle de l'*équipe* de travail, mobile et fluctuante dans sa composition, qui permet aux *collaborateurs* de transgresser les anciennes frontières entre métiers tout en échappant à l'enfermement dans un service ou un plan de carrière trop prévisible. Mais en raison même de l'instabilité du réseau, la constitution d'une vie en collectif devient difficile.

47. Sur la question cruciale des appartenances collectives à des catégories socio-professionnelles fondées sur une définition « substantialiste » des qualifications, voir A. Desrosières, *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte, 1993 et R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat,* Paris, Fayard, 1995.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 139

Agir dans un monde flexible : une expérience singulière

John Cultiaux

Tandis que les échos en provenance du monde du travail semblent faire état de problèmes renouvelés concernant les travailleurs les plus fragilisés [1], un vide semble exister quant à leur expression et leur prise en charge dans l'action collective comme dans l'organisation. Relativement peu de recherches tendent à rendre compte de l'*expérience* de la flexibilité de ces hommes et femmes qui y sont confrontés [2]. C'est pourquoi nous ferons ici le choix de laisser une place importante au récit et à l'analyse de l'ex-

1. Voir, par exemple, les enquêtes réalisées, il y a quelques années déjà, sur les conditions de travail par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (P. Paoli, *Deuxième enquête européenne sur les conditions de travail, Dublin,* Fondation européenne sur les conditions de vie et de travail, 1996 ; P. Paoli et D. Merllié, *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne sur les conditions de vie et de travail, 2000) qui ont démontré une correspondance statistique entre faible niveau de qualification et dégradation des conditions de vie et de travail.

2. À quelques exceptions notables et, notamment C. Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil 1998 ; R. Sennet, *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel, 1998 ; ou encore de T. Périlleux, *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001 ; D. Linhart, *Perte d'emploi, perte de soi*, Paris, érès, 2002.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 140

périence d'une jeune travailleuse immigrée et peu qualifiée, confrontée à une forme de flexibilité *spécifique* (dite « de l'emploi ») dans un contexte *spécifique* (celui d'une entreprise du secteur métallurgique belge) [3]. La question que nous posons à travers l'analyse de ce cas problématique concerne *la capacité à agir et à fonder des projets de vie dans un environnement devenu flexible pour les travailleurs les moins qualifiés*.

Nous sommes conscient que les limitations de notre démarche sont, sans conteste, liées aux questions de la « représentativité » d'un tel récit. Tel n'est pas notre propos. L'objet de notre travail est davantage de donner chair ou d'incarner cette coïncidence problématique entre ces données encore trop abstraites que sont « la flexibilité de l'emploi » et « la condition de travailleur précaire ». Mais il ne s'agit pas seulement de fournir une illustration des tensions à l'œuvre mais bien de les aborder analytiquement pour révéler ce qui ne peut l'être à distance.

En nous appuyant sur le récit d'une expérience de la flexibilité et en le replaçant dans le contexte social de son émergence, nous tâcherons de remonter aux causes structurelles des tensions au centre desquelles se situent les travailleurs concernés par ces formes d'emploi. Il s'agit aussi de comprendre combien la flexibilisation de l'emploi constitue effectivement le cadre d'une précarisation accrue qui prend racine au cœur même des organisations, des ateliers et des équipes de travail. Nous montrerons ainsi, au départ de l'expérience de celle qui n'est finalement qu'un point sur la courbe statistique, et à travers l'observation des logiques d'action à l'œuvre dans son récit, comment tout un système de pouvoir et d'exclusion a pu se cristalliser autour d'une transformation de l'organisation du travail. Nous nous interrogerons, enfin, sur ce qui peut constituer, dans ce même contexte, une entrave aux dynamiques de solidarité et même contribuer à « désorienter » l'action collective au risque d'un épuisement de la critique.

---

3. Le matériau servant de base à cette analyse de même que quelques éléments de l'analyse sont issus d'un rapport de recherche réalisé pour le compte des Équipes populaires de Charleroi : P. Walthery et J. Cultiaux, *La flexibilité du travail et de l'emploi : conséquences pour la conciliation vie privée-vie professionnelle et l'action collective. Rapport de recherche*, Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain, 2002.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 141

ÊTRE ET AGIR À TRAVERS LE TRAVAIL

En vue d'appréhender ce matériau, nous avons choisi d'utiliser les notions d'action et d'expérience au sens que leur donne, notamment, François Dubet (1994). Il s'agit, dans cette optique, de considérer l'action des individus comme répondant, en même temps, à un souci de s'inscrire dans une communauté, d'user des ressources de cette identité sociale à des fins stratégiques et de devenir « sujet ». L'auteur identifie ainsi trois registres ou logiques d'action qu'il nomme : *intégration*, *stratégie* et *subjectivation*. L'expérience, quant à elle, « désigne les conduites individuelles et collectives dominées par l'hétérogénéité de leurs principes constitutifs, et par l'activité des individus qui doivent construire le sens de leurs pratiques au sein même de cette hétérogénéité [4] ».

Cette idée d'hétérogénéité signifie, d'une part, la nécessité de comprendre les conduites des acteurs au travers d'une pluralité de logiques combinées et donc, d'autre part, de ne les réduire ni à des rôles ni à la poursuite d'intérêts personnels. En posant la question de l'action et du sujet à partir de la notion d'expérience, nous faisons donc un choix : celui de considérer comme une donnée essentielle la subjectivité des acteurs et donc de placer, au cœur de l'action, non seulement l'activité rationnelle et stratégique d'individus socialisés, mais également leur désir et leurs aspirations à trouver une place et à être maîtres de leur destin.

Ce positionnement nous amène à évoquer deux dimensions essentielles de l'activité professionnelle telle qu'elle s'inscrit aujourd'hui dans ce projet subjectif et stratégique des acteurs. D'une part, nous insisterons sur *la signifiance acquise du travail* dans nos sociétés salariales, c'est-à-dire l'importance relative prise par l'activité professionnelle dans le projet de l'individu d'être et d'agir comme sujet, et de « l'espace de travail » comme lieu de structuration de l'action collective. D'autre part, nous proposons de considérer *l'action organisée* comme ambivalente, c'est-à-dire à la fois comme support et entrave à l'activité du sujet.

---

4. F. Dubet, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil, 1994, p. 15.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 142

La signifiance acquise du travail

Si l'action est également « stratégique », comme le suggèrent Crozier et Friedberg [5], en ce qu'elle est orientée vers l'obtention de biens rares (argent, pouvoir, reconnaissance, etc.), elle n'est pas possible sans le socle d'une intégration minimale. Pour « jouer » seul ou collectivement, prendre la mesure des opportunités qui s'offrent à lui, l'acteur est tenu de connaître, au moins partiellement, les règles du jeu, et de s'assurer de leur maintien ; il doit savoir d'*où* il agit et les termes pertinents dans lesquels doit s'énoncer son activité stratégique [6]. Mais il est aussi capable d'une prise de distance critique sur son action et d'inscrire celle-ci dans une démarche réflexive d'autonomie et de maîtrise de sa propre vie.

Pour être et agir dans le monde, l'individu doit « travailler » la réalité et, en quelque sorte, *croire* au monde dans lequel il évolue. Il a, en tant que sujet, besoin d'être inclus dans une histoire qui en partie le dépasse, mais dont il peut aussi, au moins partiellement, diriger le cours. Il a besoin de s'inscrire au cœur de valeurs transcendantes qui prétendent lui fournir les appuis existentiels utiles, les normes d'identification et les ordres de grandeur dans le cadre desquels il peut s'*éprouver* [7].

Depuis Durkheim [8], nous savons que le travail, sa « division » et son organisation jouent un rôle privilégié de fondement du lien social. La spécialisation fonctionnelle impliquée par la division du travail dans la société industrielle a renforcé la cohésion d'une société en accroissant l'interdépendance de ses membres [9]. Le lieu de travail est également un lieu de partage avec d'autres, un lieu où

---

5. M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.

6. Voir J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.

7. Dans la double acception que lui donne Thomas Périlleux (*Les tensions de la flexibilité, op. cit.*), à savoir d'une part, dans le sens d'une mise à l'épreuve en vue d'un classement et, d'autre part, en signifiant ce qui « éprouve » l'individu, ce qui s'inscrit dans son parcours et intervient dans la production de son identité. Sur le rapport entre *épreuve* et *grandeur*, voir également L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur,* Paris, Le Seuil, 1991.

8. E. Durkheim, *La division du travail*, Paris, PUF/Quaridge, 1960.

9. Pour Norbert Elias, « c'est l'ordre de cette interdépendance qui détermine la marche de l'évolution historique ; c'est lui aussi qui est à la base du processus de civilisation » car il fonde un ordre « plus impérieux et plus contraignant que la volonté et la raison des individus qui y président ». N. Elias, *La dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy, 1979, p. 182-183.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 143

s'élaborent les identités sociales et personnelles, où se construisent des solidarités et des sociabilités, où s'édifient des règles informelles et où s'instaure un contrôle social, qui structurent le quotidien en renvoyant l'individu à une extériorité qui s'impose à lui et qui agit comme un *étayage* indispensable de son être et de son activité.

Tous les étais dont peut bénéficier l'individu n'ont donc pas la même valeur. Et de nombreux auteurs s'accordent à admettre que « dans le modèle de la société salariale, le lien au travail s'est constitué comme cadre fort pour la construction identitaire [10] ». Olivier Schwartz souligne également que le monde ouvrier, qui nous intéresse plus particulièrement ici, répond à cette même particularité. Pour lui, « [le travail] est le terrain d'accès à une forme de reconnaissance sociale. Ici se rencontrent et s'affrontent les acteurs, pour obtenir du corps social la validation d'une part de leur être ou de ce qu'ils veulent être [11] ». Ce que l'on appellera très génériquement « l'espace de travail » est devenu un lieu privilégié d'intégration, c'est-à-dire d'identification d'une communauté de références et d'élaboration d'un ensemble de principes, de valeurs ou de conceptions du monde mis à disposition des individus et permettant leur action, qu'elle soit singulière ou collective. La communauté d'un « sort salarial [12] », les valeurs et la culture qui en découlent sont déterminantes pour l'activité de l'individu et pour l'expérience qu'il a du monde et de lui-même. En effet, ces valeurs et cette culture sont « relayées individuellement par le sens que chacun apporte à ce qu'il fait, le sentiment d'utilité sociale qu'il en retire. L'image que chacun a de lui-même, l'identité qu'il porte, la place qu'il trouve dans la société, celle qu'il peut assumer dans sa famille et auprès de ses proches, ses projets, tout cela repose sur le travail [13] ».

---

10. J. Barus-Michel et F. Giust-Desprairies, « Identité et mutations sociales », dans N. Aubert, V. de Gaulejac et K. Navridis, *L'aventure psychosociologique*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997, p. 284.
11. O. Schwartz, *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF, 1990, p. 287.
12. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
13. D. Linhart, *Perte d'emploi, perte de soi*, *op. cit.*, p. 19-20.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 144

L'ambivalence de l'action organisée

Les différents types d'organisations que nous connaissons ouvrent donc des espaces à l'action en supportant ou au moins en orientant, de manière diverse, l'activité des individus. En définissant explicitement ou en favorisant l'émergence de normes de production et de règles de comportement, l'organisation permet à l'individu de disposer de repères et de ressources pour agir et se situer dans le processus de production, mais également dans la société, en lui assignant un statut, un rôle et une part de son identité. L'entreprise peut ainsi être perçue, à travers son mode de gestion [14], comme *un ensemble de dispositifs de sollicitation et de contrôle de l'activité visant à mettre en correspondance avec ses propres objectifs, une certaine conception de l'environnement socio-économique mais aussi de l'individu.*

Ainsi, le mode de gestion taylorien prend tout d'abord place dans l'essor qui caractérise les sociétés industrielles mais également dans une situation favorable du marché de l'emploi. Au niveau organisationnel, il se caractérise par « une division du travail très émiettée, une production sous contrainte de temps. Des tâches répétitives, des modes de rémunération au rendement (à la pièce, à l'heure), une rigidité des horaires, une séparation et un droit d'expression très faibles, voire nuls, une division entre la conception et l'exécution des tâches ainsi que des systèmes de contrôle très élaborés [15] ». Enfin, dans ce mode de gestion, « l'être humain est vu comme une personne seulement dotée d'une énergie physique et musculaire et mue uniquement par des motivations d'ordre économique [16] ».

Cette définition du taylorisme, mais également les nombreux travaux critiques dont il fut l'objet, laissent entrevoir combien la

---

14. Nous empruntons notre définition des modes de gestion à J.-F. Chanlat, « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », dans I. Brunstein, *L'homme à l'échine pliée. Réflexion sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999, p. 29-61. Par mode de gestion, l'auteur entend « *l'ensemble des pratiques managériales mises en place par la direction d'une entreprise ou d'une organisation pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.* C'est ainsi que le mode de gestion comprend les conditions de travail, l'organisation du travail, la nature des rapports hiérarchiques, le type de structures organisationnelles, les systèmes d'évaluation et de contrôle des résultats, les politiques en matière de gestion du personnel, et les objectifs, les valeurs et la philosophie de gestion qui l'inspirent » (p. 35).

15. *Ibid.*, p. 38.

16. *Ibid.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 145

confrontation des individus à l'organisation du travail peut se révéler ambivalente. D'un côté, nous constatons donc un système stable et rude qui a favorisé l'émergence d'une solidarité, de certaines formes de sociabilité et d'une identité porteuse de projets collectifs et individuels (même si l'horizon de ces derniers était effectivement plus étroit que le projet de société qui animait en partie l'action collective). De l'autre, nous avons une conception réduite de l'homme soumis à l'usure d'une routine pathogène, qui vaudront l'un et l'autre à ce système défini comme « aliénant » d'être l'objet de critiques aussi nombreuses que légitimes.

Au-delà de cet exemple, l'histoire et l'étude des civilisations nous enseignent que chaque système, chaque mode d'organisation, parce qu'il est une définition partielle de la réalité, comporte également sa « face obscure » que Howard S. Schwartz [17] identifie au pôle de l'angoisse et de la honte. L'entreprise n'échappe pas à cette règle : parce que les différentes formes d'organisation du travail placent l'individu face à ses propres limites, elles sont également le lieu d'une souffrance physique ou psychique [18] mais aussi d'injustices spécifiques qui n'ont cessé d'alimenter la critique. C'est la dimension collective et la dynamique sociale de cette critique qui, autant que le contexte, contribuent à transformer les modes d'organisation et de gestion du travail, et donc les conditions de l'action et de « l'existence » au cœur de ce rapport signifiant [19].

Si nous revenons à l'exemple du taylorisme, nous constatons que, prenant acte de l'ampleur et de la pertinence des critiques qui lui était adressées, mais aussi, dès la fin des années 1970, des mutations du champ socio-économique et des crises qui ont successivement ébranlé notre économie, le discours managérial fut progressivement porteur de nouvelles conceptions de l'organisation du travail d'une part, et de l'individu d'autre part. Dans leur étude, Luc Boltanski et Eve Chiapello [20] ont montré que la littérature en management a, à partir de cette période, manifesté sous

---

17. H. Schwartz, « Acknowledging the dark side of organisational life », dans T. Pauchant, *In Search of Meaning. Managing for the Health of our Organizations, our Communities and the Natural World*, San Fransisco, Jossey-Bass, 1995, p. 271-292.
18. Sur le postulat d'une souffrance endémique au travail, voir notamment C. Dejours, *Travail et usure mentale*, Paris, Fayard, 1993.
19. Sur les tensions des épreuves sociales et la dynamique d'évolution du discours managérial et de la critique, voir L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
20. *Ibid.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 146

l'angle d'un argument moral un refus plus général d'une vision en termes de rapport dominant-dominé, mais a également stigmatisé l'inefficacité des structures organisationnelles considérées comme trop hiérarchisées et trop peu réactives aux changements. Ils relèvent également que la mobilisation des individus ne semble, dès lors, plus devoir se faire sur l'exaltation du progrès et de la sécurité de carrière (qui se traduisait par une stabilité de l'emploi et, plus particulièrement, par la généralisation du contrat de travail à durée indéterminée), comme cela était généralement le cas dans les années 1960. Il s'agit maintenant de favoriser l'adaptabilité constante du système à une demande fluctuante, en même temps que l'épanouissement personnel.

C'est à la faveur de cette analyse et de ces transformations que la flexibilité, au sens large, est apparue dans le discours et les pratiques managériales comme une condition de performance des organisations sur un marché plus concurrentiel que jamais. Elle s'y trouve également présentée comme une « opportunité » de libération de l'individu. Véhiculant une nouvelle représentation de l'entreprise et du processus économique, le nouveau capitalisme, en effet, « entend fournir à ceux dont l'engagement est particulièrement nécessaire à l'extension du capitalisme [...] des évidences quant aux "bonnes actions" à entreprendre [...], un discours de légitimation de ces actions, des perspectives enthousiasmantes d'épanouissement pour eux-mêmes, la possibilité de se projeter dans un avenir, remodelé en fonction des nouvelles règles du jeu, et la suggestion de nouvelles voies de reproduction pour les enfants de la bourgeoisie, et d'ascension sociale pour les autres [21] ».

Mais « en creux » de ces figures d'épanouissement, la flexibilité signifie également, pour certaines catégories d'individus, la précarisation de ce lien social essentiel au travail. Ainsi demandons-nous ce qu'il advient des individus dont nous pourrions dire, en paraphrasant Luc Boltanski et Eve Chiapello, que « l'engagement n'est pas nécessaire à l'extension du capitalisme » ou qui, moins que d'autres peuvent accomplir ces « bonnes actions » ? Le changement implique-t-il pour eux une incapacité à se « projeter dans cet avenir » incertain et codé par de nouvelles règles du jeu (qui les dépossèdent des atouts qu'ils pouvaient posséder dans des formes antérieures d'organisation du travail) ? Qu'en est-il de leur capacité

21. *Ibid.*, p. 93.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 147

d'être et d'agir dans ce contexte ? Qu'en est-il, enfin, de ce projet de promotion sociale pour ces « autres » et, plus généralement, d'une possibilité de la critique sociale dans ce contexte ?

UNE EXPÉRIENCE DE LA FLEXIBILITÉ

Il n'est pas question de proposer une réponse théorique ou globale. Des tableaux généraux existent, par ailleurs, au travers d'études statistiques et de travaux plus ambitieux sur la précarisation, la disqualification sociale ou encore l'exclusion. Notre volonté est davantage de guider le lecteur dans la compréhension sensible des réalités qu'évoquent ces travaux et de la complexité qui les abrite d'un regard distant. À travers le récit et l'analyse d'une expérience singulière, celle d'Isabella, nous allons tâcher de rendre compte de l'importance de ces questions et de la façon dont peuvent intervenir certaines caractéristiques de la flexibilité dans le parcours de ces travailleurs.

Réceptacle des tensions induites par ce nœud sociopsychique entre structures flexibles et (inter-) subjectivité, l'*expérience* sera donc traitée ici comme le révélateur d'une transformation objective des rapports sociaux au travail, dont tout un chacun doit tenir compte pour agir dans un monde flexible, comme acteur social ou gestionnaire responsable.

Ainsi, nous observerons, d'une part, comment la mise en œuvre d'une flexibilisation de l'emploi et la coexistence de statuts divers au sein d'une même organisation peuvent effectivement générer des tensions impactant fortement sur la capacité d'action des travailleurs les plus fragilisés. D'autre part, nous verrons combien un jeu stratégique participe également d'un système de pouvoir correspondant aux nécessités de l'action dans un univers flexible, et combien l'action collective est elle-même susceptible d'être détournée par les transformations du contexte organisationnel.

Le récit [22]

Jeune immigrée mauricienne, Isabella ne dispose d'aucune qualification reconnue. Volontaire, elle s'inscrit dans différents

22. Ce récit fut recueilli dans le cadre d'une intervention menée pendant deux années en collaboration avec les Équipes populaires de Charleroi. Pour explorer l'hypothèse d'un lien entre flexibilité et vie privée, nous avons formé un groupe d'inter-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 148

programmes de formation afin de déboucher sur un premier emploi qu'elle perçoit comme une opportunité d'acquérir une première expérience professionnelle utile à entamer enfin son parcours professionnel. C'est du moins de cette manière que les choses lui ont été présentées.

> *« J'ai 34 ans et, il n'y a pas très longtemps, j'ai commencé une formation dans le but de décrocher enfin un premier emploi. Cette formation a duré trois mois pendant lesquels j'ai eu des conflits avec une personne, une autre fille qui suivait cette formation comme moi. Pour moi, elle n'était pas intéressée du tout par la formation. Elle a pris cette formation simplement pour échapper aux exigences du* FOREM*, pour ne pas perdre ses avantages au chômage. […] Pour elle, c'était ça.*
> *Après la formation on m'a proposé un poste d'ouvrière dans une entreprise de production d'outillages pour chantier. Mais je n'étais pas engagée par l'entreprise elle-même. J'étais envoyée par le* FOREM*, comme à l'essai. J'étais encadrée par d'autres ouvriers « formateurs » qui devaient m'apprendre le métier qu'ils connaissaient. […] La mauvaise nouvelle, pour moi, était de retrouver cette personne avec qui j'avais eu des problèmes. Nous nous sommes trouvées ensemble dans la même équipe. Tu vois le bazar !*
> *[…] Le problème était que, à mon âge, je n'avais toujours pas de métier, je n'avais pas d'emploi. Et bon, je me suis dit "je veux un travail" et je me suis donnée à fond, je me suis appliquée à fond […] Ça paraissait drôle aux autres ouvriers, à ceux qui étaient dans la boîte. Ils me trouvaient un peu obsessionnelle parce que je reflétais un peu tout ce qui était à l'opposé d'eux-mêmes.*
> *[…] Je proposais d'autres façons de travailler et j'essayais de me faire respecter. Les autres, elles apportaient le café et faisaient toutes les sales besognes. Moi, j'étais là pour travailler et je leur ai dit. Ça n'a pas plu.*
> *[…] Je n'ai rien fait pour être bien vue par le chef, par les directeurs, par les formateurs. Si j'ai bossé dur, que je me suis "donnée," c'est parce que j'avais envie de ce travail et je me suis appliquée. […] Mais elle, c'était le contraire. Au début, elle n'était pas mieux vue que moi par les*

---

vention constitué d'une dizaine de travailleurs peu qualifiés invités à alimenter une analyse collective confrontant leur vécu, d'une part à celui des autres membres vivant à d'autres titres cette question de la flexibilité, et d'autre part, aux hypothèses et interprétations des chercheurs. Le cas d'Isabella fut un des récits sélectionnés et analysés par le groupe. Et, s'il est effectivement singulier, nous avons rapidement constaté, à travers nos échanges, qu'il faisait écho à d'autres expériences et s'inscrivait dans une réalité sociale objective dont Isabella a été pour nous la porte-parole. Pour un aperçu général du dispositif méthodologique, voir A. Touraine, *La voix et le regard*, Paris, Le Seuil, 1978 et L. Van Campenhoudt, D. Ruquoy et R. Quivy, *Malaise et indiscipline à l'école*, Bruxelles, Publications des facultés universitaires Saint-Louis, 1990.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 149

formateurs mais, petit à petit, elle a commencé à agir de façon différente. Les premiers jours, ça allait très bien avec l'équipe, mais ça a commencé à dégénérer parce qu'elle a commencé à dire des choses à mon égard : "Attention cette personne, elle est dans la manche des chefs." Du coup, l'équipe m'a exclue. Et les pressions, les contraintes ont commencé à arriver. Ça a duré pendant trois mois.
[…] Je suis allée voir le syndicat qui m'a dit "de toute façon ici, vous savez bien, on a le droit de vous changer de place." Il me disait aussi que "ce conflit, c'est à vous de le régler entre vous-même" et il n'a strictement rien fait […] J'en ai parlé avec le formateur responsable et aussi au chef. […] Mais ça ne les a pas empêchés de me faire subir toutes sortes de contraintes. Je m'entendais bien avec certaines personnes et on travaillait bien, mais avec l'influence qui venait tout autour, ça n'arrangeait pas les relations entre moi et cette personne. […] Et tout d'un coup, elle provoque un conflit en disant : "Écoute, tu m'empêches de travailler, tu vas travailler ailleurs."
[…] Et j'en ai eu assez et j'ai dit "stop." Et voilà comment j'ai été obligée de mettre fin à tout ça. Alors aujourd'hui, je me retrouve sans emploi, à la case départ. »

Peu de temps après le recueil de ce récit et de son analyse, nous avons appris qu'Isabella était toujours sans emploi, que sa décision avait entraîné la perte de certains droits et qu'elle avait dû, faute de moyens, quitter son logement pourtant modeste.

Les entraves de l'action individuelle et collective

Ce qui caractérise tout d'abord ce récit, c'est bien l'existence rapportée de deux groupes distincts de travailleurs partageant le même espace organisationnel mais issus d'histoires contrastées et développant des stratégies spécifiques. Nous verrons combien ces stratégies individuelles constituent le cadre d'un système collectif de pouvoir mais aussi d'exclusion, forme extrême d'empêchement à l'action et de déni d'existence. Nous constaterons, enfin, combien cette composante structurelle et cette dynamique de pouvoir et d'exclusion signifient effectivement une « désorientation » de l'action collective.

De la logique de l'externalisation à la « dualisation du salariat »

À travers le récit d'Isabella, nous voyons comment deux catégories de travailleurs semblent effectivement se faire face. La première inclut les travailleurs plus sécurisés et stabilisés, dont on peut dire statistiquement qu'ils ont plus de chance d'être un peu

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 150

plus âgés, un peu plus qualifiés, peut-être en majorité de sexe masculin (mais cela dépend évidemment du secteur d'activité). La seconde concerne un groupe qui est loin d'être homogène, mais qui se singularise par une précarité d'emploi et un projet fort d'intégration.

La coexistence de ces profils correspond à la logique d'externalisation qui a, dans le contexte de concurrence accrue et d'injonction à la flexibilité, permis « notamment de reporter sur les salariés, mais aussi sur les sous-traitants et autres prestataires de services, le poids de l'incertitude marchande [23] ». La mise en œuvre de cette logique a mené à une transformation de l'organisation du travail dans ces entreprises, présentées désormais comme constituées d'un « centre » (ou d'un « noyau central » de travailleurs stables et qualifiés et importants pour les activités-clés de l'entreprise) et d'une « périphérie » (composée de travailleurs non moins importants, mais moins « centraux » et qu'il est dès lors plus facile de recruter directement à partir du marché général du travail) [24].

Cela se traduit par une plus grande sélectivité dans la gestion du personnel, c'est-à-dire par une part accrue des contrats de travail intérimaire, à durée déterminée (CDD), à temps partiel ou variable. La flexibilisation de l'économie génère de ce fait un contexte inédit aux transactions du marché du travail. C'est cette diversification des conditions salariales et des parcours professionnels qui induit la coexistence « au sein d'un même établissement de personnels auxquels s'appliquent autant de statuts qu'il y a de sociétés représentées dans ce lieu de travail, malgré l'identité des conditions de travail, malgré la similitude des qualifications professionnelles et des tâches exécutées et malgré l'unicité du pouvoir de direction réel [25] ».

L'observation plus globale de la dynamique d'externalisation révèle que cette sélection ne semble pas s'opérer au hasard mais semble, au contraire, suivre la ligne de certains découpages du monde social déjà dénoncés ultérieurement, en terme de discrimination. Ainsi, il apparaît que ce sont les « fragilisés d'hier », à savoir

---

23. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*, p. 292.
24. Nous notons que ce modèle, attribué à J. Atkinson, n'est pas sans poser certains problèmes concernant sa mise en œuvre et contribue à voiler certaines réalités. Nous nous inscrivons ainsi, par notre démarche, dans le cadre de l'analyse de A. Pollert, « L'entreprise flexible : réalité ou obsession ? », *Sociologie du travail*, n° 1, 1989, p. 75-103.
25. L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*, p. 309.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 151

les travailleurs les plus anciens ou, au contraire, nouvellement arrivés sur le marché du travail, les immigrés, ceux ne disposant pas de compétences relationnelles et d'aptitudes à la communication, ceux ne faisant pas, selon les critères actuels, montre d'une capacité d'engagement et d'adaptation (comme les travailleurs, et plus souvent, les travailleuses peu mobiles pour raisons familiales) ou encore, les moins diplômés, qui ont été ébranlés par les vingt années de sélection systématique qui ont présidé à la mise en œuvre de la flexibilité. Ce sont eux qui, davantage que d'autres catégories de travailleurs, constituent cette « périphérie » flexible des organisations, s'ils ne grossissent pas déjà, selon l'expression de Robert Castel [26] (1995), les rangs des « laissés-pour-compte de la croissance ».

La dynamique de l'exclusion

Isabella, jeune immigrée sans qualifications, apparaît au regard de ces constats comme le pur produit de ce processus de sélection général, directement inscrit dans la logique de flexibilité. Mais le constat que nous amène à faire l'histoire de cette travailleuse est aussi celui d'une *exclusion* professionnelle qui apparaît comme un des « destins » possibles pour la catégorie de travailleurs qu'elle représente pour nous [27]. Nous voudrions montrer que ce destin est le fait même de cette condition précaire et donc d'une logique du système. Pour constater qu'il prend sens dans le contexte spécifique de flexibilisation, il faut donc comprendre la logique du processus d'exclusion dans lequel elle s'est trouvée inscrite [28]. Ce processus peut se caractériser en trois étapes :

---

26. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, *op. cit.*

27. L'exclusion est, de manière plus générale, un des « destins » possibles du processus de rupture que nous avons schématisé ici. Pour un exposé plus complet des différents modes de recomposition du sujet soumis à l'épreuve de la rupture professionnelle, voir J. Cultiaux et V. Brunel, « L'organisation du sujet à l'épreuve de la rupture », *Gestion 2000*, 3, mai-juin 2002, p. 119-135.

28. Nous nous référons ici essentiellement aux processus analysés dans L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.* ; C. Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, op. cit.* ; V. de Gaulejac et I. Taboada-Léonetti, *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer, 1994 ; H. Leynmann, *Mobbing*, Paris, Le Seuil, 1996 ; D. Lhuilier, *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Le Seuil, 2002. Toutes les analyses convergent vers différentes préoccupa-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 152

1. Il s'agit, tout d'abord, de constater que le comportement d'Isabella fait « événement » au regard du système tissé par la relation *dynamique* des deux catégories de travailleurs que nous avons identifiées. Son expérience nous révèle ainsi combien chaque groupe a effectivement un impact particulier sur la situation de l'autre. Elle nous montre également que chaque individu vise un enjeu même d'intégration, et donc son action à long terme dans l'organisation, et, ce faisant, qu'il contribue à la constitution d'un système spécifique de pouvoir auquel s'affrontera Isabella.

Les « nouveaux précaires ». L'existence d'un groupe plus sécurisé quant à leur statut amène les membres de l'autre groupe à développer différentes stratégies, soit pour s'y inclure (attitude de soumission, acceptation de tâches ingrates), soit pour y résister (attitudes de retrait ou de confrontation). Leur intérêt est cependant identique : trouver leur place et conserver leur emploi, ce qui veut signifier, à moyen terme, être acceptés et quitter leur statut de travailleurs sous contrat précaire.

Les « anciens non précaires ». La présence même d'un groupe de travailleurs flexibles, sa croissance médiatisée et le fait qu'elle s'accompagne, dans certains cas, par des restructurations de personnel provoquent immanquablement chez certains un sentiment d'insécurité légitime. Ces travailleurs plus anciens sont donc également maintenus dans une tension spécifique qui se noue entre la crainte d'une fragilisation de leur statut et l'arrivée de jeunes pouvant incarner mieux qu'eux cette flexibilité qu'ils redoutent.

Entre les deux, Isabella constate la mise en œuvre d'une stratégie collective de mise sous pression des jeunes travailleurs (en faisant référence à une réglementation qu'ils ne suivent pas eux-mêmes ; en ne portant pas assistance aux nouveaux ; etc.) par les plus anciens. D'autre part, les jeunes travailleurs s'inscrivent dans une stratégie complémentaire de soumission généralement observée dans ces situations, et qui a pour conséquence de réaffirmer l'ordre implicite entre anciens travailleurs stabilisés et jeunes précaires.

---

tions communes que résume la démarche des auteurs de *La lutte des places* : mettre à jour le mécanisme « qui conduit certains individus, auparavant intégrés, à décrocher et à se trouver dans le dénuement et l'isolement » ; « comprendre l'extension des populations touchées par l'exclusion » ; et enfin, « expliquer comment la désinsertion sociale « puisse arriver à tout le monde mais pas à n'importe qui » (Gaulejac et Taboada-Léonetti, *La lutte des places*, *op. cit.*, p. 79 et 117).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 153

Ceci peut aller, dans certains cas, jusqu'à se mettre dans un rôle de « courtisans », s'humiliant ou octroyant de petites faveurs aux travailleurs plus anciens afin de recueillir leur soutien ou leur approbation. Ils renoncent, en tout cas, à faire valoir leur droit à un traitement équitable, perçu comme l'issue ultime de leur stratégie [29]. Cette stratégie vise une insertion harmonieuse, et les acteurs qui la portent acceptent de payer le prix de la discrimination, créant une sorte de « solidarité pervertie [30] » qui agit, non pas entre précaires, mais bien en complicité avec les anciens, incarnant une position qu'ils voudraient atteindre, et contre le perturbateur qui menace ce projet. Cette « solidarité », en leur permettant de s'assurer les faveurs des anciens, va également leur permettre de dégager quelques parcelles d'autonomie dans leur action ou, en d'autres termes, de s'approprier des « zones d'incertitudes [31] », certes étroites, mais qu'ils envisagent d'accroître lorsqu'ils seront parfaitement intégrés [32] ;

2. L'attitude singulière d'innovation et de revendication adoptée par Isabella apparaîtra comme opposée à la stratégie de la majorité et donc, à la logique du système. Dans le récit que fait Isabella de son exclusion progressive du groupe, puis de l'organisation, la réaction du collectif à ce déséquilibre prend la forme d'un « harcèlement » que l'on explique généralement, et erronément, par une réduction « psychologisante » au couple de personnalité « pervers/victime ». On constate ici, au contraire, que ce sont bien le contexte de précarisation et l'articulation des désirs et des peurs des acteurs qui produisent diverses tensions intervenant dans la dynamique du processus d'exclusion : l'attitude singulière d'Isabella par rapport à ses collègues défie l'équilibre de l'édifice systémique auquel parti-

---

29. « Il y avait aussi d'autres femmes, qui avaient peur également. Parce qu'elles avaient besoin d'un congé, par exemple, il fallait qu'elles se laissent faire par les hommes, faire leur petit café, faire leur petit nettoyage, ne rien dire, se taire. Parce que, ben oui, c'est comme ça. Alors tu fais les petits nettoyages, tu te laisses faire. Les femmes n'osaient pas dénoncer toutes sortes de dominations parce qu'elles avaient besoin justement de ce travail » (Isabella).

30. Cette idée de « solidarité pervertie » s'inscrit pleinement dans le constat d'ambivalence des stratégies collectives de défense mis en lumière par Christophe Dejours dans ses travaux.

31. M. Crozier et E. Friedberg, *L'acteur et le système, op. cit.*

32. C. Everare, « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », dans *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, 1999, p. 5-21. L'auteur développe, dans cet article, un point de vue plus général sur les pièges de la flexibilité tendus aux travailleurs et aux gestionnaires.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 154

cipent tous les acteurs, qui réagissent à cette menace en l'isolant puis en la stigmatisant. C'est à ce moment, parce que l'individu qui fait événement refuse de « rentrer dans le rang », que le système de pouvoir que nous avons identifié va réellement se muer en un système d'exclusion qui va pouvoir se déployer dans l'ensemble de l'espace organisationnel ;

3. Enfin, dans de telles situations de tensions, il y a rupture et exclusion proprement dite si l'ampleur de l'événement et le manque de ressources pouvant appuyer le projet d'autonomie ou d'innovation, empêchent l'individu ou l'organisation de restaurer la coopération de manière acceptable. Nous dirons que, dans ce cas, la rupture initiale survenue dans le système organisationnel lorsque l'individu s'inscrit en porte-à-faux par rapport à celui-ci devient une « rupture effective » pour l'individu, qui prend généralement la forme d'une auto-exclusion. Ce fut le choix d'Isabella : c'est elle qui, finalement, a dit « stop ! ».

L'exclusion dont Isabella fut victime constitue, au regard de notre interrogation initiale, comme un empêchement radical à l'action. Elle est également une menace forte au projet de maîtrise de l'individu sur son destin. En effet, l'exclusion professionnelle prend dans nos sociétés une signification et une importance toutes particulières. Parce qu'elle pénètre, plus que jamais, les autres sphères de l'existence, elle menace la totalité de l'existence. Pas seulement parce que le travail est une source de revenus, mais également parce qu'il est un indice de « normalité » et, finalement, une condition de l'existence sociale de l'individu [33].

La désorientation de l'action collective

Le récit d'Isabella et ce que nous venons d'en dire nous interpelle encore sur cette absence apparente de « ressources » que nous avons constatée. Nous avons déjà soulevé l'importance de cette « solidarité pervertie » qui contribue à monopoliser les ressources des travailleurs au profit d'un système de pouvoir et de soumission. Mais au-delà, on peut également s'interroger sur l'action d'acteurs institutionnels, c'est-à-dire en quelque sorte, traditionnellement désignés comme porteurs de la dynamique de solidarité, de critique et de progrès social. La passivité de la délé-

33. Voir à ce sujet, l'éclairant travail de D. Linhart, *Perte d'emploi, perte de soi*, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 155

gation syndicale ou, plus précisément, son rôle actif dans la stratégie d'isolement et de « maintien de l'ordre » informel interpelle donc. Et pour tenter de la comprendre, elle doit être rapportée aux intérêts qu'elle tente de défendre.

Statutairement, les intérimaires, les stagiaires mais aussi les sous-traitants sont employés par d'autres entreprises. Cette réalité juridique place *de facto* l'acteur syndical en entreprise dans une contradiction forte : entre le souci de défendre les travailleurs, mais également la difficulté d'identifier la portée réelle de sa responsabilité. Dès lors, nous avons pu, avec le groupe d'intervention, qui était également constitué de délégués et de permanents syndicaux, identifier deux motifs essentiels de leur action. Sans vouloir réduire l'acteur syndical à ce simple calcul, il nous faut constater que ses alternatives sont faibles et que ses actions sont, elles aussi, le produit d'un contexte spécifique : ils savent que leur base est constituée essentiellement de travailleurs non précaires qui, par définition, constituent le noyau stable de leurs adhérents et de leurs électeurs. Ils sont par ailleurs tout aussi conscients de la menace qu'incarnent les travailleurs précaires et peinent à les inscrire dans un projet les impliquant à long terme.

Dans le cas qui nous préoccupe, leur stratégie a consisté à contenir dans l'espace de l'atelier les plaintes qui leur sont légitimement adressées par Isabella, en veillant à ce qu'elles ne parviennent pas « plus haut ». Une phrase telle que « ce conflit, c'est à vous de le régler entre vous » comporte toute l'ambiguïté de cette position. En personnalisant le problème qui se pose à eux, c'est-à-dire en refusant de s'en emparer à un titre plus général, ils contribuent également à reporter le poids des ajustements sur les acteurs les plus faibles, concourant, par un effet cumulatif, à les affaiblir davantage dans l'espace organisationnel.

Il est aussi singulier de constater que, ce faisant, le syndicat joue en quelque sorte le jeu de la hiérarchie. Grands absents remarqués de ce récit, les « chefs » agissent également par passivité en profitant, consciemment ou non, des circonstances, pour laisser ce conflit se régler « de lui-même ».

Le système de pouvoir et de soumission ne se limite donc pas au secret de l'atelier. Il implique l'ensemble des acteurs de l'organisation, des plus fragiles jusqu'à la hiérarchie, qui tous « participent » activement ou, au contraire, en se tenant en retrait de leurs responsabilités, à ce que Luc Boltanski et Eve Chiapello n'hésitent pas à qualifier d'injustice. Ces auteurs s'accorderaient également à

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 156

voir dans le cas d'Isabella un exemple significatif et illustratif de ce qu'ils ont appelé « l'affaiblissement de la critique ».

Notre propos n'a pas été ici de tracer un lien causal rigide et général entre flexibilisation, exclusion et désorientation collective. Il s'agissait plutôt de mettre en relief de ce parcours singulier certaines dynamiques et certains processus généraux, et de sensibiliser l'intervenant en organisation – qu'il soit membre de l'encadrement ou acteur social – à certaines réalités discrètes des modes d'organisations flexibles qui affectent une population fragilisée dont l'importance ne peut être négligée [34]. Nous avons ainsi vu qu'Isabella, en s'inscrivant dans une attitude de revendication, en « faisant événement » dans un espace cadenassé par la peur et l'insécurité, a non seulement perturbé l'ordre implicitement établi, mais a également révélé, d'une part les appuis de ce système de pouvoir qui le constitue et qui y maintient chacun à « sa place », et d'autre part, l'impact d'une transformation du mode d'organisation sur l'action collective et les dynamiques de solidarité.

Le cas d'Isabella est donc singulier : il est d'autres destins possibles. Mais parce qu'il est également le produit des évolutions du champ social et économique, il peut également être « mis en commun » avec d'autres destins singuliers d'individus partageant ce même statut et cette même condition. Il nous révèle alors combien la transformation du cadre organisationnel que nous avons observée à cette occasion mène à une réduction conjointe des possibles de l'action individuelle et subjective, et des orientations de l'action collective qui peut en être le support.

Pour les travailleurs précaires que nous avons croisés dans ce récit, les alternatives sont faibles. Soit ils jouent le jeu du système au prix d'une renonciation forte d'eux-mêmes et sans garanties sur l'issue finale de leur stratégie, soit ils s'affirment en tant que sujets et s'exposent au risque de se voir marginalisés et finalement rejetés par le collectif. Car ce qui est singulier et qui transparaît rarement des chiffres, c'est bien le poids déterminant d'un collectif insécurisé qui produit lui-même les conditions de son aliénation, et la désorientation d'une action collective qui renforce le fonctionne-

---

34. En Belgique, 1232.800, soit 29,64 % des salariés des secteurs privés et publics sont répertoriés comme travailleurs manuels. En outre, ce chiffre ne comprend pas certains emplois, comme les caissières de grande surface qui sont considérées comme employées. Source : ONSS, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 157

ment d'un système inégal et menaçant pour chacun. Pour les acteurs sociaux, également, le champ des possibles semble donc s'être réduit et les raisons sont certainement à rechercher dans la dissonance des logiques traditionnelles et des nouvelles réalités du monde du travail. La singularisation des destins et des statuts dans l'entreprise participe d'une segmentation de l'action collective et d'une difficulté à porter en critique générale les plaintes singulières de ces travailleurs et les tensions induites par le système.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 158

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 159

« Nouvelles réalités organisationnelles » : conséquences pour le bien-être des travailleurs

Fabrice De Zanet et Christian Vandenberghe

En 2000, la Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, l'observatoire européen des conditions de travail, a réalisé une enquête auprès de 21 500 travailleurs en provenance de chacun des États-membres. Les résultats de cette enquête mettent en exergue les profondes transformations du travail survenues pendant les deux dernières décennies.

Ainsi, ils mettent en évidence une intensification du travail, « plus de la moitié des travailleurs devant suivre des cadences élevées ou respecter des délais rigoureux pendant au moins un quart de leur temps de travail [1] », une flexibilisation croissante en termes de temps de travail, d'organisation du travail ou encore de statut contractuel. L'impact du travail sur la santé est également souligné par les travailleurs interviewés : 33 % d'entre eux se plaignent de douleurs dorsales, 28 % de stress, 23 % de douleurs musculaires et 23 % des travailleurs rapportent un état général de fatigue. Pour

1. http://www.fr.eurofound.eu.int/working/3wc/3wc_theme.htm

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 160

toutes les personnes préoccupées par la protection de la santé au travail, ces évolutions imposent de repenser les liens entre travail et santé afin de mieux comprendre comment l'un et l'autre s'influencent mutuellement. Bien que les statistiques relatives aux accidents du travail nous rappellent combien le travail reste dangereux dans certains secteurs ou pour certains travailleurs, cette enquête confirme la nécessité de ne pas restreindre la « santé au travail » à la seule protection des travailleurs contre les accidents du travail et les maladies professionnelles.

En effet, les transformations du travail ont engendré de nouvelles problématiques en matière de santé, telles que le stress professionnel ou encore les troubles musculo-squelettiques. Ces deux problématiques sont en effet emblématiques du travail tel qu'il se vit aujourd'hui. Bien que les données épidémiologiques ne permettent pas d'établir un lien clair entre stress et troubles musculo-squelettiques, il semble que les facteurs de risque tant biomécaniques que psychosociaux favorisent la survenue de ceux-ci [2]. L'intérêt accordé par les autorités publiques à ces problèmes a d'ailleurs contribué à renforcer et à élargir les préoccupations en matière de santé au travail. Depuis plusieurs années maintenant, différentes initiatives ont soutenu les efforts en vue de promouvoir la protection de la santé au travail. Au niveau européen, certains droits des travailleurs en matière de santé sur les lieux de travail ont été précisés. Ces initiatives, bien qu'elles n'aient pas été nécessairement sanctionnées juridiquement, incitent les États-membres à accorder une attention accrue à ces nouvelles problématiques.

Ainsi, en 1996, la Belgique s'est dotée d'une loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Cette loi représente un changement dans la façon d'aborder les questions relatives à la santé des travailleurs. Elle dénote un élargissement des préoccupations du législateur qui ajoute à l'objectif de préserver l'intégrité physique des travailleurs celui d'améliorer leur bien-être. Cette loi reflète aussi la volonté du législateur de promouvoir, d'une façon positive, la santé tant physique que mentale. En introduisant le concept de charge psychosociale engendrée par le travail, le législateur souligne que la prévention du stress professionnel fait partie intégrante de l'amélioration du bien-être au travail. En même

2. M. Aptel et C. Cnockaert, « Le stress au travail », *Bulletin d'information du bureau technique syndical européen pour la santé et la sécurité,* 2002, p. 19-20 et 57-63.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 161

temps, cette loi met en évidence la complexité de la définition et de l'évaluation du bien-être au travail, dans la mesure où le législateur ne définit pas de façon précise ce concept. Signalons que le flou conceptuel transparaît également à travers les études qui se sont penchées sur la question du bien-être au travail [3]. D'une part, la notion de « bien-être » a une connotation positive dans la mesure où il ne s'agit pas seulement d'une absence de symptômes physiques et/ou psychologiques négatifs. Cette approche positive se reflète bien dans la définition de la santé adoptée par l'Organisation mondiale de la santé, à savoir « un état de complet bien-être physique, mental et social, et qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité [4] ». D'autre part, la notion de bien-être englobe différents aspects qui dépassent le cadre strictement professionnel. Réfléchir à l'amélioration du bien-être suppose d'envisager l'individu dans sa globalité et d'intégrer de multiples dimensions telles que la santé physique ou encore les sources de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle (satisfaction au travail, sentiment de compétence professionnelle, attachement à l'entreprise) ou personnelle (degré de satisfaction à l'égard de besoins matériels, affectifs, relationnels, ou encore sentiment d'accomplissement personnel). Évaluer le bien-être revient donc à intégrer différents indicateurs subjectifs, dans la mesure où le bien-être est le reflet de l'écart entre ce qu'un individu vit au quotidien et ce qu'il souhaiterait idéalement vivre.

Les bases de notre réflexion peuvent donc être synthétisées de la façon suivante. Les conditions de travail ayant profondément évolué, elles imposent aux travailleurs de nouvelles contraintes tout en leur offrant de nouvelles opportunités. En conséquence, toute politique en matière de santé et de bien-être au travail se doit de prendre en compte ces nouvelles réalités, de protéger la santé des travailleurs et de favoriser leur bien-être. La psychologie de la santé au travail se propose de contribuer à cette difficile intégration. En effet, cette discipline scientifique vise à « l'application de la psychologie en vue d'améliorer la qualité de vie au travail, de protéger et

3. K. Danna et R.W. Griffin, « Health and well-being in the workplace : A review and synthesis of the literature », *Journal of Management*, n° 25, 1999, p. 357-384.

4. Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946 ; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n° 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 162

de promouvoir la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs [5] ». Contrairement à d'autres perspectives insistant davantage sur les facteurs de risque à un niveau individuel, la « psychologie de la santé au travail » met l'accent sur la compréhension de l'influence des conditions environnementales professionnelles sur la santé et la sécurité des travailleurs. L'intérêt pour cette discipline s'est trouvé renforcé par les profondes transformations du travail qu'ont connues les entreprises lors des deux dernières décennies [6]. Pour cette raison, il est indispensable de rendre compte de ces transformations afin de mieux appréhender comment le travail, tel qu'il se vit à l'heure actuelle, peut affecter, tant positivement que négativement, la santé et le bien-être des travailleurs.

Dans le cadre de ce chapitre, nous tenterons donc de préciser la nature de ces transformations et de décrire leur impact sur le bien-être. Nous chercherons à mettre en évidence comment changements organisationnels majeurs et pratiques de flexibilité peuvent modifier le quotidien des travailleurs et, *in fine*, affecter leur santé. Nous examinerons aussi dans quelle mesure les pratiques de gestion des entreprises en vue d'assurer leur pérennité économique constituent à la fois une menace pour la santé et une opportunité de développement pour les travailleurs.

Il nous semble toutefois important de mettre en garde le lecteur. Compte tenu des connaissances actuelles, il est prématuré de chercher à établir un lien direct entre certaines formes de travail et des conséquences spécifiques en matière de santé. Comme le soulignent Ganster et Schaubroek [7], nous ne disposons en effet que de preuves indirectes. Ces auteurs relèvent que les données empiriques ne sont pas suffisantes pour déterminer de façon claire comment, ni même quand, certains facteurs professionnels peuvent conduire à une détérioration de la santé. À leurs yeux, la façon dont le travail est vécu affecte la santé physique et mentale de manière essentiellement indirecte.

---

5. http://www.cdc.gov/niosh/ohp. html#whatis

6. S.L. Sauter et Jr.J.J. Hurrell, « Occupational health psychology : Origins, content, and direction », *Professional Psychology : Research and Practice*, n° 30, 1999, p. 117-122.

7. D.C. Ganster et J. Schaubroeck, « Work stress and employee health », *Journal of Management*, 17, 235-271, 1991.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 163

LES NOUVELLES RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES

Ces dernières années, trois types de changements organisationnels majeurs ont émergé, à savoir les fusions et acquisitions, les réductions d'effectif à large échelle et les privatisations [8]. Ces changements organisationnels majeurs constituent souvent, aux yeux des entreprises, un choix rationnel opéré sous la pression de la concurrence ou visant des économies d'échelle. Dans leur discours, les gestionnaires expliquent que la globalisation de l'économie a contribué à accentuer la concurrence entre les entreprises. Pour tenter de gagner la bataille de la productivité, les entreprises recourent souvent à des recettes composées des mêmes ingrédients : compression des coûts salariaux et économies d'échelle. À ce titre, les réductions d'effectifs représentent une stratégie fréquemment utilisée dans l'espoir de générer un plus grand profit [9].

Les réductions d'effectifs ne sont pourtant pas forcément en rapport avec la santé financière actuelle et future des entreprises [10]. En effet, nombreuses sont les entreprises qui, après une première opération de réduction d'effectifs, sont contraintes de répéter ce scénario dans les années qui suivent. Cela fait dire à certains observateurs que la tendance à la restructuration dans les entreprises n'est pas prête de disparaître. Par exemple, en Belgique, une étude du Bureau fédéral du Plan indique que les chances de délocalisation et de licenciements collectifs augmentent dès qu'une entreprise fait partie d'un grand groupe international [11].

L'évolution technologique continue et rapide joue également un rôle non négligeable permettant de comprendre les transformations du travail observées. Cette évolution sans précédent exige, en effet, une réactivité plus grande, chaque entreprise se devant de la suivre pour rester concurrentielle. En outre, les nouvelles technolo-

---

8. R.J. Burke et D. Nelson, « Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization : A north american perspective », dans M.K. Gowing, J.D. Kraft, & J.C. Quick (sous la direction de), *The New Organizational Reality,* Washington DC, American Psychological Association, 1998, p. 21-54.

9. W. McKinley, J. Zhao et K.G. Rust, « A sociocognitive interpretation of organizational downsizing », *Academy of Management Review*, n° 25, 227-243, 2000.

10. W.F. Cascio, « Strategies for responsible restructuring », *Academy of Management Executive*, n° 16, 2002, p. 80-91.

11. « Votre emploi est-il menacé ? », article publié dans *Références* des 25 et 26 octobre 2001.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 164

gies de l'information et de la communication ont permis de penser et de concevoir différemment l'organisation du travail. Ainsi, l'introduction de certaines formes de flexibilité, tel le travail à distance, a été rendue possible par cette évolution technologique.

Dorénavant, c'est donc l'instabilité et le changement, plus que la stabilité, qui caractérisent les conditions de travail. Le terme de « nouvelles réalités organisationnelles » a d'ailleurs été utilisé pour désigner ces transformations et l'émergence de nouvelles conditions de travail [12].

Les premières recherches qui se sont intéressées à l'évaluation des conséquences des changements organisationnels majeurs ont cherché à mesurer leur impact en évaluant l'état de santé des travailleurs après l'introduction de ces changements. Dans le meilleur des cas, ces études pouvaient compter sur plusieurs points de référence (avant et après le changement, par exemple), afin de mieux appréhender l'évolution de la santé. Les résultats relativement unanimes quant aux conséquences de ces changements révèlent deux faits majeurs.

Les changements n'engendrent pas une performance économique plus élevée

Le premier fait concerne la pertinence économique de ces changements. En effet, de nombreux observateurs soulignent que ces changements ne permettent pas de dégager un plus grand profit à terme. Une étude qui examinait l'évolution de 311 entreprises ayant procédé à un licenciement d'au moins 3 % de leur personnel a ainsi pu montrer que l'importance des licenciements n'était pas proportionnelle aux performances économiques de l'entreprise avant la restructuration [13]. En outre, l'importance des licenciements n'est pas liée aux performances économiques futures ou à la valeur boursière de l'entreprise après la restructuration. Il apparaît également qu'une première restructuration en appelle souvent une seconde quelques années, voire quelques mois plus tard. Dans la mesure où la motivation principale de ces changements est

---

12. M.K. Gowing, J.D. Kraft et J.C. Quick (eds.), *The New Organizational Reality, op. cit.*

13. W.F. Cascio, « Learning from outcomes : Financial experiences of 311 firms that have downsized »,dans M.K. Gowing, J.D. Kraft & J.C. Quick (sous la direction de), *The New Organizational Reality, op. cit.*, p. 55-70.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 165

d'augmenter la rentabilité économique de l'entreprise, on peut donc se demander pour quelle raison les dirigeants continuent à recourir à de telles stratégies.

Les changements génèrent de nombreux dysfonctionnements au sein de l'entreprise

Le deuxième fait majeur concerne les conséquences humaines de ces changements. Aux yeux des dirigeants, ces changements majeurs sont perçus comme un défi plus économique qu'humain. Dès lors, ils ne consacrent qu'un temps restreint à planifier le déroulement de ces changements sur le plan humain, et évaluent assez mal comment ceux-ci seront perçus par les travailleurs. La prise en compte du facteur humain ne peut, en effet, se réduire à un comptage arithmétique du nombre de personnes nécessaires à l'accomplissement d'un ensemble de tâches et aux économies qu'on peut réaliser.

Ces changements génèrent de nombreux dysfonctionnements au sein des entreprises. Ces dernières sont souvent confrontées à des employés résistant aux changements, dont les craintes s'accompagnent d'un manque d'innovation et du refus de prendre des décisions [14]. Les conflits interpersonnels et entre des groupes ayant des intérêts divergents augmentent. Les employés se montrent aussi moins impliqués envers leur entreprise. Enfin, on observe souvent une perte de confiance parmi les clients de l'entreprise. Ces dysfonctionnements permettent sans doute de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les changements planifiés ne se traduisent pas nécessairement en une réussite économique.

En réalité, la réussite des projets de changement tient en grande partie à la participation active des employés, participation qui est loin d'être acquise en raison des craintes qu'ils ressentent souvent face aux changements. Les études montrent cependant que c'est plus l'incertitude de la situation que le changement lui-même qui est une source de stress pour les travailleurs [15]. Ainsi, les

---

14. K.S. Cameron, D.A. Whetten, et M.U. Kim, « Organizational dysfunctions of decline », *Academy of Management Journal,* n° 30, 1987, p. 126-137.

15. D. Schweiger et A. Denisi, « Communication with employees following a merger : A longitudinal field experiment », *Academy of Management Journal*, n° 34, 1991, p. 110-135.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 166

données recueillies dans le cadre de la recherche Flexihealth [16] ont permis de montrer que la façon dont les changements sont perçus par les travailleurs a davantage de poids que l'importance objective de ces changements. Les résultats révèlent en effet que le nombre de changements rencontrés par les travailleurs dans leur environnement de travail proche (changement de tâches, de supérieur hiérarchique direct, d'horaires) augmente le stress psychologique, l'intention de quitter l'entreprise, et diminue la satisfaction au travail uniquement pour les travailleurs qui évaluent négativement les changements [17]. Or, en période de changement, le processus de décision tend à être davantage centralisé et les informations circulent plus difficilement [18]. Et lorsque les informations en provenance de la hiérarchie font défaut, les rumeurs prennent souvent le relais. Ces dernières ont tendance à augmenter l'anxiété et l'incertitude liées au changement en raison de leur caractère souvent alarmiste. Les rumeurs tendent également à noircir les véritables desseins de l'entreprise, augmentant ainsi le sentiment de menace personnelle ressenti par les travailleurs.

Il est donc essentiel que le management communique le plus tôt possible et de la façon la plus honnête à propos du changement et de ses conséquences attendues. Les résultats d'une étude comparative auprès de deux entreprises impliquées dans une fusion indiquent que cette opération a effectivement entraîné une grande incertitude parmi les employés et que cette incertitude a produit son lot de conséquences habituelles, à savoir plus de stress et moins de satisfaction au travail, d'implication, de souhait de rester membre de l'entreprise et de confiance dans le management [19]. Comparant la

---

16. Le projet de recherche « Flexihealth », coordonné par Christian Vandenberghe, a été subventionné par la politique scientifique fédérale (Belgique) dans le cadre du programme d'appui scientifique à la protection des travailleurs (Phase II, 1999–2003).

17. F. De Zanet et C. Vandenberghe, « Conséquences des changements dans l'environnement de travail et de leur évaluation sur le bien-être », dans G. Karnas, C. Vandenberghe et N. Delobbe (sous la direction de), *Bien-être au travail et transformation des organisations*, Actes du 12e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, volume 3, Louvain-la-Neuve, Belgique, Presses Universitaires de Louvain, 2003, p. 79-89.

18. K.S. Cameron, D.A. Whetten, et M.U. Kim, « Organizational dysfunctions of decline », *Academy of Management Journal,* n° 30, 1987, p. 126-137.

19. D. Schweiger et A. Denisi, « Communication with employees following a merger : A longitudinal field experiment », *Academy of Management Journal*, n° 34, 1991, p. 110-135.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 167

façon dont les deux entreprises ont géré le processus de communication, les auteurs montrent qu'être bien informé du déroulement des événements aide les employés à mieux accepter l'incertitude du changement, et contribue à endiguer les perceptions négatives de ces derniers à l'égard de leur entreprise.

On peut toutefois se demander dans quelle mesure les dirigeants de l'entreprise sont réellement informés quant au processus de changement. En effet, la globalisation de l'économie a également contribué à un éloignement des centres de décision. Dans certains cas, les responsables locaux ne sont plus en prise directe avec les décisions et, d'une certaine façon, sont également les victimes d'un processus qu'ils sont contraints de devoir subir plutôt que gérer.

Les changements tels qu'ils sont vécus par les travailleurs

Les études que nous venons de décrire ont adopté une approche globale des situations de changement, approche qui peut avoir tendance à lisser la nature des réactions observées en situation de changement organisationnel. Dans le cadre du projet de recherche « Flexihealth », une enquête préliminaire qualitative a été réalisée afin de mieux appréhender le vécu des travailleurs confrontés à un changement majeur [20]. Ainsi, cinquante-sept travailleurs provenant de sept entreprises ont été interviewés à propos du ou des changements majeurs qu'ils avaient connus au sein de leur entreprise durant les deux dernières années. Les résultats apportent une perspective nuancée qu'il est utile de développer.

D'une part, cette étude confirme certains des résultats obtenus par des recherches à large échelle : l'envie de quitter l'entreprise, la détérioration du climat relationnel au sein de l'entreprise et de l'ambiance de travail, et la plus grande insécurité sont des thématiques largement citées par les travailleurs interviewés. Ils rapportent également une détérioration de leur qualité de vie, tant professionnelle que privée. Certains évoquent même une atteinte de leur santé à la suite de ces changements. Il apparaît donc que les conséquences de ces mutations dépassent le cadre professionnel. La façon dont l'entreprise a conduit le changement fait

20. F. De Zanet, I. Hansez, M. Bossut, C. Vandenberghe, & V. de Keyser, « Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle », *Travail humain*, n° 67, 2004, p. 257-281.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 168

également l'objet de nombreuses critiques, parmi lesquelles le manque d'information arrive en tête. Les informations circulent mal ou ne sont pas transmises au bon moment. La fiabilité de celles-ci est aussi mise en doute.

D'autre part, les résultats indiquent que les changements majeurs affectent directement l'environnement professionnel des travailleurs. Les changements les plus fréquemment rapportés par ces derniers sont les changements de collègues, de supérieur hiérarchique, de tâches et de charge de travail. Ils mentionnent qu'ils ont davantage de travail, que celui-ci doit souvent être exécuté plus rapidement et que, paradoxalement, ils disposent de moins de ressources. Plusieurs font également état d'un manque de soutien de la part de la hiérarchie, les supérieurs directs ne parvenant plus à jouer leur rôle d'organisateur du travail et de tampon entre la hiérarchie et les travailleurs.

À ce titre, le rôle du supérieur hiérarchique apparaît comme un élément de toute première importance. Ces derniers jouent en effet un rôle essentiel dans la réussite des changements et, en même temps, sont terriblement fragilisés lors de ces événements. Dans la mesure où ils font partie de la ligne hiérarchique, ils ne sont pas toujours perçus positivement par les travailleurs. Ils sont pourtant les premiers concernés par les changements, dans la mesure où ils doivent, dans la plupart des cas, contribuer directement à leur mise en œuvre, notamment à travers l'explication de ceux-ci ou encore la réorganisation du travail. L'importante rotation observée parmi les supérieurs immédiats peut également rendre compte, en partie, de la fragilisation de l'entreprise.

CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS, PRATIQUES DE FLEXIBILITÉ ET BIEN-ÊTRE

En ne se posant pas la question des conséquences humaines des changements organisationnels qu'elles entreprennent, les entreprises se fragilisent de l'intérieur, créant elles-mêmes les difficultés auxquelles elles devront faire face une fois les questions économiques aplanies. Le paradoxe est que ces changements ébranlent ce qui est essentiel à leur réussite, à savoir la confiance et l'implication des travailleurs envers l'entreprise. Bien que les changements organisationnels apparaissent souvent comme un choc, leur impact est loin d'être ponctuel. Les conséquences de ces changements peuvent, en effet, se faire sentir bien longtemps

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 169

après leur survenue [21]. La confiance dans le management, une fois ébranlée, exige alors beaucoup de temps pour se reconstruire.

La prépondérance des changements laisse également apparaître un autre enjeu. D'une part, ils imposent une réorganisation du travail puisque bien souvent le volume de travail doit être exécuté par un nombre plus réduit de personnes. D'autre part, comme le suggère Hudson [22], les changements organisationnels peuvent également occasionner la mise en œuvre d'opérations de *reengineering* dans l'entreprise. La pression économique s'est traduite au sein des entreprises par la volonté de réduire les coûts, mais si les licenciements collectifs sont une stratégie en vue de réduire les coûts salariaux, il est parfois plus délicat de s'attaquer aux coûts de production. Un processus de production « just-in-time » impose une collaboration efficace avec le personnel. Or certains travailleurs peuvent résister à cette évolution. Les licenciements peuvent alors servir une stratégie de *reengineering* permettant de ne conserver que les éléments les plus acquis au processus de changement ou les plus compétents, et dès lors de transformer, via un processus de sélection, la culture organisationnelle.

Cette perspective met l'accent sur les liens étroits qui peuvent exister entre les changements organisationnels majeurs et l'évolution des conditions de travail. La façon dont les conditions de travail vont être aménagées à la suite d'un changement va avoir un impact important sur le bien-être des travailleurs. Certaines évolutions le favoriseront, d'autres contribueront plutôt à le détériorer. Il est donc utile de mettre en évidence les évolutions le plus souvent observées et d'en analyser les conséquences.

Le stress professionnel constitue à cet égard un cadre de référence pertinent pour comprendre les mécanismes à travers lesquels les « nouvelles réalités organisationnelles » peuvent affecter le bien-être des travailleurs. Pour les dirigeants soucieux de réussir le changement d'un point de vue humain, une meilleure compréhension de ces mécanismes est indispensable. En effet, comme nous l'avons montré dans la section précédente, si l'effet du choc créé par un changement ne peut être qu'atténué, la réor-

---

21. A.-F. Buono et J.-L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, San Francisco, Jossey-Bass, 1989.

22. M. Hudson, « Flexibility and the reorganisation of work », dans B. Burchell, D. Ladipo et F. Wilkinson (sous la direction de), *Job Insecurity and Work Intensification*, London, Routledge, 2002. p. 39-60.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 170

ganisation du travail peut (ou devrait) être davantage maîtrisée par les entreprises. En effet, les nouvelles conditions de travail peuvent certes contraindre les travailleurs, mais aussi leur permettre un plus grand épanouissement.

Cartwright et Cooper [23] distinguent six types de facteurs de stress professionnel : les caractéristiques du travail (surcharge ou sous-charge de travail, type d'horaire, qualité de l'environnement physique de travail, dangerosité du travail, etc.) ; les rôles professionnels (niveau de responsabilité, ambiguïtés ou conflits entre les rôles attribués, etc.) ; les relations avec les collègues, le supérieur ou les subordonnés ; les facteurs liés à l'évolution de la carrière (insécurité d'emploi, possibilités d'évolution au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci, etc.) ; les facteurs organisationnels (climat au sein de l'entreprise, culture d'entreprise, style de management, etc.) ; et les interactions entre la vie familiale et la vie professionnelle. Nous allons détailler comment ces différents facteurs de stress peuvent interagir lors d'un changement organisationnel, à travers l'examen de trois tendances majeures de l'évolution des conditions de travail.

Tout d'abord, nous nous intéresserons aux pratiques de flexibilité et à l'intensification du travail qui y est souvent associée. Ensuite, nous évoquerons la question de l'incertitude par rapport à l'avenir et de l'insécurité d'emploi souvent évoquée par les travailleurs. Enfin, nous analyserons l'évolution des trajectoires professionnelles.

Pratiques de flexibilité et intensification

Pour faire face à la nouvelle donne économique et à l'incertitude qu'elle génère, les entreprises doivent être capables de réagir rapidement. Pour Tarondeau [24], « la flexibilité d'un système est son aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie ». Pour cet auteur, la flexibilité est devenue une ressource stratégique que les entreprises s'efforcent de développer. L'introduction des pratiques de flexibilité au sein des entreprises n'est pas uniquement la consé-

---

23. S. Cartwright et C.L. Cooper, *Managing Workplace Stress*, Thousand Oaks, Sage, 1997.

24. J.-C. Tarondeau, « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, 1999, p. 66-71.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 171

quence des pressions économiques. La flexibilisation des conditions de travail a également été encouragée par les autorités publiques. En France, par exemple, ces pratiques de flexibilité ont été envisagées comme une alternative aux vagues de licenciements coûteuses pour la collectivité. La loi Robien offrait la possibilité aux entreprises de réduire leurs charges sociales en contrepartie du non-recours aux licenciements collectifs. Malgré son caractère controversé, celle-ci « a servi, à un coût raisonnable pour la communauté, de catalyseur pour la négociation de la réorganisation du travail dans le but d'éviter les licenciements collectifs [25] ».

Pour les entreprises, ces pratiques de flexibilité sont souvent utilisées comme un moyen de réduire les coûts de fonctionnement, d'introduire une plus grande souplesse au niveau des horaires ou des contrats de travail, autorisant, par exemple, de calculer au plus juste le nombre de personnes affectées à une tâche ou à un processus. Cependant, la flexibilité représente un coût dans l'entreprise, dans la mesure où elle suppose de prévoir des « capacités non strictement nécessaires au fonctionnement normal de l'organisation mais facilitant son adaptation en cas d'événements imprévus [26] ».

L'examen des conséquences de la flexibilité doit être nuancé. Selon les syndicats européens [27], la flexibilité présente un double visage. Parmi les bénéfices, ils mentionnent la possibilité d'un meilleur aménagement entre vie professionnelle et vie familiale, le développement de nouvelles compétences, ou encore une autonomie accrue. Par contre, ils dénoncent une face plus sombre de la flexibilité, à savoir une plus grande précarité d'emploi et une exposition grandissante des travailleurs aux risques physiques et psychosociaux. De façon plus générale, quand la flexibilité fait l'objet d'un choix volontaire, elle semble vécue de façon plus positive.

Le recours à divers types de contrats de travail ou à divers contractants fait également coexister, au sein d'une entreprise, des travailleurs au statut bien différent. Ainsi, il n'est pas rare que des personnes travaillent quotidiennement ensemble sans toutefois

---

25. A. Jenkins, « Flexibility, "individualization", and employment insecurity in France », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, n° 7, 1998, p. 23-38.
26. J.-C. Tarondeau, « Approches et formes de la flexibilité », *art. cit.*
27. Commission Européenne, *Livre vert – Partenariat pour une nouvelle organisation du travail*, Publications de la Commission européenne, Bruxelles, 1997.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 172

bénéficier des mêmes droits et avantages. Certains observateurs distinguent ainsi les travailleurs « centraux » des travailleurs « périphériques », les seconds bénéficiant d'un statut plus précaire que les premiers. Il semblerait toutefois que cette distinction tende à disparaître dans les pays où la législation évolue vers une plus grande souplesse en termes d'engagement et de licenciement du personnel. Cependant, quel que soit le niveau de précarité du statut de ces différents travailleurs, on peut imaginer que la coexistence de situations aussi diversifiées au sein d'un même environnement de travail engendre un stress professionnel et des tensions internes plus élevées [28].

Force est également de constater que la flexibilité des conditions de travail va généralement de pair avec une intensification du travail. La notion d'intensification fait référence à deux types d'évolutions. Habituellement, l'intensification quantitative, renvoyant au nombre de tâches à réaliser, se distingue de l'intensification qualitative, laquelle réfère à la difficulté et à la complexité du travail [29]. L'intensification du travail, quantitative et qualitative, semble fortement associée à l'évolution du travail [30]. Ainsi, lorsque la flexibilité permet d'ajuster le nombre de travailleurs affectés à une ou plusieurs tâches, on peut s'attendre à une intensification quantitative. Par exemple, certaines tâches deviennent prioritaires, et d'autres, habituellement accomplies lorsque l'équipe était plus large, ne sont plus exécutées de façon régulière. Certains travailleurs rapportent également que le travail dans l'urgence devient la norme plutôt que l'exception. Par contre, lorsque la flexibilité tend à élargir les tâches horizontalement, et surtout verticalement, on peut s'attendre à une intensification qualitative du travail. Il faut également signaler que tous les travailleurs, quelle que soit leur position hiérarchique, sont exposés à ces deux formes d'intensification.

Les conséquences de l'intensification doivent toutefois être appréciées de façon nuancée. De façon générale, plusieurs études

---

28. C.E. Connelly et D.G. Gallagher, « Emerging trends in contingent work research », *Journal of Management*, n° 30, 2004, p. 959-983.

29. I. Wichert, « Job insecurity and work intensification : The effects on health and well-being », dans B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (sous la direction de), *Job Insecurity and Work Intensification, op. cit.,* p. 92-111.

30. B. Burchell, « The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification », dans B. Burchell, D. Ladipo & F. Wilkinson (sous la direction de), *ibid., op. cit.,* p. 61-76.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 173

s'accordent pour dire que l'intensification est associée à une détérioration du bien-être et de la santé [31]. Ainsi, les travailleurs qui sont constamment soumis à une charge de travail élevée évoquent davantage d'insatisfaction dans leur travail, une plus grande anxiété et un plus grand épuisement. À plus long terme, l'exposition chronique à des charges de travail élevées est associée à de l'hypertension, à une augmentation des plaintes gastriques, à des troubles nerveux, à un accroissement de la consommation de tranquillisants ou de somnifères, ou encore à l'accroissement des risques d'accident cardiovasculaire.

Une des études sur l'évolution des conditions de travail réalisée par la Fondation pour l'amélioration des conditions de vie et de travail tend également à confirmer ce lien entre l'exposition chronique à une charge de travail élevée et les plaintes somatiques. Si l'on compare les travailleurs qui disent travailler à un rythme élevé de façon quasi permanente et ceux qui disent travailler à un rythme élevé pendant moins de 25 % de leur temps de travail, on observe que les premiers sont deux fois plus nombreux à rapporter des problèmes de stress (41,2 % contre 20,5 %), des douleurs musculaires aux bras et aux jambes (27,2 % contre 13,5 %), des maux de tête (21,3 % contre 9,6 %), de l'anxiété (10,4 % contre 5,1 %) ou encore des troubles du sommeil (10,0 % contre 4,9 %) [32].

Cette dernière étude souligne qu'il est sans doute utile de distinguer l'accroissement ponctuel de la charge de travail de l'intensification qui implique une chronicité. Ce qui apparaît comme particulièrement dommageable, en termes de bien-être et de santé, c'est l'exposition permanente à une charge de travail élevée, l'intensification se traduisant, par exemple, par une disparition des pauses informelles, ou encore par un raccourcissement des délais de production.

Les conséquences de l'intensification du travail ne sont pas forcément limitées au contexte professionnel. La plus grande difficulté à concilier vie professionnelle et vie familiale est bien souvent une conséquence indirecte de l'intensification du travail et des pratiques de flexibilité. Dans le cadre du projet Flexihealth, nous

---

31. P. Warr. *Work, Unemployment and Mental Health,* Oxford, Oxford University Press, 1987.

32. I. Wichert, « Job insecurity and work intensification : The effects on health and well-being », dans B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (sous la direction de), *Job Insecurity and Work Intensification, op. cit.,* p. 92-111.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 174

avons demandé à des employés d'une entreprise de recherche et développement dans le domaine pétrochimique d'évaluer dans quelle mesure leurs responsabilités professionnelles, leur temps de travail ou encore les tensions générées par leur travail, interféraient avec leurs capacités à assumer leurs responsabilités familiales. Les résultats mettent en évidence que, en moyenne, les interférences entre la vie professionnelle et la vie familiale étaient plus importantes pour les travailleurs qui pratiquaient le télétravail ou le travail à domicile, pour les personnes qui travaillaient le week-end et pour les travailleurs qui occupaient une position hiérarchique élevée [33].

Flexibilité et intensification peuvent donc contribuer à accentuer l'intrusion du travail dans la vie familiale. Si la flexibilité des horaires permet un meilleur aménagement de son temps de travail, elle peut contribuer à désynchroniser le travailleur par rapport à certains temps sociaux. Par exemple, le travail à domicile peut offrir d'indéniables avantages pour autant que le télétravailleur soit capable de faire la part entre temps professionnel et temps familial. Par l'épuisement qu'elle occasionne, l'intensification peut également avoir un impact sur la qualité des relations familiales. Ainsi, Nolan [34] se demande « comment maintenir de bonnes relations quand votre travail vous laisse continuellement fatigué et épuisé ».

Dans certains cas, lorsque l'intensification prend la forme d'une plus grande autonomie dans l'organisation des tâches, quand elle s'accompagne d'un réel enrichissement du travail ou quand elle permet de développer ses compétences, elle peut être une source de satisfaction. C'est une des tendances qui ressort également des recherches menées par l'équipe Flexihealth [35]. L'intensification quantitative (appréhendée, dans le cadre de cette étude, à travers le nombre de tâches à réaliser, le sentiment de devoir travailler de façon intensive et le nombre de changements divers auquel le

---

33. F. De Zanet et R. Tjeka, « Pratiques de flexibilité et conflits entre vie professionnelle et vie familiale : conséquences sur la qualité de vie », dans G. Karnas, C. Vandenberghe, et N. Delobbe (sous la direction de), *Bien-être au travail et transformation des organisations, op. cit.,* p. 91-102.

34. J. Nolan, « The intensification of everyday life », dans B. Burchell, D. Ladipo et F. Wilkinson (sous la direction de), *Job Insecurity and Work Intensification, op. cit.,* p. 112-136.

35. F. De Zanet, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, I. Cornelis, W.D'Hoore, V. De Keyser, I. Hansez, R. Tjeka et P. Vlerick. « Work environment changes and stress : The role of work to family conflict », Communication présentée à la 5e Conférence interdisciplinaire sur le stress et la santé au travail, Toronto, Canada, 2002.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 175

travailleur est confronté) est perçue de façon négative par la majorité des travailleurs et est clairement associée à une augmentation du niveau de stress. L'intensification qualitative (appréhendée à travers la possibilité de prendre des initiatives dans le cadre de son travail, le fait de devoir être compétent dans des domaines divers et le sentiment que la responsabilité personnelle est de plus en plus engagée) semble en revanche avoir une influence double. D'une part, elle est associée à une diminution du niveau de stress, mais d'autre part, elle accentue la perception d'intensification quantitative du travail. L'intensification qualitative peut donc contribuer, sous certaines conditions, à favoriser le bien-être des travailleurs.

Incertitude et insécurité par rapport à l'avenir

Nous avons déjà souligné que l'incertitude créée par les changements organisationnels est une source de stress. De nos jours, de moins en moins de travailleurs peuvent être convaincus de pouvoir accomplir l'ensemble de leur carrière au sein d'une seule et même entreprise. Cette insécurité gagne d'ailleurs toutes les couches de l'entreprise, car tant les ouvriers que les employés ou les cadres y sont exposés. Il s'agit d'une thématique relativement large, dans la mesure où elle ne fait pas uniquement référence à la menace subjective de perdre son emploi. Deux types d'insécurité d'emploi peuvent, en effet, être distingués, à savoir d'une part l'insécurité perçue par rapport à la continuité de son emploi, et d'autre part la crainte de voir se détériorer ses conditions de travail.

La grande majorité des recherches ont été consacrées à l'insécurité perçue par rapport à la continuité de son emploi, thématique tout à fait pertinente compte tenu du contexte de changement qui vient d'être décrit. Cette insécurité d'emploi est un sentiment subjectif qui n'est pas nécessairement en rapport avec les risques réels de perdre son emploi. Toutefois, de nombreux auteurs indiquent que ce sentiment d'insécurité est, en soi, délétère, dans la mesure où la personne perçoit une menace permanente, chronique [36]. L'intensité du sentiment d'insécurité va dépendre de différents éléments dont certains sont issus de l'envi-

36. H. De Witte et K. Näswall, « "Objective" vs "subjective" job insecurity : Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries », *Economic and Industrial Democracy*, n° 24, 2003, p. 49-188.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 176

ronnement de travail et d'autres de la situation personnelle du travailleur. Parmi les éléments propres à l'environnement de travail, certains doivent être soulignés :

– *le climat de changement au sein de l'entreprise :* si l'entreprise est en proie à des difficultés économiques, si une restructuration a été annoncée ou si un projet de fusion a été dévoilé, les incertitudes par rapport à l'avenir, et en particulier par rapport à la continuité de l'emploi, vont être accentuées ;

– *la confiance accordée par le travailleur à son entreprise :* cette confiance agit comme une protection face à l'incertitude. En effet, un travailleur se sentira d'autant moins menacé qu'il est convaincu que son entreprise est soucieuse de son sort. Il faut à nouveau souligner l'importance du supérieur direct, dans la mesure où la qualité des relations entre un travailleur et son supérieur hiérarchique, en tant que représentant de l'entreprise, peut contribuer à renforcer la confiance envers l'organisation dans sa globalité ;

– *les pratiques de flexibilité :* ces pratiques doivent permettre aux entreprises de pouvoir adapter en permanence leurs capacités de production aux demandes du marché. Or, comme nous l'avons vu, cette flexibilité des capacités de production repose essentiellement sur le personnel. On observe, en conséquence, une précarisation du travail, certains travailleurs n'obtenant jamais ou très difficilement un statut considéré comme stable. Traditionnellement, un « vrai travail » correspond à un travail à temps plein assorti d'un contrat à durée indéterminée. Les mécanismes de régulation sociale n'étant pas forcément adaptés aux nouvelles trajectoires professionnelles, cette précarité contribue à renforcer le sentiment d'insécurité d'emploi.

Concernant les facteurs propres à la situation personnelle pouvant favoriser la perception d'insécurité d'emploi, les éléments suivants méritent d'être mentionnés :

– *l'employabilité :* ce concept fait référence à la perception subjective de pouvoir retrouver facilement et rapidement du travail en dehors de son entreprise. Cette mobilité professionnelle potentielle dépend bien évidemment des compétences qu'un travailleur a développées, mais également du sentiment que ses compétences sont recherchées sur le marché du travail. L'âge peut également intervenir dans l'évaluation qu'un travailleur fait de son employabilité. En réalité, l'employabilité est un trait émergent des nouvelles réalités organisationnelles. Comme nous le verrons, la mobilité

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 177

professionnelle tend à remplacer la stabilité d'emploi autrefois assurée par les entreprises ;

– *les conséquences de la perte de l'emploi :* la perception d'insécurité sera d'autant plus forte que les conséquences de la perte de l'emploi, et des revenus de son travail, sont importantes. Si les ressources économiques du ménage ne dépendent que d'une seule personne ou si les contraintes financières sont fortes, la perte de revenus, même momentanée, peut être très dommageable.

Dans le contexte de l'introduction de la flexibilité au sein des entreprises, une autre forme d'insécurité prend une importance de plus en plus grande : l'évolution des conditions de travail. En effet, un travailleur peut se sentir insécurisé dans son travail à partir du moment où il se sent potentiellement menacé par les évolutions futures de ses conditions de travail. Une étude a ainsi montré que les individus les plus affectés étaient ceux qui déclaraient une plus grande incertitude par rapport aux tâches à réaliser au travail [37].

Or, comme nous l'avons déjà souligné, changements organisationnels et pratiques de flexibilité se traduisent bien souvent par une transformation des conditions de travail. Ainsi, un travailleur peut se sentir insécurisé à partir du moment où il est incertain, par exemple, quant aux tâches qui lui seront confiées, quant à ses horaires de travail ou encore quant aux compétences qui seront nécessaires à l'accomplissement de son travail. Les évolutions technologiques au sein des entreprises tendent à accentuer cette insécurité.

Une autre forme d'insécurité que l'on retrouve fréquemment dans le contexte des « nouvelles réalités organisationnelles » a également été mise en évidence : le sentiment d'immobilité professionnelle [38]. Paradoxalement, dans un contexte de perpétuel changement, certains travailleurs ont le sentiment que leur évolution professionnelle est limitée, voire même bloquée, tant au sein de leur entreprise qu'en dehors de celle-ci. Cette perception d'immobilité ou de blocage professionnel renvoie au sentiment de ne pouvoir faire évoluer ses conditions de travail de façon positive.

---

37. S.J. Ashford, « Individual strategies for coping with stress during organizational transitions », *Journal of Applied Behavioral Science*, n° 24, 1988, p. 19-36.

38. R.J. Burke et D. Nelson, « Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization : A north american perspective », dans M.K. Gowing, J.D. Kraft et J.C. Quick (sous la direction de), *The New Organizational Reality, op. cit.,* p. 21-54.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 178

Cela se traduit aussi chez le travailleur par l'impression qu'il n'est compétent que dans la fonction qu'il occupe actuellement.

Ici également, les données de recherche sont claires quant aux conséquences de l'insécurité. Ainsi, dans le cadre des études Whitehall II, des agents gouvernementaux anglais ont été interrogés à plusieurs reprises sur une période de temps relativement longue. Les premières données recueillies auprès de ces travailleurs ont été recueillies durant une période de stabilité. Entretemps, ces services gouvernementaux ont été privatisés et des licenciements collectifs ont été réalisés. Les agents gouvernementaux ont été à nouveau interrogés et des données ont cette fois été recueillies pendant une période d'instabilité. Ces données longitudinales offrent une opportunité exceptionnelle d'appréhender l'évolution des perceptions des travailleurs quant à leurs conditions de travail et les conséquences qui en résultent pour leur santé. Les résultats des études Whitehall II montrent que les projets de privatisation et de réduction des effectifs ont contribué à accroître la perception d'insécurité d'emploi. Ces données longitudinales indiquent également que l'insécurité d'emploi est clairement associée à une détérioration du bien-être et de la santé [39].

Évolution des trajectoires professionnelles

Les nouvelles réalités organisationnelles bouleversent également la nature de la relation établie entre une organisation et ses collaborateurs. Cette évolution ne fait pas référence aux aspects formels du travail, tels que le type de contrat de travail ou la nature des tâches, mais plutôt aux attentes réciproques entre employeurs et employés.

Supiot [40] indique que, traditionnellement, les travailleurs promettaient loyauté et implication envers leur entreprise en contrepartie d'un emploi stable. De nos jours, les entreprises ne peuvent plus assurer cette stabilité d'emploi ; l'évolution de la carrière relève davantage de la volonté et de la responsabilité du travailleur que de celle de l'entreprise. Rares sont les travailleurs qui

39. J.E. Ferrie, M.J. Shipley, M.G. Marmot, P. Martikainen, S.A. Stansfeld et G.D. Smith, « Job insecurity in white-collar workers : Toward an explanation of association with health », *Journal of Occupational Health Psychology,* n° 6, 2001, p. 26-42.

40. A. Supiot, « The transformation of work and the future of labour law in Europe : A multidisciplinary perspective », *International Labour Review*, n° 138, 1999, 31-46.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 179

peuvent encore espérer réaliser une carrière complète au sein d'une seule organisation. Dès lors, chacun doit veiller à développer son employabilité. Et Supiot de conclure qu'aujourd'hui, les trajectoires professionnelles sont marquées du sceau de la discontinuité, de la mobilité, et de l'insécurité. Cette situation contribue à renforcer l'incertitude des travailleurs quant à leur avenir. En effet, les situations professionnelles sont plus diversifiées qu'auparavant.

À cet égard, Eustache [41] distingue trois catégories de travailleurs. Premièrement, les « victimes » des nouvelles réalités organisationnelles qui ont été profondément déstabilisées par les changements et l'évolution de leurs conditions de travail. Ces travailleurs adoptent une attitude défensive et critique, voire cynique, envers de ces nouvelles réalités, attitude qui se traduit par une faible satisfaction au travail et un niveau d'implication très bas. Parmi ces travailleurs, on peut retrouver des personnes qui ont réalisé la majeure partie de leur carrière au sein d'une seule entreprise et qui ont vécu chacune des changements que leur organisation a connus. Parmi ce groupe, figurent également les « perdants » de la flexibilité. Il s'agit des travailleurs à statut précaire, en termes de contrat ou de conditions de travail, et qui éprouvent de grandes difficultés à « monter dans le train ». Ces travailleurs ne bénéficient pas des opportunités offertes par les nouvelles réalités organisationnelles.

Deuxièmement, il existe les « employés fidèles » qui ont accepté les nouvelles règles du jeu et adoptent une attitude constructive face à ces nouvelles réalités. Certains d'entre eux ne souscrivent pas à l'ensemble des nouvelles exigences et adoptent plutôt un profil de suiveur. D'autres veulent prendre une part plus active en allant au-delà de ce qui est attendu par leur entreprise. Ces travailleurs figurent certainement parmi les bénéficiaires de la flexibilité. Bien qu'ils n'échappent pas à l'intensification de leur travail, ils bénéficient d'opportunités de développement. Leur entreprise est, sans doute, davantage disposée à investir en eux, dans la mesure où ils possèdent des compétences, une expérience et des savoirs précieux.

La troisième catégorie regroupe les « nouveaux professionnels » dont l'objectif est de retirer un bénéfice personnel des

41. D. Eustache, *Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés*, Marseille, CEREQ, 1996.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 180

nouvelles réalités organisationnelles. Contrairement aux « employés fidèles » dont l'implication envers l'entreprise est élevée, ces « nouveaux professionnels » sont essentiellement impliqués envers leur carrière. D'une certaine façon, ces travailleurs ont renversé le rapport de forces avec leurs employeurs, car les entreprises deviennent demandeuses de leurs compétences et, à terme, peuvent figurer parmi les victimes de leurs stratégies opportunistes.

Nous avons décrit les conséquences potentielles des changements auxquels entreprises et travailleurs sont confrontés depuis deux décennies. Les changements majeurs, tels que les restructurations, fusions et privatisations, ne constituent finalement que la partie la plus visible de ces transformations. D'autres bouleversements ont directement touché les travailleurs dans leur quotidien et dans leur façon de réaliser leur travail. Nous avons plus particulièrement évoqué l'intensification qui impose une charge de travail, tant quantitative que qualitative, toujours plus élevée. Nous avons également souligné l'insécurité d'emploi grandissante générée par la menace de changements organisationnels à large échelle, qui se traduisent, dans la majorité des cas, par des licenciements collectifs. Nous avons enfin mis en évidence que les évolutions constantes du travail sont une source d'incertitude pour les travailleurs qui s'interrogent quant à l'avenir de leur fonction au sein de leur entreprise, ou de leur carrière de façon plus générale.

Les nouvelles réalités organisationnelles constituent indubitablement une source de stress pour les travailleurs. Celles-ci se caractérisent par le fait qu'elles touchent simultanément chacun des facteurs de stress relevés par Cartwright et Cooper [42], à savoir les caractéristiques du travail, les rôles professionnels, les relations interpersonnelles, les facteurs d'évolution des carrières, les facteurs organisationnels et les interactions entre vie familiale et vie professionnelle. Nous avons également montré que ces nouvelles réalités organisationnelles affectent la santé. Elles peuvent ainsi porter atteinte au bien-être individuel. On est donc en droit de s'interroger sur la compatibilité possible entre la santé économique des entreprises et le bien-être des travailleurs.

---

42. S. Cartwright et C.L. Cooper, *Managing Workplace Stress*, Thousand Oaks, Sage, 1997.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 181

Les études indiquent qu'un changement ne peut réussir sans la participation active des travailleurs. Elles montrent également que l'implication des travailleurs n'est pas acquise par défaut ; au contraire, elle se gagne. Cela suppose que les responsables reconnaissent que tout changement est, dans un premier temps, une source de déstabilisation pour les travailleurs et qu'ils veillent à la prise en charge des besoins socio-émotionnels de ces derniers pendant la période de transition.

Les travailleurs éprouvent notamment le besoin de savoir ce qui se passe et de comprendre le comportement de l'entreprise. Les entreprises peuvent aider à contrôler le sentiment d'insécurité de leur personnel en planifiant mieux les changements et en y associant leurs collaborateurs. Elles peuvent aussi susciter une meilleure adhésion à leurs projets en donnant à tous les employés des opportunités de développement de façon à renforcer leur employabilité et à faciliter leur mobilité.

En bref, l'émergence du bien-être et de la qualité de vie au travail en tant que préoccupations actuelles de gestion à part entière devrait bénéficier tant aux employés qu'à leurs employeurs, lesquels tireraient avantage à considérer leur personnel comme « un investissement à long terme plutôt qu'un coût à court terme [43] ».

---

43. D. Noer, « Layoff survivor sickness : What is it about and what to do about it ? », dans M.K. Gowing, J.D. Kraft et J.C. Quick (sous la direction de), *The New Organizational Reality, op. cit.,* p. 207-220.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 182

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 183

Relations entre les modes de gestion du capital humain, la relation d'emploi et les attitudes et comportements au travail

Tanguy Dulac et Nathalie Delobbe

Le contexte dans lequel les organisations agissent a fortement changé ces dernières décennies. Les organisations sont confrontées à de nombreux défis tels que la globalisation, la dérégulation, l'impact des technologies, ou encore le besoin de coordonner simultanément coûts et croissance. Toutes ces nouvelles réalités ont forcé les organisations à plus de flexibilité et d'efficience. Face à ces diverses pressions, les organisations ont dû mettre en place de nouvelles stratégies afin d'augmenter leur capacité de réponse par rapport aux conditions changeantes du marché.

Dans leur quête d'avantages concurrentiels soutenus, les organisations ont eu notamment recours à la flexibilité de l'emploi en effectuant des choix stratégiques quant à l'internalisation et/ou l'externalisation d'une partie de la force de travail. Ces choix stratégiques se reflètent notamment dans la très nette augmentation des arrangements de travail « alternatifs » ou « non standards » en Europe, aux États-Unis, au Canada et en Asie [1]. Ainsi, à l'heure

1. M. Quinlan et P. Bohle, « Contingent work and occupational safety », dans J. Barling et M.R. Frone (sous la direction de), *The Psychology of Workplace Safety*, American Psychological Association, Washington, 2004, p. 81-105.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 184

actuelle, les organisations sont généralement composées d'un noyau central d'employés engagés de manière permanente. Autour de ce noyau central, gravitent des travailleurs périphériques caractérisés par des arrangements de travail « non standards » ou « contingents », représentés notamment par les travailleurs temporaires, intérimaires ou encore sous-traitants.

Puisqu'à l'origine la gestion du capital humain a souvent été réduite à une décision de type « développer » ou « acquérir » le capital humain, nous présenterons brièvement, dans une première section, les principaux avantages et inconvénients liés à l'internalisation et à l'externalisation de la force de travail.

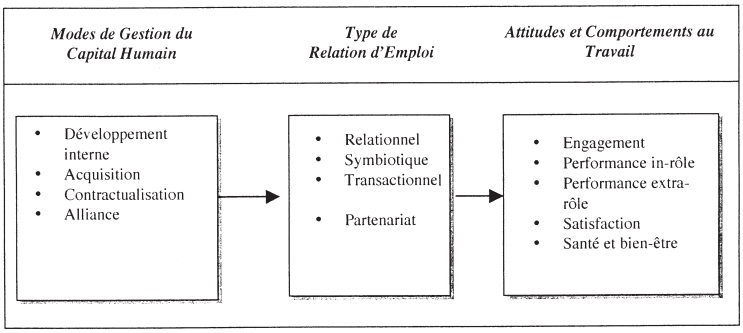
Par la suite, nous présenterons un cadre conceptuel relatif à l'allocation et au développement du capital humain. Sur base de deux critères – la valeur stratégique et le caractère unique du capital humain –, nous présenterons quatre modes de gestion du capital humain auxquels peut recourir une organisation, à savoir le développement interne, l'acquisition, la contractualisation et l'alliance.

Dans la section qui suit, nous montrerons qu'en ayant recours simultanément à divers modes de gestion du capital humain, les organisations favorisent le développement de différents types de relations d'emploi ou contrats psychologiques. En effet, en segmentant diverses catégories de travailleurs, les organisations créent de manière plus ou moins délibérée des contrats psychologiques distincts avec leurs travailleurs. Dès lors, les différentes catégories de travailleurs sont susceptibles de percevoir différemment les contributions et les rétributions inhérentes à leur relation d'emploi.

Enfin, étant donné l'augmentation des arrangements de travail contingent sur le lieu de travail, de nombreuses recherches issues de l'économie et de la psychologie se sont centrées sur les conséquences de la flexibilité de l'emploi sur les attitudes et les comportements des travailleurs. Par conséquent, dans une dernière section, nous présenterons de manière non exhaustive des recherches ayant étudié la relation entre diverses formes contractuelles et certaines variables conséquentes, telles que la satisfaction, l'engagement, la performance, ou encore la santé et le bien-être des travailleurs. Ces recherches mettent en lumière l'importance de prendre en considération certaines variables intermédiaires dans l'étude de la relation entre la flexibilité de l'emploi et

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 185

les conséquences au niveau des attitudes et des comportements des travailleurs.



INTERNALISER OU EXTERNALISER L'EMPLOI ?

La gestion du capital humain a souvent été réduite à une décision d'internalisation ou d'externalisation de la force de travail, c'est-à-dire « faire » ou « acheter » le capital humain [2]. C'est pourquoi, dans un premier temps, de nombreux chercheurs se sont limités à cette dichotomie et ont étudié les avantages et les inconvénients liés à l'internalisation et à l'externalisation de l'emploi.

Parmi les bénéfices potentiels liés à l'internalisation de l'emploi, nous pouvons citer une plus grande stabilité et une plus grande prévisibilité de la provision d'aptitudes et de capacités de l'organisation [3], davantage de coordination et de contrôle [4], un processus de socialisation amélioré, ainsi que la minimisation des coûts de transaction [5]. L'externalisation, quant à elle, permet aux organisations de diminuer leurs coûts administratifs [6] et d'équilibrer

---

2. R. Miles et C.C. Snow, « Designing strategic human resource systems », *Organizational Dynamics,* n° 13, 1984, p. 36-52.
3. J. Pfeffer et J.N. Baron, « Taking the workers back out : Recent trends in the structuring of employment », dans L.L. Cummings et B. M. Staw (sous la direction de), *Research in Organizational Behavior,* vol. 10, Greenwich, JAI Press, 1988, p. 257-303.
4. G. Jones et C. Hill, « Transaction cost analysis of strategy-structure choice », *Strategic Management Journal,* n° 9, 1988, p. 159-172.
5. O.E. Williamson, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.
6. C. von Hippel, S.L. Mangum, D.B. Greenberger, R.L. Heneman et J.D. Skoglind, « Temporary employees : Can organizations and employees both win ? », *Academy of Management Executive,* n° 10, 1997, p. 93-104.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 186

les exigences liées à la force de travail [7]. Un autre avantage fréquemment avancé par les chercheurs est l'augmentation de la flexibilité organisationnelle liée à l'externalisation [8]. Enfin, l'externalisation offre également aux organisations davantage de discrétion par rapport au nombre de travailleurs mais également par rapport aux diverses catégories de travailleurs.

Bien que ces modes d'emploi soient des sources d'avantages potentiels pour l'organisation, la décision d'internaliser ou d'externaliser une partie des travailleurs est associée inévitablement à un certain nombre de coûts non négligeables. En effet, si l'internalisation peut contribuer à la stabilité de la provision du capital humain, celle-ci engendre toutefois des coûts bureaucratiques liés à l'administration de la relation d'emploi [9]. L'internalisation limite également la capacité d'adaptation de l'organisation aux divers changements environnementaux, notamment ceux qui sont liés aux variations de travail.

L'externalisation possède également ses propres coûts. Par exemple, une organisation trop centrée sur le court terme pourrait avoir tendance à externaliser sa force de travail en ayant principalement recours à des aptitudes et à des capacités externes. En agissant de cette manière, cette organisation met clairement en péril sa capacité à développer des aptitudes et des compétences centrales pourtant nécessaires à la performance à long terme de cette dernière [10].

Cette discussion ne doit pas aboutir à une distinction dichotomique entre les différentes modalités d'emploi. Ainsi, une organisation ne décide pas d'internaliser ou d'externaliser l'intégralité de sa force de travail. Bien au contraire, les organisations utilisent diffé-

---

7. J.N. Baron et J. Pfeffer, « The social psychology of organizations and inequality », *Social Psychology Quarterly,* n° 57, 1994, p. 190-209.

8. A.S. Tsui, J.L. Pearce, L.W. Porter et J.P. Hite., « Choice of employee-organization relationship : Influence of external and internal organizational factors" » dans G.R. Ferris (sous la direction de), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press, 1995, p. 117-151.

9. G. Jones et P.M. Wright, « An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices », dans G.R. Ferris et K.M. Rowland (sous la direction de), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press, 1992, p. 271-300 ; D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements,* Thousand Oaks, Sage, 1995.

10. R.A. Bettis, S.P. Bradley et G. Hamel, « Outsourcing and industrial decline », *Academy of Management Executive,* n° 6, 1992, p. 7-22.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 187

rentes approches dans l'allocation du capital humain en ayant simultanément recours à l'internalisation et l'externalisation [11]. Puisque les différentes catégories d'employés possèdent des aptitudes, des compétences et des connaissances qui ne sont pas également importantes par rapport à la compétitivité de l'organisation, cette dernière va utiliser des modes de gestion distincts pour les diverses catégories d'employés [12]. Dans la section qui suit, nous allons développer un cadre conceptuel qui présente et clarifie quatre modes d'allocation et de développement du capital humain.

DIFFÉRENTS MODES DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN

En se basant sur divers travaux issus de l'économie, des théories des organisations, de la stratégie, et de la gestion des ressources humaines, Lepak et Snell [13] ont posé les fondements d'une architecture de gestion des ressources humaines en alignant différentes modalités et relations d'emploi et différentes configurations de pratiques de gestion des ressources humaines. Selon Lepak et Snell, le choix d'une modalité d'emploi dépend à la fois de considérations stratégiques et de considérations de type coûts/bénéfices. Sur base de deux critères – la valeur stratégique et le caractère unique du capital humain –, Lepak et Snell dérivent quatre modes de gestion du capital humain : le développement interne, l'acquisition, la contractualisation et l'alliance.

Dans un premier temps, nous allons brièvement expliquer les deux critères sur lesquels repose le modèle de Lepak et Snell. Ensuite, nous présenterons les modes de gestion du capital humain qui en découlent.

---

11. A. Davis-Blake et B. Uzzi, « Determinants of employment externalization : A study of temporary workers and independent contractors », *Administrative Science Quarterly,* n° 38, 1993, p. 195-223.

12. S.E. Jackson, R.S. Schuler et J.C. Rivero, « Organizational characteristics as predictors of personnel practices », *Personnel Psychology,* n° 42, 1989, p. 727-786.

13. D.P. Lepak et S.A. Snell, « The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development », *Academy of Management Review,* n° 24, 1999, p. 31-48.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 188

Les critères de gestion du capital humain

La valeur stratégique du capital humain

Selon Lepak et Snell, le premier critère dont il faut tenir compte dans la gestion du capital humain est sa *valeur stratégique*. Le capital humain a une valeur stratégique lorsqu'il permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation, d'exploiter les opportunités du marchés et/ou de neutraliser les menaces potentielles [14]. En d'autres termes, la valeur stratégique du capital humain dépend directement de sa capacité à contribuer à l'avantage concurrentiel ou aux compétences centrales de l'organisation. Selon certains chercheurs, plus la valeur stratégique du capital humain est élevée, plus les organisations sont susceptibles d'internaliser celui-ci [15]. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, bien que l'internalisation du capital humain puisse contribuer aux capacités centrales d'une organisation et à la diminution des coûts de transaction, l'internalisation tend également à augmenter les coûts managériaux et bureaucratiques [16].

Le caractère unique du capital humain

Le deuxième critère à prendre en considération est le *caractère unique* du capital humain. Il est unique lorsqu'il est rare, spécialisé et à l'extrême, spécifique à l'organisation [17]. Par exemple, dans certains cas, des pratiques et des procédures organisationnelles peuvent engendrer de la complexité sociale, de l'ambiguïté causale, ainsi que le développement de connaissances et d'expertises tacites. Dès lors, ces pratiques et ces procédures peuvent contribuer au caractère unique du capital humain. Dans la

---

14. J. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management,* n° 17, 1991, p. 199-129 ; D. Ulrich et D. Lake, « Organizational capability : Creating competitive advantage », *Academy of Management Executive, 7*, 1991, p. 77-92.

15. J. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *art. cit.* ; J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise*, New York, Free Press, 1992.

16. G. Jones et C. Hill, « Transaction cost analysis of strategy-structure choice », *art. cit.* ; G. Jones et P.M. Wright, « An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices », *art. cit.*

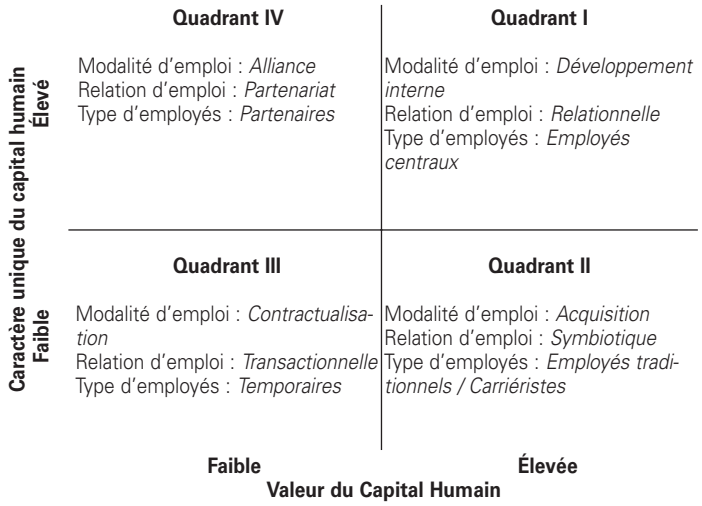
17. J. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *art. cit.* ; O.E. Williamson, *Market and Hierarchies*, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 189

mesure où ce type de capital n'est pas directement disponible sur le marché du travail et qu'il n'est pas facilement « copiable » par les autres organisations, il est une source potentielle d'avantage concurrentiel [18]. Généralement, les organisations retireront davantage l'emploi de l'internalisation lorsque les aptitudes, les connaissances et les compétences sont uniques. En revanche, lorsque les aptitudes et les capacités sont génériques, le recours au développement interne n'est pas justifié. Les organisations vont alors acquérir ce type de capital en payant le prix du marché.

Si nous combinons les dimensions « valeur stratégique » et « caractère unique » du capital humain, nous obtenons le modèle de Lepak et Snell :

Fig. 2 – Les relations entre les caractéristiques du capital humain et les diverses modalités d'emploi.



Origine : adapté de Lepak et Snell [19]

18. S.A. Snell, M.A. Youndt et P.M. Wright, « Establishing a framework for research in strategic human resource management : Merging resource theory and organizational learning », dans G.R. Ferris (sous la direction de), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, JAI Press, 1996, p. 61-90.

19. D.P. Lepak et S.A. Snell, « The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development », *art. cit.* ; D.P. Lepak, et S.A. Snell, « Examining the human resource architecture : The relationships among human capital, employment, and human resource configurations », *Journal of Management,* n° 28, 2002, p. 517-543.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 190

Les différents modes de gestion du capital humain

Développer le capital humain

Dans le quadrant I, le capital humain est à la fois unique et stratégique par rapport à l'organisation. Tout d'abord, les connaissances, les aptitudes et les compétences sont spécialisées, voire spécifiques à l'organisation. Dans la mesure où celles-ci ne sont pas disponibles sur le marché de l'emploi, l'organisation n'a pas le choix : celle-ci doit développer ce type de capital humain en interne. Ensuite, ces connaissances, aptitudes et compétences représentent une valeur stratégique élevée pour l'organisation puisqu'elles peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel ou aux compétences centrales de l'organisation. Dans ce cas de figure, nous pouvons dire que le bénéfice stratégique de ce type de capital humain est supérieur aux coûts managériaux et bureaucratiques associés à son développement et à son déploiement en interne.

Ainsi, puisque ce type de capital humain est à la fois unique et stratégique, l'organisation a de réels incitants financiers et stratégiques à développer en interne les travailleurs qui composent cette catégorie [20]. Ces derniers représentent le noyau central de l'organisation puisqu'ils peuvent être source d'avantage concurrentiel [21]. Lorsque le capital humain est à la fois unique et stratégique, il représente le fondement de la connaissance autour duquel les organisations construisent leurs stratégies. Dès lors, les organisations vont recourir à une modalité d'emploi basée sur le développement interne et l'engagement à long terme des employés. Lepak et Snell nomment ce quadrant « développement interne » ; le terme « interne » décrivant le type d'emploi, le terme « développement » reflétant l'orientation vers la formation et l'amélioration des aptitudes.

---

20. C.K. Prahalad et G. Hamel, « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review,* n° 68, 1990, p. 79-91 ; R. Reed et R. De Fillippi, « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review,* n° 15, 1990, p. 88-102.

21. J. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 191

Acquérir le capital humain

Dans le quadrant II, le capital humain représente une valeur stratégique pour l'organisation. Toutefois, celui-ci est relativement disponible et accessible sur le marché du travail. Puisque ces connaissances, ces aptitudes et ces compétences ont une valeur stratégique importante pour l'organisation, cette dernière possède à nouveau des incitants stratégiques et financiers à internaliser ce type de capital humain [22]. Cependant, dans la mesure où il n'est pas spécifique à l'organisation, cette dernière va hésiter à le développer en interne. En effet, si les organisations investissent dans des employés qui possèdent des aptitudes et des compétences facilement transférables, ceux-ci sont susceptibles de quitter l'organisation et d'en faire bénéficier une autre organisation.

Les organisations peuvent réconcilier ces pressions contradictoires en faisant l'acquisition du capital humain sur le marché du travail. Cette modalité leur permet de bénéficier d'importantes aptitudes ayant été développées à l'extérieur. En agissant de la sorte, l'entreprise paie simplement la valeur reflétée par le prix du marché et réalise immédiatement des bénéfices en terme de productivité [23]. En recrutant et en sélectionnant directement cette catégorie de travailleurs sur le marché du travail, les organisations réalisent d'importantes économies en matière de formation et de développement, tout en ayant accès à une large palette d'aptitudes et de compétences pouvant engendrer des retours sur investissement immédiats [24].

Contractualiser la capital humain

Alors que les quadrants I et II représentent des catégories de travailleurs internalisés, les quadrants III et IV font référence aux travailleurs externalisés. Le capital humain situé dans le quadrant III est générique et possède une valeur stratégique limitée. Les connaissances, aptitudes et compétences situées dans ce

---

22. G. Hamel et C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston, Harvard University Press, 1994.

23. G.S. Becker, *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago, University of Chicago Press, 1976.

24. G.S. Becker, *The Economic Approach to Human Behavior, op. cit.* ; J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise, op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 192

quadrant relèvent de la « connaissance publique [25] » puisqu'elles peuvent être facilement achetées sur le marché du travail. Face à cette disponibilité sur le marché externe du travail, les organisations vont avoir recours à la contractualisation externe [26]. L'offre des fournisseurs qualifiés augmentant et les risques inhérents aux arrangements contractuels externes diminuant, les organisations peuvent avoir recours à la contractualisation externe sans mettre en péril leur position concurrentielle [27]. Au sein de cette catégorie, nous retrouvons des employés temporaires, intérimaires ou encore sous-traitants.

À l'heure actuelle, beaucoup d'organisations externalisent certaines fonctions administratives ou fonctions de support qui ne contribuent pas ou peu à la position concurrentielle de l'organisation. Le recours à des travailleurs externes permet aux organisations de diminuer leurs coûts administratifs, tout en gardant un certain degré de flexibilité par rapport au nombre de travailleurs employés, mais également par rapport à la diversité des contrats de travail.

Créer des alliances de capital humain

Le dernier quadrant représente le capital humain qui est unique, mais qui n'a pas directement de valeur stratégique pour l'organisation. Dans ce cas de figure, les organisations sont confrontées à un paradoxe : elles sont encouragées à la fois à internaliser et à externaliser l'emploi. Puisque ce type de capital n'a pas de valeur stratégique, l'organisation ne retire pas ou peu de bénéfice à internaliser l'emploi et à posséder ce capital humain. Autrement dit, l'internalisation ne se justifie pas d'un point de vue coûts/bénéfices. Néanmoins, l'externalisation totale de ce type de capital humain implique des risques d'opportunisme. Les organisations peuvent alors envisager certaines formes d'alliance qui tradui-

---

25. D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Sources of Innovation,* Boston, Harvard University Press, 1995.

26. J. Pfeffer et J.N. Baron, « Taking the workers back out : Recent trends in the structuring of employment », *art. cit.*, ; Williamson, *Market and Hierarchies*, *op. cit.*

27. J. Pfeffer et J.N. Baron, « Taking the workers back out : Recent trends in the structuring of employment », *art. cit.* ; D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements, op. cit.* ; C. von Hippel, S.L. Mangum, D.B. Greenberger, R.L. Heneman et J.D. Skoglind, « Temporary employees : Can organizations and employees both win ? », *art. cit*.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 193

sent une modalité d'emploi hybride mélangeant simultanément internalisation et externalisation du capital humain.

Les alliances peuvent se définir en tant que relation externe au sein de laquelle chaque partie contribue conjointement à un résultat partagé. Généralement, l'alliance se produit *via* la création d'actifs cospécialisés, c'est-à-dire des actifs qui génèrent de la valeur uniquement grâce aux efforts combinés de deux ou de plusieurs parties [28]. Ainsi, en collaborant de manière active, les organisations dégagent une valeur synergique qui dépasse les contributions individuelles. À titre d'illustration, nous pouvons citer certains laboratoires de recherche et développement, les services de consultance, ou encore les organisations d'audit et de service informatique qui fournissent à d'autres organisations des services personnalisés à long terme [29]. En établissant une alliance, les parties contractuelles peuvent profiter des connaissances spécialisées de l'autre sans encourir les frais liés à l'internalisation de l'emploi.

IMPACT DES MODES DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN SUR LA RELATION D'EMPLOI

En ayant recours à différentes modalités d'emploi dans la gestion du capital humain, les organisations créent des relations d'emploi différenciées parmi les différentes catégories de travailleurs. Afin de mieux cerner ces nouvelles réalités, il est important de recourir au concept de contrat psychologique, puisque celui-ci joue un rôle crucial dans la définition et dans la compréhension de la relation d'emploi contemporaine.

Le contrat psychologique

Il représente un ensemble de croyances ou de perceptions individuelles concernant les termes et les conditions de la relation d'emploi entre un employé et son organisation. Celui-ci se compose d'un mélange d'éléments tangibles (tels la rémunération et les avantages extra-légaux) et d'éléments intangibles (le soutien de la part de l'organisation). Autrement dit, le contrat psychologique

---

28. D. Teece, « Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry », *Bell Journal of Economics,* n° 12, 1982, p. 206-213.

29. A. Sharma, « Professional as agent : Knowledge asymmetry in agency exchange », *Academy of Management Review,* n° 22, 1997, p. 758-798.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 194

représente l'essence de la relation d'emploi, car il définit la manière dont le contrat de travail est interprété, compris et représenté par l'employé [30]. Bien que chaque employé possède un contrat psychologique qui lui est propre, celui-ci peut être caractérisé selon sa nature, à savoir transactionnelle ou relationnelle.

Un contrat psychologique *transactionnel* traduit un échange quasi exclusivement économique entre un travailleur et l'organisation pour laquelle il travaille. Cette relation d'emploi ne requiert qu'un engagement limité des parties contractuelles. En outre, ce type de contrat se compose généralement d'obligations spécifiques orientées vers le court terme. Les termes typiques d'un contrat transactionnel sont les suivants :

– un échange économique caractérisé par des conditions économiques spécifiques ;
– un investissement personnel dans le travail limité ;
– un horizon temporel court et spécifié ;
– une faible flexibilité ;
– une utilisation des aptitudes existantes.

Un contrat psychologique *relationnel,* quant à lui, reflète une relation d'emploi plus ouverte au sein de laquelle chaque partie contractuelle effectue des investissements considérables, entraînant un degré élevé d'interdépendance mutuelle. Outre sa composante économique, ce type de contrat inclut également une dimension socio-émotionnelle orientée vers le long terme. Les termes typiques d'un contrat relationnel sont les suivants :

– un échange socio-émotionnel et économique ;
– un investissement mutuel élevé de la part de l'employé (des aptitudes spécifiques à l'organisation) et de l'employeur (des formations) ;
– un horizon temporel non défini et orienté vers le long terme ;
– un degré d'interdépendance élevé et d'importantes barrières à la sortie ;
– une relation d'emploi dynamique et sujette au changement ;
– une relation d'emploi qui affecte la sphère personnelle et familiale.

---

30. L.J. Millward et P.M. Brewerton, « Contractors and their psychological contracts », *British Journal of Management,* n° 10, 1999, p. 253-274.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 195

Relations entre les modes de gestion du capital humain et les contrats psychologiques

Le développement du capital humain et la relation d'emploi relationnelle

Au sein de ce quadrant, les travailleurs appartiennent à une catégorie de capital humain unique et dont la valeur stratégique est élevée pour l'organisation. Ces employés sont généralement considérés comme les *employés centraux* de l'organisation, sources d'avantage concurrentiel. Ces travailleurs vont généralement développer des contrats psychologiques relationnels avec leur organisation [31]. Ainsi, la relation d'emploi comporte une forte dimension socio-émotionnelle au sein de laquelle chaque partie contractuelle effectue des investissements considérables entraînant un degré élevé d'interdépendance mutuelle.

Dans la mesure où les employés centraux représentent une source directe d'avantage concurrentiel, il est très important que les organisations développent des contrats relationnels avec eux. En agissant de la sorte, les organisations peuvent orienter les comportements de leurs employés et les inciter à s'engager davantage dans des apprentissages spécifiques à l'organisation. Ce type de relation d'emploi repose sur un investissement mutuel de la part des employeurs et des employés. D'une part, les travailleurs centraux développent un ensemble de connaissances, d'aptitudes et de capacités centrales et cruciales par rapport à la stratégie de l'organisation. D'autre part, les organisations investissent dans les travailleurs centraux en mettant en place des initiatives liées au développement interne. Dès lors, dans la mesure où le contrat relationnel traduit un degré élevé d'interdépendance mutuelle, celui-ci génère d'importantes barrières à la sortie.

Puisque les travailleurs composant ce quadrant sont considérés comme centraux, les organisations attendent d'eux qu'ils fassent preuve de loyauté, d'implication et d'investissement à l'égard de l'organisation. En s'assurant de la rétention des travailleurs centraux, les organisations peuvent favoriser la stabilité, la continuité et l'apprentissage. En outre, en développant des contrats relationnels avec les travailleurs centraux, les organisations favorisent également le déve-

---

31. D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements, op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 196

loppement et l'assimilation de valeurs et de croyances partagées, constitutives de la culture de l'organisation.

L'acquisition du capital humain et la relation d'emploi symbiotique

Tout comme les travailleurs composant le quadrant I, cette catégorie de travailleurs représente une valeur stratégique élevée pour l'organisation. Cependant, ces aptitudes, connaissances et compétences ne sont pas uniques et peuvent être facilement acquises sur le marché de l'emploi. Toutefois, dans la mesure où ces dernières possèdent une valeur stratégique élevée pour l'organisation, celle-ci va internaliser l'emploi tout en développant un contrat psychologique différent des travailleurs centraux.

Étant donné les exigences de performance et de flexibilité, les organisations vont créer une nouvelle forme d'internalisation, au sein de laquelle elles peuvent contrôler le processus et les résultats des employés sans que ceux-ci ne soient nécessairement assimilés à la culture organisationnelle. Ce faisant, les organisations vont instaurer une relation d'emploi dite *symbiotique* qui repose sur le fondement du bénéfice mutuel [32]. Par définition, une relation symbiotique continue d'exister tant que les parties contractuelles perçoivent un bénéfice mutuel. Cette relation symbiotique prend fin lorsqu'une des deux parties considère que les coûts de maintien de la relation sont supérieurs aux bénéfices qu'elle apporte.

Selon Rousseau [33], les employés qui développent ce type de relation d'emploi sont appelés des *carriéristes*. Ce sont des employés dont le désir est de faire carrière non pas au sein d'une organisation, mais au sein d'une industrie. Par conséquent, ces employés sont davantage impliqués envers leur carrière qu'envers l'organisation qui les emploie. Puisque les carriéristes possèdent des aptitudes, des connaissances et des compétences potentiellement stratégiques mais disponibles sur le marché externe du travail, ils peuvent « vendre » leurs talents aux diverses organisations en choisissant celle qui offre le meilleur retour sur investissement. Par conséquent, les organisations offrent généralement aux carriéristes des fonctions associées à des formations qui peuvent servir de tremplin pour d'autres emplois et leur permettre d'évoluer

---

32. A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement, and their Correlates,* New York, Free Press, 1961.

33. D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements, op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 197

au sein de leur propre trajectoire de carrière. En établissant une relation d'emploi symbiotique avec les carriéristes, les organisations augmentent leur flexibilité, condition nécessaire à la survie organisationnelle. Ce type de relation offre une certaine marge de manœuvre aux organisations et aux employés en permettant de mettre facilement un terme à la relation d'emploi.

La contractualisation du capital humain et la relation d'emploi transactionnelle

Comme nous l'avons vu, les connaissances, les aptitudes et les compétences situées dans ce quadrant relèvent de la « connaissance publique » et sont facilement accessibles sur le marché du travail. Puisque l'offre de travailleurs qualifiés est importante et que les risques liés à l'externalisation sont faibles, les organisations ont recours à la contractualisation externe. Parmi cette catégorie de travailleurs, nous retrouvons essentiellement des travailleurs externalisés tels les travailleurs temporaires, intérimaires ou sous-traitants. Ces travailleurs externalisés développent généralement des contrats transactionnels. En effet, leur relation d'emploi reflète un échange quasi exclusivement économique avec l'organisation pour laquelle il travaille. Cette relation d'emploi ne requiert qu'un engagement très limité des parties contractuelles, l'horizon temporel est orienté vers le court terme et la durée est définie explicitement.

Les alliances de capital humain et le partenariat

Pour rappel, le dernier quadrant reflète une modalité d'emploi hybride mélangeant subtilement internalisation et externalisation de l'emploi. En ayant recours aux alliances, les organisations contribuent conjointement à un résultat partagé *via* la création d'actifs cospécialisés. (Pour rappel, il s'agit d'organisations qui fournissent à d'autres organisations des services personnalisés à long terme.)

Du point de vue de la relation d'emploi, ce mode de gestion du capital humain repose sur le partenariat. Ainsi, les alliances requièrent le partage d'informations et la confiance, conditions nécessaires à la réciprocité et à la collaboration [34]. Dans cette

34. J.H. Dyer, « Does governance matter ? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage », *Organization Science,* n° 7, 1996, p. 649-666.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 198

perspective, les organisations favorisent des relations d'emploi qui reposent sur l'investissement mutuel et la confiance. Ce mode hybride permet donc de protéger les investissements de l'organisation, tout en accédant aux talents du partenaire contractuel.

IMPACT DES MODES DE GESTION D'EMPLOI SUR LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DES TRAVAILLEURS

Dans un premier temps, nous avons développé un modèle conceptuel expliquant les dynamiques de la gestion du capital humain. Nous avons expliqué comment les organisations ont recours simultanément à différents modes de gestion du capital humain, tels que le développement interne, l'acquisition, la contractualisation ou encore l'alliance. Ensuite, nous avons montré dans quelle mesure les organisations, en ayant recours à ces différents modes, créent des contrats psychologiques distincts parmi les différentes catégories de travailleurs. Ainsi, nous avons brièvement exposé les relations d'emploi relationnelles, transactionnelles, symbiotiques et fondées sur le partenariat.

Sur la base des recherches issues de la psychologie et de l'économie, nous allons aborder l'impact de ces différents modes de gestion du capital humain sur les attitudes et les comportements des travailleurs. Tout d'abord, nous verrons dans quelle mesure le contrat de travail formel exerce un impact sur la perception qu'a un travailleur de son contrat psychologique. Ensuite, nous présenterons l'impact de la flexibilité de l'emploi sur diverses variables conséquentes, telles que l'engagement organisationnel, la satisfaction, la performance « in-rôle » et « extra-rôle », ainsi que sur la santé et le bien-être des travailleurs.

Les relations entre le contrat de travail et le contrat psychologique

Un domaine émergent dans l'étude du travail contingent est lié à la prise en considération du contrat psychologique. Ainsi, Rousseau et ses collègues [35] suggèrent que les travailleurs contingents

---

35. D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements, op. cit.* ; D.M. Rousseau et K.A. Wade-Benzoni, « Changing individual-organizational attachments-a two way street », dans A. Howard (sous la direction de), *The Changing Nature of Work*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 199

possèdent des contrats psychologiques plus transactionnels que les travailleurs permanents. Dans la même optique, McLean Parks et ses collègues [36] soutiennent que les contrats psychologiques des travailleurs contingents sont caractérisés par des horizons temporels plus courts et plus définis. En outre, ces contrats psychologiques seraient moins dynamiques, moins malléables, moins axés sur les rétributions socio-émotionelles, et plus explicitement définis.

À ce stade, il convient de mentionner les résultats des recherches ayant intégré le concept de contrat psychologique dans l'étude du travail contingent. Van Dyne et Ang [37] ont comparé des employés temporaires et des employés permanents par rapport à différentes variables, telles que le contrat psychologique, l'engagement organisationnel ou encore les comportements de citoyenneté organisationnelle. Conformément aux hypothèses avancées par les chercheurs, les employés temporaires possèdent un contrat psychologique plus limité concernant leurs obligations à l'égard de l'organisation que les employés permanents. Cette recherche indique également que le type de contrat modère la relation entre le contrat psychologique d'une part, et les attitudes et les comportements au travail, d'autre part. Exprimé plus simplement, cela signifie que le contrat psychologique a davantage d'influence sur les attitudes et les comportements au travail chez les travailleurs temporaires que chez les travailleurs permanents. Cette première recherche met donc en lumière des résultats importants. Tout d'abord, il semble que les employés temporaires et permanents développent des contrats psychologiques distincts. Ainsi, les employés temporaires développent un contrat psychologique composé d'un nombre plus limité de contributions, caractéristique typique des contrats transactionnels. À l'inverse, les employés permanents développent des contrats psychologiques qui incluent une plus large palette de contributions envers l'organisation, caractéristique typique des contrats relationnels.

D'autres études ont également exploré les contrats psychologiques de travailleurs temporaires. L'étude menée par Millward et

---

36. J. McLean Parks, D.L. Kidder et D.G. Gallagher, « Fitting square pegs into round holes : Mapping the domain of contingent work arrangements on to the psychological contract », *Journal of Organizational Behavior, 19*, 1998, p. 697–730.

37. L. Van Dyne et S. Ang, « Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore », *Academy of Management Journal,* n° 41, 1998, p. 692-703.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 200

Hopkins [38] indique que les travailleurs temporaires sont plus enclins à percevoir leur contrat comme transactionnel que comme relationnel. Dans une autre étude, Coyle-Shapiro et Kessler [39] ont montré que les employés permanents perçoivent un niveau d'obligations réciproques plus élevé que les travailleurs temporaires. Cette étude indique également que les travailleurs permanents sont davantage impliqués envers leur organisation et démontrent plus de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Enfin, Guest et ses collègues [40] ont comparé les contrats psychologiques de travailleurs permanents et temporaires en distinguant différents types de contrats temporaires : les contrats à durée déterminée, les contrats d'intérim et les contrats temporaires. Cette recherche suggère que les employés qui ont des contrats à durée déterminée et des contrats intérimaires jugent de manière plus favorable l'état de leur contrat psychologique que les employés temporaires et permanents.

Ces études confirment la relation entre le contrat d'emploi et le contrat psychologique. Ainsi, il apparaît que le contrat psychologique des travailleurs contingents est davantage transactionnel, alors que celui des travailleurs permanents est davantage relationnel. En outre, il semble que les attitudes et les comportements des employés temporaires soient plus sensibles aux variations de contenu de leur contrat psychologique que les employés permanents.

L'engagement organisationnel

De nombreuses recherches se sont intéressées à l'impact de la flexibilité de l'emploi sur l'engagement, notamment envers l'organisation. En effet, il est approprié de se demander si les travailleurs contingents sont plus ou moins impliqués que les travailleurs permanents envers leur organisation. Malheureusement, les résultats des recherches sont très mitigés. Ainsi, l'étude

---

38. L.J. Millward et L.J. Hopkins, « Psychological contracts, organizational and job commitment », *Journal of Applied Social Psychology,* n° 28, 1998, p. 1530-1556.
39. J. A.-M. Coyle-Shapiro et I. Kessler, « Contingent and non-contingent working in local government : Contrasting psychological contracts », *Public Administration,* n° 80, 2002*b*, p. 77-101.
40. D.E. Guest, K. Mackenzie Davey et A. Patch, « *The psychological contracts, attitudes and behaviour of workers on temporary and permanent contracts »,* Working Paper, Management Centre, King's College, London, 2003.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 201

menée par Van Dyne et Ang et celle de Coyle-Shapiro et Kessler suggèrent que l'engagement des travailleurs contingents est significativement plus faible que celui des travailleurs permanents [41]. En revanche, l'étude de McDonald et Makin [42] rapporte des résultats opposés. Enfin, certaines études ne rapportent pas de différence significative entre les travailleurs contingents et permanents quant à l'implication organisationnelle [43].

Ces résultats apparemment contradictoires peuvent être néanmoins expliqués. D'une part, les résultats de ces recherches dépendent fortement du type de travailleurs contingents étudié (temporaires, intérimaires). D'autre part, nous pouvons nous demander dans quelle mesure le concept d'engagement organisationnel s'applique à toutes les catégories de travailleurs contingents [44].

Dans la mesure où un travailleur peut ressentir de l'implication envers plusieurs cibles, des recherches se sont centrées sur la question de l'implication duale. Ainsi, certaines ont étudié l'implication ressentie par des travailleurs intérimaires à l'égard de l'agence d'intérim et à l'égard de la firme cliente. En effet, un travailleur intérimaire peut être impliqué à la fois envers l'une (qui agit comme employeur formel) et envers l'autre. À titre d'illustration, l'étude de Barringer et Sturman [45] suggère que l'engagement envers l'organisation cliente est plus élevé que l'engagement envers l'agence

---

41. L. Van Dyne et S. Ang, « Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore », *art. cit.* ; J. A.-M. Coyle-Shapiro et I. Kessler, « Consequences of the psychological contract for the employment relationship : A large scale survey », *Journal of Management Studies,* n° 37, 2000*a*, p. 903-930.

42. D. J. McDonald et P.J. Makin, « The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff », *Leadership et Organizational Development Journal,* n° 21, 2000, p. 84-91.

43. Par exemple, D.E. Guest, « Management and the insecure workforce : The search for a new psychological contract », dans E. Heery et J. Salmon (sous la direction de), *The Insecure Workforce*, London, Routledge, 2000, p. 140-154 ; J.L. Pearce, « Toward an organizational behavior of contract laborers : Their psychological involvement and effects on employee coworkers », *Academy of Management Journal,* n° 36, 1993, p. 1082–1096.

44. D.G. Gallagher et J. McLean Parks, « I pledge thee my troth… contingently : Commitment and the contingent work relationship », *Human Resource Management Review,* n° 11, 2001, p. 181-208.

45. M.W. Barringer et M.C. Sturman, « Contingent workers and the multiple foci of organizational commitment : A social exchange perspective », art. présenté à l'*Academy of Management*, Chicago, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 202

d'intérim. Dans une autre étude, Benson [46] s'est intéressé à des employés sous-traitants ayant un contrat permanent avec l'organisation sous-traitante, et non avec l'organisation cliente. Les résultats indiquent à nouveau que les employés montrent davantage d'implication envers l'organisation cliente qu'envers l'organisation contractante.

En conclusion, ces deux études suggèrent que ces deux destinations de l'engagement sont des construits distincts. Ces recherches illustrent également la nécessité de prendre en considération plusieurs formes d'engagement (par exemple, envers le travail et envers l'organisation) et plusieurs cibles (par exemple, à l'égard de l'agence d'intérim et de l'organisation cliente) [47].

D'autre part, il semble que les travailleurs contingents démontrent un degré d'engagement identique ou légèrement moindre envers leur organisation. Dans l'étude de la relation entre le statut des employés et leurs attitudes et comportements au travail, la nature et le contenu du contrat psychologique pourraient être des variables intermédiaires importantes.

La performance au travail

La performance des travailleurs contingents est une question importante. En étudiant la performance d'un échantillon d'informaticiens, Ang et Slaughter [48] ont montré que la performance au travail évaluée par les superviseurs est plus élevée chez les travailleurs permanents que chez les travailleurs temporaires. Dans une autre étude, Ellingson et ses collègues [49] ont comparé la performance entre des employés travaillant de manière temporaire par choix ou par obligation. Leur recherche indique qu'il n'existe pas de différence significative de performance entre ces deux catégo-

---

46. J. Benson, « Dual commitment : Contract workers in Australian manufacturing enterprises », *Journal of Management Studies,* n° 35, 1998, p. 355-375.

47. C.E. Connelly et D.G. Gallagher, « Managing contingent workers : Adapting to new realities », dans R. Burke and C. Cooper (sous la direction de), *Leading in Turbulent Times*, Blackwell, Malden, 2004.

48. S. Ang et S.A. Slaughter, « Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams », *MIS Quarterly,* n° 25, 2001, p. 321-350.

49. J. Ellingson, M. Gruys et P. Sackett, « Factors related to the satisfaction and performance of temporary workers », *Journal of Applied Psychology,* n° 83, 1998, p. 913-921.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 203

ries de travailleurs temporaires. Selon Marler et ses collègues [50], la performance des travailleurs temporaires « traditionnels » est plus sensible aux attitudes de travail, comme la satisfaction ou l'engagement, mais également plus élevée que celle des travailleurs temporaires « sans frontières » qui apprécient leur statut contingent et s'attendent à changer fréquemment d'emploi.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle

D'autres recherches portent également sur l'impact de la flexibilité de l'emploi sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Il s'agit de comportements « extra-rôle », c'est-à-dire allant au-delà de la performance prescrite. À ce titre, l'étude de Van Dyne et Ang [51] montre que les travailleurs contingents ont moins tendance à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle que leurs collègues permanents. Cette recherche suggère également que la relation entre l'engagement organisationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle est plus forte chez les travailleurs contingents. Enfin, les travailleurs contingents s'engagent d'autant plus dans ce genre de comportements que les termes de leur contrat psychologique sont étendus. Ces résultats soutiennent à nouveau l'idée selon laquelle le contrat psychologique est une variable pertinente à considérer lorsque l'on étudie l'impact de la flexibilité de l'emploi sur les attitudes et les comportements au travail. L'étude menée par Coyle-Shapiro et Kessler [52] montre également que les travailleurs temporaires font preuve de moins de comportements de citoyenneté organisationnelle que les travailleurs permanents. Enfin, une dernière recherche menée par Guest [53] (2003) suggère une relation négative entre les comportements de volontariat et les contrats temporaires et intérimaires.

---

50. J.H. Marler, M.W. Barringer et G.T. Milkovich, « Boundaryless and traditional contingent employees : Worlds apart », *Journal of Organizational Behavior,* n° 23, 2002, p. 425-453.

51. L. Van Dyne et S. Ang, « Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore », *art. cit.*

52. J. A.-M. Coyle-Shapiro et I. Kessler, « Contingent and non-contingent working in local government : Contrasting psychological contracts », *art. cit.*

53. D.E. Guest, K. Mackenzie Davey et A. Patch., « The psychological contracts, attitudes and behaviours of workers on temporary and permanent contracts », *art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 204

En conclusion, les quelques recherches ayant investigué la relation entre la flexibilité de l'emploi et les comportements de citoyenneté organisationnelle soutiennent l'idée selon laquelle les travailleurs contingents sont moins enclins à s'engager dans des comportements extra-rôle que les travailleurs permanents. Une manière d'interpréter ces résultats consiste à dire que les travailleurs contingents ont des responsabilités plus clairement définies et des contrats moins étendus, donc moins relationnels. En outre, étant donné la nature temporaire du contrat de travail, ces travailleurs peuvent être réticents à s'engager dans ce genre de comportements. Il apparaît clairement que la relation entre la flexibilité de l'emploi et les comportements de citoyenneté organisationnelle dépend de la volonté du travailleur d'avoir un travail contingent et/ou de son désir de maintenir une série de contrats à durée déterminée [54]. En conclusion, il est crucial de prendre en considération le contrat psychologique et la volition dans l'étude de ces relations.

La satisfaction

À l'heure actuelle, peu de recherches se sont centrées sur le lien entre la flexibilité de l'emploi et la satisfaction. Cependant, il importe de mentionner l'étude de Kaiser [55]. Ce dernier a analysé des données européennes collectées entre 1994 et 1997. Ses résultats montrent clairement que les travailleurs permanents sont généralement plus satisfaits que les travailleurs contingents.

Les chercheurs ayant investigué l'impact de la flexibilité de l'emploi soutiennent que la satisfaction des travailleurs contingents est principalement liée à la volition. Ainsi, les travailleurs contingents seraient davantage satisfaits lorsqu'ils travaillent de manière contingente par choix plutôt que par obligation. Cette hypothèse a été confirmée dans plusieurs recherches [56].

---

54. D.C. Feldman, H.I. Doerpinghaus et W.H. Turnley, « Employee reactions to temporary jobs », *Journal of Managerial Issues,* n° 7, 1995, p. 127–141 ; D.G. Gallagher, « Contingent work contracts : Practice and theory », dans C. Cooper and R. Burke (sous la direction de), *The New World of Work : Challenges and Opportunities*, Blackwell Publishers, Oxford, 2002, p. 115–136.

55. L. Kaiser, « *Job satisfaction : a comparison of standard, non-standard, and self-employed patterns across Europe with a special note to the gender/job satisfaction paradox »,* Working Paper, University of Essex, Colchester, 2002.

56. Par exemple, J.H. Marler, M.W. Barringer et G.T. Milkovich, « Boundaryless and traditional contingent employees : Worlds apart », *art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 205

La santé et le bien-être

À l'heure actuelle, encore trop peu de recherches ont considéré la santé physique et psychique comme conséquence de la flexibilité de l'emploi. Cependant, il nous paraît important de mentionner quelques résultats préliminaires. Gallie, White, Cheng et Tomlinson [57] ont centré leur étude sur le stress psychologique. Leurs résultats indiquent que le stress est relié de manière significative au travail temporaire. Parmi un échantillon de travailleurs belges, Martens, Nijhuis, Van Boxtel et Knottnerus [58] ont conclu que les travailleurs temporaires rapportaient davantage de problèmes de santé subjective que les travailleurs ayant des emplois standards avec des horaires de travail fixes.

L'étude menée par Aronsson et Goransson [59] s'avère particulièrement intéressante puisqu'elle suggère que le fait d'avoir ou non le choix d'une situation de travail est une variable plus importante que la simple distinction permanent-temporaire. Dans cette étude, les personnes qui rapportaient le plus de maux de tête, de fatigue et de dépression, étaient également celles qui étaient employées de manière permanente et qui n'avaient pas eu le choix de cette situation de travail. Cette catégorie de travailleurs est également celle au sein de laquelle les chercheurs ont trouvé les niveaux les plus faibles de soutien, d'opportunités d'apprentissage et de développement au travail. D'autre part, les employés engagés de manière permanente par choix étaient ceux qui montraient les meilleurs résultats en termes de santé et de bien-être au travail.

Isaksson et Bellagh [60] ont également étudié l'impact de la variable « choix » sur des mesures de stress psychologique et de

---

57. D. Gallie, M. White, Y. Cheng et M. Tomlinson, *Restructuring the Employment Relationship*, Oxford University Press, Oxford, 1998.

58. M.F.J. Martens, F.J.N. Nijhuis, M.P.J. Van Boxtel et J.A. Knottnerus, « Flexible work schedules and mental and physical health : A study of a working population with non-traditional working hours », *Journal of Organizational Behavior,* n° 20, 1999, p. 35-46.

59. G. Aronsson et S. Goransson, « Permanent employment but not in a preferred occupation : Psychological and medical aspects, research implications », *Journal of Occupational Health Psychology,* n° 4, 1999, p. 152-163.

60. K. Isaksson et K. Bellagh, « Health problems and quitting among female "temps" », *European Journal of Work and Organizational Psychology,* n° 11, 2002, p. 27-45.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 206

plaintes somatiques, parmi un échantillon de travailleurs temporaires en Suède. Le stress psychologique et les plaintes somatiques étaient significativement plus importantes chez les travailleurs temporaires involontaires que chez les travailleurs temporaires en ayant fait le choix. Cette étude suggère également que la relation entre le choix du contrat et les conséquences sur la santé et le bien-être dépend également des perceptions de soutien social sur le lieu de travail. Ce résultat est important dans l'étude du travail contingent, puisqu'il confirme l'importance des soutiens social et organisationnel dans la compréhension de la santé physique et psychologique.

Enfin, une dernière étude intéressante est celle menée par Guest et Conway [61]. Ces chercheurs ont étudié l'impact du type de contrat de travail sur des indicateurs de santé en tenant compte du contrat psychologique. Les résultats indiquent très clairement une association significative entre l'évaluation positive du contrat psychologique et la satisfaction générale, composée d'évaluations subjectives de la santé et de l'équilibre entre les sphères personnelles et professionnelles.

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord développé un modèle conceptuel relatif à l'allocation et au développement du capital humain. Sur base de deux critères – la valeur stratégique et le caractère unique du capital humain –, nous avons exposé quatre modes de gestion du capital humain (le développement interne, l'acquisition, la contractualisation et l'alliance). Il s'agit de quatre modes de gestion de la force de travail auxquels une organisation peut avoir recours simultanément.

Ensuite, nous avons montré dans quelle mesure les organisations, en ayant recours à ces différents modes, créent des relations d'emploi ou des contrats psychologiques distincts parmi les différentes catégories de travailleurs. Ainsi, au sein d'une seule et même organisation, se côtoient divers contrats psychologiques.

Enfin, dans une dernière section, nous avons exposé l'impact des différents modes de gestion du capital humain sur les attitudes et les comportements des travailleurs. Ainsi, les différents arrangements contractuels exercent clairement un impact sur l'engage-

---

61. D.E. Guest et N. Conway, « The psychological contract, health and well-being », dans M. Schabracq, J. Winnubst et C. Cooper (sous la direction de), *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester, John Wiley, 2002, 2nd ed.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 207

ment organisationnel, la satisfaction, la performance « in-rôle » et « extra-rôle », ainsi que sur la santé et le bien-être des travailleurs. Les recherches empiriques suggèrent également l'importance de prendre en considération le contrat psychologique et la volition comme variables intermédiaires pertinentes dans l'étude de l'impact de la flexibilité de l'emploi sur les attitudes et les comportements au travail.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 208

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 209

Gérer la flexibilité

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 210

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 211

Le management en question

Assâad El Akremi

Face à la persistance du chômage, les partisans de la flexibilité arguent que les entreprises européennes souffrent d'un excès de rigidité réglementaire et de coût du travail, notamment par rapport aux entreprises américaines. Pour ses détracteurs, la flexibilité implique une polarisation des inégalités en matière de salaire, de promotion et de formation continue. Et si, au-delà d'une flexibilité « fétichisée » par les uns et « diabolisée » par les autres, la flexibilité représentait un des concepts structurants de la théorie des organisations et une problématique de gestion constamment renouvelée depuis au moins un demi-siècle…

La flexibilité est un concept dont les nombreuses métamorphoses désignent, en management, l'adaptation, l'adaptabilité, la réactivité, la variété, la souplesse, la réversibilité et l'élasticité. L'examen de ces métamorphoses est le reflet de la multiplicité des modèles alternatifs et du manque d'intégration des théories managériales. Le débat gestionnaire sur la flexibilité révèle une double insuffisance. D'une part, ce débat ne permet pas d'améliorer la compréhension du phénomène de flexibilité dans la mesure où il est généralement confus et prescriptif. D'autre part, la valeur ajoutée de l'étude de la flexibilité s'avère elle aussi limitée dans ce débat, étant donné que le concept a été progressivement appauvri en étant restreint à certaines pratiques de réduction des coûts du travail pendant les périodes difficiles.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 212

Le renouvellement des cadres d'analyse semble par conséquent nécessaire, à la fois pour faire bénéficier l'étude de la flexibilité de la richesse multidisciplinaire du débat sur les nouvelles formes d'organisation et de travail, et pour améliorer la contribution des stratégies gestionnaires de la flexibilité à la compétitivité des entreprises. Gérer la flexibilité présuppose :

– une prise de conscience des limites et des pièges de l'instrumentation gestionnaire : les outils de gestion sont nécessaires, mais ils n'entraînent pas de facto *une transformation des organisations sclérosées en organisations flexibles et compétitives ;*

– une reconnaissance de la complexité sociale de la flexibilité : l'adaptabilité immédiate et instantanée est un mythe. La flexibilité est un phénomène dynamique et paradoxal, dans le sens où elle doit nécessairement allier changement et stabilité, apprentissage et désapprentissage, exploration et exploitation, structure et action.

S'il semble vain de vouloir résumer les quatre chapitres de cette partie de l'ouvrage, ils partagent néanmoins une idée-clé : l'importance accordée aux compétences, aux perceptions, aux motivations et aux enjeux des acteurs dans les stratégies de flexibilité, et surtout au sens que ces acteurs attribuent au changement. À cet égard, le renouvellement des rapports que les individus entretiennent avec l'organisation, ses ressources et ses règles, semble nécessaire pour le succès de ces stratégies. « Au lieu que les salariés soient placés "dans" une organisation, et entretiennent donc une relation passive à cette organisation, que, pour l'essentiel, ils subissent, les salariés peuvent devenir des acteurs explicites de l'évolution de l'organisation. Et donc développer non seulement une compétence "dans" l'organisation, mais une compétence "sur" l'organisation » (Zarifian, 1999). Il s'agit aussi de mettre l'accent sur la nécessaire intégration entre, d'une part les propriétés structurelles et contextuelles, et d'autre part, l'action humaine, entre l'objectif et le subjectif, entre le niveau organisationnel et le niveau individuel. La flexibilité n'est pas une finalité en soi. Elle n'a de sens que si elle participe à améliorer le fonctionnement de l'organisation et à augmenter les possibilités de son développement et de sa survie.

En utilisant un cadre conceptuel basé sur l'approche par les ressources, Assâad El Akremi montre d'abord l'intérêt de concevoir la flexibilité en tant que compétence organisationnelle. En accordant une place privilégiée aux ressources internes, cette approche permet de dépasser les limites de l'analyse structurelle des

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 213

secteurs. Celle-ci est basée sur le triptyque structure-comportement-performance et accorde un rôle central au positionnement sur le marché dans la compétitivité. L'approche par les ressources permet un recentrage sur les attributs internes de l'organisation, sans pour autant nier les pressions des changements environnementaux. Elle semble plus pertinente pour l'analyse de la flexibilité. Elle met l'accent sur l'hétérogénéité des ressources, souvent en partie sous-employées, non fongibles, idiosyncrasiques, et dont l'agencement évolutif confère à la firme son caractère unique et, en conséquence, sa croissance et sa compétitivité. Ce sont ces ressources qui permettent à l'entreprise de répondre à temps et à bon escient aux contraintes de l'incertitude et de l'urgence. L'adoption d'une approche par les ressources est aussi une remise en question de l'idée selon laquelle la flexibilité génère nécessairement un avantage concurrentiel. À cet égard, le recours à des pratiques communes et facilement imitables, telles que les pratiques quantitatives de flexibilité de travail, ne peut pas être source d'avantage concurrentiel, parce qu'il ne confère à l'entreprise aucune spécificité et originalité par rapport à ses concurrents.

Valérie Devos et Assâad El Akremi proposent ensuite un cadre théorique unifié pour concilier les notions de flexibilité organisationnelle et de compétences professionnelles. Le répertoire des compétences des salariés est présenté comme une composante intrinsèque de la flexibilité. L'étendue et le renouvellement continu des compétences permettent d'accroître la capacité des salariés à maîtriser un nombre croissant de situations de travail. Ils leur permettent aussi d'agir, à temps et à bon escient, sur les règles et les ressources organisationnelles de manière à les améliorer. L'orientation vers plus d'autonomie et de responsabilisation n'a de sens que s'il y a développement de nouveaux rapports aux règles et aux procédures organisationnelles. En définissant la flexibilité comme une interaction entre, d'un côté une composante liée à la nature et à l'organisation des ressources, et d'un autre côté, une composante liée à la capacité des membres de l'organisation à mobiliser ces ressources pour faire face aux événements, les auteurs mettent l'accent sur l'importance de créer et de développer une compétence des salariés « sur » l'organisation. Le répertoire de compétences doit être riche, intégré, valorisant pour le salarié et valorisé par l'entreprise. Ce qui suppose le questionnement des pouvoirs en place, la légitimation des échanges sociaux entre les

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 214

acteurs, et la création d'espaces de négociation et de compromis constamment renouvelés.

Sur la base d'une étude empirique longitudinale auprès des informaticiens, Marc Zune pose alors un regard qualitatif et critique sur les questions de mobilité et de parcours de « carrières nomades ». À l'idée communément admise sur la carrière nomade comme pierre angulaire d'un contrat social flexible, délié des contraintes sociales, professionnelles et culturelles d'appartenance et d'engagement, l'auteur présente une analyse montrant la multiplicité évolutive des raisons évoquées par les acteurs pour justifier le changement de leur rapport au travail et le déroulement de leurs trajectoires professionnelles. En croisant la sphère sociale principale, à partir de laquelle les individus construisent leur rapport au travail (groupe professionnel, organisation formelle ou marché du travail), avec le mode de positionnement dans cette sphère (délibéré ou contraint), Marc Zune montre que les logiques argumentaires développées par les individus dans le récit de leur rapport à l'emploi sont complexes, interdépendantes et évolutives. Ces logiques contrastent fortement avec la dichotomie, courante dans la littérature managériale, entre un modèle objectif de carrière, où la sphère organisationnelle est considérée « rigide » et « inhibitrice » d'initiatives individuelles, et un modèle subjectif de carrière exclusivement marchand et choisi par les individus sur la base de visions très personnelles, affranchies de toute contrainte organisationnelle. La multiplicité et l'enchevêtrement des trajectoires professionnelles remettent en question l'hypothèse d'un changement radical de la relation de travail, postulée par le courant de la carrière nomade et flexible. Le crédit accordé aux interprétations et rationalisations que les acteurs donnent à leurs trajectoires nous éloigne de la rhétorique managériale d'une flexibilité affranchissant les individus de toute contrainte.

Enfin, Annie Cornet propose une lecture de la flexibilité sous l'angle du « genre », afin de saisir les logiques sous-jacentes qui instaurent ou renforcent les stratégies différenciées de flexibilité pour les hommes et les femmes. Le débat sur la flexibilité reste soit andro-centré soit asexué. L'objectif est de comprendre pourquoi et comment la vulnérabilité des femmes, en termes d'emploi, est accrue par les politiques de flexibilité. Il s'agit d'intégrer le genre comme une variable dans les modèles explicatifs de la flexibilité, au même titre que les diplômes, l'âge ou la nature de l'activité. Il ne s'agit pas de stigmatiser le débat sur la flexibilité et les femmes,

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 215

mais de le décrypter en termes de genre. L'éventuelle vulnérabilité des femmes face au développement de la flexibilité cristallise tout un processus de construction sociale dans lequel s'encastrent des rapports de force, des principes de hiérarchisation et de ségrégation, des stéréotypes identitaires, et des logiques d'équité et de justice. Il s'agit aussi de mettre l'accent sur les rapports de pouvoir entre les hommes et les femmes, qui marquent actuellement les pratiques de flexibilité (normes culturelles des rôles ; légitimité sociétale du travail des femmes ; absence des femmes dans les postes décisionnels les plus élevés dans la hiérarchie ; représentation et négociation au niveau de syndicats majoritairement masculins). Annie Cornet met l'accent sur la pluralité des situations des femmes face à la flexibilité. Les effets de la flexibilité ne sont pas neutres et uniformes. Elle explicite une combinaison de vulnérabilités destinée à des femmes à bas niveau de qualification dans des secteurs d'activité spécifiques. L'intérêt du chapitre est de montrer la nécessité de placer l'analyse dans un cadre organisationnel, institutionnel et culturel, qui tient compte des processus sociaux qui façonnent les pratiques de l'emploi flexible.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 216

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 217

La flexibilité est-elle une source d'avantage concurrentiel ?

Assâad El Akremi

La flexibilité est-elle un atout, un facteur-clé du succès de l'entreprise ? Permet-elle à l'entreprise de « devancer ses concurrents et de maintenir son avance » ? Permet-elle à l'entreprise de « construire son avenir plutôt que de le subir », et de se placer en tête plutôt que de seulement combler son retard ? Dans une perspective stratégique, la flexibilité est-elle un moyen pour gagner un avantage concurrentiel et surtout pour le maintenir dans le temps ? L'objectif de ce chapitre est de proposer une analyse stratégique de la flexibilité, en montrant son éventuelle contribution à la création de valeur et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

L'analyse est focalisée sur la notion d'avantage concurrentiel. Michael Porter [1] a montré que les entreprises qui réussissent le mieux, qui créent de la valeur pour les clients et qui ont des performances supérieures à la normale, sont celles qui détiennent un avantage concurrentiel. Il s'agit de tout attribut que possède une entreprise, que les autres n'ont pas. Il peut s'agir d'une ressource, d'une technologie, d'une pratique ou même d'une manière de voir et de faire les choses, originale, et que les concurrents ne réussis-

1. M. Porter, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press MacMillan, 1985.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 218

sent pas à imiter. Pour construire et maintenir un avantage concurrentiel, une entreprise doit, d'une part créer de la valeur pour les clients ou les parties prenantes, et d'autre part s'assurer du caractère spécifique et idiosyncrasique de ses attributs. C'est essentiellement la nature distinctive de l'avantage qui permet à l'entreprise de générer des rentes sur un marché concurrentiel.

Mise peu ou prou au cœur des dispositifs organisationnels modernes, la flexibilité est présentée comme une priorité concurrentielle, un axe stratégique principal. Permettant aux entreprises de s'adapter sous les contraintes de l'incertitude et de l'urgence, de multiplier et d'exploiter les options réelles, de repousser les frontières des possibilités de production, de répondre à temps et à bon escient aux changements, il semble patent que la flexibilité puisse être admise comme une source d'avantage concurrentiel. Néanmoins, cette évidence n'est qu'apparente. Certaines convictions sont continuellement reprises sans qu'en soient explicités ou questionnés les fondements théoriques ou empiriques.

Une analyse approfondie et critique est nécessaire pour comprendre les mécanismes et les conditions de génération et du maintien d'un avantage concurrentiel par la flexibilité. En confrontant les perspectives théoriques, en précisant le contexte d'analyse et en distinguant les logiques des pratiques, il peut s'avérer que la flexibilité n'est pas toujours une source d'avantage concurrentiel soutenable. Au-delà de la « rhétorique académique et managériale », l'amélioration de l'ancrage stratégique d'un phénomène aussi complexe et paradoxal que la flexibilité nécessite alors un renouvellement des cadres conceptuels et une clarification des niveaux d'analyse.

En utilisant les arguments de « l'approche basée sur les ressources [2] », la flexibilité serait abordée en tant que ressource, ou plus précisément, comme un attribut organisationnel qui ne peut être source d'avantage concurrentiel durable que s'il est de valeur, rare, difficilement imitable et adéquatement organisé. La logique concurrentielle, complexe et cohérente, d'une flexibilité organisationnelle multidimensionnelle, serait distinguée de certaines pratiques de flexibilité, présentées comme des « technologies managériales », simples, bien *marketées* et facilement *benchmar-*

---

2. J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed., New Jersey, Prentice Hall, 2002.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 219

kées. L'imitation n'engendre pas d'avantage concurrentiel distinctif et soutenable. Elle ne génère donc que des performances médiocres.

Le chapitre est structuré en trois parties. La première partie met l'accent sur l'intérêt d'aborder la flexibilité selon une approche basée sur les ressources. Il s'agit de montrer les limites des approches économiques et stratégiques classiques pour l'analyse de la flexibilité. Sans rejeter le rôle du marché, l'analyse est recentrée sur les modalités internes de développement de la flexibilité et de la création de valeur. La deuxième partie fait écho à la précédente. La tension entre flexibilité et efficience est remise en question, étant donné qu'elle repose sur une incohérence conceptuelle et analytique, générée par l'omnipotence de l'objectif néoclassique de maximisation du profit. Selon l'approche basée sur les ressources, la tension entre flexibilité et efficience n'a pas sa raison d'être, parce que les deux notions se situent à des niveaux d'analyse différents. La troisième partie est consacrée au lien contingent entre la flexibilité et l'avantage concurrentiel. En se basant sur une grille des caractéristiques spécifiques au développement d'un avantage concurrentiel soutenable, les pratiques de flexibilité de l'emploi sont évaluées quant à leur potentiel d'être source d'avantage. L'accent est mis sur l'hétérogénéité, la spécificité et l'intérêt d'une faible mobilité interentreprises des ressources, comme des conditions essentielles à la préservation d'un avantage concurrentiel. Un renouvellement de la conception de la flexibilité et de ses mises en pratique, socialement enracinées et difficilement imitables, semble être utile pour la création d'un avantage concurrentiel. « L'organisation agile » est enfin présentée en tant qu'opérationnalisation spécifique et innovante de la flexibilité.

L'INSCRIPTION DE LA FLEXIBILITÉ DANS UNE APPROCHE PAR LES RESSOURCES : UNE CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE SYSTÉMIQUE ET CONTINGENTE

Si la flexibilité évoque intuitivement l'adaptation aux circonstances, la souplesse, la réactivité, la réversibilité, la versatilité, l'élasticité, l'agilité et la malléabilité, l'usage de ces termes est souvent divergent d'une étude à une autre, d'un domaine à un autre et d'une entreprise à une autre. Les problèmes conceptuels de la flexibilité se compliquent lorsqu'il s'agit d'analyser son rôle dans le

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 220

management stratégique de l'entreprise [3]. La plupart des recherches se limitent à une acception à la fois très simple et générale, selon laquelle la flexibilité est l'adaptation aux contraintes environnementales. Appliquée à des situations variées, cette acception apparaît peu opérationnelle. La notion de flexibilité fait alors l'objet à la fois d'une extension de sa dénotation et d'une augmentation de ses connotations. Il en résulte une notion excessivement large, possédant un très grand nombre de variantes imprécises. À cause de son caractère fourre-tout, le construit de flexibilité en stratégie peut être qualifié de général, mais seulement parce qu'il n'est qu'une simple généralité. Il semble que l'incapacité à clarifier ce construit et à stabiliser son cadre d'analyse provienne davantage des déficiences du paradigme du « pouvoir de marché » – dominant en stratégie à travers les modèles des coûts de transaction et de l'analyse structurelle des secteurs – que de la nature complexe et multidimensionnelle du construit de flexibilité.

L'analyse structurelle des secteurs est basée sur le triptyque structure-comportement-performance et sur le modèle SWOT [4]. L'avantage concurrentiel résulte fondamentalement de l'attrait du secteur d'activité et du positionnement de l'entreprise dans ce secteur. Partant d'une analyse des forces concurrentielles externes et de la chaîne de valeur, M. Porter [5] postule que l'avantage concurrentiel ne peut résulter *in fine* que d'une domination par les coûts ou d'une différenciation des produits. En accordant un rôle central au pouvoir de marché, l'analyse structurelle a généré une conception très réductrice de la flexibilité, abordée comme la nécessité d'une adaptation du « mou » (l'entreprise) au « dur » (le marché).

Cette perspective s'est avérée de plus en plus insuffisante pour inscrire la flexibilité dans un cadre théorique et opérationnel pertinent. La première raison à cette insuffisance est l'hypothèse implicite selon laquelle les entreprises appartenant à un même secteur doivent poursuivre des stratégies identiques et détenir des ressources homogènes et mobiles [6]. L'analyse structurelle occulte-t-elle ainsi l'intérêt concurrentiel des ressources et capacités

---

3. C. Everaere, *Management de la flexibilité*, Paris, Economica Gestion, 1997.
4. Il s'agit de l'analyse : Strenghts – Weakness – Opportunities – Threats.
5. M. Porter, *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance, op. cit.*
6. G. Kœnig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxi^e siècle*, Paris, Economica, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 221

internes, souvent idiosyncrasiques et de mobilité restreinte ? Le rôle de ces ressources et capacités, dans le renouvellement des stratégies, l'exploitation des opportunités et la conjuration des menaces, n'est donc pas explicité. La seconde raison est l'absence d'une intégration de l'incertitude en tant que construit de base dans l'analyse structurelle. M. Porter n'aborde l'incertitude que par rapport à l'éventualité de scénarios sectoriels multiples.

L'hypothèse implicite est l'attribution aux managers d'une rationalité élevée qui leur permet, à partir de l'analyse structurelle de l'industrie, de connaître toutes les règles du jeu concurrentiel. Cette hypothèse pose problème quand il s'agit d'aborder la flexibilité, qui n'a d'intérêt stratégique que par rapport à la création d'options réelles face à l'incertitude et à l'ambiguïté des choix. En outre, dans un environnement en mutation, les secteurs d'activités sont peu structurés, les chaînes de valeur sont mal définies et les principes de concurrence sont mouvants. L'analyse structurelle est alors très insuffisante pour éclairer la décision et comprendre la dynamique de flexibilité [7].

Une multiplicité confuse et statique

En management stratégique, la flexibilité est marquée par des définitions multiples, mais souvent confuses et statiques. Il est à cet égard frappant qu'il n'existe pas de modèle intégrateur de la flexibilité [8]. Au-delà de la prépondérance du paradigme du pouvoir de marché, les problématiques d'étude de la relation entre l'organisation et l'environnement ont souvent divergé.

Certains auteurs mettent l'accent sur l'objet de cette relation, qui consiste à s'adapter, à réagir, à absorber les fluctuations, à changer, ou à accroître la marge de manœuvre. D'autres cherchent à identifier les menaces qui embrouillent cette relation, c'est-à-dire l'imprévisibilité, la complexité, l'incertitude, les changements incontrôlables, les fluctuations et les aléas. D'autres auteurs s'intéressent aux moyens de gestion de cette relation, tels que la capacité de changement, la capacité de réorganisation et de redéploiement des ressources, la capacité de limiter les engagements irréversibles

7. G. Hamel, C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, Paris, Dunod, 1999.

8. L'engouement pour des modèles de relations industrielles tels que celui de la « firme flexible » et de la « spécialisation flexible » est aussi révélateur de l'absence de modèles alternatifs en stratégie.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 222

et la capacité d'apprentissage. En dépit de cette multiplicité, la flexibilité est confinée à la nécessité d'un ajustement continu de l'entreprise au changement de l'environnement, c'est-à-dire du marché.

La principale limite de cette perspective est de surestimer l'aspect d'adaptation réactive au détriment de l'action pro-active qui permet aux entreprises d'influencer leur environnement. Pour survivre, l'entreprise doit passivement réagir aux changements externes, ou au contraire subir les mécanismes de sélection de l'environnement. Dans les deux cas, les organisations et leurs membres ne sont pas reconnus comme des acteurs entreprenants qui forment et transforment l'environnement, lequel devient à son tour habilitant ou contraignant pour l'action ultérieure. Il y a surtout une impasse sur l'étude des processus de création et du maintien des formes organisationnelles flexibles et compétitives. Face à la question sur les moyens et les processus permettant l'adaptation, l'analyse structurelle reste muette.

Afin de dépasser la nature statique de la perspective du pouvoir de marché, M. Porter lui-même reconnaît la nécessité d'intégrer les notions d'incertitude, d'engagement, de ressources et de capacités internes pour comprendre comment une position compétitive peut être créée et préservée dans le temps [9]. Cette intégration semble être nécessaire pour cerner les moyens et les processus de flexibilité stratégique. En effet, la flexibilité ne peut être que dynamique et longitudinale, dans la mesure où elle intègre nécessairement les caractéristiques d'une organisation, et les actions qui permettent de créer ces caractéristiques, de les maintenir, de les développer et de les transformer.

Concernant l'incertitude, Reix [10] propose une assimilation entre la valeur de la flexibilité et la valeur d'option, associant ainsi la flexibilité à la possibilité de changement des choix grâce à l'information additionnelle. Face aux problèmes d'irréversibilité des décisions, la valeur d'option est la valeur que le décideur est prêt à payer pour conserver sa liberté de choix et accroître ses possibilités d'action future. Les options peuvent être de nature réelle,

---

9. M. Porter, « Towards a Dynamic Theory of Strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 95-117.

10. R. Reix, « Flexibilité », dans Y. Simon et P. Joffre (sous la direction de), *Encyclopédie de gestion*, t. II, Paris, Economica, 1997, p. 1407-1420.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 223

c'est-à-dire portant sur des investissements en actifs physiques, humains et organisationnels.

La flexibilité est alors assimilée aux alternatives multiples de déférer un investissement, de le contracter, de l'élargir, de l'abandonner ou de le reprendre [11]. L'importance accordée à la prise de décision dans l'analyse de la flexibilité permet de reconnaître les limites cognitives du décideur et l'inertie des engagements passés. La perspective optionnelle met aussi l'accent sur le caractère contextuel et contingent de la flexibilité qui n'a d'intérêt stratégique que dans les situations de forte incertitude. Néanmoins, la limite de cette perspective est son fort ancrage financier qui peine à tenir compte de la complexité des investissements en ressources humaines et organisationnelles.

La flexibilité comme compétence organisationnelle

La perspective basée sur les ressources propose une rupture avec la logique de la domination du marché, en accordant un rôle privilégié aux ressources internes, capacités dynamiques et compétences organisationnelles dans le développement de l'avantage concurrentiel. Selon cette perspective, les différences de performance entre les entreprises s'expliquent davantage par la qualité des actifs stratégiques internes et leur mode de coordination que par la position sur le marché. L'entreprise est conçue à cet égard comme un portefeuille de ressources qui offrent de multiples possibilités productives, évolutives et souvent sous-employées [12]. L'avantage concurrentiel est créé et soutenu lorsque l'entreprise met en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents actuels et potentiels, compte tenu de leur profil de ressources.

Deux prémisses sont à la base de cette perspective. La première repose sur l'hétérogénéité des ressources dans les firmes appartenant à un même secteur. Cette hétérogénéité est explicative des différences de performance et doit donc être accentuée pour s'assurer d'un avantage concurrentiel. La seconde

---

11. R. Sanchez, « Strategic flexibility, firm organization and managerial work in dynamic markets : A strategic options perspective », *Advances in Strategic Management*, vol. 9, 1993, p. 251-291.

12. E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, London, Oxford University Press, 1959.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 224

prémisse est la faible mobilité des ressources entre firmes. Pour maintenir les différences de performance, l'hétérogénéité des ressources doit être protégée des mécanismes d'imitation.

Les ressources sont définies de manière générique et intégrative. Elles représentent « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs, etc., contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'améliorer son bon fonctionnement et d'accroître son efficacité et son efficience [13] ». Les ressources renvoient à quatre types de capitaux : physique, financier, humain et organisationnel. L'objectif principal du management stratégique est alors l'identification, la création, la protection et l'exploitation des ressources spécifiques et rares de l'entreprise [14].

L'accent est surtout mis sur la notion de capacités organisationnelles qui permettent d'utiliser les ressources actuelles, d'en créer de nouvelles, de concevoir et d'apprendre de nouvelles manières de les gérer. Les processus organisationnels distinctifs sont alors la coordination, l'intégration, la reconfiguration et la transformation des ressources. Ils sont à la base des « capacités dynamiques » définies comme les aptitudes d'une organisation à construire, intégrer et reconfigurer les usages de ses ressources spécifiques, pour maintenir et améliorer son bon fonctionnement [15]. En même temps, les processus organisationnels sont socialement enracinés et génèrent des « dépendances de sentier » qui, d'une part limitent l'aptitude des concurrents à reproduire les capacités de l'organisation, et d'autre part orientent l'apprentissage, favorisent et contraignent les manières dont une organisation peut s'adapter à, ou façonner son environnement concurrentiel.

La compréhension et la maîtrise de ces processus sont donc essentielles pour le développement de la flexibilité organisationnelle. En intégrant les dimensions cognitives et sociales des processus de prise de décision, l'accent est mis sur les compétences organisationnelles en tant que capacités systémiques et transverses [16]. Elles sont constituées de grappes d'aptitudes

---

13. J.B. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17 (1), 1991, p. 99-120 (cit. p. 101).

14. B. Quelin et J.-L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, Paris, Éd. Ellipses, 2000.

15. D.J. Teece, G. Pisano, A. Schuen, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18 (7), 1997, p. 509-535.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 225

permettant à une firme de coordonner durablement la création et l'utilisation de ses actifs dans le but d'atteindre ses objectifs. Elles sont déterminantes des caractéristiques de « l'architecture stratégique » de l'organisation, qui favorisent et contraignent la dynamique d'apprentissage et d'innovation permettant à l'entreprise d'évoluer plus vite que ses concurrents.

Les compétences organisationnelles sont identifiées par quatre caractéristiques [17] :

– elles sont des *capacités transversales* par rapport aux produits et aux activités de l'entreprise. Elles correspondent à des grappes de savoirs génériques que l'entreprise mobilise pour agir ou innover ;

– elles ont un *rythme d'évolution plus lent* que les produits dont elles rendent l'existence possible. Leur construction se prête donc mieux à une approche longitudinale qui montre l'intérêt de l'effet de l'expérience ;

– elles se construisent par un *« apprentissage collectif »* des mécanismes d'intégration et de coordination des savoirs relatifs à l'utilisation des ressources. Elles représentent aussi les capacités à agréger et redistribuer les connaissances au sein de l'organisation ;

– elles sont le *point focal* de la véritable concurrence, alors que la concurrence sur le marché des produits n'en est qu'une expression superficielle.

La gestion des compétences organisationnelles repose sur trois mécanismes complémentaires : « la mise en tension », « la construction » et « l'exploitation de l'effet de levier [18] ». Contrairement à l'idée dominante d'adéquation (« *fit* interne et externe »), la mise en tension consiste plutôt à créer un désajustement maîtrisé entre les ambitions de la firme et les ressources *a priori* disponibles, de manière à stimuler la créativité permettant de tirer, dans un processus incrémental, des effets supérieurs aux attentes à partir des moyens mobilisables. La construction des compétences est le processus par lequel l'organisation réalise des changements qualitatifs dans son portefeuille de ressources et capacités d'une

16. G. Hamel, A. Heene (eds.), *Competence-Based Competition*, New York, Wiley, 1994.

17. R.P. Rumelt, « Forward », dans G. Hamel et A. Heene (sous la direction de), *Competence-Based Competition*, New York, Wiley, 1994, p. XV-XIX.

18. G. Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur, op. cit. ;* R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas (sous la direction de), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Oxford, Pergamon, 1996.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 226

part, et dans ses aptitudes à utiliser et à coordonner les ressources et capacités existantes ou futures d'autre part.

Ce processus de construction est représentatif des capacités de maîtrise des changements environnementaux par l'organisation, dans le sens où il génère les nouvelles options stratégiques applicables dans le futur. L'amortissement de l'investissement occasionné par la construction se fait par l'exploitation de l'effet de levier des compétences. Il s'agit de la mise en œuvre des compétences constituées pour répondre aux opportunités commerciales. L'exercice des possibilités d'actions progressivement créées permet à l'entreprise d'accroître son efficience et de mieux affronter ses concurrents.

Ainsi, la compétence est définie à un niveau organisationnel comme étant « la capacité d'une organisation à soutenir un redéploiement coordonné de ses ressources de manière à assurer en permanence l'atteinte des objectifs organisationnels [19] ». Elle renvoie à un nombre limité de modèles d'action permettant un usage efficace et un développement continu des ressources génériques et spécifiques de l'entreprise. À cet égard, la compétence organisationnelle couvre un ensemble varié d'activités, et évolue grâce à l'apprentissage collectif, à la coordination des connaissances et à l'intégration des diverses technologies organisationnelles.

La perspective par les ressources, les capacités et les compétences, a pour objet principal de comprendre les déterminants de la construction et de la régénération d'un avantage concurrentiel, dans des environnements affectés par des changements rapides. La stratégie est alors davantage orientée vers la recherche d'un meilleur usage des ressources que vers l'exercice d'un pouvoir de marché. Cette perspective semble alors pertinente et prometteuse pour développer un cadre d'analyse de la flexibilité.

Pour montrer que la flexibilité peut être considérée comme une compétence organisationnelle, il importe de vérifier si elle a les quatre caractéristiques susmentionnées : transversalité, durabilité, construction par l'apprentissage collectif et focalisation de la concurrence sur les capacités.

La flexibilité est transversale parce qu'elle est plus rattachée à une architecture stratégique, qui influence l'usage des ressources

---

19. R. Sanchez et *alii*, *Dynamics of Competence-Based Competition*, Oxford, Pergamon, 1996, p. 8.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 227

organisationnelles, qu'à un produit ou une activité donnés. Elle est systémique dans l'organisation tout en étant contingente à un contexte structurel, technologique et culturel. La flexibilité est un attribut longitudinal qui se maintient durant les périodes de changement et de reconfiguration. La dimension temporelle de la flexibilité est fondamentale. L'organisation est essentiellement un lieu d'apprentissage, de production et de transfert des connaissances. La flexibilité implique alors un apprentissage et un ancrage des savoir-faire dans des nouvelles routines organisationnelles [20], ce qui permet de compenser la perte graduelle et inévitable de focalisation stratégique et la rigidité progressive des routines et des modes d'action existants. Dans des environnements dynamiques, la création d'une compétence systémique de flexibilité devient alors la logique dominante de management stratégique. Cette compétence dépend à la fois des caractéristiques des ressources et des mécanismes de leur création, coordination et exploitation.

En tant que compétence, la flexibilité donne la possibilité à l'organisation de maîtriser les événements et de maintenir la capacité à créer de la valeur, même en cas de changement des préférences sur le marché. Elle est constituée par trois dimensions interdépendantes : une capacité de veille et de « lecture » des marchés ; une capacité de mobilisation rapide des réponses ; une capacité d'enraciner l'apprentissage qui en résulte [21]. La flexibilité est ainsi un réseau de capacités enchevêtrées et puissamment interdépendantes. L'organisation flexible a une capacité à veiller, détecter, localiser, analyser les changements des marchés, et surtout à transformer les informations collectées en décisions actionnables. Elle a aussi la capacité de traduire rapidement les décisions en actions efficaces grâce à une culture propice au changement et à la mobilité des ressources. Elle a une capacité d'apprentissage continu grâce à l'expérimentation et à la dissémination rapide des informations et des idées.

---

20. R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press, 1982.

21. J.W. Amos, « Agility as an Organizational Competence », dans R. Sanchez, A. Heene (sous la direction de), *Advances in Applied Business Strategy : Implementing competence-based strategies*, vol. 6b, JAI Press, 2000, p. 1-31.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 228

Dans la perspective par les ressources, il existe plusieurs types et niveaux de flexibilité (Tableau 1). R. Sanchez [22] distingue globalement trois types de flexibilité correspondant à des modes différents de compétence en termes de grappes enchevêtrées de capacités, et générant des portefeuilles d'options stratégiques en termes de possibilités d'action situées à différents niveaux de l'organisation :

– la *flexibilité cognitive* désigne la capacité d'imaginer et de concevoir des logiques concurrentielles alternatives permettant d'utiliser les ressources dans des nouveaux processus de création de valeur. Elle intègre aussi la capacité d'imaginer et de concevoir de nouveaux processus de management pour mettre en œuvre ces logiques. Ce qui implique la capacité d'identifier les ressources nécessaires à chaque logique, de créer les designs organisationnels permettant le déploiement efficace de ces ressources, et la capacité de définir les modes de contrôle et de rétribution soutenant ce déploiement. Le rôle et la qualité des dirigeants sont primordiaux pour développer la flexibilité cognitive dans l'organisation ;

– la *flexibilité de coordination* est définie par la capacité à identifier, acquérir, configurer et déployer des chaînes de ressources. Elle se manifeste par un portefeuille d'options stratégiques permettant des modes alternatifs de coordination de ressources pour créer des nouveaux produits. Elle est caractérisée par l'étendue de la gamme de produits créés, ainsi que par le temps et le coût de redéploiement des ressources nécessaires à cette création actuelle ou future ;

– la *flexibilité des ressources* désigne l'étendue et la variété des capacités détenues par les ressources de l'organisation. Il s'agit d'une flexibilité intrinsèque aux ressources financières, technologiques et humaines. Elle repose sur les attributs de ces ressources. Elle est souvent sous-utilisée ou mal, utilisée étant donné les limites de flexibilité cognitive et de coordination (inertie des logiques stratégiques et rigidité des processus de management).

---

22. R. Sanchez, « Understanding competence-based management : Identifying and managing five modes of competence », *Journal of Business Research*, 2002, p. 1-15.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 229

Tableau 1 – Les différents types de flexibilité en termes de compétences organisationnelles [23]

Niveau d'analyse	*Types de flexibilité*	*Portefeuille d'options stratégiques*
Logiques stratégiques (rationalités et objectifs) et processus de management (décisions, politiques et procédures)	Flexibilité cognitive	Opportunités perçues de création de valeur Conceptions alternatives des processus de management
Actifs immatériels (connaissances, capital intellectuel, relations, réputation) et matériels (technologies, ressources physiques)	Flexibilité de coordination	Modes d'acquisition, de configuration et de déploiement des chaînes de ressources
Opérations, produits offerts et marchés visés	Flexibilité des ressources	Attributs et caractéristiques des ressources dans leur applicabilité dans des processus alternatifs

L'intérêt d'une hiérarchie des formes de flexibilité est de montrer les insuffisances des logiques gestionnaires focalisées sur la flexibilité des ressources, essentiellement humaines, et négligeant la flexibilité cognitive et la flexibilité de coordination. Il semble que l'incapacité de nombre d'organisations à changer et à créer plus de valeur soit associée à des rigidités cognitives et de processus managériaux [24]. Même poussée à l'extrême en termes d'étendue, de coût et de temps, la flexibilité des ressources est toujours insuffisante et inefficace si les logiques stratégiques et les processus de management restent inchangés.

En considérant la flexibilité comme une compétence organisationnelle basée sur un enchevêtrement de capacités interdépendantes, la recherche de flexibilité des ressources ne saurait suffire pour améliorer le fonctionnement de l'organisation, générer de la

23. Le tableau est essentiellement basé sur les travaux de R. Sanchez, *ibid.*
24. R. Sanchez et *alii*, *Dynamics of Competence-Based Competition, op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 230

valeur et développer un avantage concurrentiel, si elle n'est pas soutenue par une recherche de flexibilité cognitive et de flexibilité de coordination. Le développement d'une flexibilité des idées et des processus semble plus difficile que le développement d'une flexibilité des ressources. Néanmoins, le profil de flexibilité d'une organisation dépend de la cohérence et de la complémentarité entre les différents types de flexibilité.

LA TENSION ENTRE FLEXIBILITÉ ET EFFICIENCE : ANOMALIE D'UN PRINCIPE NÉOCLASSIQUE

L'analyse du lien entre flexibilité et performance met en exergue la nécessité de renouveler les cadres de référence utilisés par les gestionnaires. L'objectif est de dépasser le dilemme, fortement enraciné chez les gestionnaires, entre efficience et flexibilité. L'efficience ou productivité est définie par le ratio entre les résultats et le coût des ressources utilisées. L'amélioration de ce ratio implique souvent une optimisation statique dans l'allocation des ressources, une continuité et une exploitation des acquis. La flexibilité est généralement définie comme une capacité à s'adapter et à maîtriser le changement. Le développement de cette capacité implique souvent l'exploration de nouvelles façons d'agir, la multiplication des options, l'innovation, l'apprentissage et l'excédent possible de ressources *(slack resources)*. La flexibilité, intrinsèquement dynamique, semble incompatible avec une logique d'optimisation statique [25]. Néanmoins, le dilemme entre efficience et flexibilité semble davantage reposer sur des insuffisances des cadres de référence que sur une antinomie irréversible :

– la domination du *principe néoclassique* selon lequel la firme est conçue comme lieu de maximisation du profit. Ce principe atteint ses limites lorsqu'il s'agit d'étudier la création de valeur dans un environnement incertain, complexe et dynamique ;

– la *surestimation du rôle du marché* au détriment du rôle de l'entreprise et de ses ressources internes dans la dynamique de compétitivité conduit à une logique restrictive d'allocation des facteurs par les prix, au détriment d'une logique de mobilisation, de développement et de coordination des facteurs ;

---

25. P. Ghemawat, J.E. Ricart Costa, « The organizational tension between static and dynamic efficiency » *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 59-73.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 231

– la *confusion des niveaux d'analyse* entre les moyens et les finalités gestionnaires. La flexibilité n'est qu'un attribut, une compétence organisationnelle. Elle n'est pas une finalité en soi. Elle n'a d'utilité que si elle repose sur une rationalité gestionnaire dont la finalité est la performance et la création de valeur, surtout à long terme ;
– *l'inadéquation des critères actuels de performance* qui focalisent sur les ajustements statiques à court terme au détriment de la création, continue et globale, de valeur pour les *stakeholders*. La redéfinition de ces critères semble buter sur l'absence d'indicateurs fiables pour évaluer les coûts et les avantages à long terme des différentes formes de flexibilité. Les outils récents basés sur les valeurs d'options réelles sont prometteurs mais complexes [26] ;
– la *persistance d'une vision très restrictive* de la flexibilité en termes d'ajustement des volumes des productions à la variation de la demande. Cette vision limite la flexibilité aux dimensions quantitatives au détriment des dimensions qualitatives de développement et d'innovation de nouveaux produits et marchés. Selon les modèles néoclassiques, « le coût et la quantité du travail » peuvent être modulés pour permettre l'adaptation de la production aux variations de la demande.

La tension analytique entre flexibilité et efficience

La tension entre la flexibilité et l'efficience semble aller, chez les gestionnaires, d'une opposition exclusive à une conciliation équilibrée [27]. La tension reposerait sur plusieurs arguments : la compétition entre la flexibilité et l'efficience pour des ressources rares et limitées ; l'irréversibilité des investissements en ressources ; l'exclusivité des choix stratégiques génériques au « risque d'enlisement dans la voie médiane » ; la préférence pour des normes visibles de performance à court terme, statique et en termes de coûts.

Selon cette logique, les ressources limitées de l'entreprise définissent les « frontières des possibilités productives » qui ne

---

26. J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed., New Jersey, Prentice Hall, 2002.
27. O. Meilich, *The Flexibility-Efficiency Debate : Review and Theoretical Framework*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, 1997.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 232

peuvent être changées qu'en agissant sur l'allocation des ressources. Comme les choix de flexibilité et d'efficience nécessitent un investissement en ressources, il serait difficile de concilier les deux choix. L'entreprise devrait « payer » en flexibilité ce qu'elle gagne en efficience et vice versa, ou trouver les moyens d'une flexibilité aux moindres coûts, donnant ainsi au gestionnaire l'illusion à court terme d'une conciliation entre flexibilité et efficience. Ce qui semble expliquer le recours important à une flexibilité quantitative du travail qui permet des ajustements marchands rapides sans tenir compte des effets préjudiciables sur l'efficacité globale à long terme [28]. La conciliation entre l'efficience et la flexibilité serait aussi possible par la séparation spatiale, temporelle ou cognitive entre les activités de production routinière et les activités d'innovation [29]. Ce qui implique *in fine* un renforcement des logiques tayloriennes que les gestionnaires cherchent à dépasser.

La tension entre flexibilité et efficience semble ainsi découler d'une défaillance analytique qui génère des choix gestionnaires paradoxaux et sans réflexivité critique. À cet égard, les études empiriques n'apportent aucun appui à cette tension. Les liens entre mesures de flexibilité et mesures d'efficience sont soit non significatifs, soit positifs à long terme [30]. Les études de cas montrent aussi que certaines entreprises ont des niveaux élevés de flexibilité et d'efficience, en utilisant plutôt une stratégie d'intégration spatiale et temporelle des activités de production routinière et des activités d'innovation.

Ces études empiriques mettent l'accent sur la nécessité, d'une part d'une évaluation longitudinale et à long terme des liens entre flexibilité et efficience, et d'autre part d'une conception multiforme de la flexibilité. Sans rejeter l'hypothèse selon laquelle le développement de la flexibilité occasionne des coûts, comme c'est le cas pour toute pratique de gestion, capacité ou attribut organisationnel, il importe de montrer la nécessité d'une conception dyna-

---

28. C. Everaere, « Emploi, travail et efficacité : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue française de gestion*, n° 124, juin-juillet-août, 1999, p. 5-21.

29. P.S. Adler, B. Goldoftas, D.I. Levine, « Flexibility versus efficiency ? A case study of model changeovers in the Toyota production system », *Organization Science*, vol. 10 (1), 1999, p. 43-68.

30. C.Y. Tang et S. Tikoo, « Operational flexibility and market valuation of earnings », *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, p. 749-761 ; F. Phillips et S.D. Tuladhar, « Measuring organizational flexibility : an exploration and general model », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 64, 2000, p. 23-38.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 233

mique de l'efficience pour évaluer le lien entre flexibilité et performance dans un environnement incertain et complexe.

Une remise en question de la tension entre flexibilité et efficience statique

La flexibilité est une compétence organisationnelle contingente dont le développement n'a d'intérêt que dans un environnement incertain, dynamique et complexe. L'analyse du lien entre flexibilité et performance n'a donc de sens que dans ce type d'environnement. La flexibilité n'a d'intérêt que si elle contribue à la création de valeur pour l'ensemble des *stakeholders* (actionnaires, salariés, clients, etc.). La remise en question de la tension entre flexibilité et efficience statique revient à montrer les limites de la conception néoclassique de la firme comme lieu de maximisation du profit par l'allocation optimale des facteurs de production. L'objectif de maximisation de profit devient caduc lorsque l'anticipation de l'évolution de la demande et des coûts de production devient difficile.

Autrement dit, cet objectif n'est plus analytiquement valable dans les situations où la flexibilité est nécessaire. Il s'agit des situations dans lesquelles il y a incertitude de l'environnement, complexité de l'organisation et conflits d'objectifs entre les acteurs [31]. Dans ces situations, il semble plus pertinent de concevoir la firme comme un lieu de mobilisation, de coordination et d'apprentissage de nouvelles capacités, routines et connaissances.

Selon les fondements de l'approche néoclassique, les entreprises concurrentes cherchent à maximiser leurs profits en optimisant l'allocation de ressources, souvent homogènes et facilement mobiles, dans des conditions d'information et de rationalité parfaites. Cette allocation détermine les « frontières des possibilités de production ». La notion de frontières de production est un outil analytique qui suppose une information complète permettant de définir toutes les options de production tout en séparant la conception de l'exécution. Cette notion est critiquable pour trois raisons : les limites de la rationalité humaine ; l'impossibilité de séparer la connaissance et la production ; les options de production

31. S.D. Hunt et D.F. Duhan, « Competition in the third millennium : Efficiency or Effectiveness ? », *Journal of Business Research*, vol. 55, 2002, p. 97-102.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 234

se créent souvent au fur et à mesure, lors d'un apprentissage par essais et erreurs.

De plus, l'approche basée sur les ressources postule que les différences de performance reposent davantage sur la coordination de ressources hétérogènes et faiblement mobiles entre les entreprises que sur une allocation optimale des ressources. À cet égard, cette approche fournit une clarification importante à la notion de ressources excédentaires *(slack resources),* en précisant que ce ne sont jamais les ressources elles-mêmes qui constituent les inputs du processus productifs mais plutôt les services que ces ressources peuvent rendre et qui peuvent augmenter sous l'effet de l'apprentissage [32]. Le développement des connaissances génère alors des nouvelles possibilités d'utilisation des ressources humaines et matérielles. Grâce à l'apprentissage, de nouveaux services sont créés et des services jusqu'alors inutilisés sont mieux exploités. « Il s'ensuit donc qu'aussi longtemps qu'une expansion peut permettre d'utiliser d'une manière plus rentable qu'auparavant les services de ces facteurs de production, une entreprise est incitée à se développer ; ou réciproquement, tant que des facteurs de production (plutôt leurs services) ne sont pas complètement utilisés dans l'activité courante, il existe une incitation à rechercher les moyens de les utiliser plus complètement [33]. »

Le développement récent de la notion de performance sociale constitue aussi une remise en question de l'objectif néoclassique de maximisation du profit. À cet égard, les économistes néoclassiques tels que M. Friedman estiment que la responsabilité sociale est désavantageuse car elle génère plus de coûts que de bénéfices mesurables [34]. Néanmoins, les pressions sociales et institutionnelles deviennent de plus en plus importantes, poussant à une intégration des intérêts des différentes parties prenantes. La performance est alors multidimensionnelle. Concernant la flexibilité du travail, la notion de performance sociale montre l'intérêt des pratiques qualitatives qui permettent d'améliorer la réputation de

---

32. E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1959, Traduction française : *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1963.

33. E. Penrose, *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, op. cit.*, p. 67.

34. S.A. Waddock, S.B. Graves, « The corporate sociale performance-financial performance link », *Strategic Management Journal*, vol. 18 (4), 1997, p. 303-319.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 235

l'entreprise, l'engagement des salariés et la confiance des clients. Le coût social des pratiques de flexibilité quantitative ne permet qu'une amélioration à court terme de la performance financière [35].

Tableau 2 – Cadres d'analyse du lien entre flexibilité et performance

	Approche néoclassique	Approche basée sur les ressources
Conception de la firme	Lieu de maximisation du profit	Lieu d'apprentissage, de coordination et de mobilisation des ressources
Hypothèses sous-jacentes	Possibilité de prévoir et de déduire les règles d'action à partir des conditions du marché et des objectifs fixés	Incertitude de l'environnement, complexité de l'organisation et conflit d'intérêt
Source de la performance	Pouvoir du marché, positionnement	Capacité à créer et exploiter des nouvelles combinaisons de ressources, capacités et compétences
Principe de gestion des ressources	Allocation par les prix	Mobilisation, coordination, intégration
Nature de la performance	Productivité, performance économique	Création de valeur pour les *stakeholders*, performance économique et sociale
Caractéristiques de la performance	Efficience statique, court terme	Efficience dynamique, long terme

Le lien entre flexibilité et performance est complexe et contingent. Il ne peut être étudié que dans un cadre de référence qui intègre l'incertitude, l'efficience dynamique, le long terme et un élargissement des critères de performance à ses aspects institutionnels et sociaux. En considérant la flexibilité comme une combinaison de capacités, appliquées aux différents domaines de gestion, les études empiriques montrent que le lien de la performance globale de l'entreprise est plus fort avec la flexibilité qu'avec l'efficience ou la productivité à court terme, lorsque l'environnement est dynamique et incertain [36].

---

35. G. Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur, op. cit.*

36. B. Dreyer et K. Grønhaug, « Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage », *Journal of Business Research*, 2002, en presse.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 236

La tension entre flexibilité et efficience semble de plus en plus conceptuellement critiquable et pratiquement périlleuse. L'approche évolutionniste [37] a déjà remis en cause l'objectif de maximisation dans les situations d'incertitude de l'environnement, de complexité de l'organisation et de conflit d'intérêts entre les acteurs, donc dans les situations où la flexibilité trouve sa justification. Autrement dit, la flexibilité ne peut pas être discutée dans une théorie néoclassique de maximisation des profits. Dans les pratiques managériales, la domination de la tension néoclassique entre flexibilité et efficience est périlleuse dans le sens où elle peut expliquer la forte tendance à développer des formes de flexibilité (essentiellement les flexibilités quantitatives du travail) qui génèrent une réduction des coûts et donnent l'impression aux managers de concilier flexibilité et efficience.

LA FLEXIBILITÉ EN TANT QUE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL : CRITERES DE CONTINGENCE

Face à la concurrence, une entreprise peut généralement occuper trois positions : une position d'avantage concurrentiel ; une position de parité concurrentielle ; une position de désavantage concurrentiel. L'entreprise a un *avantage concurrentiel* lorsque, d'une part ses actions stratégiques génèrent de la valeur économique, et d'autre part les entreprises concurrentes sont incapables d'engager des actions similaires. Cet avantage permet alors de dégager une performance supérieure à la normale. L'entreprise est en position de *parité concurrentielle* lorsque ses actions génèrent de la valeur, mais le nombre d'entreprises concurrentes pouvant engager ces mêmes actions est élevé. L'entreprise a un *désavantage concurrentiel* lorsque ses actions échouent à générer de la valeur, ou détruisent même cette valeur.

Dans un environnement dynamique, l'objectif essentiel d'une stratégie n'est pas seulement de créer un avantage concurrentiel, mais surtout de le maintenir et de le soutenir. L'entreprise ne peut pas avoir, par conséquent, un avantage concurrentiel soutenu dans des marchés dans lesquels les ressources, les capacités et les compétences sont homogènes et parfaitement mobiles. La création d'un avantage concurrentiel soutenu dépend-elle ainsi du déve-

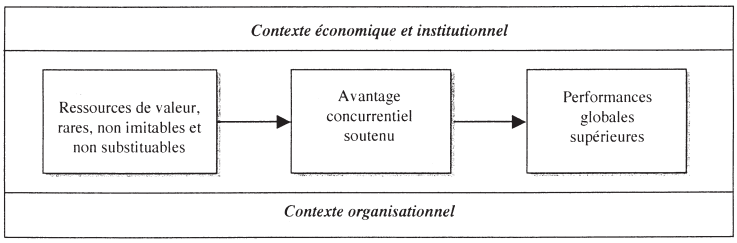
---

37. R.R. Nelson et S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press, 1982.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 237

loppement et de l'exploitation d'une combinaison de ressources hétérogènes, de valeur, rares, imparfaitement imitables et non substituables (Figure1) [38] ? Ce sont spécifiquement les capacités différentes de l'entreprise à coordonner et à combiner ces ressources grâce à des processus enracinés en interne, qui donnent lieu à un avantage concurrentiel [39].

Fig. 1 – Avantage concurrentiel basé sur les ressources



La flexibilité du travail : les limites des pratiques homogènes et imitables

Les ressources sont définies comme étant tous les actifs, capacités, compétences, informations, pratiques et savoirs, contrôlés par l'entreprise et lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'améliorer ses performances. Afin d'être une source d'avantage concurrentiel, les ressources doivent être de valeur, rares, difficilement imitables et non substituables (Tableau 3) :

– les ressources sont *de valeur* lorsqu'elles permettent à l'entreprise de saisir des opportunités et de neutraliser les menaces. L'entreprise est considérée comme meilleure utilisatrice de ces ressources spécifiques que les concurrents. Les ressources de valeur permettent de générer des rentes soit en réduisant les coûts nets de l'entreprise, soit en augmentant ses revenus ;

– les ressources sont *rares* lorsque le nombre de concurrents actuels ou potentiels les utilisant est réduit. Lorsqu'une ressource est contrôlée par un nombre élevé de concurrents, elle n'est plus

38. J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, op. cit.*

39. K.M. Eisenhardt et J.A. Martin, « Dynamic capabilities : What they are ? », *Strategic Management Journal,* vol. 21, 2000, p. 1105-1121.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 238

distinctive et ne peut pas être une source d'avantage concurrentiel. Elle est au meilleur des cas une source de parité. La question de la rareté des ressources, surtout en termes de compétences, informations ou pratiques, peut sembler incohérente dans un contexte marqué par le *benchmarking* et la diffusion rapide des modes managériales [40]. Néanmoins, ce n'est jamais une compétence ou une pratique isolée qui contribue à l'avantage concurrentiel, mais plutôt une combinaison de compétences ou de pratiques. De plus, il n'existe pas de ressources intrinsèquement rares. Ce sont les choix managériaux de combinaisons innovantes de ces ressources qui créent la rareté [41]. Les concurrents ne peuvent accéder à ces combinaisons de ressources que très difficilement, ou à des coûts très élevés et décourageants. Les ressources sont donc dotées d'une mobilité réduite, et sont imparfaitement imitables ;

– les ressources sont *imparfaitement imitables* lorsqu'il existe des mécanismes isolants rendant difficiles à la fois la duplication du succès de l'entreprise par les concurrents, et la substitution de ces ressources par d'autres à des coûts moins élevés. La difficulté d'imiter les compétences, les capacités et les pratiques d'une entreprise est très importante pour maintenir dans le temps un avantage concurrentiel soutenu [42]. Plusieurs mécanismes isolants peuvent être utilisés pour protéger les ressources des risques de l'imitation : « l'ambiguïté causale » ; « la dépendance de sentier » ; la complexité sociale. Le premier mécanisme concerne la difficulté pour les concurrents à identifier, et par conséquent à imiter, les causes de succès de l'entreprise. Cette difficulté peut être expliquée par le caractère tacite des ressources utilisées, leur spécificité et la multiplicité de leurs interconnexions (culture organisationnelle, esprit d'équipe, relations avec les salariés). Le deuxième mécanisme de « dépendance de sentier » montre que le développement et l'exploitation des ressources sont des processus dynamiques, longitudinaux et historiquement situés. Les choix du passé contraignent et habilitent les choix futurs. Les concurrents subissent un désavantage lié au temps lorsqu'ils cherchent à imiter

---

40. L. Donaldson, « Organizational structures for competence-based management », dans R. Sanchez et A. Heene (sous la direction de), *Advances in Applied Business Strategy : Implementing Competence-based Strategies*, vol. 6a, JAI Press, 2000, p. 31-56.

41. M. Porter, « Towards a dynamic theory of strategy », *art. cit.*

42. J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 239

des ressources dont la création a nécessité une longue durée (telle une compétence d'expertise). Les concurrents ne peuvent pas obtenir ces ressources sans attendre le même laps de temps ou sans engager des investissements financiers très coûteux (« déséconomies liées à la réduction du temps [43] »). Le troisième mécanisme, rendant difficile l'imitation, est lié à la complexité sociale des ressources, capacités et compétences ;

– les ressources de valeur, rares et difficilement imitables génèrent un *avantage concurrentiel potentiel* que l'entreprise est censée exploiter grâce à son mode d'organisation. Il s'agit de mettre en place une structure et des systèmes de contrôle et d'incitation qui permettent de mobiliser ces ressources. À défaut, les capacités, les compétences et les connaissances risquent de se déprécier si elles ne sont pas utilisées [44].

Tableau 3 – Cadre d'analyse des ressources en tant que source d'avantage concurrentiel (Barney, 2002)

Une ressource (actif, compétence, capacité, pratique, etc.) est-elle :					
De valeur ?	Rare ?	Difficilement imitable ?	Mobilisée par l'organisation ?	Conséquence concurrentielle	Performance/ Normale
Non	-	-	Non	Désavantage	Inférieure
Oui	Non	-	-	Parité	Normale
Oui	Oui	Oui	-	Avantage temporaire	Supérieure à court terme
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage soutenu	Supérieure à long terme

En considérant la flexibilité comme une combinaison de compétences, de capacités et de pratiques, il est possible d'appliquer le cadre d'analyse basé sur les ressources, pour évaluer le rôle de la flexibilité à générer et à maintenir un avantage concurrentiel pour l'entreprise. La flexibilité est un phénomène complexe, multidimensionnel et relatif à des domaines variés de l'organisation (flexibilité financière, flexibilité technologique, flexibilité de produc-

43. I. Dierickx et K. Cool, « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, vol. 35 (12), 1989, p. 1504-1511.
44. J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 240

tion, flexibilité du travail et ressources humaines, etc.) [45]. Le domaine d'application privilégié concerne la flexibilité du travail et des ressources humaines.

Afin d'analyser la possibilité de la flexibilité du travail à être une source d'avantage concurrentiel, il y a lieu de distinguer, de manière assez rudimentaire, entre la flexibilité quantitative et la flexibilité qualitative. En appliquant l'approche par les ressources à ces deux formes de flexibilité, l'objectif est de montrer leur potentiel concurrentiel et de cerner les conditions nécessaires à la mise en œuvre de ce potentiel. Il s'agit de montrer que, dans un cadre de gestion stratégique, la flexibilité quantitative est au meilleur des cas une source de parité concurrentielle et que la flexibilité qualitative peut être une source d'avantage concurrentiel en tenant compte de certains critères de contingence.

La flexibilité quantitative est une flexibilité numérique qui désigne la facilité avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande. Elle intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler [46]. Elle comporte les pratiques de développement de formes particulières d'emploi telles que les contrats à durée déterminée, l'intérim et parfois le travail à temps partiel. Dans une perspective basée sur les ressources, cette capacité d'ajustement semble de prime abord générer de la valeur. Elle permet de réduire le coût marginal de l'emploi, d'éviter les coûts de recrutement et de licenciement des salariés permanents et de bénéficier d'une disponibilité presque instantanée de la main-d'œuvre. Néanmoins, cette réduction des coûts est censée être confrontée à une baisse éventuelle de la productivité et une diminution de l'efficacité collective dues à l'instabilité des formes d'emploi atypiques [47]. De plus, il y a une nuance importante entre une simple réduction des coûts à court terme et une création de valeur. Nombre de gestionnaires semblent confondre les deux.

---

45. H.W. Volberda, *Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive ?*, New York, Oxford University Press, 1998.

46. J. Atkinson, *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report n° 89, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, Brighton, 1985.

47. C. Everaere, « Emploi, travail et efficacité : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 241

« La rentabilité de l'entreprise a généralement deux composantes : le numérateur, soit le bénéfice net, et le dénominateur, soit l'actif net, ou capitaux investis (dans le tertiaire, il serait éventuellement approprié de prendre le nombre de salariés pour dénominateur). À tous les échelons, les cadres savent pertinemment qu'ils auront plus de mal à relever le résultat net qu'à réduire les investissements et les effectifs. Pour agir sur le numérateur, la direction doit pouvoir identifier les nouvelles occasions à saisir, anticiper l'évolution de la demande, et elle doit déjà avoir pris les devants en favorisant le développement de nouvelles compétences. Soumise à l'impératif d'une amélioration rapide de la rentabilité, elle se rabat sur l'élément le plus facile à modifier : le dénominateur [48]. » La création de valeur par la flexibilité quantitative n'est donc pas aussi évidente. Ce qui permet déjà de dire que cette forme de flexibilité ne peut pas être une source d'avantage concurrentiel.

L'analyse peut être poussée à l'extrême en tenant compte de l'argument selon lequel la flexibilité quantitative peut être bénéfique au renouvellement à long terme de la base de connaissances de l'entreprise [49]. Cet argument semble conditionné par le recours à une main-d'œuvre hautement qualifiée et bien intégrée dans les collectifs de travail existants pour qu'il y ait transfert des connaissances. Or, les pratiques des entreprises réservent les emplois atypiques à des catégories de main-d'œuvre peu qualifiées et sur des courtes durées empêchant toute possibilité de transfert des connaissances. En somme, à part une réduction des coûts de l'emploi, la flexibilité quantitative semble avoir des effets incertains et contingents en termes de création de valeur. Même dans les situations où elle contribue à une réduction importante des coûts, cette capacité ne satisfait pas le critère de rareté.

Les pratiques de flexibilité quantitative sont des pratiques communes et génériques. Toutes les entreprises peuvent facilement bénéficier d'un cadre juridique et institutionnel qui facilite le recours aux formes d'emploi atypiques. Elles peuvent facilement « acheter » de l'intérim. Elles peuvent utiliser de manière similaire les dispositifs de soutien à l'emploi et avoir les mêmes exonérations des charges patronales. Le recours généralisé aux CDD, stages

---

48. G. Hamel, C.K. Prahalad, *La conquête du futur, op. cit.,* p. 16.
49. S.F. Matusik, C.W. Hill, « The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23 (4), 1998, p. 680-697.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 242

d'insertion, contrats aidés et temps partiel, a une courbe ascendante [50]. Aucune entreprise ne peut tirer un avantage concurrentiel en se basant sur des pratiques et des capacités aussi communes, généralisées et parfaitement imitables par les concurrents. La réduction des coûts est importante, mais elle repose souvent sur une « rationalité superficielle » du management.

La flexibilité qualitative représente un cas d'analyse différent. Elle cherche généralement à développer la capacité des salariés – multicompétents, disponibles, engagés et mobiles – à changer de postes, de tâches, ou même de carrière, et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise. Elle représente la capacité de l'entreprise à construire et à mobiliser un portefeuille varié de compétences individuelles et collectives, à élargir les responsabilités et l'autonomie décisionnelle des salariés et à améliorer les performances dans des domaines nouveaux et variés [51]. La capacité à maintenir et à développer les compétences semble essentielle pour saisir les opportunités et éviter les menaces. La flexibilité qualitative constitue ainsi une source de création de valeur pour l'entreprise [52].

En considérant que la rareté découle davantage des combinaisons de pratiques spécifiques et évolutives, la flexibilité qualitative peut satisfaire le critère de rareté. Ce ne sont pas les pratiques en elles-mêmes qui sont uniques, c'est l'architecture sociale et organisationnelle qui est spécifique, dans le sens où elle découle d'une combinaison des activités de développement des compétences, des formes de coopération spontanée, d'un engagement des salariés et d'une connaissance tacite accumulée dans le temps [53]. La difficulté pour les concurrents d'imiter cette architecture sociale s'explique par « l'ambiguïté causale » (caractère tacite de la connaissance, de la coopération et de l'engagement des salariés) et « la dépendance du sentier » (enracinement de l'architecture dans l'histoire de l'organisation).

---

50. Certaines statistiques sont données par C. Everaere, « Emploi, travail et efficacité : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *art. cit.*

51. P.M. Wright et S.A. Snell, « Toward a Unifying Framework for exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management », *Academy of Management Review*, vol. 23 (4), 1998, p. 756-772.

52. D.P. Lepak, R. Takeuchi, S.A. Snell, « Employment flexibility and firm performance », *Journal of Management*, vol. 29 (5), 2003, p. 681-703.

53. F. Mueller, « Human resources as strategic assets : An evolutionary resource-based theory », *Journal of Management Studies*, vol. 33 (6), 1996, p. 756-783.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 243

Abordée selon les critères de l'approche basée sur les ressources, la flexibilité qualitative semble être une source d'avantage concurrentiel potentiel. L'exploitation de cette source dépendra alors de son intégration dans un modèle d'organisation agile permettant de concilier le changement et la stabilité et qui semble tenir compte de l'importance d'une combinaison de capacités de flexibilité distinctives et difficilement imitables par les concurrents.

L'organisation agile : une opérationnalisation originale et innovante de la flexibilité

En adoptant la perspective par les ressources, certains auteurs proposent d'opérationnaliser la flexibilité en termes d'agilité organisationnelle [54]. L'agilité est définie comme la capacité d'une organisation à mettre en œuvre des ajustements rapides et efficaces dans un environnement dynamique, sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants. Une organisation agile est capable de reconfigurer à temps et à bon escient sa structure, sa technologie, ses processus de production et de prise de décision afin d'intégrer le changement.

Les tenants d'une logique de la flexibilité par la compétence mettent l'accent sur les divers apports de cette perspective : rattacher la notion de la flexibilité aux fondements théoriques des approches basées sur les ressources et les compétences ; clarifier la dynamique du lien entre le changement et la flexibilité ; intégrer le rôle déterminant des ressources humaines dans le développement de l'agilité organisationnelle. L'organisation agile est donc fondée sur une gestion des grappes des compétences individuelles et collectives ; chacune de ces grappes est à la base d'un portefeuille d'options stratégiques d'action, générant ainsi une flexibilité opérationnelle et stratégique.

Un modèle intégrateur de l'agilité organisationnelle comporte trois dimensions interdépendantes : une capacité de veille et de « lecture » des marchés ; une capacité de mobilisation rapide des réponses ; une capacité d'enraciner l'apprentissage qui en résulte. L'organisation agile a une capacité à détecter, analyser les changements des marchés, et surtout à transformer les informations

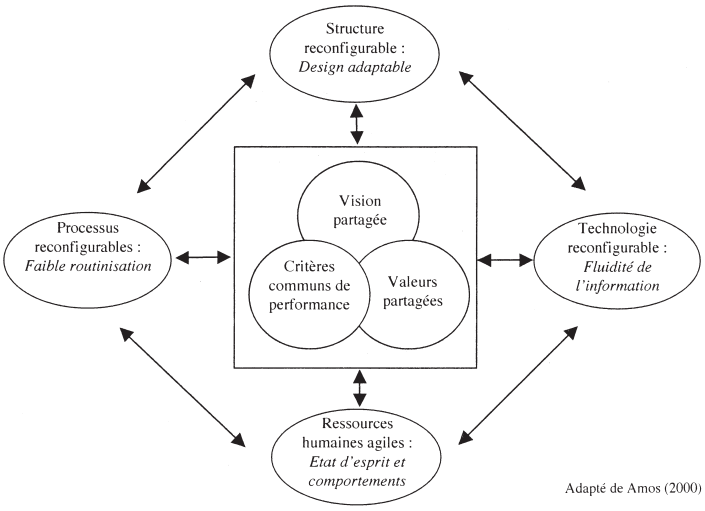
54. J.W. Amos, « Agility as an organizational competence », dans R. Sanchez, A. Heene (sous la direction de), *Advances in Applied Business Strategy : Implementing competence-based strategies*, vol. 6b, JAI Press, 2000, p. 1-31.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 244

collectées en décisions actionnables. Elle a la capacité de traduire rapidement les décisions en actions efficaces grâce à une culture propice au changement et à la mobilité des ressources. Elle a une capacité d'apprentissage continu grâce à l'expérimentation et à la dissémination rapide des informations et des idées. Ces compétences organisationnelles utilisent un ensemble de leviers fondamentaux organisés en forme de *gyroscope* (Figure 2).

Au centre de ce *gyroscope*, les leviers relativement stables sont réunis afin d'assurer un sens de l'ordre, de la continuité et de l'identité à l'organisation. Ces leviers regroupent une vision et des valeurs partagées et des critères communs d'évaluation des performances. Les éléments mobiles du *gyroscope* regroupent les leviers qui doivent être rapidement reconfigurés et redéployés pour répondre aux changements soudains et imprévus. Ils se rapportent aux caractéristiques de la structure, de la technologie, des processus et aux attributs des ressources humaines. L'organisation agile est basée sur le développement des compétences, des motivations et des comportements individuels, grâce à des pratiques de GRH renouvelées.

Fig. 2 – Un modèle intégrateur et distinctif de l'organisation agile



La flexibilité n'est pas une finalité en soi. Son utilité dépendrait de sa contribution à la performance économique et sociale de l'en-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 245

treprise. Si la flexibilité peut être source d'avantage concurrentiel en tant que logique complexe et cohérente d'organisation ou en tant que grappe de compétences organisationnelles, l'instrumentation managériale de la flexibilité, en pratique, n'est pas toujours une source d'avantage concurrentiel. L'exemple des pratiques de flexibilité de travail en est une illustration. Évaluées à l'aune des critères de génération d'un avantage concurrentiel soutenable, en termes de valeur, rareté, non-imitabilité et non-substituabilité, les pratiques de flexibilité de travail, surtout quantitatives, semblent très rarement constituer une source d'avantage concurrentiel. L'instrumentation managériale peut restreindre l'intérêt concurrentiel si elle n'intègre pas les acteurs, leurs motivations et leurs intérêts complexes.

Le développement d'un cadre conceptuel pertinent est essentiel pour cerner les conditions dans lesquelles la flexibilité peut être une source d'avantage concurrentiel. En mettant l'accent sur les critères de création de valeur, de rareté et de difficulté d'imitation par les concurrents, l'approche par les ressources, permet de dépasser les limites d'une flexibilité fondée sur une « rationalité superficielle » de réduction des coûts à court terme. Elle permet de montrer que, lorsqu'elle est conçue comme une combinaison spécifique de compétences organisationnelles créées, renouvelées et mobilisées en permanence, la flexibilité devient alors une source essentielle d'avantage concurrentiel soutenu. La flexibilité est un concept contingent qui dépend de la configuration de l'organisation, de l'environnement et du système de motivations qu'elle est en mesure de susciter chez les acteurs. Ce n'est qu'en tenant compte de ces caractéristiques socialement construites que la flexibilité peut différencier les entreprises, et contribuer à la création de rentes supérieures à la normale et difficilement contestables par les concurrents qui ne possèdent pas cette compétence.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 246

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 247

Flexibilité et gestion des compétences : dualité des nouveaux modes de régulation

Valérie Devos et Assâad El Akremi

Les comportements individuels et collectifs au travail constituent de plus en plus une condition du succès organisationnel à long terme. À cet égard, ils suscitent une attention, théorique et pratique, particulière, au fur et à mesure que le défi de compétition globale met en exergue l'importance de l'innovation, de la flexibilité, de la productivité et de l'intégration du changement. L'émergence d'objectifs tels que la « *mobilisation du consentement salarié* [1] » et la « *restructuration attitudinale* [2] » reflète l'importance des comportements de compétence, de coopération, d'engagement et de responsabilité dans la restructuration des organisations.

La complexité grandissante des organisations, associée aux nécessités de flexibilité et de qualité, suppose chez les salariés des

1. A. Whitaker, « The transformation in work : post-fordism revisited », dans M. Reed et M. Hughes (sous la direction de), *Rethinking Organization, New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Sage, 1992, p. 184-206.
2. S. Wood, « The Cooperative Labour Strategy in the US Auto Industry », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 7, n° 4, 1986, p.. 415-448.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 248

compétences techniques et organisationnelles, ainsi qu'une compréhension globale des systèmes productifs, assidûment étendues. La flexibilité, en tant que maîtrise des situations nouvelles, semble de plus en plus reposer sur l'étendue des compétences des salariés et sur leur volonté à réviser les procédures et à mobiliser des comportements de coopération et d'initiative non spécifiés d'avance. Le succès des stratégies de flexibilité est conditionné par le recours aux qualités personnelles d'adaptation et de créativité. Les hommes impliqués et responsabilisés sont seuls capables de s'adapter aux nouvelles circonstances, de changer leurs actions et leurs façons d'agir, de réorienter leurs énergies vers de nouveaux projets. L'organisation flexible suppose un changement conséquent dans la façon dont les individus perçoivent, pensent et agissent.

Il existe un appel concomitant à une gestion individuelle des compétences et au développement de la flexibilité organisationnelle. La légitimation des changements requiert la contribution active des salariés compte tenu de l'importance de leur savoir-faire pour une révision locale et permanente des situations du travail, afin de traiter la multitude des aléas et des fluctuations. La gestion des compétences semble ainsi s'inscrire dans un projet d'entreprise flexible et innovatrice. Toutefois, l'inscription unifiée et stabilisée, aussi bien dans ses conceptions que dans ses méthodes et instruments gestionnaires, de la logique de compétence, dans un modèle d'organisation flexible, s'avère problématique. L'impasse tient essentiellement à trois raisons corrélées :

– les conceptualisations proposées à la fois pour la flexibilité et la compétence sont substantives, désincarnées, peu opératoires et très souvent marquées par l'ambiguïté et la multiplicité extensive ;

– la complexité de l'articulation entre les niveaux individuel, collectif et organisationnel, est évincée de l'analyse. Les processus du passage des compétences professionnelles des individus aux compétences-clés architecturales de l'organisation, sont largement ignorés ;

– dans la gestion des compétences comme dans celle de la flexibilité, « l'optimisme techniciste » vise souvent à pallier l'absence de transformations structurelles et politiques dans les entreprises.

Néanmoins, l'étude des liens entre la gestion des compétences et la flexibilité organisationnelle peut capitaliser les convergences suivantes :

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 249

1. En tant qu'ensemble d'outils de gestion, le modèle de la compétence concourt à l'émergence d'une organisation flexible. Il instrumente les stratégies de changement de l'entreprise, essentiellement par le renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines telles que la formation, la mobilité et l'organisation du travail (flexibilité fonctionnelle), la rémunération et l'évaluation du rendement (flexibilité salariale), le recrutement et la gestion des effectifs (flexibilité numérique) et l'aménagement du temps de travail (flexibilité temporelle) ;
2. Le recentrage sur les capacités d'action et les apprentissages individuels et collectifs semble constituer un élément intégrateur des logiques de flexibilité et de compétence. La logique de compétence met l'accent sur les hommes, leurs capacités d'action et d'adaptation à des organisations de travail évolutives. L'accent est mis sur les nouvelles responsabilités des salariés en matière d'apprentissage, spécifiquement sur leur capacité à développer des compétences leur permettant de faire face à des situations urgentes et incertaines (Everaere, 1997 ; Zarifian, 1999) [3]. Les individus sont alors censés faire évoluer l'organisation dans laquelle ils se trouvent par l'usage à temps et à bon escient des compétences qu'ils développent ;
3. Il existe une prise de conscience, même si elle est souvent timide, de la nécessité de redéfinir et renouveler les modes de régulation et de contrôle dans les organisations. Les notions de compétence et de flexibilité mettent simultanément l'accent sur le développement de l'autonomie, la redistribution des responsabilités, la prise de l'initiative et l'apprentissage [4].

L'objectif de ce chapitre est de montrer que l'articulation entre les compétences professionnelles et la flexibilité organisationnelle s'inscrit dans le changement de régulation et de contrôle, et plus précisément dans le renouvellement du rapport à la règle et l'élargissement d'espace de négociation autour de celle-ci. Notre cadre d'analyse repose sur une agrégation entre deux nouvelles approches de la compétence et de la flexibilité : d'une part, une conception de la compétence en tant que conduite régulatrice

---

3. C. Everaere, *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997 ; P. Zarifian, *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Éd. Liaisons, 1999.
4. D. Cazal et A. Dietrich, « Compétences et savoirs : quels concepts pour quelles instrumentations ? », dans A. Klarsfeld et E. Oiry, *Gérer les compétences*, Paris, Vuibert – AGRH, 2003, p. 241-262.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 250

basée sur une construction du sens du travail et une détermination des règles d'action [5] ; et d'autre part, une conception de la flexibilité comme étant une interaction entre la contrôlabilité de l'organisation et la capacité de contrôle dont disposent ses membres [6].

Pour ce faire, la première section sera consacrée à la présentation d'une conception de la compétence et des enjeux de sa gestion. La deuxième section mettra l'accent sur la nécessité d'un renouvellement de la notion de flexibilité dans le sens d'une capacité de contrôle des situations organisationnelles. La troisième section soulignera les tensions inhérentes à l'inscription de la gestion des compétences dans un contexte de flexibilité. Ces tensions sont le reflet de la dualité de la régulation organisationnelle en tant que dynamique basée sur des compromis permanents entre la structure et l'action, la stabilité et le changement, l'exploitation et l'exploration, l'organisation et l'innovation, l'appropriation de la règle et son dépassement.

LA LOGIQUE COMPÉTENCE : ENJEUX D'UNE NOUVELLE FORME DE RÉGULATION

Au terme des Journées internationales de Deauville en 1998, le MEDEF concluait : « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable [7]. » Cette définition marque un véritable tournant dans la manière dont la compétence est réfléchie dans l'entreprise puisqu'elle manifeste, pour la première fois, un basculement par rapport à un modèle d'organisation du travail basé sur la notion de poste. La compétence est, en effet, le propre d'un individu et s'exprime lors de sa mise en œuvre en situation de travail.

---

5. A. Dietrich, « La gestion des compétences : essai de modélisation », dans A. Klarsfeld et E. Oiry, *Gérer les compétences*, Paris, Vuibert – AGRH, 2003, p. 215-239 ; J. Sandberg, « Understanding human competence at work : An interpretative approach », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, 2000, p. 9-25.

6. H. Volberda, *Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive ?*, New York, Oxford University Press, 1998.

7. CNPF, Journées internationales de Deauville, 1998 : *Objectif compétences*, tome 1, octobre 1998.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 251

Reconnaissant le mérite de cette définition, Zarifian [8] en souligne toutefois les limites. Elle est a-historique, ne tenant pas compte des enjeux des mutations du travail et des organisations. Elle ne dit rien sur ce que sont les conditions de production moderne. Enfin, elle occulte l'aspect production des compétences dont il est question. En réponse à ces limites, l'auteur propose, dans son ouvrage fondateur de ce qui deviendra « le modèle de la compétence », une formulation de la notion qui intègre plusieurs dimensions complémentaires les unes des autres :

– elle est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ;

– c'est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ;

– c'est la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, de partager des enjeux, d'assumer des domaines de coresponsabilité [9].

La combinaison de ces trois dimensions permet de souligner des caractéristiques de la notion de compétence telles que le recul de la prescription, l'ouverture d'un espace d'autonomie et d'automobilisation de l'individu face à des événements dans une situation de travail, la dynamique d'apprentissage individuel et collectif.

En outre, cette définition recouvre un ensemble de dimensions transversales classiquement reconnues par différents auteurs [10] comme caractérisant la notion de compétence : la compétence permet d'agir et n'existe pas en soi indépendamment de l'action dans laquelle elle s'exprime ; elle est liée à un contexte particulier ; elle est composée, à des degrés divers, de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être et de compétences cognitives, tels, que le résultat de leur conjugaison est davantage qu'une simple somme ; elle met l'accent sur les comportements et les relations que l'individu entretient avec son travail et le collectif auquel il appartient ; elle instrumente le renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation ; elle traduit en

---

8. P. Zarifian, *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique, op. cit.,* p. 67.

9. *Ibid.*, p. 70, 74 et 77.

10. S. Bellier, « La compétence », dans P. Carré et P. Caspar, *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod, 1999 ; J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre, *Management des compétences*, Paris, Dunod, 2002 ; A. Klarsfeld et E. Oiry, *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert – AGRH, 2003.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 252

normes comportementales les exigences de compétitivité telles que la qualité, la flexibilité, l'innovation et le service ; enfin, l'action résultant de la mise en œuvre d'une compétence présente une utilité économique et sociale [11] de telle sorte que la reconnaissance sociale de l'individu soit basée en partie sur ses compétences.

Bien qu'un certain consensus semble voir le jour autour de ces éléments, la notion de compétence conserve cependant une dimension multiforme. La conceptualisation de la notion a, certes, évolué depuis les premières apparitions de ce concept dans le monde de l'organisation [12]. Le concept conserve néanmoins un caractère confus et polymorphe lorsqu'il donne lieu à des pratiques de gestion dans l'entreprise. Si les caractéristiques transversales reconnues à la notion de compétence permettent de poser les jalons d'une discussion qui peut dépasser les frontières d'une organisation unique, les applications de la notion témoignent de réalités pour le moins contrastées : chaque acteur du champ organisationnel semble utiliser l'idée de compétence en fonction de sa propre intuition. Ces imprécisions autour de l'application du concept invitent certains auteurs à s'interroger sur les enjeux des pratiques basées sur cette notion : l'utilisation de la notion de compétence n'est-elle pas un révélateur d'enjeux plus complexes et plus implicites qui dépendent de la volonté stratégique de certains acteurs [13] ?

Ce type de questionnement se verrait corroboré par les réflexions de N. Alter [14] qui, analysant la capacité d'apprentissage des entreprises, reconnaît la complémentarité et la concurrence de deux logiques dans l'organisation : une logique de l'innovation qui tire parti des incertitudes, et une logique d'organisation qui tente de réduire les incertitudes. À travers le « modèle de la compétence », la logique de l'innovation semble première, et cette primauté de la logique de l'innovation remet alors en question un ensemble de

---

11. M.F. Reinbold, J.M. Breillot, *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1993.

12. P. Gilbert, « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », dans A. Klarsfeld et E. Oiry, *Gérer les compétences*, Paris, Vuibert – AGRH, 2003, p. 11-32.

13. D. Courpasson et Y.F. Livian, « Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologique ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, 1991, p. 3-10 ; P. Rozenblatt *et al.*, *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse, 2000.

14. N. Alter, « Innovation et organisation : deux légitimés en concurrence », *Revue française de sociologie*, XXXIV, 1993, p. 175-197.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 253

contraintes d'organisation. Pourtant, selon l'auteur, l'analyse de ce type d'évolution ne peut faire abstraction de la construction sociale de ce mouvement.

Les déterminismes économiques, les contraintes de l'environnement technologique ou les décisions des dirigeants, ne peuvent expliquer à eux seuls la légitimité qu'acquiert l'une des logiques sur l'autre dans des cas concrets d'organisations, dans un contexte donné et à un moment précis. L'organisation et les logiques qui la sous-tendent sont bien un « construit humain », résultat des choix et des rationalités des acteurs en présence. À la lumière du principe d'*enactment* présenté par Weick [15], les acteurs et leur environnement se définissent réciproquement : l'environnement n'influence pas unilatéralement les acteurs qui prennent une place active à sa construction.

Si tel est bien le cas, la logique compétence qui fleurit dans de nombreuses entreprises est bien le résultat d'une construction d'acteurs en regard de leurs ressources et de leurs intérêts. Cette logique ne s'impose pas à l'organisation, et la forme finale qu'elle prend lors de sa mise en œuvre concrète dépend du jeu d'acteurs en présence. Cependant, le rôle prééminent des acteurs dans l'adoption des instruments de gestion des compétences n'occulte pas complètement l'influence de facteurs de contingence tels que la stratégie, l'environnement et la technologie de l'entreprise [16]. Les prémices de la construction sociale de la pratique de gestion par les compétences apparaissent dans la définition même de la notion de compétence, concept pour le moins ambigu. Elles s'expriment également au travers des enjeux qui sont reconnus au modèle de la compétence. Ces enjeux sont présentés en trois groupes : des enjeux pour les entreprises, des enjeux pour les travailleurs et, enfin, des enjeux de société. Ces enjeux mettent en exergue la logique régulatrice de la compétence : création et diffusion de normes comportementales, compétitives et sociétales.

---

15. K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, 1995.
16. A. Klarsfeld, E. Oiry, *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 254

Des enjeux pour les entreprises : entre performance économique et adaptabilité de la main-d'œuvre

Les enjeux portent, d'abord, sur la nécessité de répondre aux exigences de la performance économique, en particulier pour faire face aux accélérations des transformations de l'environnement (globalisation, TIC, etc.). Face à cette nécessité, la stratégie de l'entreprise est modifiée pour y introduire ces nouveaux facteurs, ce qui implique la redéfinition de la place de la GRH dans la stratégie générale. L'enjeu lié à la performance économique passe par la prise en compte de la tertiarisation des activités : toute activité dans l'entreprise est pensée en référence à un client, qu'il soit interne ou externe, ce qui modifie fondamentalement la manière dont le travailleur exerce sa tâche puisque les capacités relationnelles en deviennent le cœur [17].

Les enjeux sont ensuite liés aux mutations de l'organisation du travail. Ainsi, dans certains secteurs et pour certaines activités, une évolution prend place vers des modèles d'organisation du travail plus adhocratiques. La dynamique de production des savoirs est placée au cœur de l'interaction homme-organisation, en créant les conditions favorables d'un apprentissage permanent en situation de travail. Les individus sont censés faire évoluer leur activité professionnelle, et donc l'organisation, par l'usage de leurs compétences. Les modes d'organisation du travail doivent être suffisamment souples pour pouvoir aménager des moments et des situations d'apprentissage ; pour permettre en retour de bénéficier des évolutions que les individus engendrent sous le fait du développement de leurs compétences. La capacité des salariés à faire évoluer leurs compétences et à accroître leur autonomie professionnelle devient la variable-clé dans la recherche de l'efficacité productive. À travers cet enjeu lié à l'organisation du travail, se pose la question de l'articulation entre individuel et collectif. La performance de l'entreprise est fonction des compétences individuelles et de la combinaison de ces dernières au sein d'équipes de travail.

L'adaptabilité représente le troisième enjeu pour les entreprises. La confrontation durable de l'individu à son contexte est la

17. C. Dejoux, *La compétence au cœur de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 255

base du développement des compétences utiles à l'entreprise [18]. La gestion des compétences devient le symbole du renouvellement des pratiques de GRH : elle permet de concilier logique d'adaptation des hommes aux besoins de l'entreprise et logique de valorisation des ressources humaines dans une recherche d'amélioration des performances. Elle est censée introduire une modification du rapport de l'individu à l'organisation : en passant du couple poste-qualification à un couple plus large rôle-compétence, on passe d'une obligation de mise en œuvre d'un savoir dans le cadre d'une situation de travail délimitée et prédéterminée, à une obligation de résultat au regard des objectifs de performance de l'entreprise. Elle permet de reconnaître à l'ensemble des salariés une capacité d'implication stratégique généralement réservée à l'encadrement, et à généraliser des normes de comportement caractérisées par un niveau élevé d'engagement et de loyauté envers l'entreprise. Elle vise à changer la vision des acteurs et leurs pratiques, et doit être dans ce sens envisagée comme un concept structurant et régulateur. Le recours à la notion de compétence est légitimé par le changement de logique de gestion qu'elle induit. Évoquer une logique de compétence, c'est désigner un ensemble de règles et de principes qui servent à porter un jugement sur les personnes et une évaluation de leur rôle dans l'organisation. « Ce jugement et cette évaluation sont en même temps une production sociale d'incompétences nouvelles : les salariés qui ne répondent pas aux nouveaux critères de définition de la compétence de demain, ou qui, pour des raisons multiples, ne veulent pas faire l'effort d'évoluer, sont déclarés incompétents [19]. »

Des enjeux pour les travailleurs : lorsque l'autonomie est contrôlée

La gestion par les compétences est souvent associée à un gain de responsabilisation et/ou d'autonomie. Qu'est-ce qu'un bilan de compétences sinon une manière de responsabiliser l'individu en dressant le tableau de ce qu'il apporte à l'organisation par rapport à

---

18. W.A. Pasmore, *Creating Strategic Change : Designing the Flexible High-performing Organization*, New York, Wiley, 1994.
19. P. Zarifian, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?*, Paris, L'Harmattan, 1993, p. 171.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 256

ce qu'elle attend de lui ? Selon Zarifian [20], le modèle de la compétence est synonyme de « *retour du travail dans le travailleur* » ; ce dernier se réappropriant le résultat de son activité productrice, expression directe de la compétence qu'il possède et met en œuvre dans sa situation de travail. Cette réappropriation de l'activité par le sujet agissant est cependant liée à des injonctions selon lesquelles l'individu *doit* s'engager de plus en plus subjectivement dans son travail. Elle se manifeste alors paradoxalement par une rationalisation du travail fortement contraignante et stressante [21].

La logique de compétence remet l'accent sur le rôle du comportement individuel dans la transformation des organisations. Elle accompagne la transformation des savoirs nécessaires à l'action dans les nouvelles formes d'organisation du travail, avec, au premier plan, la reconnaissance des savoir-faire issus de l'expérience qui, articulés aux savoirs théoriques, permettent au salarié de s'adapter aux situations nouvelles. La compétence désigne alors la reconnaissance sociale des capacités d'adaptation du salarié, avec en toile de fond la reconnaissance de l'individu comme acteur privilégié du changement et la volonté implicite de transférer sur celui-ci la responsabilité de la transformation de l'organisation. C'est l'apport original de la personne dans son travail, et plus largement à l'organisation, qui est en jeu et qui octroie une fonction distinctive à la compétence. Cet apport ne se limite donc plus à une performance attendue dans le poste en rapport avec la tâche prescrite : liée aux qualités personnelles de l'individu, la compétence vise à modifier les modes d'engagement dans le travail, à créer de nouveaux comportements utiles à l'entreprise.

La logique de compétence reflète l'importance croissante accordée aux capacités de jugement local dans les processus d'adaptation organisationnelle. « Il est clair, en particulier, qu'on ne peut pas reconnaître le salarié, individuellement et collectivement, compétent, sans qu'un certain transfert effectif de pouvoir s'opère à son profit : pouvoir sur la définition et l'évolution de l'organisation du travail, pouvoir sur l'automobilisation licite et créatrice de ses compétences, pouvoir sur des modalités de mise en coopération directe de compétences différentes [22]. » La pertinence de l'action

---

20. P. Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Paris, Éd. Liaisons, 2001, p. 35.
21. M. Gollac, S. Volkoff, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, Repères, 2000 ; M. Pages et *alii*, *L'emprise de l'organisation*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.
22. P. Zarifian, *Objectif compétence, pour une nouvelle logique*, Paris, Éd. Liaisons, 1999, p. 22.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 257

dépendrait de la capacité des individus à maîtriser, à transposer et à étendre l'usage des procédures à de nouvelles situations. En prônant la valorisation de la capacité d'adaptation du salarié, nouvel acteur du changement, le discours qui accompagne la logique de compétence est révélateur d'une volonté de transférer sur le salarié la responsabilité de la transformation de l'organisation.

Ce discours insiste sur les nouvelles responsabilités des salariés en matière d'apprentissage, et sur leur capacité à développer des compétences leur permettant de faire face à des situations évolutives, ambiguës et incertaines. C'est l'individu qui gère ses compétences, qui prend les initiatives de formations, qui communique ses résultats et son emploi du temps. Les pratiques individualisées de GRH instrumentent un accroissement de cette responsabilisation. Ce faisant, la logique de compétence renvoie systématiquement sur les individus les raisons de son succès ou de son échec [23].

Des enjeux sociétaux : vers une dilution du collectif ?

Les enjeux qui s'expriment à travers des pratiques de gestion telles que la gestion par les compétences dépassent le simple cadre des entreprises et des travailleurs. Parce que les entreprises sont des systèmes ouverts sur un environnement avec lequel elles interagissent, les pratiques de gestion revêtent un ensemble d'enjeux sociétaux. Derrière les évolutions qui prennent place dans les entreprises, c'est la question de la cohésion sociale qui est en cause [24]. Les évolutions décrites à travers les pratiques de gestion par les compétences ont, ainsi, des conséquences au niveau politique : elles vont de pair avec le besoin de redéfinir un ensemble de systèmes dont, par exemple, le système de l'éducation, afin de prendre en compte les nouvelles exigences organisationnelles.

Les implications sont également socio-économiques. Si les compétences deviennent une monnaie d'échange sur un marché du travail « sans lieu ni horaire », il convient de prévoir des moyens

---

23. P. Gilbert, « La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales », C. Piganol-Jacquet (dir.), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, Paris, Éd. L'Harmattan, 1994, p. 213-230.

24. E. Dugué, « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3, 1994, p. 273-292 ; P. Rozenblatt *et al.*, *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse, 2000.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 258

de reconnaître, de valider et de rémunérer ces compétences à leur juste valeur sur un marché qui dépasse le cas particulier de chaque entreprise. Cet enjeu économique nous permet d'introduire la problématique de l'employabilité. Le changement de fond du rapport salarial se traduit par un échange tel que « d'une part, le salarié apporte une performance, il accepte d'ailleurs d'être jugé là-dessus. Plus exactement, il contribue à une performance de l'entreprise. De l'autre, il reçoit une employabilité. Cet échange-là n'est pas tout à fait l'échange traditionnel, ce n'est pas la définition traditionnelle du contrat de travail [25] ». Cela ne signifie cependant pas que l'échange est davantage équilibré qu'auparavant : « Derrière l'affirmation optimiste d'un échange mutuellement avantageux, des problèmes considérables se posent : s'il est relativement facile de mesurer la performance de l'entreprise, pour ce qui est de la contribution du salarié, c'est peut-être plus difficile. En outre et surtout, l'employabilité est une chose beaucoup moins assurée, moins claire, et l'échange ici est évidemment assez inégal [26]. »

Le rôle régulateur de la compétence

La logique de compétence résulte de la conviction que « la dynamique de changement de l'efficience productive de l'entreprise est à attendre non pas des opérations de travail, mais d'un changement interne dans les connaissances et les comportements des personnes [27] ». La gestion des compétences traduit la mise en relation de deux ordres de réalité : celui de l'organisation du travail et celui des individus qui y participent. Elle met l'accent sur la capacité d'action et d'adaptation à des organisations du travail évolutives. Distinguant trois niveaux d'analyse dans la gestion des compétences, Dietrich [28] propose un modèle intégrateur reposant sur la régulation en tant que processus de création, transformation et suppression des règles. Au premier niveau managérial, la compétence permet de définir des normes et des valeurs permettant de

---

25. J.D. Reynaud, « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n° 1, 2001, p. 12.
26. *Ibid.*
27. P. Zarifian, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?, op. cit.,* p. 171.
28. A. Dietrich, « La gestion des compétences : essai de modélisation », dans A. Klarsfeld et E. Oiry, *Gérer les compétences, op. cit.*, p. 215-239.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 259

mobiliser les salariés dans une organisation-cible. Au deuxième niveau du collectif de travail, la compétence se construit par l'apprentissage et la confrontation à l'action dans un espace d'interprétation et d'ajustement de la règle. Au troisième niveau individuel, la compétence est une véritable conduite régulatrice qui permet l'appropriation des situations de travail et la détermination de nouvelles règles pour résoudre les problèmes qui y émergent.

Dans une perspective de flexibilité, la gestion des compétences repose sur le développement de l'autonomie au travail et la responsabilité. Elle suppose l'émergence d'une coopération spontanée et informelle fondée sur des normes de comportement en réponse au besoin de coordination horizontale. Toutefois, si la coordination fait partie de la logique de compétence, elle ne s'accompagne nullement d'une coopération spontanée et informelle. Au moment où la gestion par les compétences remet en cause les compromis sociaux instaurés de longue date, il semble nécessaire de réintroduire la question des conflits d'intérêts susceptibles d'émerger entre les buts de la direction et ceux des salariés [29].

Il s'agit, dès lors, de s'intéresser aux règles qui permettent de réduire le conflit et de favoriser le développement d'une coopération formelle qui admette cette divergence. L'adhésion des salariés à un projet collectif reste subordonnée à son acceptabilité, c'est-à-dire au réalisme et à la précision de ses règles. Cette acceptabilité suppose que les acteurs aient trouvé le moyen de négocier un compromis sur lequel puisse reposer un accord explicite entre des acteurs aux intérêts divergents, sur des bases clairement définies. En offrant un moyen de contrôle à l'employeur et des garanties renforcées pour le salarié, le système de gestion par les compétences doit permettre de réduire l'incertitude de la relation d'emploi. La compétence apparaît dans ce sens comme « une forme instrumentée de régulation en permettant d'articuler règles de GRH et règles d'organisation [30] ».

La conception de l'autonomie est aussi repensée dans ce cadre, aussi bien par rapport au fonctionnement collectif que par

---

29. P. Zarifian, « L'émergence du modèle de la compétence », dans F. Stankiewicz (sous la direction de), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines, L'après-taylorisme*, Paris, Economica, 1988, p. 77-82.

30. A. Dietrich, « De l'instrumentalisation de la compétence à son instrumentation gestionnaire », *Actes des XIII^e Journées nationales des IAE*, t. 1, ESUG, Toulouse, 1996, p. 414.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 260

rapport aux normes organisationnelles. L'un des traits marquants de l'autonomie dans les organisations flexibles renvoie à la capacité des individus à établir des coopérations durables ou éphémères consistant à échanger mutuellement des informations, à considérer collectivement les conséquences de telle ou telle action et à rechercher des compromis au niveau local des situations de travail [31]. Les membres de l'organisation doivent être capables d'ajuster en permanence les règles aux contingences locales afin d'assurer leur pertinence dans le temps. « Ainsi, l'autonomie réside précisément dans la capacité à discerner, en fonction des situations, le caractère obligatoire, facultatif, inutile, voire parfois nuisible des règles, et à en faire varier la soumission en fonction des contingences [32]. » Néanmoins, les règles restent nécessaires parce qu'elles fixent un cadre aux actions. Leur variété correspond à la proposition de solutions admissibles à choisir ou à adapter en fonction des situations. Elles sont complétées par des règles tacites, informelles, dérivées de la pratique par les salariés sur la base de rationalités adaptées aux contingences locales, de compromis et de concessions réciproques.

Tous les membres de l'organisation participent ainsi à la coproduction de règles qui viennent enrichir le vivier des solutions possibles, dans un processus permanent d'amélioration au cours duquel toute règle formelle ou informelle peut être adaptée, transgressée et remplacée par une procédure plus adéquate [33]. La conception des règles comme guides d'action nécessaires, mais évolutifs et sujets à amélioration, devient un élément constitutif de la dualité de la flexibilité définie aussi bien en termes de capacités de commande et de contrôle chez les acteurs, qu'en termes de contrôlabilité des conditions organisationnelles.

DÉFINITION BIDIMENSIONNELLE DE LA FLEXIBILITÉ : DUALITÉ DES MODES DE CONTRÔLE

L'idée de maîtriser les situations nouvelles et incertaines est présente dans les conceptions de la flexibilité sous différentes

---

31. C. Everaere, *Management de la flexibilité*, Paris, Économica, 1997 ; K. Chatzis, C. Mounier, P. Veltz, P. Zarifian (dir.), *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan, 1999.
32. C. Everaere, *Management de la flexibilité, op. cit.*, p. 122.
33. J.D. Reynaud, *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin, 1997.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 261

appellations : la capacité de commande de la firme, la liberté de manœuvre, la capacité de contrôle des acteurs et la contrôlabilité de l'organisation [34]. Dans l'analyse de la flexibilité, le contrôle a une signification générale de manœuvre, de maîtrise, ou même de « régulation » de l'organisation et de son changement. Le contrôle vise dans ce sens à garantir la qualité des actions qui permettent de maîtriser les facteurs-clés de compétitivité. Cette notion de contrôle ne doit pas être liée au cas particulier du lien hiérarchique, ni à l'acception idéologique du contrôle tel que conçu dans les théories du processus de travail. Le concept de contrôle est à considérer à un niveau élevé d'abstraction qui permet d'étendre son domaine d'application. Il est relatif parce qu'il existe toujours un écart entre le niveau de contrôle visé et celui de contrôle effectif. Il implique une compétence parce qu'il correspond aux activités de l'acteur qui cherche à saisir et à maîtriser les événements auxquels il fait face, et les tâches qu'il doit réaliser. À cet égard, le concept de contrôle n'est pas nécessairement l'apanage d'un groupe particulier d'acteurs ou d'une unité organisationnelle donnée. Pour développer une flexibilité effective dans le sens d'une maîtrise des événements imprévus et urgents, chaque membre de l'organisation est censé participer aux processus de prise de décision et de contrôle.

L'intégration de certains apports des travaux sur le contrôle permet alors d'établir un nouveau cadre de définition de la flexibilité. D'abord, la dynamique de la flexibilité repose sur une relation duale entre les conditions organisationnelles et la marge de manœuvre des membres de l'organisation. Ensuite, une firme est « *sous contrôle »,* au sens d'être mieux commandable, lorsqu'à tout changement correspondent à la fois une capacité managériale, en termes de compétence présente chez les membres de l'organisation, et une réponse organisationnelle possible, en termes de procédures, moyens et règles. « La flexibilité résulte de l'interaction entre la contrôlabilité ou la commandabilité de l'organisation, et la capacité de contrôle actif de son management. L'interaction entre ces éléments doit être tenue en équilibre. Si un élément l'emporte sur l'autre, l'intérêt ne sera que très faible. Plus de contrôlabilité ne

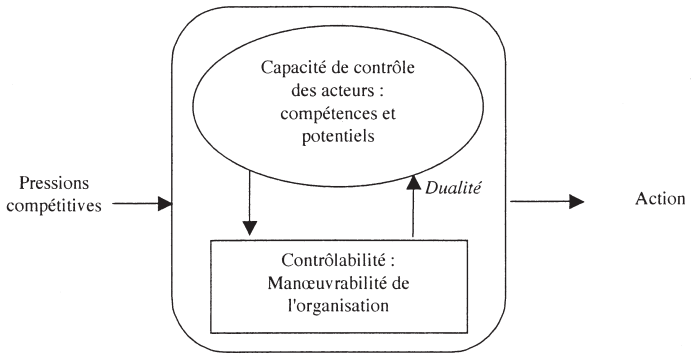
34. H. Volberda, *Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive ?*, New York, Oxford University Press, 1998.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 262

compense pas moins de capacité. Le système est aussi efficace que la plus faible de ses dimensions [35]. »

La capacité de management est entendue ici au niveau organisationnel le plus large possible. Elle n'est pas spécifique aux managers et aux cadres mais concerne tous les membres de l'organisation. La capacité de contrôle du management signifie donc la maîtrise que chaque membre de l'organisation a de l'étendue de son champ décisionnel, quelle que soit son importance. Cette capacité de contrôle représente *in fine* la compétence ou le portefeuille de compétences de chaque membre. La compétence étant définie comme la prise d'initiative et de responsabilité sur des situations de travail imprévues et urgentes [36]. La contrôlabilité comprend aussi bien celle de l'organisation que celle de son environnement. La flexibilité « représente un certain pouvoir d'action de la firme, capable d'utiliser ou de contrebalancer les effets de son environnement [37] ». À cet égard, la notion de flexibilité se rapporte *in fine* aux questions suivantes : qu'est-ce qui rend une organisation incontrôlable par son environnement, tout en la rendant contrôlable par ses membres ? Qu'est-ce qui rend une organisation suffisamment puissante pour contrôler son environnement ?

Fig. 1 – Flexibilité : dualité de la capacité de contrôle et de la contrôlabilité de l'organisation



Source : Adapté de H.W. Volberda, 1996, p. 361.

35. H.W. Volberda, « Toward the flexible form : how to remain vital in hypercompetitive environments », *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, p. 360.
36. P. Zarifian (1999), *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique, op. cit.*
37. R. Reix, *La flexibilité de l'entreprise*, Paris, Ed. Cujas, 1979, p. 20.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 263

Reix [38] exprime implicitement la dualité de la flexibilité en distinguant entre des variables d'état, qui correspondent aux actifs humains et financiers, et des variables décisionnelles. Le développement de la flexibilité repose sur ces deux groupes de variables.

Le premier groupe est lié au design organisationnel qui influe sur l'état des ressources et leur développement. Le défi du design repose sur l'idée selon laquelle l'organisation des ressources et des règles est d'autant plus flexible qu'elle est aisément modifiable. Le design doit offrir des conditions facilitantes du maintien et du développement du potentiel de flexibilité. La question qui se pose est de savoir si l'organisation permet de réagir à temps et dans le sens désiré. L'intérêt porte donc sur la contrôlabilité et la manœuvrabilité de l'organisation. « L'aptitude à mobiliser le répertoire des capacités de management, de décision et d'action, dépend de l'adéquation des conditions du design organisationnel, c'est-à-dire de la technologie, de la structure et de la culture. Ces conditions déterminent la contrôlabilité de l'organisation. L'instauration de conditions organisationnelles appropriées à la flexibilité suppose l'identification du type de changement technologique, structurel ou culturel, qui assure une mobilisation efficace des compétences [39]. »

Le second groupe de variables concerne les capacités décisionnelles et managériales des membres de l'organisation. Est-ce que ces acteurs peuvent agir à temps et à bon escient ? Les capacités de contrôle des acteurs, face aux événements, constituent un fondement de la flexibilité. Ce qui implique un lien étroit entre les compétences humaines et la flexibilité organisationnelle. « Ceci se réfère au développement du répertoire des compétences que possède l'organisation, et à la rapidité avec laquelle ces compétences peuvent être mobilisées [40]. » L'étendue de ce répertoire constitue un *mix* de flexibilité située à différents niveaux opérationnels, structurels et stratégiques. Le niveau opérationnel renvoie à la maîtrise des routines qui permettent une réaction rapide à des fluctuations habituelles de l'activité. Le niveau structurel est lié à la marge de manœuvre qui facilite la transformation des processus de décision et de communication. Le niveau stratégique porte sur les changements de la nature des activités organisationnelles.

---

38. *Ibid.*
39. H.W. Volberda, « Building flexible organizations for fast-moving markets », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 2, 1997, p. 172.
40. *Ibid.*, p. 171.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 264

Au-delà de ces niveaux, une certaine « *méta-flexibilité* » désigne les capacités d'apprentissage qui sont requises pour la création, l'intégration et la mise en œuvre des autres capacités du *mix.* L'avantage de la conception duale de la flexibilité est de montrer que la mise en place de technologies modulables, de structures organiques ou de cultures novatrices, n'est pas suffisante en elle-même pour améliorer la flexibilité d'une organisation. Elle dépend de l'existence de compétences humaines dont la mobilisation permet d'exploiter à temps et à bon escient ces conditions [41].

Au terme de cette analyse, une définition globale de la flexibilité peut être énoncée de la façon suivante : « La flexibilité est l'étendue dans laquelle une organisation dispose d'une variété de compétences, et la rapidité avec laquelle ces compétences peuvent être activées, afin d'accroître la capacité de contrôle de management et d'améliorer la contrôlabilité de l'organisation [42]. » Comme défi managérial, la flexibilité implique donc la création, le maintien et le développement d'un répertoire de compétences qui permettent de faire face aux imprévus. Chaque membre de l'organisation est censé participer au développement de ce répertoire. La variété des compétences, effectives et potentielles, est à la fois quantitative, en termes de nombre, et qualitative en termes de possibilités d'enrichissement et d'apprentissage. Comme défi organisationnel, la flexibilité est un processus dynamique qui suppose une activation rapide de ces compétences. Le temps de mobilisation des compétences dépend alors de l'existence de conditions organisationnelles permissives qui encouragent les membres de l'organisation à agir dans le sens d'une plus grande efficacité [43].

La capacité des acteurs à produire, à éprouver et à mobiliser en action des savoirs et des savoir-faire, est appariée à un contexte organisationnel qui légitime l'autonomie, la responsabilité, et surtout la négociation de la règle dans le sens dual de l'appropriation et du dépassement. C'est cette marge de manœuvre qui assure aux membres de l'organisation une certaine maîtrise des

---

41. A. El Akremi, *Contribution à l'étude du rôle de la GRH dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, thèse de doctorat à l'université de Toulouse1, dir. Pr. J. Igalens, 2000.

42. H.W. Volberda, « Toward the flexible form : how to remain vital in hypercompetitive environments », *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, p. 361.

43. J.R. Galbraith, *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1994.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 265

événements imprévisibles dans la contrainte de l'urgence, et une mise en œuvre de processus locaux d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles compétences utiles à la compétitivité de l'entreprise. Le rôle du gestionnaire est alors d'aider les membres de l'organisation à se donner aussi bien les moyens structurels pour faire face aux événements que la capacité de les faire évoluer.

FLEXIBILITÉ ET COMPÉTENCES : LES TENSIONS D'UNE INTÉGRATION

La compétence n'a de sens que par rapport à l'action et aux buts que poursuit cette action. Elle est toujours une compétence à agir. L'expression des compétences est dès lors contingente du contexte dans lequel elles s'expriment. Elle désigne des « savoirs contextualisés ». La révision permanente des procédures dépend de l'effet combiné de l'évolution des situations et des capacités réflexives des acteurs. Les individus modifient leur comportement en situation de travail dans le sens d'une plus grande efficacité organisationnelle, en altérant leurs modes de prise de décision, de communication, de prise d'initiative et de coopération. Plus qu'une combinaison d'attributs (savoirs, savoir-faire, savoir-être), la compétence est la capacité d'un individu à structurer les différentes conceptions qu'il a de son travail, à les faire évoluer et à les enrichir [44]. Définie ainsi, la compétence apparaît comme un ingrédient constitutif, une dimension actionnelle de la flexibilité organisationnelle.

Néanmoins, l'inscription de la gestion des compétences professionnelles dans une stratégie de développement de la flexibilité engendre une superposition de tensions, dont la complexité et l'interdépendance sont souvent mésestimées en théories et en pratiques. L'essentiel de ces tensions consiste en un arbitrage, une négociation, un compromis permanents entre la dimension individuelle du travail et sa dimension collective, entre l'autonomie responsable et le contrôle existant par la hiérarchie et les règles. Le rôle et le statut des acteurs sont empreints de contradictions. Les salariés doivent être compétents, autonomes, responsables, engagés, motivés et coopératifs. Cependant, leurs rôles et leurs savoirs ne sont pas encore clairement définis et légitimés [45].

---

44. J. Sandberg, « Understanding human competence at work : An interpretative approach », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, 2000, p. 9-25.
45. D. Linhart, *Le torticolis de l'autruche, L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil, 1991.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 266

La tension entre l'individuel et le collectif

Bien que le débat sur les organisations flexibles atteste du rôle déterminant des compétences des individus dans la capacité des entreprises à faire face aux contraintes d'incertitude, d'ambiguïté et d'urgence, la manière d'intégrer ces individus dans des organisations « éphémères » est loin d'être univoque. La logique de compétence se situe en tension entre la nécessité d'une gestion collective qui accompagne l'apprentissage de nouvelles formes de coopération, et la nécessité d'une gestion individualisée des ressources humaines qui réponde aux nouveaux principes d'incitation et d'efficacité productive.

« La compétence est assumée par un collectif, mais elle dépend de chaque sujet individuel. Le travail en équipe, en réseau, en projet, fournit un cadre et un référent pour l'action de chacun, et formalise la convergence nécessaire des actions professionnelles, mais chaque personne singulière devient importante en elle-même. La réussite de l'action du collectif est suspendue, en quelque sorte, à la compétence active de chacun, non pas au sens purement automatique de la complémentarité des opérations des ouvriers le long d'une chaîne de montage […], mais au sens de la valeur individuelle des initiatives prises, face aux événements, au cas à traiter, au service à engendrer, en tant qu'elles concourent à la réussite de l'action collective […] Ce qui veut dire que la subjectivité de chaque individu est engagée. Et c'est ce qui motive en profondeur le fait que la question de l'individu apparaisse en tant que telle et ne puisse plus être réduite à celle de son groupe d'appartenance [46]. »

La coopération, souvent nécessaire à la flexibilité dans le sens d'une maîtrise des situations incertaines et urgentes, implique une confrontation entre la compétence et la rationalité individuelle et l'épaisseur sociale des collectifs de travail, leurs intérêts, leurs rapports de force, leurs identités et leurs compromis [47]. La stratégie de flexibilité suppose alors la création d'un potentiel, d'une variété de choix susceptibles d'être appliqués, adaptés ou développés, par les acteurs, selon les situations. La question posée est celle de la pluralité des acteurs et de leur légitimité dans le proces-

---

46. P. Zarifian, *Objectif compétence, pour une nouvelle logique, op. cit.,* p. 65.
47. A. Dietrich, « La gestion des compétences : essai de modélisation », dans A. Klarsfeld, E. Oiry, *Gérer les compétences*, *op. cit.*, p. 215-239.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 267

sus de décision, celle de la confrontation et de la conciliation entre des rationalités structurellement et historiquement différentes, celle de la combinaison entre l'autonomie locale et la cohérence globale.

Ce qui suppose la création d'un espace collectif de négociation permettant la confrontation des rationalités d'action des différents acteurs, l'acceptation de la pluralité des savoirs, la redistribution des responsabilités, la reconnaissance de la contribution de chacun et la construction d'une représentation et d'une intelligence partagées des situations de travail. La gestion de la tension entre l'individuel et le collectif est un préalable nécessaire à l'inscription de la gestion des compétences professionnelles dans la stratégie d'une flexibilité entendue comme une compétence architecturale au niveau global de l'organisation.

La tension entre l'autonomie responsable et le contrôle existant par les règles

Associée à un discours sur la coopération et l'autonomie, sur la responsabilisation et l'implication, permettant de faire supporter aux salariés les changements en cours en allant dans le sens d'une plus grande productivité, la recherche de flexibilité, dans les nouvelles formes d'organisation, renvoie à une contradiction fondamentale entre une logique d'organisation qui vise une coordination formelle et rationnelle des hommes à l'égard des objectifs de l'entreprise, et une logique d'innovation qui place l'autonomie comme principe de régulation.

La flexibilité comporte envers les individus deux volets foncièrement opposés. L'un semble engager les ressources humaines dans le sens où l'accent est mis sur l'autonomie, la responsabilité, la confiance, la compétence, l'apprentissage constant, la communication et la rétribution motivante. L'autre volet semble au contraire reposer sur la précarité de l'emploi et des statuts, la soumission à des horaires instables, la « déqualification » et le contrôle hiérarchique tatillon [48]. L'usage gestionnaire de la compétence traduit une polarisation sur l'apport distinctif de l'individu dans son travail. Il est en même temps révélateur d'une volonté de développer des

48. C. Everaere, *Management de la flexibilité, op. cit.* ; C.C. Manz et G.L. Stewart, « Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory », *Organization Science*, vol. 8, n° 1, 1997, p. 59-70.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 268

comportements de conformité sociale, jugés utiles à l'entreprise, et de modifier les modes d'engagement dans le travail. La compétence est dans ce sens axée sur le vouloir et le pouvoir de l'individu [49].

« Les arguments de la théorie d'action ne sont pas basés sur le point de vue selon lequel le contrôle est un préalable à la démocratie au travail. Ils ne sont pas basés non plus sur une vision humaniste de l'organisation [ni] sur la théorie motivationnelle du job design [...] Ces arguments reposent plutôt sur l'idée selon laquelle les individus qui ont une capacité de contrôle font mieux leur travail, parce qu'ils peuvent choisir les stratégies adéquates pour faire face aux événements. Ils progressent mieux. Ils sont plus flexibles si les choses tournent mal. Les compétences peuvent être acquises seulement lorsque les individus peuvent contrôler leur travail [50]. » Lorsque les salariés disposent des connaissances et de l'autorité pour maîtriser les événements, l'action nécessaire est plus rapide que lorsqu'ils doivent attendre la décision de leur supérieur hiérarchique ou se conformer strictement à la règle existante. La connaissance pertinente doit être disponible là où elle est requise. Le contrôle permet aux salariés de comprendre les propriétés dynamiques du contexte organisationnel, de développer leur capacité à anticiper, prévenir et éviter les problèmes éventuels. Plus la complexité, l'incertitude et l'ambiguïté augmentent, plus il semble nécessaire de faire confiance aux capacités des salariés d'apprendre à faire face aux difficultés, et de prendre, chacun à son niveau, les décisions pertinentes au regard des objectifs organisationnels.

Toutefois, si d'ordinaire un accroissement d'autonomie va de pair avec une diminution du contrôle exercé par l'organisation – de nature hiérarchique ou autre –, est-ce bien toujours le cas dans les organisations dites flexibles ? Il apparaît à tout le moins que les nouveaux dispositifs de gestion entraînent souvent une formalisation croissante des tâches. Le contrôle tend à devenir implicite, politique, voire culturel, mais ne disparaît pas. Si l'injonction dominante

---

49. J. Aubret, P. Gilbert, F. Pigeyre, *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions,* Paris, PUF, 1993.

50 M. Frese, D. Zapf, « Action as the core of work psychology : A german approach », dans M.D. Dunnette, L.M. Hough, H.C. Triandis (sous la direction de), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 1993, p. 277.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 269

est de devenir innovant, encore faut-il que place soit laissée à l'initiative et à sa reconnaissance dans l'entreprise.

En étant le référent commun à la compétence et à la flexibilité, l'autonomie met l'accent sur l'épaisseur politique de ces deux notions. La gestion des compétences ne peut instrumenter la flexibilité que si elle questionne les pouvoirs en place et reconnaît aux acteurs l'habilitation à transformer les règles afin qu'ils puissent mobiliser leurs compétences et atteindre leurs objectifs de performance. « En devenant un mot d'ordre généralisé, la "responsabilisation des salariés" perd de son sens et se réduit parfois à une coquille vide […]. Dans bien des cas, les règles sont loin d'être claires, les compétences, au sens d'habilitations à faire, loin d'être précisées. Les termes restent flous, les procédures contraignantes, l'espace de travail limité ; les normes de qualité donnent lieu à des interprétations contradictoires qui ne favorisent pas l'initiative. Que devient alors la compétence évaluée dans un contexte où l'autonomie devient synonyme d'insécurité [51] ? »

La relation entre flexibilité et compétence n'est donc pas seulement d'ordre instrumental ; elle est aussi d'ordre politique, dans la mesure où elle suppose la légitimation d'une régulation autonome et la création d'espaces de négociation de compromis renouvelés entre l'individuel et le collectif, l'innovation et l'organisation, les contraintes économiques et sociales. Un tel processus suppose l'existence d'une communication devant permettre aux salariés d'ajuster en permanence leur vision de la situation, de redéfinir constamment des objectifs et le rôle respectif des acteurs dans l'atteinte de ces objectifs[52].

La recherche de nouvelles logiques de GRH se situe dans le cadre du changement des formes organisationnelles. La problématique de la GRH n'est plus, dans ce cas-là, d'organiser des postes de travail de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise, mais d'ssurer le développement des compétences et leur mobilisation. Aux nouvelles conceptions de l'organisation latérale et flexible doivent correspondre de nouvelles façons de travailler et de manager les hommes. Les caractéristiques de l'organisation flexible et

---

51. A. Dietrich, « La gestion des compétences : essai de modélisation », dans A. Klarsfeld et E. Oiry, *Gérer les compétences*, *op. cit.*, p. 228.

52. P. Zarifian, *Travail et Communication. Essai sociologique sur la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, 1996.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 270

transversale émergent à partir des comportements de salariés compétents, responsables et autonomes.

Plus la complexité et la variété augmentent, plus il semble nécessaire de développer la capacité de contrôle à tous les niveaux de l'organisation. Les salariés doivent être capables de dominer des situations complexes nécessitant un effort continu d'anticipation, de diagnostic et d'interaction avec l'environnement. La capacité des salariés à faire évoluer leurs compétences et à accroître leur autonomie professionnelle devient la variable-clé dans la recherche d'efficacité productive. Il s'agit de réfléchir à la manière dont les individus peuvent enrichir leurs compétences en étant confrontés à des situations de travail variées, de réfléchir aux transferts des compétences dans un éventail plus large de situations de travail, ou encore à la manière dont les compétences peuvent se construire dans l'exploitation des marges d'autonomie et de la coopération au sein des équipes de travail.

En mettant l'accent sur la dualité de la flexibilité dans le sens d'une dialectique entre une dimension structurelle nommée contrôlabilité et une dimension actionnelle nommée capacité de contrôle des acteurs, l'objectif est de montrer que la gestion des compétences assure l'instrumentation permettant la maîtrise des situations de travail par les acteurs. Cependant, l'instrumentation managériale ne doit pas être considérée comme une fin en soi. La dynamique des compétences n'est pas seulement tributaire des choix stratégiques d'organisation de travail ; elle doit intégrer les acteurs, leurs rationalités individuelles et collectives, leurs intérêts, leurs jeux de pouvoirs, et la légitimité de leur appropriation, transformation et dépassement des règles organisationnelles.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 271

De l'universalisme managérial à la diversité du réel : le modèle des carrières nomades face au cas des informaticiens

Marc Zune

L'idée selon laquelle un nouveau modèle de carrière émergerait parallèlement au développement de nouvelles formes d'organisations, émancipées de frontières juridiques et spatiotemporelles traditionnelles, fait assurément partie des grandes thématiques actuelles de la littérature managériale en matière de flexibilité. À l'heure où les contextes organisationnels seraient marqués par le flou des appartenances, l'instabilité et la virtualité, la carrière au XXIe siècle deviendrait une affaire d'individus autonomes, « butinant » d'emploi en emploi au gré de leurs préférences individuelles. Notre contribution propose d'étudier les principaux arguments de ce discours managérial et de le confronter à un des cas où sa plausibilité est prétendument le plus acceptée, le cas des informaticiens. Ceux-ci sont en effet habituellement considérés comme emblématiques de ces trajectoires basées sur de fortes mobilités interorganisationnelles, avec un souci particulièrement important du maintien de l'employabilité par la formation tout au long de la vie.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 272

De la carrière organisationnelle à la carrière nomade

Depuis le milieu des années 1990, en effet, le courant managérial dit des *boundaryless careers*, relayé en francophonie par L. Cadin [1] sous le terme de « carrières nomades », plaide pour un changement des manières traditionnelles de concevoir la relation d'emploi. À la « carrière hiérarchique » considérée comme une variable dépendante de contextes organisationnels bureaucratiques, s'élaborant dans des cadres d'avancement contraignants et selon des balises de progression objectivées, se substituerait actuellement un modèle d'une carrière élaborée à partir de mobilités de projets, affranchie de toute contrainte organisationnelle ou professionnelle, promouvant le *self-interest* et l'auto-emploi, et, par conséquent, une définition très subjective du « succès » en matière de trajectoire professionnelle.

La rhétorique développée par cette littérature managériale destinée aux responsables d'entreprises est simple : il s'agit tout d'abord de déconstruire le modèle fordiste de la relation d'emploi (basé sur la conjonction de l'emploi à temps plein et pour toute la durée de la vie professionnelle au sein d'une seule organisation), puis de vanter les mérites d'un nouveau modèle flexible, radicalement différent, et désormais mieux adapté à la nouvelle économie. Bureaucratie et hiérarchie deviennent les deux maux dont il s'agit de se défaire au plus vite. Ceux-ci se rapportent en effet à un principe général de planification stratégique, alors que la période actuelle relève d'un environnement extrêmement changeant et réclame un principe général de flexibilité [2]. De plus, le modèle fordiste confine les perspectives d'évolution dans des modèles de carrière tout tracés, imposés de manière unilatérale par les directions d'entreprises, aux seules fins de servir leurs propres intérêts [3]. Ces arguments prouvent la vétusté de l'attachement « émotionnel » à un seul employeur tout au long de sa vie.

---

1. L. Cadin, « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », dans P. Besson (sous la direction de), *Dedans, dehors. Les Nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, 1997, p. 65-95.
2. M.B. Arthur, K. Inkson et J. Pringle, *The New Careers : Individual Action and Economic Change*, Londres, Sage, 1999, p. 8-10.
3. M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1996, p. 371-373.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 273

M. Peiperl et M. Arthur [4] vont ainsi jusqu'à considérer l'emploi à long terme comme une *anomalie* de l'histoire [5]. Dans une veine similaire, B. Aubrey [6] considère l'existence de contrats à durée indéterminée comme irrationnelle et irresponsable dans le contexte de restructuration du capitalisme. Sous couvert de sécurité, il placerait en réalité les salariés dans une position d'extrême vulnérabilité :

> *[…] le rapport salarial classique […] a tendance à endormir les deux parties dans un rapport d'interdépendance sans contrat réel et sans mission précise. Mais il me semble que le travail « à contrat indéterminé » ne sert plus de modèle unique chez les Français. Son principal inconvénient, paradoxalement, tient à sa vulnérabilité : l'employeur peut, si son entreprise est rachetée, plonger ses employés subitement, même sans le vouloir, dans une situation dramatique de précarité.*

D. Rousseau [7] nous montre de son côté la complexité croissante des contextes organisationnels, mélangeant des personnels animés de perspectives d'implication à long et à court terme, et ceux relevant de statuts internes et externes. L'auteur met en évidence que les ruptures successives de l'esprit du compromis fordiste auraient entraîné un changement de contrat social de la relation d'emploi, passant d'une modalité principalement relationnelle (implication mutuelle et à long terme des deux parties de la relation de travail, développant un sentiment d'appartenance quasi émotionnel) à une modalité transactionnelle (échanges à court terme dans une perspective économique de service et de rentabilité). Les nouveaux travailleurs « nomades » s'opposeraient en tous points à la figure de l'*Organization Man* telle que soutenue par W. Whyte au lendemain de la Seconde Guerre mondiale [8]. Il s'agirait en quelque sorte de « travailleurs invités » qui ne trouvent nulle

---

4. M.A. Peiperl et M.B. Arthur, « Topics for conversation : career themes old and new », dans M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Toffee, T. Morris (sous la direction de), *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives*, New York/Oxford, Oxford University Press, 2000, p. 1-19.

5. « It is possible that the mid-twentieth-century corporate career with which so many of us grew up as a norm was in fact an *anomaly* in the larger history of human work » (M.A. Peiperl et M.B. Arthur, *op. cit.*, p. 2, c'est nous qui soulignons).

6. B. Aubrey, *L'entreprise de soi*, Paris, Flammarion, 2000, p. 51.

7. D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations*, Newbury Park, Sage, 1995.

8. W. Whyte, *The Organization Man*, New York, Macmillan, 1956.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 274

part d'attache particulière, voguant de projet en projet, dégagés de sentiments de dépendance à une entreprise ou à une profession particulière. Ces carrières sont réputées *déliées (unbounded)* de frontières *(boundaries*) sociales, organisationnelles, professionnelles, culturelles ou encore géographiques. Le terme de *boundaryless career* s'est ainsi forgé dans la littérature du management anglo-saxonne pour désigner ces personnes et ces types de trajectoires *nomades* [9].

Les carrières nomades présentent donc un profil décousu, une sorte de juxtaposition d'investissements professionnels non nécessairement continus. Pour L. Cadin *et al.* [10], « le point commun de tous ces parcours réside dans l'expérience d'une, voire de plusieurs, reconversions radicales, qui débouchent fréquemment sur l'auto-emploi. Ici, les parcours professionnels s'effectuent en grande partie en marge des organisations ; plus aucune relation à long terme ne lie individus et organisations, ou si appartenance organisationnelle il y a, elle est alors éphémère ». La carrière nomade constituerait la pierre angulaire d'un nouveau contrat social. Elle synthétiserait, selon de nombreux auteurs, l'ensemble des traits constitutifs des changements de la sphère du travail. Dégagés du poids des hiérarchies et des parcours pré-organisés aux seules fins d'un ordre bureaucratique jugé aussi rigide qu'inefficace, les individus découvriraient une signification nouvelle du travail. Celui-ci ne serait plus subordonné aux exigences d'un employeur particulier ; par l'entremise de l'organisation par projets, il deviendrait varié, sans cesse diversifié. Il n'impliquerait plus la monotonie du poste et l'enfermement des relations avec un chef hiérarchique. Une certaine idée de développement personnel s'ensuivrait : l'effondrement des frontières traditionnelles « libérerait » l'individu de contraintes sociales de subordination, d'ennui au travail, voire de pression à la réussite et de compétition pour l'avancement hiérarchique. Il découvrirait dans ces environnements une nouvelle « autonomie authentique » et non pas cette parodie d'autonomie prônée par le modèle bureaucratique de la carrière, qui

---

9. D'autres appellations ont également été proposées : « carrière intelligente », « carrière protéenne », « carrière post-bureaucratique », « carrière capitalistique », etc.

10. L. Cadin, A-F. Bender, V. de Saint-Giniez, « Au-delà des murs de l'entreprise. Les carrières "nomades", facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, n° 126, novembre-décembre, 1999, p. 63.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 275

n'est en réalité qu'illusion et asservissement aux règles du jeu déterminées par les dominants, comme l'argumentent I. Orgogozo et H Sérieyx [11] :

> *La course à la promotion s'alimente de l'illusion d'autonomie qu'elle semble promettre. La découverte de l'illusion renforce le besoin de dominer, par compensation, ce qui renforce encore la course à la promotion. […] C'est toujours d'en bas que l'on croit à la liberté enviable du niveau supérieur de l'organisation et, plus on s'élève, plus cet objectif désirable s'éloigne.*

Autrefois comprise dans un sens élitiste, la « carrière » deviendrait à présent le qualificatif de toute trajectoire professionnelle, des cadres supérieurs aux travailleurs autrefois non concernés par les « plans » et des « systèmes » de carrières. À ceux qui se sentent de plus en plus « exclus » du compromis fordiste, la rhétorique de la carrière nomade offre un argumentaire qui normalise des situations autrefois considérées comme déviantes. À ceux qui se trouvent encore couverts par le compromis fordiste, la rhétorique ordonne de modifier leur rapport à l'emploi et de prendre le parti des nouvelles règles du jeu du modèle flexible, sous peine de subir, inexorablement, le revers d'un modèle arrivé à son expiration. En ce sens, les carrières nomades seraient réputées être à connotation plus démocratique qu'élitiste, étant donné qu'elles s'appliqueraient à l'ensemble du monde du travail, indépendamment de considérations de statuts, de niveaux de revenus ou de positions sociales.

Les informaticiens : emblème de la dérégulation des trajectoires professionnelles ?

Parmi les catégories professionnelles considérées comme exemplatives de ce nouveau modèle de carrière, le cas des informaticiens, accompagné de ceux des artistes et du monde de la recherche scientifique, est fréquemment mobilisé par cette littérature managériale en appui à la démonstration spéculative. Plusieurs raisons justifient cette utilisation :

– sur *le plan socio-économique*, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont présentées, pour un certain nombre d'auteurs, comme le vecteur technique de la sortie de la société

11. I. Orgogozo et H. Sérieyx, *Changer le changement*, Paris, Le Seuil, 1989.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 276

industrielle à la faveur de l'émergence d'un nouveau paradigme informationnel [12] menant à un nouveau modèle de société basé sur le partage d'informations et de connaissances. Ce principe semble se matérialiser dans de nouveaux modèles de stimulation du développement économique tels que celui présenté par la Silicon Valley et les *districts technologiques* [13] ;

– sur *le plan organisationnel,* les TIC favorisent le développement d'organisations basées sur des principes d'interdépendance et de partenariat. Le discours du management prône à cet égard la fin d'un modèle d'innovation par « protection interne », issu d'une dynamique de stimulation strictement interne aux organisations, et son remplacement par un modèle par « imitation externe », reposant sur l'effervescence du marché et l'apport continu de sang neuf dans l'entreprise au travers de pratiques de débauchage, de projets communs entre entreprises, de stimulation de l'*intrapreneurship*, etc. ;

– enfin, sur *le plan professionnel*, le travail dans les TIC semble être l'avant-garde de nouveaux principes d'emploi, tels que la recherche constante d'un niveau élevé d'employabilité, passant par la formation tout au long de la vie, ainsi que par des taux de mobilité interentreprises très élevés, revendication ostensible d'une flexibilité choisie.

La littérature managériale regorge de résumés de biographies d'individus employés dans le secteur des nouvelles technologies et présentant des trajectoires hautement « subjectives » et éclatées. Elle se réfère également à de nombreux exemples d'entreprises issues du secteur des TIC ayant abandonné, à la fin des années 1980 et au début des années 1990, une modalité relationnelle du contrat social au profit du nouveau contrat social transactionnel. Ces exemples sont mobilisés soit à titre d'illustration, soit sous la forme d'études de cas. Le cas d'IBM est évidemment le plus souvent cité, de même que ceux de General Electric, Apple, Hewlett-Packard, AT&T ou, plus récemment encore, Bull et Alcatel. Enfin, la question de la mobilité ressort également de diverses études défendant l'idée d'une pénurie cyclique de personnel informatique exacerbée par l'existence supposée de cultures de mobilité auxquelles les directions des ressources humaines tenteraient en vain de s'opposer.

---

12. M. Castells, *La société en réseau*, Paris, Fayard, 1998.

13. Cf. A. Saxenian, *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press, 2000.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 277

DE L'IDÉOLOGIE MANAGÉRIALE AUX FAITS

Cette littérature managériale ne poursuit pas d'objectif de représentativité des résultats. Il s'agit d'une littérature puisant dans une série d'anecdotes empiriques les éléments supposés venir appuyer la démonstration de la thèse. Comme l'indique Y.-F. Livian [14], ces *récits de gestion*, souvent organisés autour de la figure de l'*épopée*, ont comme principale caractéristique de proposer des consensus alternatifs à une situation précédente présentée comme « dépassée », mais ils sont également exemplaires de zones entières de non-dit et de silences tout aussi évocateurs. Cette perspective normative n'a pas échappé à plusieurs auteurs critiques qui voient dans la thèse des carrières nomades l'expression d'une idéologie ultra-individualiste et marchande, reposant sur une psychologie sommaire d'individus animés avant tout par les désirs de liberté et de mobilité constamment inassouvis. D'autres ont contesté l'obsolescence des systèmes de carrières organisationnelles internes [15], ainsi que le caractère « choisi » des carrières nomades des cadres [16].

Sur le plan méthodologique, on observe généralement une polarisation des méthodes : les avocats du nomadisme usent de méthodes biographiques à partir de *success stories* présentant invariablement des cas de nouvelles carrières choisies en toute connaissance de cause par des individus « libérés » ; les partisans de perspectives plus critiques se réfèrent à des méthodologies plus macro et quantitatives, pour mettre en évidence l'absence de changement particulier des modalités d'emploi (persistance de la norme des contrats de travail à durée indéterminée et à temps plein, notamment) et la persistance du modèle de la carrière organisationnelle. L'approche sectorielle varie également : la littérature managériale prend appui sur des activités considérées comme l'avant-garde des évolutions de la sphère du travail ; les analystes

---

14. Y.-F. Livian, « La gestion comme récit. Petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines », *Gérer et comprendre*, n° 70, décembre, 2002, p. 41-47.

15. C. Falcoz, « La carrière "classique" existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et comprendre*, n° 64, juin, 2001, p. 4-11.

16. P. Bouffartigue et S. Pochic, « Cadres nomades : mythe et réalités. À propos des recompositions des marchés du travail des cadres », *Actes des VII^e journées de sociologie du travail*, LEST, Aix-en-Provence, 21-23 juin, 2001, p. 49-57.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 278

plus critiques relativisent toute généralisation possible à l'ensemble de la sphère économique régie par des règles du jeu très différentes de la Silicon Valley, d'Hollywood ou du monde de la recherche scientifique.

Peu de recherches critiques ont cependant tenté d'évaluer la thèse du nomadisme à partir de cas que ses défenseurs jugent particulièrement emblématiques de sa validité. Tel fut précisément l'objectif d'un suivi longitudinal d'une quarantaine d'informaticiens, que nous avons mené en Belgique entre 1998 et 2002 [17]. Afin de nous différencier du discours ambiant attribuant la forte mobilité des informaticiens à des questions de déséquilibres du marché du travail, la recherche a consisté à récolter, par voie d'entretien, les manières dont les acteurs définissaient eux-mêmes leurs trajectoires professionnelles et leur rapport à la sphère du travail.

Analyse synchronique : six manières de raconter sa vie professionnelle dans l'informatique

Une évidence frappe directement le chercheur souhaitant repérer parmi les entretiens récoltés les principales logiques qui s'en dégagent : loin de faire ressortir l'existence d'une rationalité dominante, les récits de trajectoires font apparaître, à l'inverse, de multiples manières de considérer son rapport au travail et au déroulement de sa trajectoire professionnelle. En opérant une synthèse des principaux argumentaires développés par les acteurs dans le récit de leurs vies au travail, et en gommant provisoirement la dimension diachronique des trajectoires, nous avons pu dégager six façons de se *positionner* sur la sphère professionnelle.

Celles-ci ont été différenciées à partir du croisement de deux axes ressortant comme structurants. Le premier axe différencie trois *régions* de positionnement. Le terme « région », emprunté à A. Giddens, désigne des espaces-temps particuliers, développant

17. 41 personnes, âgées de 23 à 40 ans, ont composé l'échantillon. Le suivi longitudinal a consisté à « suivre » notre échantillon par la répétition d'entretiens de type « biographique » à la fréquence d'un entretien tous les 6 mois ou 1 an selon les cas. 146 entretiens ont été menés, et l'échantillon rencontré un minimum de trois fois et un maximum de six fois. Cf. M. Zune, *La constitution des trajectoires professionnelles. Le cas des informaticiens face au modèle des « carrières nomades »*, thèse de doctorat de sociologie, université de Liège, 2003, 384 p.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 279

leurs propres dynamiques de structuration des pratiques sociales. Ramenée à notre propos, la région désigne la sphère sociale principale à partir de laquelle se décline de manière argumentée le rapport au travail. Trois d'entre elles ressortent comme prépondérantes dans les entretiens récoltés, soit le groupe professionnel, l'organisation formelle ou encore le marché du travail [18]. Le second axe oppose deux *modes* de positionnement et se rapporte à la manière dont les positionnements sur les régions sont vécus, c'est-à-dire soit comme le résultat d'actions délibérées et choisies, soit comme le produit de circonstances « contraignantes ».

Notons que l'analyse des entretiens montre que les trois régions sont loin d'être indépendantes les unes des autres. Dans la différenciation de ces dernières se contient également une forte interdépendance ; autrement dit, se référer à une région de manière prédominante (par exemple, le groupe professionnel) ne peut se faire qu'en évoquant également, sur un mode mineur, les deux autres régions (par exemple, le positionnement sur la région de l'organisation et du marché du travail). Cette cohérence d'ensemble des discours proposés par les acteurs nous invite ainsi à nommer ces manières de se positionner sur la sphère du travail : *logiques argumentaires de positionnement.*

Ces six « logiques argumentaires » de positionnement synthétisées (Tableau 1) ont toutes comme caractéristique commune d'être traversées par le thème du changement, de sorte que les régions apparaissant comme prédominantes sont celles où les dynamiques de changement sont perçues par les acteurs comme les plus structurantes de leurs trajectoires.

Ainsi, lorsque la région organisationnelle est mobilisée de manière prédominante, c'est en fonction de la dynamique interne de l'enveloppe organisationnelle particulière dans laquelle les individus sont engagés que se forge leur représentation de leur rapport au travail. Dans le premier cas (« Évoluer »), les individus développent une rhétorique manifestant une certaine capacité d'emprise sur le fonctionnement organisationnel. Ils défendent une forte implication dans la réalisation du travail et une orientation générale

---

18. Cette triple distinction renvoie par ailleurs à la conceptualisation récente proposée par E. Freidson qui postule la stratification des groupes professionnels en segments structurant leurs rapports au travail à partir de trois principes différents : l'organisation, la profession et le marché (cf. E. Freidson, *Professionalism. Third Logic*, Cambridge, Polity Press, 2001).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 280

Tableau 1 – Synthèse des six logiques argumentaires de positionnement

	Positionnement *choisi*	Positionnement *contraint*
	ÉVOLUER	TENIR
Région organisationnelle (prédominante)	Implication dans le - changement et identification aux finalités de l'organisation en vue d'une mobilité interne ascendante	Indifférence aux finalités de l'organisation et appréhension d'évolutions structurelles potentiellement déstabilisantes sur le plan de l'emploi
Région professionnelle (mineure)	Initiatives individuelles en matière d'acquisition de nouvelles compétences	Dépendance par rapport aux politiques formelles de formation, faibles initiatives d'autoformation
Région du marché du travail (mineure)	Question illégitime *hic et nunc*	Méfiance et crainte de la confrontation au marché

	SE RÉALISER	SE RECONVERTIR
Région professionnelle (prédominante)	Développement des compétences techniques comme enjeu personnel	Développement des compétences nécessité pour réduire la distance aux « pros »
Région organisationnelle (mineure)	L'intérêt dans le projet prime sur l'intérêt dans l'organisation	Loyauté envers l'organisation qui donne l'opportunité de la reconversion
Région du marché du travail (mineure)	Mobilité si elle contribue à la réalisation individuelle	Mobilité non exclue, mais non envisagée à court terme

	S'INVESTIR	RENTABILISER
Région du marché du travail (prédominante)	Accroissement de l'expertise par le passage d'un défi à l'autre sur un marché réputationnel	Location d'un capital humain sur des segments de marché « commodifié »
Région organisationnelle (mineure)	Implication temporaire, mais détachement dans la durée	Mise à disposition sans terme défini mais sans implication
Région professionnelle (mineure)	Constitution d'un portefeuille de compétences techniques, managériales et commerciales valorisé	Instrumentalisation des compétences les plus porteuses sur le marché

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 281

vers la réalisation des finalités de l'organisation, étant donné l'esprit de *win-win* et de conjonction d'intérêts devant présider, selon eux, à cette relation. L'implication dans divers processus de changement organisationnel (réorganisation, transformation des processus, groupes de projet, etc.) est également fortement valorisée, de même que l'acquisition de compétences non techniques, notamment managériales et sociales (gestion de conflit, communication, etc.). L'informatique n'est alors envisagée que sous l'angle d'une technique « au service » du bon fonctionnement ou des produits de l'organisation. La mobilité interentreprises est ici illégitime : c'est la loyauté à l'organisation actuelle qui est affirmée, et la perspective d'une mobilité interne ascendante qui est poursuivie.

La logique « Tenir » repose quant à elle sur une appréhension du « changement ». Celui-ci, qu'il s'agisse en priorité du changement organisationnel, mais également du changement technologique et des évolutions du marché du travail, est considéré comme potentiellement déstabilisant et menaçant, tant il vient troubler des équilibres antérieurs jugés plus favorables que ceux pressentis. Le changement pousse en effet à réévaluer des positionnements précédents, qui prennent l'allure « d'acquis » remis en question au quotidien, et qu'il s'agit à présent de tenter de préserver. Les effets des changements organisationnels sont systématiquement mis en doute, la confiance dans le management ébranlée. La rhétorique utilisée est celle d'un positionnement contraint et d'une position attentiste face aux changements à venir (« on verra bien ce qu'ils vont faire de nous », « on ne sait pas ce qu'ils vont encore nous annoncer »). Le rapport à l'organisation peut ainsi devenir douloureux, marqué davantage par l'incertitude et la dépendance que par la satisfaction. Sur le plan professionnel, c'est une dépendance à l'égard des politiques formelles de formation qui est présentée (« il faut qu'on nous forme »), alors qu'une éventuelle confrontation au marché est évoquée sur le ton de la méfiance et de la crainte.

Lorsque la région professionnelle est mobilisée de manière prédominante, c'est davantage en fonction des règles du jeu du champ professionnel – sa hiérarchie de positions, sa culture, son histoire, ses symboles, ses dispositifs – que se joue la manière de considérer sa trajectoire. À nouveau, deux logiques peuvent être distinguées. Elles découlent de modes d'appréhension différenciés de changements principalement issus, cette fois, de la région professionnelle. Il s'agit essentiellement du changement technolo-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 282

gique. Dans un premier cas (« Se réaliser »), ce changement est vécu positivement : il permet de cultiver l'intérêt pour le progrès technique, de maintenir un état de découverte constant, et surtout, de contribuer à un enjeu personnel, celui du développement et du renouvellement des compétences techniques. L'apprentissage technique est vécu comme *le principe actif* de cette logique argumentaire qui place, au cœur de la motivation au travail, l'intérêt dans la réalisation d'une « œuvre » consacrée à la recherche de solutions techniques à des problèmes donnés. C'est ainsi que l'intérêt dans la tâche du moment (*le projet*) prime sur l'intérêt placé dans l'organisation qui emploie. Ce qui entraîne que la mobilité interentreprises n'est pas exclue, pour autant qu'elle permette un renforcement de la région professionnelle et contribue à la réalisation professionnelle individuelle.

Dans le second cas (« Se reconvertir »), nous avons affaire à un argumentaire de la reconversion : apprendre de « nouvelles » technologies permet l'insertion (ou réinsertion) dans le monde du travail, mais ces compétences se révèlent également très dépendantes de nouveaux changements technologiques. La rhétorique en la matière est celle de la contrainte de l'apprentissage continu sous peine d'exclusion du groupe professionnel. En l'absence de bases conceptuelles suffisamment établies, l'apprentissage est en effet vécu comme un processus sans fin marqué de jalons et de difficultés, ainsi que par une distance difficilement réduite aux « vrais pros », qui leur renvoient, par la supériorité de leur connaissances, voire leur dédain à l'adresse de « profanes », un sentiment d'incomplétude permanente de l'apprentissage et une difficulté à prendre l'ascendant sur « la technologie » qui ne cesse d'évoluer. La clé du maintien dans un emploi semble dépendre de cet investissement continu dans l'apprentissage qui, par conséquent, est vécu comme un processus contraignant et difficile, nécessitant un mouvement sans cesse réamorcé de formation, de découverte d'automatismes, de mise à jour des connaissances, etc. Mais si ce *perpetuum mobile* devait s'enrayer, il signifierait l'exclusion rapide de la position professionnelle acquise. C'est ainsi qu'une forte loyauté est exprimée envers de l'organisation qui offre le cadre à cette reconversion, et qu'à court terme la mobilité n'est pas envisagée.

Enfin, la troisième région de positionnement correspond au marché du travail. Dans ce cas, les individus se positionnent prioritairement non pas comme membres d'une organisation particulière, ni d'un groupe professionnel déterminé, mais comme

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 283

porteurs d'un capital intellectuel proposé sur le marché du travail. Il s'agit donc ici d'argumentaires qui se rapprochent le plus de l'idée « d'objectivation » du marché du travail et d'indépendance face aux arrangements structurels qui entravent le libre mouvement. Deux logiques argumentaires composent également la tension de ce troisième cas de figure. Dans un premier cas (« S'investir »), le capital intellectuel offert est considéré par les intéressés comme une *expertise* qui ne se résume pas à proprement parler à une connaissance technique pointue, mais à une compétence de jugement et de conseil, basée sur l'accumulation de multiples expériences. Dans ce sens, le principe directeur de la progression consiste en une hiérarchie très *subjective* de *défis*. Chaque nouvelle mission est vue comme un nouveau *challenge*, une manière de repousser ses propres limites et de mobiliser de manière originale ses expériences passées au service de nouveaux objectifs. Intervenir sur des projets de plus en plus ambitieux, pour des organisations de plus en plus prestigieuses, avec une responsabilité de plus en plus accrue : tels sont les critères à l'aune desquels se mesure la progression pour ces personnes qui se considèrent avant tout comme indépendantes et libres de tout mouvement. Les implications dans les organisations traversées sont intenses, mais détachées dans la durée, alors que l'acquisition de multiples compétences (managériales, commerciales, sociales) – et non seulement techniques – est valorisée.

Dans un second cas (« Rentabiliser »), la rhétorique s'axe davantage sur l'idée de rentabilisation d'un capital intellectuel standard, dont la valeur fluctue en fonction des demandes du marché. Elle est organisée autour du principe de « location » d'un capital humain « standardisé » sur des segments de marché « commodifiés ». L'échelle de progression pertinente est, de manière prédominante, l'amélioration du ratio contribution/rétribution. Le choix d'un emploi est souvent le résultat d'une mise en concurrence de plusieurs offres afin de récolter les rétributions les plus avantageuses. Mais le souci de maximisation du « retour sur investissement » ne se calcule pas de manière « absolue » mais bien « relative », par la mise en balance entre l'investissement sur la sphère du travail et le « désinvestissement » consécutif sur la sphère hors travail. Les compétences techniques sont donc instrumentalisées pour leur valeur pécuniaire, et aucun rapport particulier n'est défendu à l'égard de la communauté professionnelle (« je ne me considère pas comme un informaticien », « c'est l'informatique

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 284

aujourd'hui, ce sera autre chose demain », etc.). Et le rapport à l'organisation ressemble à une « mise à disposition », sans terme défini, mais également sans implication particulière. C'est en outre la défense d'une vie « hors travail », présentée comme intense, qui donne la légitimité à cette approche très utilitariste du rapport à l'emploi et au travail.

La typologie que nous venons de parcourir nous montre la diversité des logiques argumentaires développées par les individus dans le récit de leur rapport au travail et à l'emploi. Celles-ci sont en effet loin de s'organiser – comme le prétend la littérature managériale – autour d'une dichotomie entre un modèle du rapport au travail où la sphère organisationnelle serait perçue comme « contraignante », « rigide » et « inhibitrice » d'initiatives individuelles, et un modèle exclusivement marchand et choisi, porté par des individus développant des visions très personnelles de leurs vies professionnelles. Ce schéma doublement binaire (région organisationnelle *versus* région du marché du travail, modalité contrainte *versus* modalité choisie) omet en effet l'existence d'une troisième région importante, la région professionnelle, mais également le fait qu'aucune région ne peut être caractérisée de manière exclusive par une modalité de positionnement « choisie » ou « contrainte ». Parmi cette diversité de logiques argumentaires, la logique « s'investir », sans doute la plus proche de la figure du nomadisme défendue par la littérature managériale, ne constitue qu'une seule possibilité parmi cinq autres. De plus, parmi notre échantillon, seules trois personnes (sur 41) en sont arrivées, à un moment donné de leur trajectoire, à convoquer cette logique argumentaire, ce qui témoigne de leur faible occurrence.

Analyse diachronique : cinq parcours types saisis dans leurs processus de constitution

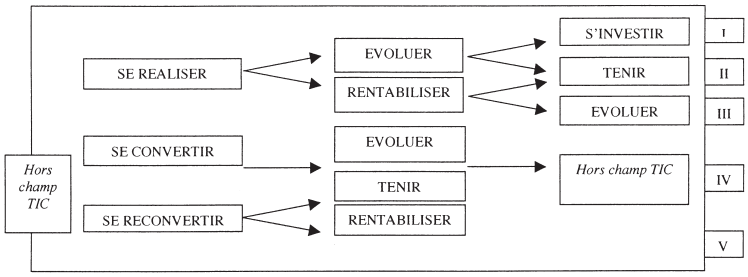
La typologie que nous venons de parcourir avait pour objectif de différencier six manières de présenter son rapport à la vie professionnelle. Cette fixation des types n'est cependant qu'artificielle et ne peut permettre de catégoriser, une fois pour toutes, les individus rencontrés. Nous avons vu, en effet, que chaque logique plaçait le rapport au changement au cœur de l'argumentation, traduisant ainsi une contingence relativement forte envers les dynamiques des régions de positionnement. De plus, il est évident que toute trajectoire professionnelle se constitue dans la durée et

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 285

suivant un processus qui n'est pas nécessairement linéaire et constant. Comme le considère très justement J. Evetts [19], étudier les trajectoires professionnelles ne peut faire l'économie de placer le changement au cœur de l'analyse, *a fortiori* dans des périodes de l'histoire marquées par des tensions particulièrement importantes de paradigmes socio-économiques [20].

L'examen des trajectoires récoltées montre de manière assez claire les tensions existant entre régions et modes de positionnement, ce qui indique que l'interdépendance entre régions prédominantes et mineures ainsi que les modalités « choisies » et « contraintes » sont à considérer, au sein de chaque logique argumentaire, comme un état provisoire susceptible de basculer vers d'autres configurations. Il est relativement rare, en effet, qu'un individu mobilise, tout au long de sa trajectoire professionnelle, une seule et même logique argumentaire. En réappliquant la typologie de logiques argumentaires aux 38 trajectoires que nous avons retenues dans notre étude, nous avons pu mettre en évidence cinq parcours types organisés autour de séquences de convocation de logiques argumentaires différentes. Ce travail d'agrégation a permis également de répartir ces cinq parcours types en deux groupes. Trois parcours débutent par la logique de la réalisation professionnelle, alors que les deux autres débutent par la logique de la (re)conversion et constituent le second groupe, comme l'illustre la figure suivante :

Figure 1 – Cinq parcours professionnels types



19 J. Evetts, « Dimensions of career : avoiding reification in the analysis of change », *Sociology*, vol. 26, n° 1, 1992, p. 1-21.

20. C. Dubar, *La crise des identités*, Paris, PUF, 2000.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 286

Cette synthèse nous indique ainsi qu'entre parcours constamment élaborés sur un mode « choisi » ou « contraint », s'intercalent une série d'autres parcours affichant une alternance de ces deux modes. Ainsi le parcours I rassemble des personnes revendiquant une forte liberté dans le choix des orientations de leurs trajectoires : chaque bifurcation, chaque changement de logique argumentaire est revendiqué par le sentiment de plafonnement sur la région précédente et la nécessité, pour eux-mêmes, de dépasser ces limites pour retrouver de nouveaux horizons de progression. Il s'agit là sans doute du parcours s'apparentant le plus à l'idée de nomadisme, bien que nous ayons également vu que la logique argumentaire de l'investissement – logique la plus en phase avec la thèse des carrières nomades – n'était véritablement convoquée qu'en dernière partie de parcours.

D'autre part, le parcours V présente les caractéristiques exactement opposées au parcours I, et les positionnements semblent davantage contraints. Les personnes déclarent rencontrer des difficultés d'insertion dans la communauté professionnelle, perçoivent avec méfiance des promotions hiérarchiques, subissent les retournements de conjoncture et restent dans la crainte de l'exclusion du marché de l'emploi. Il s'agit ici d'un parcours caractérisé par une succession de logiques argumentaires dont le mode de positionnement est constamment vécu comme une réaction à un contexte contraignant. Il ne s'agit plus de percevoir sa trajectoire comme caractérisée par une succession de *challenges* et de capacités d'action sur le cours du réel, mais bien comme une sortie d'une « galère » par l'obtention d'un emploi informatique qui, en définitive, n'offre pas la perspective d'une reconversion professionnelle complète et provoque un sentiment de grande dépendance à l'égard des structures organisationnelles ou des aléas du marché.

Entre ces deux positions assez opposées, nous observons cependant l'existence de tout un gradient des possibles, composé de combinaisons particulières alliant positionnements tantôt choisis, tantôt contraints, à partir des régions organisationnelle, professionnelle et du marché du travail. Le parcours II nous montre le cas de personnes qui, après avoir considéré leur positionnement sur la région professionnelle puis organisationnelle comme « volontaire », déclarent se retrouver dans des positions de plus grande « dépendance » lors des changements organisationnels et techniques majeurs. Le parcours III représente le cas de personnes passant de la région professionnelle selon une modalité choisie (la réalisation

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 287

professionnelle) à un positionnement plus sensible aux variations du marché du travail (« se rentabiliser »), puis éventuellement un nouveau déplacement vers la région organisationnelle cette fois, suivant une modalité choisie (« évoluer ») ou subie (« tenir »). Le parcours IV met en évidence un positionnement contraint temporaire, le temps de la conversion, menant ensuite à un meilleur positionnement sur la région organisationnelle, suivant la logique de l'évolution hiérarchique. Ces trois parcours types nous montrent donc la diversité de convocations possibles des logiques argumentaires, issues de différentes régions et répondant de modalités différentes.

Aucun parcours ne présente en effet de structure « monovalente ». On assiste davantage à une succession de logiques argumentaires, se référant à des modes de positionnement tantôt contraints, tantôt choisis, en fonction des trois régions de positionnement que nous avons identifiées.

La mobilisation du contexte comme justificatif à la convocation des logiques

Cependant, si, par analogie au réseau ferroviaire, il est intéressant de mettre en évidence les stations par lesquelles les individus transitent dans leur voyage professionnel, il est tout aussi important de comprendre les processus les ayant menés à choisir ces destinations intermédiaires. L'interdépendance des trois régions de positionnement – mobiliser une région de manière prédominante ne peut se faire qu'en se référant indirectement aux deux autres – fournit la dynamique de la succession des argumentaires. En fonction des contextes traversés et des cheminements biographiques, les acteurs adaptent leurs logiques argumentaires en donnant une valence plus ou moins importante aux trois régions. Changer de région nécessite cependant une justification particulière : il s'agit ici de défendre que ce qui, a priori, pourrait apparaître comme une rupture est, en réalité, une continuité par rapport au passé. Cette justification consiste à mobiliser des éléments précédemment évoqués en mode mineur comme étant à présent structurants. Autrement dit, et c'est là sans doute tout l'intérêt de placer notre typologie dans une perspective diachronique, *chaque logique argumentaire contient en elle-même les germes du passage à une autre*.

Comprendre la constitution des trajectoires professionnelles revient, dès lors, à mettre en évidence les raisons invoquées par les

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 288

acteurs pour justifier ces déplacements de logiques et, plus précisément, la manière dont ceux-ci accentuent ou minimisent certaines régions et modes de positionnement en fonction des contextes qu'ils traversent. Par exemple, sortir de la logique de la réalisation personnelle (région professionnelle, mode choisi) vers la logique de l'évolution (région organisationnelle, mode choisi) nécessite de dévaloriser la région professionnelle et celle du marché du travail au profit de la région organisationnelle, en évoquant, par exemple, le souhait de sortir d'un *jeunisme ludique* et de s'intéresser à de nouvelles compétences plus « matures », ou encore de rencontrer la demande d'un environnement familial plus stable. Par après, la convocation de la logique de l'investissement sur le marché du travail (« s'investir ») nécessitera également de dévaloriser la région organisationnelle, jugée du coup comme un horizon de progression trop exigu, au profit de la région du marché du travail susceptible de fournir davantage de *challenges*.

Le caractère contraint ou choisi des positionnements dépend ainsi fortement de la manière dont le contexte est *mobilisé* par les individus pour appuyer la convocation des logiques argumentaires. Ainsi, en fonction des positionnements précédents et des anticipations de trajectoire future, un même événement entraîne des réactions différenciées de la part de diverses personnes pourtant caractérisées, synchroniquement, par de mêmes attributs sociologiques (type de diplôme, âge, position hiérarchique, etc.), voire de mêmes logiques argumentaires (cf. trajectoires III et IV qui se dédoublent en cours de processus). Pour reprendre quelques exemples parmi les plus significatifs, nous avons pu mettre en évidence qu'un même changement technico-organisationnel provoquait des « réactions » différenciées parmi les individus concernés, réactions qu'il est possible de comprendre en fonction du type de positionnement et de logique argumentaire « activé » au moment de son apparition. Ainsi, des restructurations d'entreprises, concomitantes à des changements majeurs de base technique, peuvent être considérées, pour les personnes aux logiques argumentaires centrées sur la prédominance de la région organisationnelle, soit comme une condition favorable à l'intensification de la logique de l'évolution organisationnelle, soit comme un changement conséquent des règles du jeu susceptible de provoquer une « rupture » d'un contrat social relationnel. Pour d'autres, convoquant des logiques argumentaires dans lesquelles prédomine la région professionnelle, le changement technique consistait en une circonstance opportune à l'acquisition des

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 289

principes informatiques en vue d'une mobilisation future de la logique de l'évolution organisationnelle, ou d'un meilleur positionnement sur la région du marché du travail. Il en va de même dans les trois autres cas : le changement organisationnel conforte ceux qui poursuivent une logique de l'évolution, insécurise ceux qui souhaitent avant tout progresser ou se maintenir dans un contexte stable, est peu pertinent pour ceux qui se positionnent davantage sur les régions professionnelle et du marché du travail. La question du changement technologique peut être analysée selon le même point de vue. Selon le positionnement adopté, celui-ci sera vécu comme une urgence à laquelle il s'agit de s'adapter au plus vite (logique de la reconversion), situé à sa juste dimension en fonction de principes conceptuels de base (logique de la réalisation professionnelle), synonyme de levier de changement organisationnel (logique de l'évolution), de remise en cause de la professionnalité antérieure (logique du maintien), de nouvelle concurrence potentielle sur un marché du travail considéré comme très sensible à la valeur des connaissances (logique de la rentabilisation), ou encore comme une source de nouveaux challenges posés par des clients sujets à des difficultés d'intégration de ces nouvelles technologies (logique de l'investissement). Il en va de même concernant la question de l'évolution du marché du travail : seules les personnes revendiquant une prédominance de la région du marché du travail dans leurs logiques argumentaires y sont les plus sensibles, alors que, dans d'autres cas, cette question est soit ignorée ou refoulée (logique de l'évolution organisationnelle/du maintien), soit minorisée face à d'autres préoccupations jugées plus importantes (logique de la réalisation professionnelle/de la (re)conversion).

Cette réflexion tend donc à montrer que ce n'est qu'au travers des activités d'interprétation du réel que des événements trouvent leurs vrais effets structurants sur les trajectoires professionnelles. C'est bien la rencontre permanente entre un environnement en changement et une histoire individuelle en construction qui confère la dimension nécessairement processuelle de la trajectoire. Cette idée de construction de l'environnement dans l'activité de positionnement contraste ainsi fortement avec les présupposés universalistes de la thèse des carrières nomades. Pour celle-ci, en effet, les changements actuels de la sphère du travail sont censés impacter, telle une variable indépendante, l'ensemble de la main-d'œuvre de manière indifférenciée, et provoquer un basculement généralisé de la logique de l'évolution organisationnelle à la logique de l'investissement sur le

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 290

marché du travail. Les éléments de preuve le plus souvent évoqués par cette thèse sont : la dissolution des frontières organisationnelles ; l'entrée de la logique du « marché » dans le fonctionnement des entreprises ; l'affaissement des niveaux hiérarchiques ; la demande croissante de flexibilité ; la nécessité d'une formation permanente ; l'exigence d'employabilité, etc. Nos résultats montrent, *a contrario*, que les interprétations de ces changements sont loin d'être univoques et de ne partager qu'une seule analyse : chaque acteur évalue la portée des changements surgissant dans l'environnement et les traduit en fonction des positionnements souhaités *hic et nunc* et de l'expérience de positionnements antérieurs.

Les logiques argumentaires offrent ainsi des *grammaires* qui permettent de donner du sens à des événements s'imposant à la destinée des individus suivant un schème interprétatif logique. Mais les individus sélectionnent également dans leur environnement des éléments susceptibles de venir en renforcer la pertinence et en justifier le choix. La logique argumentaire relève ainsi d'une double fonction. D'une part, elle aide à l'adaptation à l'environnement. D'autre part, elle facilite la sélection des éléments les plus pertinents en fonction desquels se constituent les trajectoires. Nous sommes donc bien ici au cœur d'une posture constructiviste [21] : une trajectoire s'élabore en fonction non seulement de formes institutionnalisées de participation à certains mondes sociaux, mais également de la signification personnelle et subjective que les acteurs souhaitent, avec plus ou moins de succès, attribuer à cette participation. Il s'agit bien d'une dualité ontologique : l'acteur ne peut pas plus se constituer une trajectoire purement subjective indépendamment d'événements et de structures des régions qu'il traverse, que celles-ci ne peuvent se perpétuer sans reposer sur la manière dont elles sont mobilisées. Autrement dit, la mobilisation d'éléments de contexte structure les cadres généraux au sein desquels les acteurs conçoivent leurs positionnements et, en retour, puisent dans ces mêmes cadres des éléments pouvant conforter les représentations actuelles ou justifier la convocation de nouvelles, dans un processus dialectique permanent.

---

21. Dans la lignée des travaux de l'école de Chicago, et notamment S.R. Barley, « Careers, identities and institutions : the legacy of the Chicago School of Sociology », dans M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (sous la direction de), *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge University Press, 1989, p. 41-65.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 291

Du *one best way* managérial à la diversité des parcours

L'approche que nous avons élaborée nous amène à contester l'hypothèse d'un changement radical de la relation de travail dans les termes posés par les nomadistes. Il n'y a pas de passage d'une logique argumentaire à *une* autre, mais bien un enchevêtrement de ces différentes logiques dans la constitution des parcours professionnels. Si, avec l'ensemble des recherches contemporaines sur l'évolution du travail, nous reconnaissons l'affaiblissement – mais non la disparition – des formes organisationnelles « traditionnelles » à la faveur de nouvelles formes d'organisation élaborées autour de principes d'ouverture, voire d'éclatement des frontières habituelles, nous constatons que ce changement mène cependant à une multiplication des significations possibles des parcours professionnels, et non, comme le laisse sous-entendre le courant de la carrière nomade, à l'émergence d'*un* nouveau sens, celui de parcours libres entrepris par des acteurs autonomes sur un marché du travail libéré de toute contrainte. De plus, nous ne percevons pas de *changement radical* de la relation d'emploi qui pourrait nous faire croire à un effet de période particulièrement prégnant apparu à la fin des années 1990, et qui commanderait un nouveau *one best way* managérial. Il apparaît, à l'inverse, que ces changements s'opèrent de manière *graduelle*, incrémentale, itérative, incertaine, morcelée, et ne prennent leurs contours que dans l'expérience du changement.

Cette manière de concevoir les trajectoires professionnelles à partir des significations qu'en donnent les acteurs nous permet, en outre, de poser un regard nouveau sur la « thèse » de la pénurie souvent défendue à propos du fonctionnement du marché du travail des informaticiens. À maints égards, le raisonnement mobilisé par les partisans de ces analyses rencontre celui des nomadistes. Dans les deux cas, l'individu est ramené à la simple figure de l'*homo economicus*, réagissant à des états d'un marché du travail de manière opportuniste, suivant le seul souci d'une maximisation de ses intérêts économiques. Les taux élevés de mobilité ne seraient ainsi que la conséquence directe de cette situation de déséquilibre entre une offre de travail largement supérieure à la demande, étant entendu que l'individu ne serait intéressé que par la valeur marchande de ses compétences. Il suffirait de provoquer une demande de travail supérieure en produisant davantage de jeunes diplômés pour que ces taux de mobilité reviennent à la baisse.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 292

Cette conception du fonctionnement du marché du travail est évidemment simpliste. Nos résultats montrent que, à côté des stratégies « rentabilistes » consistant à user d'une mobilité mercantile, d'autres « bonnes raisons » sont invoquées par les individus pour justifier des mobilités interentreprises dans le cadre de logiques argumentaires fondées sur des principes fondamentalement différents de la logique marchande. Changer d'employeur se justifie également dans le cadre d'un souhait d'accomplissement d'un dessein professionnel pour lequel la mobilité constitue un moyen privilégié d'acquisition de multiples connaissances, ou encore dans le cadre d'une volonté d'implication plus grande dans un fonctionnement organisationnel particulier, le temps éventuellement d'un changement organisationnel ou technique majeur. Autrement dit, la mobilité des professionnels des TIC est une question bien plus complexe que ce que les termes du débat actuel laissent penser. Elle nécessite, en effet, pour être bien comprise, de mobiliser plusieurs angles de lecture simultanés et de reconnaître que la seule fin d'une maximisation des intérêts strictement économiques ne constitue qu'une raison parmi d'autres motivant la mobilité.

De plus, nous constatons que la question de la mobilité, même en situation d'apparente tension, ne se réalise pas uniquement sur le mode « délibéré » et « choisi », mais également sur le mode « contraint » sous la forme de licenciements, ou, bien plus fréquemment sans doute, « d'autolicenciements », soit ces mobilités volontaires en réaction à des situations de blocage issues de stratégies de relégation dans des « voies de garage », de fins de projets prématurées, de gestion purement transactionnelle de la relation de travail, de changement soudain de stratégie commerciale, etc. Nous constatons donc bien la difficulté de rendre compte quantitativement de la portée de la mobilité, et de distinguer, au moyen des catégories existantes, son caractère choisi ou contraint.

Au-delà de l'analyse particulière des professionnels des TIC, notre recherche montre donc bien la complexité de la constitution des trajectoires professionnelles, qui ne peuvent être considérées comme un simple basculement d'une configuration « organisationnelle/positionnement contraint » à une configuration « marché du travail/positionnement choisi ». Certes, les parcours mis en évidence sont marqués par une plus grande individualisation des choix, l'absence de balises communes et prédéterminées (les *plans* formels de carrière), au profit d'une approche plus *projectuelle* de la

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 293

trajectoire. Mais les discours produits par les acteurs ne rencontrent cependant pas l'appréciation des « nomadistes », selon lesquels on assisterait à l'émergence d'un modèle de carrière « marchande » motivé par la seule préoccupation de l'investissement ou de la maximisation du capital individuel, sans aucun investissement dans les sphères organisationnelles et professionnelles. Cette recherche montre *a contrario* que si cet argumentaire peut être convoqué à certains moments de l'histoire des individus, il ne constitue qu'une modalité d'une grammaire autrement plus riche et complexe. En effet, les résultats montrent davantage la multiplicité des formes de trajectoires professionnelles, composées à partir de différents modèles idéaux de carrière. Ils mettent en évidence des acteurs naviguant régulièrement entre un sentiment d'autonomie et de contrainte dans la poursuite de leur parcours, convoquant, selon les circonstances et leur position dans un cycle de vie professionnelle, divers champs argumentaires pour justifier les inflexions, voire les *turning points*, qui parsèment leurs trajectoires.

Chemin faisant, nous avons également proposé une nouvelle manière de considérer l'analyse des trajectoires professionnelles. Accorder du crédit aux interprétations et rationalisations que donnent les acteurs de leurs trajectoires *en train de se réaliser (in curriculum)* permet de mieux se rendre compte comment ceux-ci s'appuient sur des éléments de contexte pour justifier la convocation de certaines logiques argumentaires. Il nous semble que cette démarche, qui nécessite idéalement l'utilisation de méthodes qualitatives et longitudinales de récolte de données, constitue une voie prometteuse dans l'étude du vécu des transformations actuelles du travail, en particulier pour des groupes professionnels sujets à de profondes transformations, et particulièrement visés par la rhétorique managériale de la flexibilité « libératrice ». Elle permet, en outre, de compléter – voire de relativiser – les perspectives globalisantes qui ont comme principaux défauts d'attribuer un contenu qualitatif à des tendances quantitatives et de gommer les multiples nuances présidant à la constitution des trajectoires professionnelles.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 294

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 295

Flexibilité du temps de travail : des stratégies différenciées pour les hommes et les femmes ?

Annie Cornet

Les études sur la flexibilité sont nombreuses, peu d'entre elles cependant l'abordent sous l'angle du genre. Pourtant, la position des femmes et des hommes sur le marché du travail reste fortement liée à la division sexuée des tâches à l'intérieur du ménage et aux rapports sociaux entre les sexes [1]. Comme le souligne D. Kergoat [2], cette division sociale du travail a deux principes organisateurs : le principe de séparation (des compétences, des tâches et des métiers spécifiques à l'un et l'autre sexe) et le principe de hiérarchie (survalorisation du masculin et dévalorisation du féminin, survalorisation de la sphère professionnelle et dévalorisation de la sphère domestique).

---

1. N. Gadrey, *Travail et genre, Approches croisées*, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 2001 ; J. Laufer, C. Marry, M. Maruani, *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, Mage, 2003.

2. D. Kergoat, « Division sexuelle du travail et rapports de sexe », *Dictionnaire critique du féminisme*, coordonné par H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, D. Senotier, Paris, PUF, 2000, p. 36.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 296

Une lecture de la flexibilité en terme de genre vise donc à voir si la flexibilité subie ou choisie va se décliner différemment pour les hommes et pour les femmes. Par ailleurs, les différences constatées seront mises en perspective pour montrer comment elles s'inscrivent dans des constructions sociales et institutionnelles du masculin et du féminin. Il s'agira de voir dans quelle mesure cette distribution sexuée de la flexibilité participe de phénomènes de reproduction sociale (principe de séparation et de hiérarchisation) et quels en sont les déplacements et les ruptures.

Après avoir rappelé quelques données relatives à la position des femmes sur le marché du travail, nous envisagerons la répartition sexuée des heures prestées (horaires de travail), la question des horaires atypiques (travail de nuit et de soirée, et travail le samedi et le dimanche), la réalité sexuée de la variabilité des horaires en lien, notamment, avec le travail à temps partiel dans certains secteurs d'activité. La problématique de l'imprévisibilité des horaires sera mise en contexte en s'appuyant d'une part sur ce qui se passe dans certains métiers des technologies de l'information et de la communication et d'autre part, sur les modes d'organisation du travail des médecins généralistes. Le débat autour de la flexibilité qui peut être liée au statut salarié ou indépendant clôturera cet article. La flexibilité fonctionnelle – la réorganisation des tâches, la polyvalence et la gestion des compétences – sera évoquée mais sans l'approfondir.

Il s'agit donc de s'interroger sur l'existence ou non de différences entre la réalité des hommes et des femmes, sur le sens des différences constatées et des similitudes (augmentation ou non de la vulnérabilité de l'un ou l'autre groupe), sur les enjeux et les stratégies des acteurs en présence. Nous montrerons que les femmes ont à la fois beaucoup à perdre et à gagner autour de cet enjeu qu'est la flexibilité.

La flexibilité peut signifier pour les femmes de nouvelles opportunités d'emploi, plus d'autonomie, un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle, vie privée et vie familiale. D'autre part, elle peut constituer un piège, au travers de l'enfermement dans les rôles familiaux et parentaux mais aussi à cause de la précarité liée à plusieurs formes de flexibilité [3]. Un regard en termes de genre permet de montrer que les gains et les pertes ne sont pas nécessairement les mêmes pour l'un et l'autre sexe, même si la

3. S. Paugam, *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF, 2000.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 297

précarité croissante de certains emplois féminins, au nom de la flexibilité, rejaillit aussi sur les hommes, au travers d'une dérégulation croissante du marché du travail.

LES FEMMES ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL : UNE MISE EN CONTEXTE

La division sexuée du travail s'est construite autour des inégalités entre hommes et femmes et des rôles sociaux attribués à l'un et l'autre sexe. Certaines formes de flexibilité risquent d'accentuer ces inégalités, alors que d'autres peuvent au contraire améliorer la position économique des femmes.

Rappelons tout d'abord qu'on assiste ces dernières années à une participation accrue des femmes au marché du travail. Dans les années soixante, elles représentaient près de 30 % de la population active européenne ; en 2001, elles constituent près de 50 % de cette population active. Deux faits sont à mettre en évidence dans cette hausse du taux d'activité féminin : d'une part, à l'inverse de ce qui s'est passé à d'autres époques, la crise de l'emploi n'a pas affecté cette croissance ; d'autre part, de plus en plus de femmes ont, comme les hommes, des trajectoires professionnelles continues, qui ne s'interrompent plus à l'âge des maternités [4].

Au-delà des convergences, il subsiste certaines spécificités de l'emploi féminin. Dans la plupart des pays européens, l'entrée massive des femmes sur le marché du travail prend, plus souvent que pour les hommes, la forme du temps partiel. Un tiers de l'emploi féminin est un emploi à temps partiel ; pourcentage qui contraste fortement avec l'emploi masculin où le temps partiel ne représente que 3,5 %. De plus, la hausse du travail à temps partiel ces dix dernières années (9,8 % de l'emploi total en 1988 pour 15,6 % en 1998) est essentiellement due à une hausse de l'emploi à temps partiel chez les femmes : hausse de 10 % en 10 ans pour les femmes, 1,5 % seulement pour les hommes [5]. Si, pour une

4. M. Maruani, *L'emploi a-t-il un genre ?,* CNRS-Paris, Conférence FERULG / 2001-2002, octobre 2002.

5. EUROSTAT, *Enquête sur les forces de travail,* 1998, http ://europa.eu.int/comm/eurostat/. L'Enquête européenne sur les forces de travail (EFT) est une enquête annuelle auprès des ménages, qui fournit des informations précises en matière d'emploi, de chômage et d'autres variables connexes dans les différents États-membres de l'Union. Elle propose une série unique de données permettant la comparaison entre tous les États-membres, grâce à l'utilisation d'un jeu de variables et d'une méthodologie communs.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 298

partie d'entre elles, le temps de travail à temps partiel est une flexibilité choisie, pour d'autres, notamment les moins qualifiées, c'est essentiellement une forme de flexibilité subie.

Une autre spécificité de l'emploi féminin : les phénomènes de ségrégation horizontale du marché du travail qui se traduisent par la concentration des emplois féminins dans certains secteurs d'activité et dans certaines professions. En 2000, l'emploi des femmes dans l'UE était concentré dans quatre secteurs d'activités de la NACE, à savoir la santé et l'action sociale, l'éducation, l'administration publique et le commerce de détail. Les femmes exercent un nombre restreint de professions [6]. Ceci est un élément de contexte qui peut s'avérer important : en effet, les femmes sont très présentes dans des secteurs fortement soumis à des pratiques de flexibilité au niveau des horaires, tels que le secteur de la santé, de la restauration et du nettoyage. Par ailleurs, elles sont majoritaires dans des secteurs où les modes d'organisation du travail et les horaires de travail évoluent : secteur des administrations et secteur bancaire (mise en place de services à horaire atypique notamment).

Par ailleurs, même si de plus en plus de femmes accèdent à des postes de responsabilités, il n'en reste pas moins que 10 % environ de l'emploi masculin relève, sous une forme ou une autre, de fonctions d'encadrement, proportion près de deux fois supérieure à celle des femmes. Cette sous-représentation des femmes dans les fonctions d'encadrement renvoie à la notion de ségrégation verticale du marché du travail et à ce que certains appellent : « le plafond de verre [7] ». Pour rappel, « le plafond de verre » illustre les barrières invisibles qui empêchent les femmes d'accéder à des postes de responsabilités ; ces barrières sont invisibles car souvent elles reposent sur des préjugés comportementaux et des stéréotypes [8], ainsi que sur des règles organisationnelles, perçues comme neutres, mais qui, en fait, indirectement ou directement, pénalisent les femmes et/ou favorisent les hommes. Le manque de

---

6. EUROSTAT, *La vie des femmes et des hommes en Europe : un portrait statistique*, Office des publications officielles des CEE, n° Kat – KS-43-02-680-Fr-N -, 2002, www.europa.eu.int/comm/eurostat, p. 70.

7. Hymovitch & Schelhardt, « The Glass ceiling », *Wall Street Journal*, March 24, 1996.

8. Voir notamment la revue de littérature réalisée par S. Landrieux-Kartochan, « Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension genre dans les politiques de GRH », *Les cahiers du Gregor*, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne, 03/01, janvier, 2003.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 299

flexibilité et de disponibilité des femmes, souvent lié à leurs responsabilités familiales ou parentales, est régulièrement évoqué pour justifier leur sous-représentation dans des fonctions de responsabilités. Certaines études pointent également des facteurs organisationnels tels que l'importance d'une mobilité internationale dans la progression de carrière (flexibilité fonctionnelle) ou encore, le peu de promotion accordé aux travailleurs à temps partiel, majoritairement des femmes. La conciliation vie familiale vie professionnelle fait que les femmes ont moins de temps à consacrer à la formation en dehors du temps de travail, et ceci explique en partie leurs difficultés de promotion [9]. Concevoir une progression de carrière basée sur l'investissement personnel hors travail en formation est loin d'être neutre d'un point de vue du genre. Ces discriminations directes et indirectes vont se moduler différemment en fonction des secteurs d'activités [10], ce qui ramène à la ségrégation horizontale du marché du travail et à l'importance du contexte organisationnel.

On observe enfin beaucoup de permanence, dans les facteurs sociaux et familiaux qui interagissent avec la vie professionnelle des femmes :

– même si on observe une hausse du temps parental chez les hommes, le temps passé pour le ménage et les tâches parentales restent majoritairement un temps féminin [11] ;

– les soins aux personnes dépendantes (âgées ou handicapées) sont assumés majoritairement par les femmes [12].

Toutefois, des évolutions et changements, dans les valeurs, normes et comportements de l'un et l'autre sexe, sont susceptibles de modifier sensiblement les attentes et stratégies des acteurs en présence. Soulignons :

– le nombre croissant de couples à double carrière ;

– la diversité croissante des modèles familiaux : familles monoparentales avec majoritairement des femmes chefs de ménage, ainsi que de plus en plus de pères, familles recomposées et garde partagée ;

---

9. K.A. Gjerde Paulson, « The existence of gender-specific promotion standards in the US », *Management Decision Economics,* 23, 2002, p. 447-459.

10. *Ibid.*

11. D. Meda, *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Flammarion, 2001.

12. EUROSTAT, 2002, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 300

– l'évolution des valeurs et des attentes des jeunes générations en regard du travail et de l'implication dans la vie familiale et la vie privée.

Ces changements affectent sans aucun doute les arbitrages posés par l'un et l'autre sexe entre les temps sociaux, vie professionnelle, vie familiale et vie personnelle, et donc leur rapport à la flexibilité.

UNE RÉPARTITION SEXUÉE DES HEURES PRESTÉES

Le premier niveau d'analyse de la flexibilité concerne le nombre d'heures prestées. Une analyse comparative entre hommes et femmes montre clairement que, en Belgique, comme dans la plupart des pays européens, les femmes prestent en moyenne moins d'heures de travail que les hommes. En 1998, selon l'enquête sur les forces de travail, 45 % des femmes travaillent moins de 36 h par semaine, ce qui n'est le cas que de 11 % des hommes. Les hommes sont plus nombreux que les femmes à prester des horaires hebdomadaires supérieurs à 41 heures (18 % des hommes pour 10 % des femmes) [13]. Cette répartition sexuée du nombre d'heures prestées s'accentue ces dernières années : si, en 1988, 36,8 % des femmes travaillent moins de 36 h, ce chiffre passe à 46 % en 1998. À titre de comparaison, ces chiffres sont pour les hommes de 9,5 % en 1988 et de 11,3 % en 1998. À l'inverse, on observe pour les hommes un allongement de la durée habituelle de travail (durée supérieure à 40 h ou très variables) [14] : 20 % des hommes en 1988, 23,9 % en 1998. La prestation des heures supplémentaires apparaît comme un phénomène plus masculin que féminin : en 1998, les femmes représentent 29 % des travailleurs prestant des heures supplémentaires [15].

Il semble donc que, sur ce premier thème, on observe des stratégies différenciées des hommes et des femmes. Pour les premiers, la stratégie de flexibilité semble être l'augmentation du nombre d'heures de travail, alors que pour les femmes, on assiste

13. B. Van Haeperen, « Formes d'emploi et flexibilité du marché du travail : évolutions récentes en Belgique », *Analyse économique et prévisions,* juin 2000, p. 129.
14. *Ibid.*
15. *Ibid.*, p. 126.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 301

à une réduction du nombre d'heures de travail [16]. Face à ce constat, il ne faudrait toutefois pas trop vite en déduire qu'on est devant un scénario automatique et généralisé de choix individuel. Si, pour une partie des travailleurs, majoritairement des femmes, la réduction des heures de travail, notamment le travail à temps partiel, est présentée comme un choix, pour un pourcentage non négligeable, il s'agit d'une contrainte [17]. Le travail à temps partiel semble être du temps choisi, surtout pour les travailleurs à temps partiel à durée indéterminée (55 % TP choisi), population nettement plus qualifiée et diplômée que les travailleurs à temps partiel à durée déterminée (contrat temporaire). Dans ce cas, il n'y a plus que 20 % de temps partiel choisi [18]. Ces stratégies s'inscrivent donc un contexte socio-économique qui « offre » aux femmes des emplois à temps partiel, alors qu'une partie d'entre elles voudrait du travail à temps plein, et aux hommes, un allongement de leur durée de travail. On peut supposer que les employeurs ont tout à gagner dans cette répartition sexuée des heures de travail qui repose largement sur des stéréotypes de genre. En effet, elle s'appuie sur une vision traditionnelle et sexuée de la répartition des tâches familiales et éducatives à l'intérieur des ménages (stéréotypes identitaires). Quand on demande aux travailleurs d'expliquer les raisons de la réduction de leur horaire de travail, les charges familiales et parentales, y compris le soin aux personnes dépendantes telles que les personnes âgées, sont plus souvent évoquées par les femmes que par les hommes [19]. À l'inverse, les hommes vont expliquer leur investissement croissant dans le travail par leur rôle de chef de ménage et de pourvoyeur de ressources financières. L'enjeu pour eux est de rapporter plus d'argent au ménage.

Cette répartition sexuée des heures prestées s'appuie sur les systèmes de taxation, la disponibilité et le coût des systèmes de garde, qui poussent la personne qui gagne le moins dans un

---

16. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, « La qualité du travail et de l'emploi des femmes : instruments de changement », *Cahier de la Fondation*, n° 3, décembre 2002.

17. C. Fagan avec la contribution de W. Tracey & A. Lain Mc, *Genre, emploi et préférences pour le temps de travail en Europe*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002.

18. CESRW, *Rapport sur la situation sociale et économique de la Wallonie*, http ://wallex.wallonie.be., 2002, p. 72.

19. *EUROSTAT, La vie des femmes et des hommes en Europe : un portrait statistique*, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 302

ménage (majoritairement les femmes) à un retrait partiel d'activité, notamment en cas de charge d'enfants. L'État est donc un acteur qui, au travers des décisions politiques, va prendre des mesures qui vont amener les femmes à réduire leur temps de travail ou au contraire, à investir dans la sphère économique. Les études comparatives entre les différents pays européens montrent très bien ce rôle important de l'État [20]. On retrouve donc ici les deux principes de base identifiés par D. Kergoat pour définir la notion de genre :
– le principe de *séparation* : le temps partiel pour les femmes, présenté généralement comme un choix individuel et le temps plein, avec paiement d'heures supplémentaires, pour les hommes ;
– le principe de *hiérarchisation* : dévalorisation du temps partiel qui se traduit par des salaires généralement moindres, des perspectives de carrière plus limitées et des droits sociaux souvent plus précaires et limités dans le temps.

HORAIRES ATYPIQUES

Une analyse des données statistiques sur les horaires atypiques – une autre modalité de la flexibilité – permet de réfléchir sur la division sexuée du marché du travail. Par horaire atypique, on entend le travail de soir, de nuit, le samedi et le dimanche.

Cet aspect de la flexibilité permet de mettre en évidence un problème de visibilité. En effet, les statistiques montrent que la majorité des travailleurs qui ont des horaires atypiques sont des hommes, ceci est d'autant plus vrai pour le travail posté et le travail de nuit. Cette surreprésentation des hommes ne signifie pas que les femmes ne sont pas présentes dans ces modalités de travail et qu'il n'y a pas lieu de s'intéresser aux problèmes que posent ces formes de flexibilité pour l'un et l'autre sexe. Les statistiques montrent que, si le travail posté concerne environ 16 % de la population en emploi, 34,2 % de ces travailleurs sont des femmes. Elles constituent également un quart des travailleurs qui déclarent travailler la nuit, un tiers des personnes qui déclarent travailler en

20. D.M Figart. ET E. Mutari, « Work time regimes in Europe : Can flexibility and gender equity exist ? », *Journal of Economic Issues,* n° 34/4, 2000, p. 847-871 ; M. Maruani, *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte, 1998 ; M. Maruani, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2003.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 303

soirée et 40 % des travailleurs qui prestent le samedi et le dimanche [21].

Le travail du samedi et du dimanche concerne près d'un travailleur sur deux, 20 % de manière régulière. Les femmes constituent 40 % de cette main-d'œuvre. On relève les mêmes tendances pour le travail régulier le dimanche, qui concerne 10 % des travailleurs, dont 40 % de femmes. Ces horaires sont à mettre en lien avec le fait que les emplois des femmes sont essentiellement concentrés dans les secteurs de la santé, de l'action sociale et du commerce de détail, et dans certains professions (notamment vendeuses, personnel de restauration, personnel infirmier), secteurs et professions qui fonctionnent largement sur ces horaires atypiques.

Par ailleurs, l'analyse longitudinale des données montre que la proportion de femmes concernées par ces horaires atypiques augmente et qu'elle tend à se rapprocher de leur part dans la population active. Ceci n'est pas trop surprenant quand on sait que la pression sur les horaires atypiques est notamment de plus en plus forte dans le secteur des services, notoirement le commerce, ainsi que le secteur bancaire et certaines administrations publiques, secteurs dans lesquels les femmes sont majoritaires. On manque de recul pour pouvoir analyser les effets de ces nouveaux modes d'organisation du travail sur la répartition sexuée des métiers : ces nouvelles exigences des employeurs entraîneront-elles une présence accrue des hommes dans ces métiers, notamment pour assumer les horaires atypiques ou, au contraire, ces métiers resteront-ils largement féminisés ?

On sait qu'une des difficultés centrales pour les femmes qui travaillent avec des horaires atypiques est la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle, et plus spécifiquement encore la garde des enfants. Certains employeurs mettent en place des garderies à horaire décalé, mais cela semble rester le cas des secteurs où il y a une forte pénurie de main-d'œuvre, et donc une stratégie délibérée des employeurs d'avoir une attractivité pour celle-ci (notamment le secteur de la santé).

---

21. B. Van Haeperen, « Formes d'emploi et flexibilité du marché du travail : évolutions récentes en Belgique », *Analyse économique et prévisions, art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 304

À l'inverse, les secteurs d'activité à faible niveau de qualification, avec une réserve de main-d'œuvre abondante (le secteur de la restauration et celui du commerce de détail), sont plus en retrait devant de telles options. La stratégie est plutôt de privilégier une main-d'œuvre disponible, notamment célibataire et sans enfant, ou tout simplement soumise parce qu'elle a peu de scénario d'emploi alternatif (personnel à faible niveau de diplôme et de qualification). L'État est fréquemment interpellé sur les politiques et infrastructures à mettre en place pour aider ces couples, et plus spécifiquement les femmes, confrontés à ces horaires atypiques, mais on ne peut que constater que les initiatives restent peu nombreuses et ponctuelles. Un des arguments fréquemment annoncé pour justifier le manque de mobilisation autour de ce problème de garde est le nombre réduit de personnes demandeuses. On peut toutefois se demander si le succès relatif des systèmes de garde atypiques n'est pas davantage lié aux modalités proposées qu'au fait qu'il n'y aurait pas de besoins spécifiques à rencontrer.

On pourrait finalement lancer l'hypothèse que les stratégies des femmes autour des horaires atypiques sont différenciées selon leur niveau de qualification et leur position sur le marché de l'emploi. Un faible niveau de qualification et de diplôme rend les femmes en position de vulnérabilité par rapport à ces horaires atypiques, tout comme les hommes d'ailleurs. Ils n'ont souvent pas d'autres choix que d'accepter les horaires que l'employeur leur propose. À l'inverse, les travailleuses avec un plus haut niveau de qualification et se trouvant dans des secteurs d'activité où il y a pénurie auraient plus de possibilités de négocier leurs horaires, de revendiquer des structures d'aide qui leur permettent de concilier vie familiale et vie professionnelle. Ce serait le cas des travailleuses du secteur de la santé (infirmières notamment).C'est précisément dans ces professions qu'on observe un important retrait du marché du travail quand les équilibres vie familiale/vie professionnelle deviennent trop difficiles.

VARIABILITÉ DES HORAIRES ET TRAVAIL À TEMPS PARTIEL

Une autre composante de la flexibilité quantitative est la variabilité des horaires. Selon l'enquête sur les forces de travail, 5,2 % des travailleurs auraient des horaires très variables. Les hommes

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 305

sont un peu plus nombreux que les femmes à être soumis à ces horaires variables : 6,4 % des hommes pour 4 % des femmes [22].

L'horaire variable associé au temps partiel offre une piste d'analyse intéressante du point de vue du genre et de la précarité, qui se noue autour de la présence massive des femmes dans certains métiers (ghettoïsation). Cette forme de flexibilité est « la norme » dans des secteurs d'activités comme la distribution, le nettoyage, la restauration rapide, majoritairement féminins. Horaires de travail coupés et changements fréquents des horaires pour un taux horaire minimum sont souvent les règles dans ces métiers. Les femmes qui acceptent ce travail à temps partiel avec ces contraintes d'horaires variables sont souvent les plus vulnérables : bas niveau de qualification, origine ethnique qui les positionne dans une situation de dépendance face à l'emploi, situation familiale problématique, comme la monoparentalité, qui les pousse à assurer la survie économique de la famille. Ce temps partiel non choisi s'accompagne généralement de faible salaire, d'absence d'opportunités d'avancement et de formation, et les tâches sont pauvres et routinières.

Certaines formes de travail à temps partiel (temps partiel avec horaires coupés et variables) avantagent essentiellement l'employeur, car elles mettent les travailleurs (majoritairement des femmes) dans une situation complète de dépendance. En effet, cette forme d'emploi donne à l'employeur la possibilité de jouer avec les horaires de travail au mieux de ses intérêts financiers. La main-d'œuvre est souvent très disponible car l'instabilité des horaires empêche ou limite fortement la possibilité d'une autre activité rémunérée. Maurin (1997) [23] a pointé le jeu subtil qui se joue alors autour des heures supplémentaires pour les travailleuses à temps partiel, dans le secteur de la distribution notamment. Le niveau de salaire très bas et l'impossibilité de prendre un autre travail, au vu de la variabilité des horaires, conduisent ces travailleuses à la recherche d'heures supplémentaires. Ces heures supplémentaires, souvent demandées, sont négociées comme un privilège [24], avec l'éventuelle possibilité, en récompense de la

---

22. EUROSTAT, *La vie des femmes et des hommes en Europe : un portrait statistique*, *op. cit.*
23. L. Maurin, « Subi ou choisi : la double face du travail à temps partiel », *Alternatives économiques*, n° 151, septembre 1997.
24. *Ibid.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 306

disponibilité, de voir allongé son temps de travail, voire de décrocher un des rares temps complets de ce secteur d'activité.

Dans ce scénario, la variabilité des horaires n'est plus un élément de confort ou la solution à un souci de conciliation mais *le* problème [25], créé par sa mise en forme par l'organisation [26]. Ce scénario est fortement pénalisant pour les travailleuses qui ont un faible niveau de qualification, qui se retrouvent coincées dans ces formes d'emploi, faute de pouvoir envisager d'autres scénarios d'insertion professionnelle. Main-d'œuvre d'autant plus flexible que les mécanismes de protection du travail sont généralement beaucoup plus faibles pour les travailleurs à temps partiel : facilité de licenciement, collectif de travail beaucoup moins structuré et organisé. Ces éléments rendent les rapports de force entre employeurs et employés beaucoup plus favorables aux premiers, et ce d'autant plus que les syndicats sont souvent peu présents dans ces secteurs d'activité [27].

S. Walby défend la thèse selon laquelle cette forme de flexibilité, au départ mise en œuvre autour d'une main-d'œuvre majoritairement féminine, est utilisée comme stratégie pour rendre celle-ci flexible, docile et soumise [28], et relève d'un vaste projet de dérégulation du marché du travail. Cette dérégulation, construite autour d'un main-d'œuvre féminine, fortement dépendante (celles qui ont un faible niveau de qualification), serait ensuite proposée comme norme pour certains métiers et secteurs d'activité, puis imposée également aux hommes. Cette analyse rejoint le courant postmoderniste qui vise à déconstruire les pratiques de gestion et les discours dominants cherchant à légitimer de nouveaux modes d'organisation du travail. Le terme même de « flexibilité » et ses ambiguïtés sont alors au cœur du débat [29].

---

25. Higgins, L. Duxbury & K.L. Johnson, « Part-time work for women : does it really help balance work and family », *Human Resource Management*, n° 39/1, Spring 2000, p. 17-32.

26. D.G. Tremblay et L. Dagenais (dir.), *Ruptures et segmentations du marché du travail*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2002.

27. A. Ardura et R. Silvera, « L'égalité homes-femmes : quelle stratégie syndicale ?», *IRES Publications*, 43/3, 2003 www.ires-fr.org/files/publications/revue/r37/r374.pdf.

28. S. Walby, *Gender transformations*, London and New York, Routledge, 1997.

29. Voir notamment l'article de M. de Nanteuil-Miribel, *Les dilemmes de l'entreprise flexible*, Université catholique de Louvain (Belgique), Laboratoire de sociologie de changement des institutions (France), mai 2002, http://www.iag.ucl.ac.be/recherche/Papers/WP61.pdf.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 307

L'État, au travers des lois et des infrastructures, est à nouveau susceptible de renforcer (ou d'atténuer) ces rapports de pouvoir et ces situations de dépendance. Les législations en matière de droit social, de salaires minimums, de mise à disponibilité d'un employeur, sont centrales car elles déterminent le champ du possible.

IMPRÉVISIBILITÉ DES HORAIRES : UNE AFFAIRE DE CONTEXTE !

Quelques études récentes montrent que ce qui pénalise le plus fortement les femmes dans le jeu de la flexibilité est moins le fait d'avoir des horaires atypiques ou variables que l'imprévisibilité des horaires. En effet, les femmes plus souvent que les hommes, sont prises dans des temporalités liées à la vie familiale (horaire de l'école des enfants, notamment) qui leur laissent souvent peu ou moins de marge de manœuvre que les hommes. Il serait intéressant de voir comment, en regard de l'évolution des formes familiales (familles monoparentales et familles recomposées), les hommes gèrent ces doubles contraintes. N'ayant pas de données sur ce thème actuellement, centrons-nous sur l'influence du contexte et sur les rapports de force qui peuvent se nouer à l'intérieur d'un secteur d'activité.

Le poids de l'imprévisibilité des horaires, différencié selon les sexes, a été étudié par G. Valenduc et S. Vendramin [30], dans une recherche sur les métiers du secteur des technologies de l'information et de la communication. Dans certaines fonctions, comme des fonctions de maintenance et de dépannage, la prévisibilité apparente des horaires de travail se heurte à des modes d'organisation qui introduisent l'imprévisibilité, liée à la gestion de l'urgence et à certains modes de relations avec la clientèle. Ils constatent que « rythmes de travail intensifs, horaires surchargés dus notamment aux poids des échéances et recouvrement fréquent entre vie professionnelle et vie privée rendraient ses métiers fort peu attractifs pour les femmes et peu compatibles avec les charges domestiques et familiales qu'elles assument encore en grande partie » (Valenduc, Vendramin, 2002, p. 21). Ces conditions de travail expliqueraient la faible présence des femmes dans ces métiers et secteur d'activité, cela expliquerait pourquoi elles sont si minori-

30. P. Vendramin et G. Valenduc, *Technologies et flexibilité*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, Entreprises et Carrière, 2002.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 308

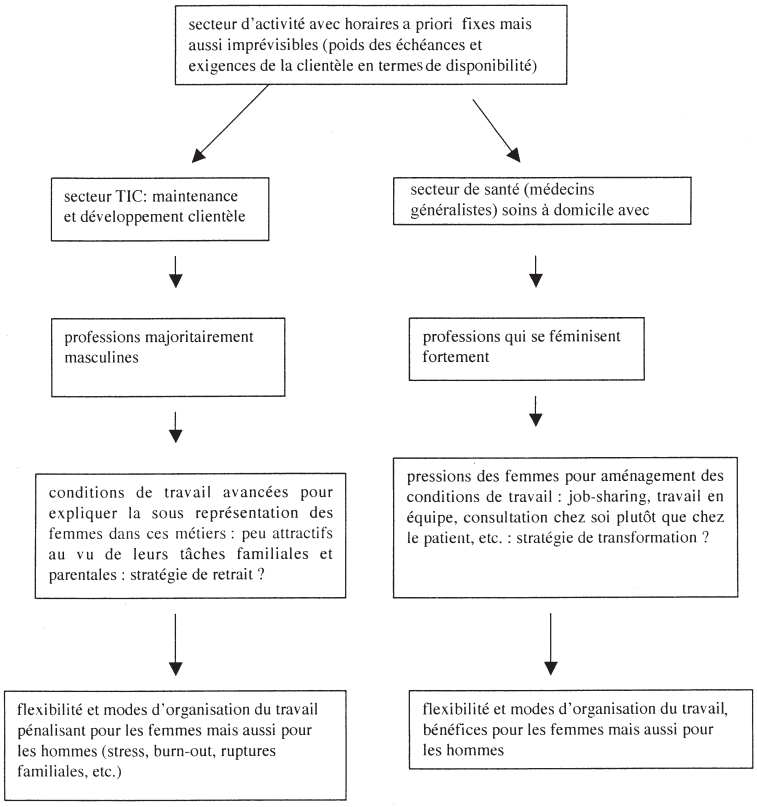
taires dans ce type d'emploi. La stratégie mise en évidence est, pour les femmes, une stratégie de retrait, du moins si elles sont dans une configuration familiale qui les rend dépendantes des contraintes familiales et parentales. À l'inverse, ceci ne devrait pas constituer un obstacle pour celles qui peuvent s'affranchir de ces contraintes, soit parce qu'elles sont tout simplement sans enfant, soit parce qu'elles disposent d'un réseau de soutien et d'aide qui leur permet de fonctionner dans ces modes d'organisation du travail. Si l'on suit les auteurs, on a donc des modes d'organisation du travail (disponibilité et imprévisibilité) qui excluent les femmes au nom des contraintes de la répartition traditionnelle des rôles familiaux et qui, pour les hommes, supposent une répartition sexuée et traditionnelle de ces rôles (en l'occurrence, une conjointe – ou une mère ! – qui gère et assume la vie familiale et parentale et ses imprévus).

Pour alimenter le débat et la réflexion, présentons en contraste quelques observations autour de la profession de médecins généralistes. Ce secteur d'activité se féminise fortement ces dernières années. Cette profession est souvent soumise à des horaires de travail imprévisibles (notamment lors des gardes), *a priori* difficilement compatibles avec les charges familiales et parentales. Pourtant, les femmes n'ont pas opté pour une stratégie de retrait mais d'investissement de ces emplois. Ceci a pour effet de générer de nouvelles formes d'organisation du travail qui permettent de gérer cette imprévisibilité : travail en équipe, consultation plutôt que visites à domicile, etc. Ceci reste encore fortement embryonnaire et il est trop tôt pour tirer des conclusions, mais cela montre que les choix ne sont peut-être pas aussi déterminés qu'il n'y paraît, et que le contexte et les rapports de pouvoir qui s'y créent sont très importants. Le secteur et les métiers des technologies de l'information et de la communication sont fortement dominés par les hommes. Les femmes y sont tolérées mais minoritaires. La pénurie de travailleurs dans ce secteur aurait pu peut-être ouvrir la porte à plus de femmes et renverser les modes d'organisation du travail, mais la crise qui a suivi a renforcé la forte présence des hommes dans ce secteur. En conséquence, les employeurs et les employés hommes n'ont aucun intérêt à changer les règles du jeu. À l'inverse, le secteur de la médecine généraliste s'est vu investi par les femmes. Elles y sont progressivement majoritaires ; elles sont, dans certains cas, en position de force (pénurie notamment), et peuvent alors négocier pour que leurs préoccupa-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 309

tions soient prises en compte, et cela d'autant plus qu'elles bénéficient d'une source de pouvoir supplémentaire lié à leur niveau de diplôme (ce qui n'est pas le cas, par exemple, des infirmières). On se trouve alors non plus dans un scénario d'adaptation ou de retrait mais dans un scénario de changement des modes d'organisation du travail. Cette analyse contrastée permet de sortir d'une logique déterministe en pointant les choix sous-jacents à certaines formes de flexibilité : soit une logique d'adaptation et de reproduction (secteur des TIC), soit une logique de transformation (secteur de la santé et des médecins généralistes).

Fig. 1 – L'imprévisibilité des horaires : logique d'adaptation ou de transformation



Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 310

FLEXIBILITÉ ET AUTONOMIE DANS LA GESTION DE CES HORAIRES : LE MIRAGE DU STATUT D'INDÉPENDANT

Dans la flexibilité liée au statut d'emploi, le choix qui peut se réaliser entre le statut de salarié et d'indépendant est à pointer.

Selon l'enquête sur les forces de travail, dans l'Europe des 15, 15 % des hommes ont un statut d'indépendant contre 8 % des femmes [31]. Les études sur l'entrepreneuriat montrent qu'un certain nombre d'indépendants disent avoir choisi ce statut pour pouvoir disposer d'une flexibilité et d'une autonomie dans la gestion de leur temps de travail, argument plus souvent avancé par les femmes entrepreneures que par les hommes.

Toutefois, il faudrait se garder d'un optimisme béat ; si être son propre patron donne sans doute une marge de manœuvre plus grande pour gérer ses horaires, le travail d'indépendant exige énormément de disponibilité et un ajustement au rythme du client et donc du marché. La contrainte est d'autant plus forte que les revenus générés par l'activité seront souvent proportionnels à la prestation réalisée. L'imprévisibilité est à l'agenda, car il s'agit souvent de réagir rapidement aux aléas de l'aval (clients internes ou externes), de l'amont (problèmes d'approvisionnement) et aux aléas internes à la situation de travail (pannes, qualité, problèmes divers) avec, en plus, pour une proportion plus importante de femmes que d'hommes, la nécessité de devoir en parallèle gérer l'urgence et l'imprévisibilité de la vie familiale et parentale.

Ce choix s'avère donc essentiellement bénéfique car la position de patron donne l'opportunité de gérer soi-même ses horaires de travail, mais cela ne signifie pas pour autant réduction du temps de travail. En effet, l'analyse des données de l'enquête sur les forces de travail, relative à la durée habituelle de travail, montre que ce sont parmi les employeurs, les indépendants et les aidants que l'on trouve les fréquences les plus élevées de prestations hebdomadaires supérieures à 40 heures ou très variables [32]. Certaines études montrent que les entreprises gérées par les femmes ont un taux de croissance souvent plus faible que celui des hommes, et qu'un des éléments qui peut être avancé pour expliquer ce phéno-

---

31. EUROSTAT, *Enquête sur les forces de travail*, 1998.

32. B. Van Haeperen, « Formes d'emploi et flexibilité du marché du travail : évolutions récentes en Belgique », *Analyse économique et prévisions, art. cit.* p. 131.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 311

mène est le fait qu'elles consacreraient moins de temps à leur entreprise [33].

Il faut également être attentif à la flexibilité de statut subie et non plus choisie. Si une partie des travailleuses indépendantes choisissent ce statut, plusieurs d'entre elles, comme pour le travail à temps partiel, se retrouvent dans ce statut « par défaut ». Comme le signale le Conseil du statut de la femme [34] : « Il arrive de plus en plus souvent que des salariées voient leur contrat de travail transformé en contrat de services. L'employeur se libère ainsi des charges sociales reliées au salariat […] et trois fois plus de femmes que d'hommes seraient victimes de cette manœuvre. » Les études sur ce sujet font défaut mais il y a là une dimension de la flexibilité qui est à documenter.

Conclusion

Ce survol de quelques pratiques de flexibilité montre que les femmes ont à la fois beaucoup à perdre et à gagner autour de cet enjeu qu'est la flexibilité. La flexibilité peut signifier pour les femmes, comme pour les hommes d'ailleurs, de nouvelles opportunités d'emploi, plus d'autonomie, un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle, vie privée et vie familiale. D'autre part, elle peut constituer un piège, au travers de l'enfermement dans les rôles familiaux et parentaux, mais aussi à cause de la précarité liée à plusieurs formes de flexibilité, notamment le travail à temps partiel. Les rapports sociaux entre les hommes et les femmes, et les stéréotypes identitaires relatifs à l'un et l'autre sexe influencent les pratiques de flexibilité, mais la relation inverse a également du sens : les pratiques de flexibilité affectent les rapports sociaux entre les hommes et les femmes, notamment la répartition des

33. L. St-Cyr, S. Hountondji, N. Beaudouin, Mémoire présenté au Groupe de travail du Premier ministre sur les femmes entrepreneures, http://www.liberal.parl.gc.ca/entrepreneur/documents/030623_feedback_103.doc ; A. Cornet et C. Constantinidis, « Entreprendre au féminin : une réalité multiple et des attentes différenciées », *Revue française de gestion*, dossier spécial « Femmes et management », coordonné par J. Laufer (HEC Paris), n°30/151, juillet-août 2004.

34. L. Desrochers, *Travail atypique cherche normes équitables*, Conseil du statut de la femme, Québec, 2000.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 312

tâches à l'intérieur des ménages [35] et la mission de cohésion sociale, rôle encore trop souvent dévolu aux femmes [36].

Ceci se joue au travers des rapports sociaux de genre mais aussi des classes sociales, du niveau de qualification ou encore de l'âge. Les plus pénalisés par les pratiques de flexibilité sont les femmes avec un faible niveau de qualification, qui se trouvent dans des rapports de force peu favorables avec les employeurs, en regard de la situation socio-économique actuelle. Il faudrait être attentif à ce qui se peut se jouer autour des discours actuels sur la nécessité d'augmenter le taux d'activité des femmes âgées, avec le risque qu'on les enferme dans certaines formes d'emplois flexibles et mal rémunérés, en s'appuyant notamment sur certains discours stéréotypés sur les attentes des femmes de cette génération (comme la garde des petits-enfants).

Dans ce système, la segmentation sexuée du marché du travail, la mise en concurrence des hommes et des femmes autour de certaines formes de flexibilité, ont pour effet d'affaiblir les collectifs de travail, et donc les travailleurs, dans leur négociation autour des conditions de travail et des salaires. Le retrait des syndicats sur la défense du statut des travailleurs à temps partiel et sur certains métiers féminisés est une stratégie qui pourrait s'avérer à terme très coûteuse, pour les femmes comme pour les hommes.

L'État est également un acteur-clé dans la mise en forme de ces formes de flexibilité et dans leurs effets potentiels et réels, différenciés selon les sexes. Les comparaisons internationales [37] montrent l'influence forte des législations en matière de protection sociale et de législation du travail, de la qualité et de la quantité des infrastructures d'accueil pour les enfants et des systèmes de taxation. Ces facteurs influencent les stratégies individuelles et collectives, tant des employeurs que des travailleurs et travailleuses.

Plusieurs pistes de recherche se profilent également autour du thème de l'impact de la flexibilité fonctionnelle sur les femmes : élargissement des tâches et polyvalence, niveau et étendue des

---

35. Voir, entre autres, l'étude très intéressante de K. Jurczyk, « L'impact de l'organisation de la vie quotidienne sur la flexibilité du travail en Allemagne », *Temporalistes*, Les temps familiaux, 17, mai 1991, p. 4-7.

36. M. Carnoy, « Famille et travail flexible : quels risques pour la cohésion sociale », *Revue internationale du travail*, n° 4, 1999, p. 455-476.

37. J. Fagnani et M.T. Letablier, « Familles et travail : contraintes et arbitrages », *Problèmes politiques et sociaux*, n° 858/8 juin 2001.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 313

qualifications, adaptabilité et mobilité à l'intérieur de l'entreprise, gestion par les compétences. Rappelons que les femmes sont perçues comme ayant plus d'aversion au risque, moins compétitives et moins agressives [38]. L'introduction de la polyvalence (rotation des tâches) peut signifier des régressions dans l'accès aux femmes à des emplois masculins, emplois souvent mieux rémunérés. Le thème de la flexibilité autour d'un panel élargi de compétences à acquérir dans des formations et dans l'auto-apprentissage peut s'avérer très discriminant pour les femmes [39]. La question, ici, est à nouveau de savoir si le thème de la flexibilité fonctionnelle ne devient pas finalement une forme de flexibilité qui favorise surtout une catégorie de main-d'œuvre, en l'occurrence majoritairement des hommes.

Cette thématique de la flexibilité est, comme tout changement dans les modes d'organisation du travail, face à de nouveaux défis qui sont susceptibles à terme de changer les dynamiques et rapports de force en présence. Soulignons les problématiques des choix professionnels liés aux couples à double carrière confrontés à la flexibilité des horaires et à leur variabilité, les défis posés par les évolutions des formes familiales, notamment les gardes partagées qui obligent parfois les hommes à réinvestir du temps dans la vie parentale, les revendications des hommes des jeunes générations à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Reprenons pour conclure une citation de l'ouvrage de M. De Coster [40] (1999, p. 219) qui pousse à réfléchir la réalité sexuée du marché du travail et de la flexibilité : « Force est de constater que, sur le plan scientifique, l'occultation de la division sexuelle du travail par une sociologie dominante, en gauchit nécessairement les analyses. Sur le plan des faits, on ne peut pas dire que les bouleversements sociaux se soient produits dans le sens d'une atténuation sensible des inégalités liées à la dimension sexuelle, à défaut de leur suppression. Il y a loin du discours sur les idées à leur traduction dans la réalité. »

---

38. R. Browne Kingsley, « An evolutionnary account of women's workplace status », *Managerial and Decision Economics*, n° 19, 1998, p. 427-440.

39. D. Kergoat, « Division sexuelle du travail et rapports de sexe », *art. cit. ;* M. Wallace, « Women and workplace training : power relations positionning "the other" », *Women's Studies International Forum*, vol. 24, n° 3, 2001, p. 433-444.

40. M. De Coster, *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, 3e éd., Bruxelles, De Boeck Université, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 314

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 315

Négocier la flexibilité

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 316

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 317

Négociable… la flexibilité ?

Evelyne Léonard

Le discours néolibéral oppose fréquemment flexibilité et rigidités. La première serait une nécessité de l'époque actuelle, encore renforcée par les exigences accrues de compétitivité dans un monde globalisé. Comme elle serait la manifestation de l'indispensable adaptabilité des activités de services et de la production industrielle, elle ne pourrait être effective, et efficace, que si elle est mise en œuvre au sein de chaque établissement où s'effectuent ces activités, produite par des décisions gestionnaires fondées sur l'analyse rationnelle des contraintes et opportunités du marché. Dans cette perspective, la flexibilité s'accommoderait mal des rigidités posées par les règles, légales ou conventionnelles, qui organisent, en particulier, le travail. Elle serait dès lors entravée par les institutions qui font obstacle au libre fonctionnement du marché, lequel requiert impérativement des ajustements successifs et rapides.

Dans sa version vulgarisée, la position néolibérale se traduit alors par la revendication d'une marge de manœuvre plus large pour les employeurs, libérée des règles qui entravent les possibilités d'ajustements. Alors, s'il s'agit de se libérer de ces règles, il s'agit aussi de réduire, et si possible de supprimer, le rôle des institutions qui les produisent, que celles-ci soient publiques ou qu'elles soient des lieux de négociation collective ou de concertation tripartite. On a pu lire et entendre dans cette veine, par exemple, des attaques

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 318

fortes contre les règles de protection contre le licenciement, qui rendraient impossible l'ajustement rapide de la main-d'œuvre aux exigences du marché et auraient pour conséquence d'affaiblir la compétitivité, ce qui, en retour, aurait un impact négatif sur l'emploi.

De multiples comparaisons internationales viennent soutenir, au moyen de statistiques ad hoc *parfois très librement interprétées, la suprématie des économies dérégulées qui autorisent la plus grande flexibilité, alors que des modèles nationaux sur lesquels les institutions jouent un rôle important – comme c'est le cas dans presque tous les pays européens, à l'exception notoire du Royaume-Uni –, seraient empêtrés dans une réglementation contraire à l'adaptabilité requise.*

Or, les exemples et les données ne manquent pas pour montrer que des économies fortement régulées, dans lesquelles les interlocuteurs sociaux et l'État jouent conjointement un rôle majeur pour définir les règles du jeu économique et social, sont non seulement performantes mais capables de faire face aux changements économiques, technologiques et sociaux avec succès. Elles sont à la fois capables de produire des richesses, de garantir un taux d'emploi élevé, de contenir le chômage, et d'assurer à la fois compétitivité et solidarité. Des pays comme le Danemark, les Pays-Bas, la Norvège, la Suède, en sont des exemples bien connus.

La question du rôle des institutions dans le développement de la flexibilité n'est donc pas résolue par la position néolibérale consistant à affirmer a priori *que les institutions et les règles sont sources de rigidités contraires à l'adaptabilité. Si les institutions, et en particulier la négociation collective, participent au développement de la flexibilité en Europe, il s'agit alors de comprendre comment, en quoi, dans quelle mesure, selon quels processus, avec quels résultats.*

*Voilà bien un champ de questions vaste et complexe. Il peut intégrer l'analyse des politiques promues par les institutions internationales telles que l'*OCDE *et les autorités européennes – ces dernières, singulièrement, soutenant dans la stratégie européenne pour l'emploi un accroissement de la flexibilité appuyé par les interlocuteurs sociaux. Il peut s'intéresser aux nombreux « pactes sociaux » élaborés au cours des dix dernières années au niveau national dans la plupart des pays européens, et qui ont revitalisé dans ces pays des processus corporatistes, impliquant une concertation entre État et interlocuteurs sociaux sur le pilotage du chan-*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 319

gement socio-économique. Il peut examiner la flexibilité et les accords collectifs dans certains secteurs d'activité, pour comprendre en quoi il existe des dynamiques sectorielles spécifiques. Il peut encore, à l'échelon micro-économique, examiner les pratiques mises en œuvre au sein des entreprises et analyser quel rôle y occupe la négociation collective. Ces différents niveaux d'analyse ne sont, bien entendu, pas totalement autonomes les uns des autres, et des articulations existent, par exemple, entre un pacte social national sur l'emploi flexible et les pratiques d'entreprises.

Les trois chapitres qui suivent s'inscrivent dans ce champ de questions. Ils ont en commun de s'attacher à saisir les liens entre négociation collective et flexibilité, à saisir comment régulation et adaptabilité ne sont pas incompatibles mais, au contraire, s'articulent entre elles. Les règles et les institutions elles-mêmes, d'ailleurs, ne sont pas statiques. Elles s'adaptent de façon à faire face à la nouvelle donne des marchés des produits et services, ainsi que du marché du travail. Les auteurs de ces trois chapitres montrent en quoi la régulation n'est pas absente de la flexibilité, mais aussi en quoi elle-même se transforme, s'adapte, comment la négociation collective elle-même évolue, du fait de pressions exogènes et du fait de l'action de ses acteurs, interlocuteurs sociaux et État.

Les trois chapitres adoptent une perspective comparative, sans que leurs auteurs respectifs se soient d'ailleurs concertés sur ce point particulier. L'approche est doublement comparative. Tout d'abord, Schots et Taskin s'attachent à confronter les réalités dans deux secteurs d'activité, la banque et la chimie, et leurs transformations dans trois pays différents – Angleterre, France et Pays-Bas. Cette comparaison entre pays et entre secteurs permet de relativiser le discours globalisant pour mettre en relief, plutôt, la diversité des regards que portent les acteurs sur les changements dans le travail, ainsi que les logiques propres à un pays ou à un secteur considéré. Ensuite, adoptant un autre angle d'attaque, les deux autres contributions cherchent à placer les dynamiques nationales en perspective avec un contexte supranational. C'est l'objet du chapitre de Mias et Lallement qui analysent un double mouvement dans les relations professionnelles : d'un côté en faveur des régulations locales, de l'autre au profit de l'espace européen. Ils proposent, pour en rendre compte, la notion originale de « glocalisation ». Dion et Léonard s'inscrivent aussi dans une réflexion sur les

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 320

nouvelles articulations entre changements locaux, internes à un pays, et transformations globales, de nature supranationale.

Le fait que les trois approches aient une dimension comparative n'est certainement pas fortuit, il est au contraire révélateur. Il démontre que les processus qui produisent aujourd'hui la flexibilité dépassent, c'est assez évident, les frontières nationales. Les échanges commerciaux internationaux, la mobilité du capital, la diffusion rapide des technologies, l'intégration européenne, entre autres, font que le marché du travail est de plus en plus dépendant de processus transnationaux ou supranationaux. C'est ainsi, par exemple, que la modération salariale qui est à l'œuvre dans une majorité de pays européens résulte notamment des contraintes européennes sur les taux d'inflation, et de la recherche constante, dans chaque pays, de compétitivité face aux concurrents étrangers. En même temps, il reste des particularités nationales : le célèbre « modèle hollandais » de flexibilité est profondément inscrit dans le contexte institutionnel, politique et économique des Pays-Bas ; la flexibilité du temps de travail en France est largement liée aux lois de réduction du temps de travail ; l'ampleur du travail temporaire en Espagne résulte de changements réglementaires propres à ce pays. Il y a donc bien des changements qui traversent les frontières nationales, mais aussi des dynamiques spécifiques à chaque pays qui se maintiennent. Il est alors assez naturel de chercher à mieux comprendre comment ces deux mouvements se répondent, s'articulent, éventuellement s'opposent. C'est là tout l'intérêt d'une prise en compte des dynamiques nationales en rapport avec les évolutions transnationales.

Flexibilité et négociation, adaptabilité et règles, assouplissement des modalités du travail et de l'emploi et transformation des relations collectives de travail : les trois chapitres qui suivent montrent que, si le discours néolibéral ambiant a bonne presse, la réalité des pays européens est quelque peu différente et démontre que régulation et flexibilité ne sont pas opposées. Bien au contraire, elles se rencontrent, s'interpellent, s'articulent entre elles.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 321

Au-delà des compromis négociés, un rapport au travail remodelé

Marie Schots et Laurent Taskin

Ce chapitre propose de sonder la dynamique du mouvement de flexibilité à travers l'analyse des différents changements mis en valeur par les acteurs de la relation d'emploi. Cette analyse se fonde sur les résultats d'une importante recherche européenne, de nature à la fois qualitative et comparative, réalisée récemment. Cette recherche avait pour objet l'étude des pratiques, des décisions et des négociations collectives en matière de flexibilité, dans plusieurs secteurs industriels et plusieurs pays de l'UE.

Sur la base de l'analyse des discours tenus par des responsables du personnel et par des représentants syndicaux, issus des secteurs bancaire et chimique britanniques, néerlandais et français, différents « leviers » de flexibilité ont été identifiés. Ces leviers interprètent les transformations en cours par le biais des représentations que les acteurs en donnent. Dans une première partie, l'identification de ces divers « leviers » permet de préciser les dimensions de la flexibilité que les acteurs cherchent à valoriser au sein de leurs établissements ou entreprises, et à partir desquelles ils construisent un certain nombre de justifications. Ce sont ces justifications déclarées que nous analysons ici en essayant de comprendre comment les acteurs construisent et perçoivent la décision en matière de flexibilité. L'identification de « leviers » rela-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 322

tivement homogènes et cohérents au sein d'un secteur permet d'identifier des « cohérences sectorielles ». Ces cohérences s'expliquent essentiellement par le lien étroit qui existe entre la teneur du compromis négocié et le processus de production. Toutefois, ces logiques de secteur sont nuancées par des cadres nationaux en partie spécifiques : en matière institutionnelle, d'abord, mais également en matière de perception de la flexibilité et de négociation collective.

Dans une seconde partie, cette analyse comparée des pratiques de flexibilité et des logiques individuelles et organisationnelles qui les soutiennent, bien que repérées dans des contextes différents, conduit à l'identification de tendances transversales qui touchent à la transformation de certaines dimensions constitutives de l'échange salarial. Outre une tendance à la « naturalisation » de la flexibilité, cette section explore deux tendances significatives des métamorphoses contemporaines du travail, contribuant à la définition d'un nouveau contrat social : d'une part, un report du risque managérial vers le salarié, marqué par un appel extensif à la polyvalence et à la disponibilité temporelle, sur fond de modèles de flux tendus et d'employabilité et, d'autre part, le remodelage des fondements de l'action collective sur fond d'individualisation. Au regard des analyses émergeant de cette recherche, c'est la nature de l'échange salarial lié au mouvement de flexibilisation qui se trouve questionnée.

Méthodologie

Les deux cas présentés dans ce chapitre se basent sur une recherche menée par des chercheurs de l'Université de Louvain pour la DARES [1]. *Celle-ci visait à rendre compte des formes de flexibilité du travail et de l'emploi en vigueur dans trois pays de l'Union européenne (Royaume-Uni, Pays-Bas, France) et trois secteurs (chimie, banque, grande distribution) en développant une analyse à la fois qualitative et comparative. Cette recherche avait pour objectifs d'analyser la manière dont sont prises les décisions en matière de flexibilité et d'approfondir la compréhension du rapport entre décision et négociation collective. Ainsi, en s'attaquant à l'explicitation des représentations qui sous-tendent le mouvement de flexibilisation à l'échelle des établissements de produc-*

1. M. de Nanteuil-Miribel, E. Leonard, M. Schots, et L. Taskin, *Les flexibilités en Europe : Pratiques, décisions, négociations. Une analyse comparative et qualitative dans trois secteurs (chimie, banque, grande distribution) et trois pays (France, Grande-Bretagne et Pays-Bas)*, Dossier n° 22, Louvain-la-Neuve : Institut des sciences du travail et Presses universitaires de Louvain, 2004.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 323

tion, la démarche accordait une place essentielle aux arguments normatifs avancés par les acteurs à l'appui de leurs choix. De même, elle tentait de resituer l'évolution des modes de négociation entre les deux « bornes » que constituent les pratiques mises en œuvre d'une part, et les justifications dans lesquelles ces pratiques tentent de puiser une grande part de leur validité et de leur légitimité, d'autre part. Pour répondre à ces objectifs, 154 entretiens téléphoniques semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables des ressources humaines et de représentants syndicaux, répartis de façon paritaire. Nous ne retiendrons ici que les résultats concernant les secteurs bancaire et chimique.

DES CONFIGURATIONS SECTORIELLES

L'analyse du discours tenu par les acteurs interviewés nous permet d'identifier des logiques sectorielles, reflétées par des leviers de flexibilité relativement homogènes et cohérents, et transcendant les frontières nationales. Toutefois, ces logiques de secteur se trouvent, au détour de la négociation collective, nuancées par les cadres institutionnels nationaux. C'est pour faire écho à cette réalité que nous faisons appel à la notion de « configurations sectorielles ». Celles-ci résultent de l'articulation entre décision managériale et négociation collective et révèlent le type de rapport au travail construit de manière conjointe par les acteurs de la relation d'emploi.

Dans chacun des secteurs observés, nous relèverons dans un premier temps les pratiques de flexibilité mentionnées par les acteurs, en distinguant toutefois les variations nationales marquantes. Dans un second temps, nous analyserons comment le processus de flexibilisation et les représentations qu'il suscite chez les acteurs de la relation d'emploi affectent le rapport au travail.

Le secteur chimique : un nombre restreint de « leviers » de flexibilité…

Le secteur chimique se compose de grandes entreprises actives dans la pétrochimie, la chimie organique ou encore les cosmétiques. Parmi celles-ci, certaines se distinguent par un mode de production réductible à la notion de flux. Cette organisation productive dite de *process* augure un mode spécifique d'organisation du travail qui cadre les divers leviers de flexibilité perçus : le travail posté.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 324

Le travail posté impose des temps de travail fixes et requiert, lorsqu'il est associé à la polyvalence, une certaine stabilité des effectifs. En ce sens, le contrat à durée indéterminée (CDI) en temps plein semble constituer la référence en matière d'emploi dans le secteur. Pour les entreprises produisant en flux continus, les 24 heures du jour sont réparties en postes de 8 heures ou 12 heures, attribués à des équipes de salariés travaillant à tour de rôle, y compris le week-end. Cette organisation est difficilement compatible avec un travail à temps partiel et aucune des entreprises examinées ne le permet dans les départements de production. Par contre, il est autorisé dans les services administratifs ou les laboratoires, bien qu'il reste, là aussi, relativement marginal et ne soit, en général, pas inférieur à 50 % du temps complet. Poursuivant la même logique, si les heures de travail sont strictement fixées en production, les travaux de bureau et de laboratoire autorisent une certaine souplesse des horaires. Généralement, les entreprises définissent des plages horaires d'arrivée et de départ, durant lesquelles les salariés sont tenus d'être présents. Par ailleurs, les négociations individuelles entre le travailleur et son supérieur hiérarchique concernant l'aménagement des horaires semblent être pratiques courantes, particulièrement dans les entreprises anglaises.

Dans la plupart des entreprises étudiées dans cette recherche, le travail posté est associé à la polyvalence. Au Royaume-Uni, où l'on observe une volonté de dépasser les traditionnelles démarcations entre les métiers, la polyvalence s'impose à tous et s'intègre dans une stratégie d'entreprise, laquelle propose des cycles de formation aux salariés. En France et aux Pays-Bas, l'importance accordée à la polyvalence diffère considérablement selon l'entreprise. Certaines pratiquent une polyvalence dite de haut niveau, soutenue par des formations régulières ; d'autres n'y recourent qu'en cas d'absence ponctuelle de l'un ou l'autre salarié ; quelques-unes, enfin, n'en font pas usage (notamment les entreprises de cosmétique).

Les variations d'activité impromptues ou saisonnières sont prioritairement assurées par les heures supplémentaires. La proportion relative des contrats intérimaires ou à durée déterminée au sein des établissements demeure par conséquent faible. Toutefois, aux Pays-Bas et dans quelques rares entreprises françaises, le premier engagement de tout salarié couvre une période déterminée, qui pourra être prolongée ou donner suite à un contrat à durée

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 325

indéterminée. L'intérim est davantage réservé aux remplacements de courte durée, bien qu'il supplée parfois les effectifs lors des périodes d'intense activité. Rares sont les entreprises qui ne sous-traitent aucune de leurs activités. Cependant, l'externalisation garde des proportions réduites et ne concerne pas l'activité principale de l'entreprise. Il est enfin à noter que la population salariée de ces entreprises est majoritairement masculine : les départements de production – qui comptent la plupart des effectifs – sont même, dans certains cas, exclusivement peuplés d'hommes. À l'inverse, on rencontre un plus grand nombre de femmes dans les services administratifs qui ne représentent qu'un faible pourcentage de la population salariée de ces entreprises. Ainsi, le temps partiel n'étant autorisé que dans ces emplois de bureau, le genre essentiellement concerné par ce type de contrat est en majeure partie féminin.

... et un rapport culturel au travail redessiné

Comme on peut le constater, les pratiques de flexibilité mises en œuvre dans le secteur chimique sont relativement réduites. Ainsi, le travail posté, caractéristique des industries de *process*, est intensifié et se combine à la polyvalence et aux heures supplémentaires pour assurer une production continue. Selon les justifications développées à ce propos, il s'agit, en effet, d'améliorer la compétitivité pour satisfaire une clientèle exigeante dans un contexte de forte concurrence. Toutefois, les registres sur lesquels s'étayent ces argumentaires varient suivant les configurations observées.

La flexibilité comme stratégie de déstabilisation des collectifs

Dans les entreprises chimiques du Royaume-Uni, la flexibilité est généralement conçue comme un « impératif de survie », et le référentiel marchand avancé de manière volontariste par les acteurs dirigeants. Cette conception tend à naturaliser la flexibilité dont les besoins semblent illimités, alors même que les pratiques se restreignent à quelques « leviers ». Le discours des responsables français va dans le même sens, bien que la polyvalence y soit moins largement développée, ce qui laisse d'autant mieux apparaître le décalage entre rhétorique et pratiques.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 326

En réalité, ce décalage en dit long sur les enjeux qui sont liés au processus de *flexibilisation* dans ce secteur. Au-delà du seul cadre opérationnel de sa mise en œuvre et de la poursuite d'objectifs marchands, celui-ci s'accompagne d'une production culturelle assez spécifique, visant à transformer le rapport culturel au travail et à contourner les règles de l'organisation hiérarchique traditionnelle. Ceci est particulièrement vrai dans le cas de la chimie britannique, où les corps de métier ont longtemps exercé un rôle central dans l'organisation des firmes et où l'enjeu, de ce fait, est directement lié à la volonté de modifier le rapport de forces au sein des entreprises du secteur. La même tendance est observable en France où, dans une moindre mesure, on cherche à promouvoir la souplesse et l'adaptabilité comme principe organisationnel. La naturalisation de la flexibilité, évoquée à l'instant, est donc porteuse d'une modification de l'offre culturelle véhiculée par les entreprises du secteur, afin que l'organisation soit un lieu de valorisation des ajustements interindividuels, contournant ainsi les logiques collectives qui structuraient jusqu'ici les principaux métiers.

Du point de vue syndical, l'analyse de la situation aboutit à un constat similaire : la flexibilité répond à un impératif de survie pour l'entreprise et c'est donc « naturellement » que celle-ci évolue dans ce sens. Leur argumentaire est ainsi relativement proche de celui avancé par les responsables des ressources humaines. Toutefois, la manière dont le référentiel marchand se construit sur une offre culturelle renouvelée les place dans une situation ambiguë, mêlant acceptation et contestation. On voit en particulier un dilemme se constituer autour de la polyvalence : opportunité d'apprentissage pour les salariés ou lutte contre les corporatismes de métier de la part des directions ? Les points de vue des représentants syndicaux divergent et les plus optimistes ont parfois du mal à convaincre leurs mandants des avantages qu'ils peuvent en retirer au-delà des problèmes quotidiens qu'ils éprouvent. La critique est, par contre, unanime, lorsqu'elle dénonce le caractère asymétrique de la flexibilité, ne tenant pas suffisamment compte des demandes individuelles d'aménagement des horaires.

La flexibilité comme droit alternatif

Les positions respectivement adoptées par les dirigeants et les représentants des salariés du secteur chimique néerlandais donnent lieu à une configuration sensiblement différente. L'initiative

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 327

est ici syndicale, posant la flexibilité comme un droit alternatif des salariés en réponse à leurs besoins personnels, et particulièrement en matière d'organisation du temps de travail. En outre, convaincus du caractère impératif que revêt la flexibilité pour l'entreprise, ils formulent une conception naturalisée des évolutions en cours.

Une telle stratégie n'est, en fait, possible qu'à l'intérieur d'un contexte juridique et institutionnel spécifique, produit de l'activité conventionnelle engagée de longue date par les partenaires sociaux et renforcée dans certains cas par la loi (cf. le cas du temps partiel mais aussi celui de la requalification des CDD). Dans ce cadre, les revendications des salariés étant clairement identifiées, se dégage alors un terrain de compromis avec les directions d'entreprise.

Ces dernières sont toutefois plus soucieuses du besoin de stabilité de l'organisation industrielle et tentent de limiter le processus engagé. Ainsi, alors que les représentants syndicaux considèrent la polyvalence comme un levier de flexibilité à promouvoir, les responsables cherchent à l'introduire de manière nuancée, sans généralisation déstabilisante. Le référentiel industriel est cette fois mobilisé pour penser et définir les limites concrètes à la flexibilisation du rapport salarial, disposition à l'opposé de la volonté d'une flexibilité extensive et naturalisée caractéristique du cas britannique et, dans une moindre mesure, du cas français.

Dans ce contexte, on peut remarquer que la référence au champ culturel se déplace pour tenir compte des préoccupations hors travail et apparaître comme un terrain de convergence entre les partenaires sociaux. Les revendications des syndicats portant principalement sur les questions d'organisation du temps de travail, celles-ci renvoient à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et à la manière dont cette question est intégrée dans le champ de la négociation. Or, la position des dirigeants n'est pas tant de transformer le rapport au travail que d'intégrer l'évolution des modes de vie dans les pratiques de gestion. Cette visée correspond à des préoccupations gestionnaires de fidélisation de la main-d'œuvre sur un marché du travail tendu et spécifique où les hauts niveaux de qualification se font rares et sont donc l'objet de convoitises. Mais elle valide du même coup l'idée que les enjeux culturels ne portent pas exclusivement sur le rapport au travail : ils touchent également à la frontière entre travail et hors travail et sont donc susceptibles, sous certaines conditions, de modifier la donne entre les partenaires sociaux.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 328

Deux modalités différenciées d'investissement du référentiel marchand

Dans le cas du secteur chimique, et au-delà du caractère récurrent de certaines pratiques, nous avons donc affaire à deux modalités nettement différenciées d'investissement du référentiel marchand. Dans le cas de la chimie britannique et française, celui-ci est exprimé de manière volontariste par les dirigeants ; il s'adosse à un nouvel *éthos* culturel visant à modifier radicalement le rapport au travail et à contourner les logiques professionnelles existantes, largement collectives ; il traduit un enjeu allant bien au-delà des pratiques elles-mêmes. Dans le cas de la chimie néerlandaise, il apparaît davantage comme le terrain d'expression de l'autonomie revendicative des partenaires sociaux ; il est largement validé par les répondants syndicaux, mais dans un contexte juridique et institutionnel leur permettant d'investir la flexibilité – surtout en matière temporelle – sur le mode d'un droit alternatif ; il est confronté aux limites imposées par l'attachement des dirigeants à la stabilité de l'organisation industrielle et au risque que constituerait pour eux la démultiplication des changements. Ces deux modalités permettent de situer le type de compromis noué entre les partenaires de la relation salariale, dans le cadre de l'individualisation croissante des rapports sociaux.

Le secteur bancaire : des pratiques multiples…

Le secteur bancaire européen connaît, ces dernières années, des mutations profondes. Les restructurations s'y multiplient, faisant suite à un repositionnement généralisé et motivé par la nécessité de trouver sa place et ses partenaires sur un marché élargi. Les opérations de fusions et acquisitions, les repositionnements et les transformations structurelles marquent ainsi ce secteur qui, en matière d'organisation du travail, semble être caractérisé par des leviers de flexibilité nombreux et variés.

En termes de statut et de contrat de travail, la norme du secteur reste le CDI à temps plein. Les contrats à durée déterminée sont bien présents, mais le recours à ce type de contrat ne jouit pas de la même systématisation selon les pays : il est quasi systématique aux Pays-Bas, où il fait office de premier contrat d'engagement pour une majorité de travailleurs, alors que son recours est moins généralisé en France et très peu répandu en Angleterre. L'in-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 329

térim est par contre peu présent dans l'ensemble du secteur bancaire et se trouve essentiellement limité à sa forme dite « professionnelle [2] », c'est-à-dire que l'entreprise y recourt lorsqu'un besoin de compétences spécifiques dont l'organisation ne dispose pas se fait sentir. Par ailleurs, les grandes entreprises bancaires sont pourvues de centres d'appels n'employant que du personnel à temps partiel, organisés en postes couvrant aussi les soirées et le samedi. Pour le reste, le temps partiel apparaît essentiellement être féminin et est accordé aux travailleurs qui en font la demande. Selon les acteurs entendus, la durée minimale de travail hebdomadaire est de 7 heures au Royaume-Uni et aux Pays-Bas – où le temps partiel est davantage perçu comme un droit, alors qu'en France, son accès semble y être limité et sa durée ne pas être inférieure à 50 % du temps plein.

La pratique de l'horaire variable semble se répandre dans l'ensemble du secteur, répondant à une exigence de disponibilité attendue des salariés et bien marquée dans l'ensemble du secteur. Ainsi, globalement, les heures de travail sont annualisées et peuvent faire l'objet d'arrangements individuels. La situation diffère quelque peu selon le lieu de l'activité considérée : si ces pratiques sont répandues dans les sièges centraux et les plus grands centres d'activité, dans les petites agences, les horaires journaliers sont fixes. Le Royaume-Uni se distingue toutefois par la diffusion d'un nouveau type de contrat de travail et de statut : le contrat flexible. Ce type de contrat ne fixe pas strictement les temps de travail qui peuvent se répartir du lundi au samedi, de 8 à 20 heures et parfois même le dimanche, la moyenne hebdomadaire étant de 35 heures. Ce contrat traduit l'exigence d'une disponibilité sans limites.

Dans le secteur bancaire, la pratique des heures supplémentaires n'est que peu répandue, et le surcroît de travail trop important est en général reporté sur des travailleurs à contrats précaires (CDD ou intérim). Certains éléments liés aux contextes nationaux ont toutefois exceptionnellement accru leur pratique ces dernières années (l'introduction des 35 heures en France, de nombreux départs volontaires dans le cadre de plans de restructurations aux Pays-Bas, et de manière plus généralisée, l'introduction de la monnaie unique européenne).

---

2. C. Faure-Guichard, « Les salariés intérimaires, trajectoires et identités », *Travail et emploi,* n° 78, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 330

Le recours à l'externalisation et à la polyvalence est aussi caractéristique des évolutions en cours dans le secteur bancaire. Externalisation, tout d'abord, qui semble s'être effectuée en deux phases ; la première concernant exclusivement des fonctions de support (entretien, sécurité, etc.) et la seconde, en cours, affectant certaines fonctions dites de « back-office » (service clientèle par les centres d'appel, la gestion des paiements ou encore les distributeurs de billets). Le mouvement d'externalisation tend ainsi à se poursuivre et à toucher de plus en plus des activités spécifiques de la banque.

Polyvalence, ensuite, qui s'étend et caractérise l'ensemble des emplois du secteur. Ainsi, la polyvalence est non seulement interne, au sens où elle exige des travailleurs qu'ils puissent exercer diverses fonctions au sein de l'établissement, mais également externe, dans le sens où elle instaure une certaine mobilité des travailleurs entre les différents établissements de l'entreprise bancaire. Cette politique globale de polyvalence se construit dans un contexte organisationnel caractérisé par la modification du contenu des tâches et qui se fonde sur des discours et des pratiques managériales traduisant une volonté de s'inscrire dans un processus de formation continue, d'employabilité et d'acquisition permanente de nouvelles compétences : le *continuous improvement*.

... mais des appuis culturels à l'extérieur de la sphère du travail

Comme nous venons de l'illustrer, les pratiques de flexibilité qui caractérisent le secteur bancaire sont particulièrement diversifiées, articulant à la fois des instruments *classiques* de flexibilité du travail, des *segments* organisationnels spécifiques tels que les centres d'appels, et un mouvement de *reconfiguration* juridique des relations de travail, comme l'illustre le contrat flexible anglais. De manière générale, la recherche d'une disponibilité individuelle accrue de la part des salariés, tant en termes de temps que de compétences, semble caractériser l'évolution des pratiques de flexibilité du secteur. Ceci conduit les dirigeants à prendre appui sur des référents culturels extérieurs au monde du travail et à développer une conception individualisée des relations de travail.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 331

La flexibilité comme logique d'adaptation

Les dirigeants interrogés semblent associer la flexibilité à « la nécessité d'ajustements continus ». Il s'agit dès lors de calquer l'organisation productive sur les fluctuations de la clientèle, en particulier en ce qui concerne le temps de travail (contrats flexibles, heures supplémentaires, horaires variables, horaires atypiques…) et les multiples formes de polyvalence développées ces dernières années. L'adaptation des rythmes de travail à la demande des clients semble ainsi caractériser le secteur bancaire et se traduit de diverses manières : les horaires sont de plus en plus imprévisibles, les services doivent être accessibles le plus longtemps possible – comme la présence des *call-centers* peut l'illustrer – et la gestion en flux tendus semble s'appliquer à l'emploi : le secteur travaille en sous-effectif et comble les manques en ayant recours aux contrats précaires. Ces modes de justifications présentant la flexibilité comme une mesure d'adaptation à un contexte en évolution peut en partie s'expliquer par l'état actuel du secteur bancaire européen. Dans un contexte caractérisé par des opérations de fusion-acquisitions en chaîne dont l'objectif est la rationalisation de l'activité ainsi que sa rentabilité, les entreprises bancaires doivent se réorganiser fondamentalement (choix d'abandonner telle activité, de se concentrer sur tel segment de marché).

Confrontés à ces mutations rapides, bien qu'annoncées, les employés de ces entreprises doivent faire le deuil d'une culture plutôt bureaucratique pour une autre, celle du culte du client et de l'incertitude. Le succès des plans de restructurations autorisant le départ en pré-pension tels que vécus aux Pays-Bas est sans doute à replacer dans ce contexte. La perception des délégués syndicaux que nous avons interrogés diverge quelque peu selon le pays considéré. Alors qu'en France et en Angleterre le coût humain de certaines mesures de flexibilité est pointé du doigt, les délégués néerlandais ne contestent pas la flexibilité mais en font un droit alternatif, s'inscrivant dans la culture de régulation négociée propre aux Pays-Bas.

Des appuis culturels à l'extérieur de la sphère du travail

À côté de cette vision « extensive » de la flexibilité, qui introduit un type de justification plutôt marchand (adaptation à la demande), les dirigeants interviewés marquent leur souci de conci-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 332

lier au mieux l'organisation du travail et les modes de vie des salariés, trouvant ainsi quelques vertus à certaines pratiques de flexibilité. Ainsi, ces acteurs cherchent des appuis culturels *à l'extérieur* de la sphère du travail. Les besoins en flexibilité sont rendus légitimes parce qu'ils sont censés répondre à l'évolution des modes de vie des salariés et offrir des possibilités accrues en matière de conciliation entre vie professionnelle et vie privée. C'est en tout cas ce qui ressort de la plupart des arguments patronaux avancés pour soutenir l'évolution des horaires et le recours aux contrats flexibles.

On voit ainsi peu à peu se dessiner une certaine *cohérence sectorielle* en matière de prise de décision. Sur le plan normatif, ce secteur se caractériserait par une combinaison spécifique entre marché et modes de vie. Les dirigeants du secteur développent une vision extensive de la flexibilité, sans définition ni frontière précise, allant au-delà du seul cadre opérationnel. Mais ils justifient une partie de leurs choix en défendant de nouvelles perspectives de conciliation entre vie professionnelle et vie privée, dans le cadre d'une vision individualisée des relations de travail. La critique syndicale varie fortement selon les contextes institutionnels nationaux, tout en étant sensible à cette perspective de conciliation. Cela étant, ces différents procédés normatifs s'accompagnent d'un important travail de recadrage stratégique de la part des firmes. Celui-ci vise à produire un cadre de cohérence général, de manière à soutenir ou à permettre les ajustements locaux. Une évolution qui donnerait à la notion de stratégie une acception différente de la décision planifiée, sans en dissoudre pour autant le sens.

Le secteur bancaire semble ainsi révéler, de par le nombre important des ajustements ouverts et disparates dont il fait l'objet en matière de flexibilité, le passage d'une rationalité explicite à une rationalité plus implicite où les fluctuations du marché constitueraient le principal vecteur de légitimité des décisions en matière de flexibilité.

Vers une relation d'emploi individualisée

Dans leurs différences et leurs nuances, ces justifications de l'action que nous avons évoquées s'appuient sur une conception *individualisée* des relations de travail, sans référence à des ancrages ou des ajustements collectifs. Aux yeux de la grande majorité des décideurs, la flexibilité s'inscrit dans une logique interindividuelle des relations entre employeurs et salariés. Les diffé-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 333

rents « leviers » évoqués sont censés permettre à ces derniers de s'exprimer sur une base volontaire *(voluntary basis)*, en considérant les choix individuels indépendamment des dispositifs collectifs en vigueur (salaires, durée légale ou conventionnelle, moyens de formation, etc.). Ceci est vrai pour l'acceptation ou le refus des horaires atypiques pour les salariés « en place ». Mais cette dialectique est surtout au cœur de la vision qui sous-tend l'émergence des contrats flexibles, dont la logique repose sur un accord de gré à gré entre l'employeur et le salarié *avant* la prise de fonction de celui-ci et les éventuels contacts avec un interlocuteur syndical. Or ces dispositifs ne sont pas seulement au service du « libre choix » des salariés : ils sont aussi créateurs de contraintes et d'irréversibilité à l'échelle individuelle, voire collective.

LES INDICES D'UN RAPPORT AU TRAVAIL REMODELÉ

Des tendances transversales ressortent de l'observation des pratiques de flexibilités et des logiques individuelles et organisationnelles qui les soutiennent, et ce, bien qu'elles prennent place dans des contextes différents. L'analyse comparée nous a, en effet, permis de pénétrer les différentes logiques mobilisées par les acteurs dans l'appropriation et la justification du processus de flexibilisation de l'emploi et du travail, dans les secteurs chimique et bancaire. Deux de ces logiques paraissent significatives des transformations profondes du rapport au travail, et sont analysées dans les pages suivantes : la tendance à la « naturalisation » de la flexibilité et l'individualisation de la relation salariale.

Le processus de flexibilisation : une contrainte « naturalisée »

La majorité des acteurs patronaux et syndicaux se rejoignent dans leur représentation de la flexibilité comme un enjeu de survie pour l'entreprise : il faut s'adapter aux « volontés » du marché et satisfaire des clients exigeants, eux-mêmes qualifiés de flexibles. En d'autres termes, pour « tenir le coup » face aux offensives de la concurrence, l'entreprise doit faire preuve de flexibilité à la fois « réactive » et « pro-active ».

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 334

	Banque			Chimie		
	R-U	FR	PB	R-U	FR	PB
Leviers de flexibilité	« Flexible contract » = 12h window » Réduction des heures supplémentaires Polyvalence Travail posté *(call centers)* Externalisation (parfois activité principale) Temps partiel Intérim prof. CDD-Intérim	Annualisation Polyvalence (mobilité géographique) Externalisation Horaires variables Heures supplémentaires CDD Temps partiel Intérim	Horaires variables CDD (1er contrat) travail posté *(call centers)* Temps partiel Externalisation Polyvalence (employabilité) Heures supplémentaires Intérim prof. Intérim	Travail posté (flux tendus) Polyvalence Heures supplémentaires Externalisation (logistique) Temps partiels (bureaux et labos) Horaires variables : accord informel (bureaux et labos) CDD-Intérim	Travail posté CDD Polyvalence Intérim Externalisation Horaires variables : plages arrivée-départ ou accord informel Heures supplémentaires Temps partiel (bureaux et labos/préretraite/ accueil : imposé)	CDD (1er contrat) Travail posté Heures supplémentaires Polyvalence (prod - modérée) Intérim Externalisation Temps partiels (bureaux et labos) Horaires variables
Articulation décision/ négociation	Flexibilité = impératif de survie pour l'entreprise (« flux tendu » = ajustements continus à la demande des clients) Encadrement procédural des pratiques de flexibilité (recherche de compromis dans un souci des stabilité du personnel) – Préoccupation pour l'articulation travail/hors travail - Vision individualisée des relations de travail					
	Compromis négocié relatif essentiellement aux temps de travail (appuis culturels à l'extérieur de la sphère du travail)			Compromis négocié relatif essentiellement à la polyvalence		
	Contrat flexible sur base volontaire	Cadrage collectif des choix individuels (flexibilité comme droit alternatif des travailleurs)	RTT contre flexibilité (notamment mobilité géographique)	Polyvalence : déstabilisation des collectifs/opportunités d'apprentissage Ajustement interindividuels/flexibilité asymétrique		Flexibilité (du temps de travail) comme droit alternatif des salariés Polyvalence : apprentissage / déstabilisation de l'organisation industrielle

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 335

Cette convergence de représentations avait déjà été repérée par Laville dans ce qu'il appelait « l'impératif de compétitivité [3] » : « plus ou moins nuancé dans la forme, le constat de fond est le même : le nouvel ordre économique, gouverné par la mondialisation et le progrès technique, appelle une flexibilité accrue dans les relations de travail ». Dans cette perspective, le processus de flexibilisation s'impose comme une contrainte externe, inéluctable parce qu'inscrite « dans la logique des choses ». Il ne se prête donc pas à une délibération contradictoire : seules les dimensions et le cadrage de sa mise en œuvre peuvent faire l'objet d'orientations stratégiques et de négociations collectives.

Trois pistes peuvent être avancées pour éclairer la position difficile dans laquelle se trouvent les syndicats face aux offensives managériales :

1. La tendance, repérée plus haut, à « naturaliser » la flexibilité, considérant celle-ci comme un processus inévitable, est peu propice à un questionnement sur les fondements mêmes de ce processus. La critique ne s'en tient alors qu'à ses contours, c'est-à-dire à sa mise en œuvre et aux conséquences qu'elle peut avoir sur les salariés ;
2. Parallèlement, les syndicats manquent de recul pour étayer leur argumentaire critique, comme le suggère Durand : « Chaque élément du puzzle a été transformé lentement, bien souvent par essais et erreurs, dans un programme de justification-explicitation ex-post, qui fait que les principaux intéressés, à savoir les salariés et leurs syndicats, n'ont pas perçu ni analysé la nature des transformations pourtant radicales. D'où leur acceptation générale sans remous [4]. »
3. Enfin, la flexibilité est potentiellement une réponse aux aspirations des salariés. Ceux-ci sont en effet désireux d'une certaine souplesse dans la définition des temps de travail leur permettant d'articuler de manière plus satisfaisante les différentes contraintes temporelles auxquelles ils sont soumis. C'est l'idée d'une flexibilité répondant au principe du « donnant-donnant », développée ci-après. Cette attente formulée par les salariés devient alors une monnaie d'échange contre des pratiques de flexibilité n'avantageant que l'entreprise. De ce fait, elle constitue le point d'appui sur

---

3. J.-L. Laville, *Une troisième voie pour le travail,* Paris, Desclée De Brouwer, 1999, p. 65.
4. J.-P. Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004, p. 17.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 336

lequel se fonde la critique syndicale – dénonçant une flexibilité asymétrique, leur ôtant la possibilité d'une remise en cause radicale du processus de flexibilisation.

L'individualisation de la relation d'emploi

L'individualisation de la relation d'emploi constitue la deuxième tendance transversale identifiée dans l'analyse du processus d'appropriation et de justification, par les acteurs, des pratiques de flexibilité. Cette seconde tendance est significative des transformations contemporaines du travail, et contribuerait plus largement à la définition d'un nouveau contrat social. Elle opère au travers de diverses dimensions constitutives de l'échange salarial, le remodelant profondément. Parmi celles-ci, on peut relever un report du risque lié à l'activité entrepreunariale sur les salariés ainsi qu'une valorisation du choix individuel remettant en cause les fondements de l'action collective.

Employabilité et disponibilité :
un déplacement du risque de l'entreprise vers les salariés

Les modes de production des secteurs étudiés et les logiques organisationnelles qu'ils génèrent sont gouvernés par la demande des clients, fluctuante et peu prévisible. Le capital humain constitue alors la variable ajustable. Il s'agit de développer une relation d'emploi et de travail telle que la gestion effective des temps travaillés et des compétences disponibles bénéficie d'une élasticité et d'une souplesse proportionnelle aux « besoins » du système. Dans le secteur chimique, par exemple, la production en continu réagit aux variations de la demande en ayant recours à la polyvalence et aux heures supplémentaires. Dans le secteur de la banque, les horaires deviennent variables et s'étendent aux soirées et aux week-ends pour mieux rencontrer les disponibilités des clients.

La flexibilité des compétences désignée par le terme de « polyvalence » est soutenue par l'idée d'employabilité : l'acquisition continuelle de compétences nouvelles est un atout décisif sur le marché du travail. On voit ainsi se profiler un « retournement légitimatoire » : l'entreprise peut légitimement exiger de ses salariés qu'ils accroissent leurs compétences puisqu'il en va de leur employabilité. En réalité, de la logique de compétence à celle d'employabilité, le regard s'est déplacé de l'entreprise sur le sala-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 337

rié. En effet, comme le rappelle Dubar [5], la notion d'employabilité qui se diffuse suite à la conjoncture économique défavorable des années 1990, implique un changement majeur : ce n'est plus l'entreprise qui est collectivement responsable des compétences de ses salariés, mais chaque salarié qui devient responsable de l'acquisition et de l'entretien de ses propres compétences.

Autrement dit, chaque salarié est responsable de sa carrière, sachant que l'entreprise qui l'emploie peut ne plus avoir besoin, demain, de ses compétences hier encore nécessaires à sa compétitivité. Dans ce cas, il incombe au salarié d'anticiper ces retournements stratégiques et de disposer, en temps utile, des compétences nouvelles dont l'entreprise a besoin. Il augmente alors ses chances de conserver une place au sein de l'organisation. Dans cette perspective, l'offre de formation dispensée par l'entreprise peut être vue, selon les dirigeants, comme un avantage décisif dans le choix d'y travailler.

C'est l'idée du sujet apprenant toute sa vie qui trouve écho dans les propos tenus par l'un des dirigeants d'une banque néerlandaise : « Les employés sont responsables de leur carrière et doivent élaborer leur plan de formation parallèlement aux développements attendus de l'entreprise. » Les individus sont donc poussés à « définir eux-mêmes leur identité professionnelle et à la faire reconnaître dans une interaction qui mobilise autant un capital personnel qu'une compétence technique générale [6] ».

La pratique des horaires variables ou du contrat flexible traduit la volonté d'adapter l'organisation au temps du marché, allongeant l'accessibilité des services et rendant les horaires imprévisibles pour les salariés. Se développe ainsi une sorte de gestion à flux tendus de la main-d'œuvre : les organisations visent le « zéro stock » en ne s'attachant pas d'effectifs superflus, mais en préférant travailler en relatif sous-effectif, comblé par le recours aux heures supplémentaires, à la polyvalence et, dans une moindre mesure, aux contrats précaires (intérimaires ou à durée déterminée) ; le culte de l'urgence traduit le principe du « zéro délai » au nom duquel les salariés, plus nombreux à être directement confrontés aux clients, doivent absorber les imprévus, les variations de la demande et ainsi travailler en temps réel ; enfin, la pression crois-

---

5. C. Dubar, *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2000.
6. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, p. 467.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 338

sante sur la qualité du service ou du produit traduirait le principe du « zéro défaut », par le développement de la formalisation du processus de production (démarche qualité) et une certaine obsession de la mesure et du contrôle. Au quotidien, ce principe organisationnel estompe les bornes autrefois nettes entre temps travaillé et non travaillé : « Avec le "temps des marchés", apparaissent des délocalisations de périodes de travail (travail en horaires décalés et du week-end) et des variations dans les durées journalières ou hebdomadaires. Ces variations généralisent la discordance entre le temps de travail et le temps des autres activités et des autres membres de la sphère privée [7]. »

Ainsi, la flexibilité semble bien être l'instrument ou l'occasion d'une reconfiguration du rapport au travail par laquelle la notion de responsabilité individuelle devient prégnante. C'est du travailleur que dépend la rapidité et la qualité du service offert au client, mais aussi son maintien dans l'emploi. Cette contrainte est intériorisée par les individus et, ce faisant, la part de responsabilité autrefois assumée par l'employeur s'estompe : les risques liés à l'entrepreunariat sont reportés sur les travailleurs eux-mêmes. En contrepartie, les salariés de ces secteurs sont censés jouir d'une plus grande autonomie dans la réalisation de leur travail, au contenu plus varié grâce à la polyvalence. D'autre part, les temps de travail moins bornés dans le secteur bancaire (horaires flexibles) ou plus concentrés dans le secteur chimique (postes de travail plus longs compensés par des temps de non-travail eux aussi allongés) sont susceptibles de mieux répondre aux attentes et aux besoins des salariés. Toutefois, les investissements personnels liés à la formation continue et à la disponibilité temporelle ternissent ces compensations pour un certain nombre de travailleurs.

Négociation collective et valorisation du choix individuel : une nouvelle donne

Cette aspiration des salariés à une plus grande souplesse dans la répartition de leurs temps entre travail et hors travail questionne les fondements de l'action collective. En effet, on l'a dit, la flexibilité est aussi investie de la capacité de prendre en compte les

---

7. G. de Terssac, A. Flautre, N. Le Feuvre, C. Thébault, J. Thoemmes, « Discipline temporelle, division sexuelle du travail et genre », dans G. de Terssac, D.-G. Tremblay, *Où va le temps de travail,* Toulouse, Octarès, 2000, p. 188.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 339

modes de vie et de mieux articuler la vie professionnelle à la vie privée. C'est l'idée d'une « flexibilité dans les deux sens », favorable à la fois à l'employeur et à l'employé, selon leurs contraintes respectives, essentiellement temporelles. La flexibilité trouve là un lieu de compromis possible entre les *desiderata* de l'entreprise et ceux des travailleurs. De ce fait, les compromis négociés portent souvent sur le temps de travail, et la prise en compte du choix individuel est une revendication majeure des représentants syndicaux.

Cependant, se focalisant sur ces aspects particuliers de la flexibilité, la négociation collective semble peu intervenir en matière de contrats temporaires, et moins encore en ce qui concerne la flexibilité qualitative interne. La valorisation du choix individuel en matière de temps de travail fait ainsi souvent figure de « monnaie d'échange » contre d'autres pratiques de flexibilité contraignantes pour les travailleurs (telle que la mobilité géographique et les contrats flexibles dans le secteur bancaire ou, de manière générale, les changements d'horaires impromptus). En outre, l'initiative étant managériale – à l'exception notoire de la chimie aux Pays-Bas – la négociation collective se limite à définir un encadrement procédural des pratiques de flexibilité dans une logique de « garde-fou ».

Au départ d'une recherche européenne qualitative et comparative, qui avait pour objet l'étude des pratiques de flexibilité et l'articulation entre décision et négociation collective, ce chapitre nous a amenés à souligner la cohérence sectorielle des différents leviers de flexibilité identifiés. Cohérences qui s'expliquent par le lien étroit existant entre la teneur du compromis négocié et le processus de production, tout en se trouvant nuancées par des contextes nationaux spécifiques.

L'identification de ces pratiques de flexibilité et des justifications qu'en ont donné les différents acteurs interrogés nous a conduits à identifier des tendances transversales et à proposer une analyse plus profonde autour de la question du *remodelage du rapport au travail*. En effet, les dimensions mobilisées dans le cadre de la flexibilisation du travail semblent toucher des composantes fondamentales de la relation d'emploi, tout en questionnant les ressorts de la négociation collective.

D'une part, la flexibilité ne se négocie pas *en tant que telle*. Présentée sous une forme « naturalisée », elle se trouve légitimée par de nombreux discours qui l'identifient à une « contrainte

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 340

externe » et la soustraient au débat collectif. D'autre part, autour des enjeux que représentent l'employabilité et la disponibilité temporelle, la flexibilité autorise *un transfert de risques* de l'employeur vers le salarié, ce qui témoigne d'une individualisation de la relation d'emploi. Ainsi, l'action collective se trouve articulée à une *perspective individualisante* de la vie professionnelle, limitant la portée des dimensions collectives du travail. Bridée, elle se trouve parfois réduite à tracer les contours d'une relation d'emploi qui renvoie finalement l'un à l'autre le travailleur individuel et l'entreprise. Ainsi, la « flexibilité négociée » ne peut dispenser d'une délibération approfondie sur la recherche d'un nouveau sens collectif.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 341

Quelle régulation de la flexibilité, entre global et local ?

Delphine Dion et Evelyne Léonard

La flexibilité est, par excellence, un sujet qui se prête à une approche à de multiples niveaux.

D'un côté, accroître la flexibilité du marché du travail serait un impératif imposé par la globalisation, ou en des termes plus précis, par des impératifs de compétitivité accrue sur les marchés internationaux. Cet impératif s'imposerait, de même, du fait de la libéralisation des marchés, particulièrement dans le contexte européen, avec l'ouverture à la concurrence internationale d'activités telles que les transports ferroviaires, la production, le transport et la commercialisation de l'électricité, etc. La flexibilité, alors, est conçue dans un approche « globale » des activités économiques et des marchés du travail, dans un mouvement d'ampleur internationale, touchant à tout le moins l'ensemble des pays industrialisés.

D'un autre côté, localement, la question de la flexibilité s'aborde en termes d'organisation du travail, de types de contrats d'emploi utilisés par les entreprises, de « modèles d'entreprise flexible [1] », de polyvalence dans les ateliers et les services. La flexibilité, ici, est envisagée selon une perspective centrée sur l'entre-

1. J. Atkinson, « Manpower strategies for flexible organisations », *Personnel Management*, n° 16(8), August 1984, p. 28-31.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 342

prise ou sur l'établissement, parfois même sur l'atelier ou l'équipe de travail.

Le développement de la flexibilité sous toutes ses formes résulte à la fois d'impulsions globales et d'impulsions locales : du côté « global », y participent des instances internationales, par le biais, par exemple, des recommandations de l'OCDE, du FMI, de la stratégie européenne pour l'emploi, mais aussi par le canal des politiques d'entreprises multinationales qui contribuent à diffuser des modèles de gestion par-delà les frontières. Du côté « local », interviennent les initiatives mises en œuvre par les employeurs, les aspirations et demandes des travailleurs, les règles négociées dans les entreprises et les secteurs par les interlocuteurs sociaux, jusqu'aux pratiques développées au sein même des équipes de travail. Entre les deux interviennent les règles décidées par les gouvernements nationaux, les politiques d'emploi nationales, les législations propres à chaque pays, ou encore les négociations collectives d'ampleur nationale.

Impulsions globales et locales se combinent entre elles pour participer au développement croissant de multiples formes de flexibilité. Elles se combinent entre elles, et cependant, cela ne va pas sans tensions dans les modes de régulation établis, en particulier dans le domaine de la négociation collective.

Les tensions entre impulsions globales et locales apparaissent bien lorsque l'on examine le rôle de la négociation collective dans le développement des formes de flexibilité : la négociation collective a-t-elle prise sur les pratiques de flexibilité ? Dans quelle mesure intervient-elle, aux différents niveaux où elle se déroule, pour réguler ces pratiques ? Les systèmes nationaux de relations industrielles ont-ils la capacité à faire face à des mouvements d'ampleur supranationale ? Ont-ils, à l'inverse, la possibilité d'encadrer des initiatives locales ? Et si l'on s'interroge sur le rôle que joue la négociation collective dans la régulation de la flexibilité, on ne peut que se demander, en même temps, quels sont les enjeux que la flexibilité présente pour les relations professionnelles : n'est-elle pas un vecteur d'affaiblissement des relations collectives du travail dès lors qu'elle favorise une segmentation des conditions d'emploi ? Jusqu'où la mise en œuvre de pratiques flexibles, localement, produit-elle une fragmentation des situations d'emploi qui risque de se répercuter sur les solidarités collectives ? En ce sens, le développement de la flexibilité ne participe-t-il pas, en soi, à un affaiblissement des relations industrielles ?

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 343

On pourrait, sur ces questions, défendre l'hypothèse selon laquelle la flexibilisation croissante du marché du travail est le fruit d'une libéralisation pure et simple de ce marché, qu'elle résulte d'une victoire croissante, et peut-être définitive, du néolibéralisme. Et en effet, le discours sur une nécessaire flexibilisation est fortement porté par les défenseurs du « libre fonctionnement du marché ».

Néanmoins, de nombreuses observations, que nous voudrions rapporter brièvement ici, montrent que la flexibilité croissante ne résulte pas d'un simple relâchement des règles qui organisent les relations d'emploi, dans une conception stricte de la notion de dérégulation, mais qu'elle s'inscrit bien dans de nouvelles formes de régulation qui s'articulent entre elles.

Plus précisément, ce chapitre vise à montrer comment la flexibilisation du travail se trouve, à la fois, favorisée et prise en tension entre nouvelles régulations globales et locales. Cette tension elle-même montre que le moteur de la flexibilisation croissante du travail ne peut être ramené à une agrégation de stratégies d'employeurs, pas plus qu'on ne peut la réduire à un effet général d'une « globalisation » définie d'une façon vague et flottante. La régulation de la flexibilité par la négociation collective, en particulier, se trouve prise entre des tendances à la décentralisation et des tendances à la globalisation, entraînée alors dans un mouvement de balancier entre global et local, qui aboutit à une articulation originale de systèmes de règles établis à différents niveaux.

Pour examiner cette articulation, nous regarderons d'abord les mouvements qui se produisent « d'en haut », à un échelon international et, en particulier, comment la flexibilité s'inscrit dans la stratégie européenne pour l'emploi mais aussi dans les processus résurgents de coordination des négociations collectives à l'échelon national. « Vers le bas », ensuite, nous nous tournerons vers l'entreprise et l'établissement, dans lesquels s'observent effectivement des processus de décentralisation. Enfin, dans un troisième temps, l'interdépendance entre global et local sera examinée dans le cas particulier des entreprises multinationales, où la flexibilité peut être envisagée comme un ensemble « d'ajustements locaux sous contrainte » qui expriment une articulation originale entre global et local.

Bien sûr, ce contraste entre « global » et « local » est simpliste. Il n'est pas utilisé ici comme une dichotomie stricte entre des processus transnationaux et des pratiques locales, mais bien

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 344

sous la forme de deux pôles extrêmes d'un continuum, allant du plus macroscopique jusqu'à l'échelon de l'entreprise, pour examiner comme s'articulent des modes différents, d'échelle différente, de régulation de la flexibilité.

L'ensemble de ce chapitre se fonde sur les enseignements de trois programmes de recherche récents menés à l'Université catholique de Louvain, l'un portant sur la négociation de l'emploi en Europe de 1997 à 2002, le second sur les processus de flexibilisation dans certains secteurs en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, le troisième, enfin, sur la régulation de la flexibilité dans des filiales belges de multinationales étrangères [2].

« Vu d'en haut », globalisation et flexibilité

La flexibilisation du marché du travail peut apparaître comme l'un des produits de la globalisation. Celle-ci, en favorisant les échanges internationaux, requiert une compétitivité accrue de la part des entreprises qui, à leur tour, demandent à la fois une plus grande souplesse pour répondre au marché et une plus grande maîtrise des coûts. Ces facteurs se traduiraient ainsi en demande

2. Le premier programme de recherche a été mené par l'Institut des sciences du travail et un réseau d'experts nationaux pour le compte de la DG Affaires sociales et emploi de la Commission des communautés européennes. Il a étudié les négociations sur l'emploi dans les quinze États membres de 1997 à 2002 (Institut des sciences du travail (dir.), *Employment : the Focus of Collective Bargaining in Europe*, Université catholique de Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 2001 ; Institut des sciences du travail (dir.), *Collective Bargaining and Employment in Europe, 2001-2002*, Université catholique de Louvain, Presses Universitaires de Louvain, 2002). La seconde recherche, menée en 2001 et 2002, portait sur les processus de décision et de négociation en matière de flexibilité dans trois secteurs d'activité en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, dans le cadre d'un programme de recherche de la DARES, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, du ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, France (M. de Nanteuil-Miribel, E. Leonard, M. Schots, L. Taskin, *Les flexibilités en Europe. Pratiques, décisions, négociations*, recherche financée par la DARES, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, France, Université catholique de Louvain, Institut d'administration et de gestion, 2002). La troisième a été financée par les Fonds spéciaux de recherche de l'Université catholique de Louvain et par le Fonds national de la recherche scientifique. Il s'agit d'une recherche à caractère exploratoire auprès de filiales belges d'entreprises multinationales étrangères dans le secteur de la chimie (D. Dion, E. Leonard, *Régulation de l'emploi dans les multinationales, entre global et local*, Université catholique de Louvain, Institut d'administration et de gestion, 2002).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 345

de temps de travail flexible, d'adaptabilité des travailleurs, de travail temporaire, etc., de la part des employeurs.

Cependant, la flexibilisation du travail, considérée à un niveau macroscopique, peut aussi se comprendre comme le fait de politiques socio-économiques portées par des institutions internationales : OCDE, FMI, et dans une moindre mesure l'Union européenne. Cette dernière, en particulier, joue un rôle actif pour « encourager l'adaptabilité des entreprises et de leurs salariés » dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi.

La stratégie européenne pour l'emploi a formellement débuté au sommet européen de Luxembourg en novembre 1997. Elle établit chaque année une série de « lignes directrices » qui visent à la fois à stimuler et à coordonner les politiques d'emploi dans les États membres. Les lignes directrices fournissent des orientations que chacun des gouvernements nationaux doit traduire annuellement dans un « plan d'action national » pour l'emploi, en principe en concertation avec les interlocuteurs sociaux. Elles sont complétées de recommandations spécifiques formulées par la Commission pour chaque État-membre, recommandations elles-mêmes définies en fonction de l'évaluation, effectuée par la Commission, des efforts effectués en faveur de l'emploi.

Jusqu'en 2003, le terme de « flexibilité » n'apparaît pas tel quel dans la stratégie européenne pour l'emploi. Néanmoins, de 1997 à 2003, les lignes directrices pour l'emploi se sont articulées en quatre « piliers », parmi lesquels le troisième vise à « encourager l'adaptabilité des entreprises et de leurs salariés ». Dans ce cadre, sans reprendre en totalité le texte des lignes directrices, on peut relever que le Conseil invite les partenaires sociaux « à négocier et à mettre en œuvre, à tous les niveaux appropriés, des accords visant à moderniser l'organisation du travail, y compris des formules souples de travail, afin de rendre les entreprises productives, compétitives et capables de s'adapter aux mutations industrielles, d'atteindre l'équilibre nécessaire entre souplesse et sécurité et d'améliorer la qualité des emplois [3] ».

À partir de 2003 et de la version remaniée de la stratégie, la contrainte sur la mise en œuvre des lignes directrices se fait plus ferme, l'article 2 de la décision du Conseil stipulant que « tous les

---

3. Commission des communautés européennes, *Proposition de décision du Conseil sur les lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres en 2002*. Bruxelles, Commission des communautés européennes, 2001.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 346

aspects des lignes directrices sont pris en compte par les politiques de l'emploi des États membres, de manière globale et intégrée, et ils font l'objet d'un rapport dans les plans d'action nationaux soumis le 1er octobre de chaque année [4] ».

Parallèlement, à partir de 2003, la flexibilité en tant que telle est évoquée parmi les politiques destinées à promouvoir l'emploi, avec de nouveau une notion de compromis entre flexibilité et sécurité : « Les États membres faciliteront la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises aux changements, en tenant compte de la nécessité de disposer à la fois de flexibilité et de sécurité. Ils moderniseront la législation du travail en assouplissant les conditions trop restrictives qui affectent la dynamique du marché du travail et l'emploi des groupes confrontés à des difficultés pour accéder à ce marché [5]. » La Commission européenne, suivie par le Conseil, malgré son insistance sur la sécurité et la qualité de l'emploi, se fait ainsi indirectement le relais de thèses néolibérales selon lesquelles les rigidités sur le marché du travail sont un facteur hostile à l'emploi et doivent, en conséquence, être allégées. Ce postulat de base est très présent, comme le rappelle Esping-Andersen [6], dans la pensée économique contemporaine, dont une majorité des représentants considèrent que les rigidités sur le marché du travail favorisent le chômage de masse et l'exclusion, particulièrement pour les travailleurs peu qualifiés.

Ainsi la notion de flexibilité du marché du travail, mais aussi de l'organisation du travail, se trouve-t-elle placée au centre des débats sur l'emploi, devenant un vecteur favorable à l'emploi et en retour à une réduction du chômage. Cet objectif se trouve fortement affirmé à l'échelon européen, répété d'année et année, et transformé en contrainte pour les gouvernements nationaux.

En termes de relations professionnelles, une double question se pose ici : quel est le rôle de la négociation collective dans ces processus ? Quelles sont les conséquences de cette flexibilisation pour les relations professionnelles ?

---

4. Commission des communautés européennes, *Proposition de décision du Conseil relative à des lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres*, Bruxelles, Commission des Communautés européennes, 2003.

5. *Ibid.*

6. G. Esping-Andersen, *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 347

Premièrement, il faut souligner qu'il ne s'agit pas, dans ces processus, d'une pure et simple logique de dérégulation du travail, dès lors que ces gouvernements nationaux sont invités à associer les interlocuteurs sociaux à l'élaboration et à la mise en œuvre des plans d'action nationaux pour l'emploi. On peut relever ici une sorte de paradoxe dans la stratégie européenne pour l'emploi, qui se fait le défenseur d'un assouplissement du marché du travail, tout en appelant les institutions et les interlocuteurs sociaux à jouer un rôle central en la matière. En conséquence, au sein des États membres de l'Union européenne, l'adaptabilité doit s'inscrire dans les plans d'action pour l'emploi, établis de façon concertée. Au-delà de ce processus d'impulsion européenne, elle fait plus généralement partie des négociations ou concertations centralisées. En synthèse d'une recherche menée dans les quinze « anciens » États membres de l'Union européenne, Walthéry [7] observe en effet que la flexibilité du marché du travail constitue une composante importante des négociations dans le domaine de l'emploi. Il rejoint la notion de « flexibilité négociée » qu'Alacevich et Burroni [8] utilisent pour refléter l'évolution selon laquelle la négociation collective constitue de plus en plus un moyen par lequel des innovations sont introduites dans le marché du travail et qui régule de nouvelles formes de flexibilité du travail.

Les très nombreux accords de flexibilisation du temps de travail qui ont, en France, accompagné la réduction de la durée du travail ces dernières années, sont un bon exemple de cette flexibilité négociée [9]. Si, dans le cas français, ces négociations font écho à une initiative gouvernementale traduite dans les lois de réduction du temps de travail, dans les autres pays, on retrouve de très nombreux processus de négociation portant sur la flexibilité et qui, eux, se déroulent dans le cadre de relations industrielles autonomes. Dans cette même optique, l'étude menée de 1997 à 2002 par un réseau d'experts des quinze pays européens, coordonnée par l'Institut des sciences du travail de l'UCL, montre que chaque

7. P. Walthery, « The content of employment agreement : towards negotiated flexibility ? » dans Institut des sciences du travail (sous la direction de), *op. cit.,* p. 425-438.

8. F. Alacevich et L. Burroni, « Italy », dans Institut des sciences du travail (sous la direction de), *op. cit.,* p. 245-264.

9. J.-P. Jacquier et J.-M. Plassard, « France » dans Institut des sciences du travail (sous la direction de), *op. cit.,* p. 137-168.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 348

année de nombreux accords collectifs se concluent sur la flexibilité : variabilité du temps de travail, assouplissement des conditions d'accès à l'emploi, assouplissement des conditions de fin de carrière, flexibilisation des salaires, etc. Dès lors, on ne peut pas dire que le développement de la flexibilité soit un pur produit du marché, ni même qu'il résulte d'une désagrégation des règles fixées par les institutions. Il y a bel et bien une série d'impulsions institutionnelles qui encouragent son développement.

Bien entendu, cela ne couvre pas la totalité des initiatives. Si l'on ne peut considérer le développement de la flexibilité du travail comme le résultat pur et simple d'un marché dérégulé sur lequel les acteurs économiques auraient toute liberté d'action, toute situation d'emploi flexible ne peut, en retour, être envisagée comme le résultat d'un compromis négocié entre interlocuteurs sociaux ou instauré par les institutions. De même, cela ne signifie pas que le rôle des institutions ou de la négociation collective soit homogène dans les différents pays européens. Au contraire, les dynamiques institutionnelles spécifiques aux contextes nationaux se maintiennent à travers le temps [10]. Malgré cela, la flexibilité fait partie intégrante, dans tous les pays de l'Union européenne, des sujets sur lesquels des accords collectifs sont négociés.

Deuxièmement, le développement même de la flexibilité ne va pas sans enjeux pour les relations industrielles.

La question des conséquences d'une demande de flexibilité croissante de la part des employeurs sur les relations professionnelles était déjà posée par Baglioni en 1990 [11]. Celui-ci constatait à l'époque que la dérégulation potentielle provoquée par la flexibilité se trouvait, dans les années 1980, corrigée par de nouvelles règles, par des accords collectifs, alors que la négociation collective préservait son rôle central dans la majorité des pays européens. L'étude de l'Institut des sciences du travail appuie ce constat, en montrant en outre que la négociation collective ne se contente pas de corriger les excès potentiels de la flexibilité, mais qu'elle-même participe au développement d'innovations, ou tout au moins de pratiques diversifiées et souples dans les relations d'emploi. Si la flexibilité croissante s'inscrit, au moins partiellement, au sein des

---

10. G. Esping-Andersen, *Social Foundations of Postindustrial Economies*, *op. cit.*
11. G. Baglioni, « Industrial relations in Europe in the 1980s » dans G. Baglioni, C. Crouch (sous la direction de), *European Industrial Relations, The Challenge of Flexibility*, London, Sage publications, 1990, p. 1-41.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 349

processus de négociation collective, n'est-elle pas, en même temps, une menace pour la représentativité même des organisations syndicales ? En effet, elle est susceptible d'entraîner une diversification des situations d'emploi, elle-même potentiellement nuisible aux solidarités collectives. Le volume croissant de l'emploi atypique fait d'ailleurs partie des motifs qui sont avancés pour expliquer le déclin de l'appartenance syndicale au cours des dix dernières années [12].

La flexibilité croissante renvoie aussi au dilemme, soulevé par la stratégie européenne pour l'emploi, entre flexibilité et sécurité. Esping-Andersen [13], quant à lui, évoque une notion de compromis entre emploi et égalité. Pour lui, le volume de l'emploi ne peut s'obtenir qu'au prix d'un compromis sur l'égalité au sein de l'ensemble des travailleurs, et réciproquement. L'enjeu est alors de trouver le compromis le plus équitable qui réduise les processus de chômage de longue durée et d'exclusion tout en empêchant la formation de catégories de travailleurs dont les salaires sont sous le seuil de pauvreté.

Au total, la flexibilisation du marché du travail ne peut être considérée comme un pur produit des « forces du marché ». L'image superficielle d'une globalisation débridée, au sein de laquelle ne joueraient que d'aveugles acteurs économiques dans un marché dont « la main invisible » produirait de la flexibilité, ne rend, dès lors, pas bien compte des processus à l'œuvre dans le contexte européen. La flexibilisation y est bel et bien supportée par des initiatives institutionnelles. Bien entendu, certaines de ces initiatives visent, dans une optique néolibérale affirmée, à favoriser le libre fonctionnement du marché en réduisant tout ce qui peut y faire entrave. Par contre, on peut également observer des initiatives institutionnelles qui sont davantage orientées vers une régulation du marché, et en particulier des processus nombreux de concertation et de négociation, inscrites dans le processus d'intégration européenne. Dès lors la flexibilité ne s'inscrit pas dans une dérégulation pure et simple du marché, mais bien dans une nouvelle régulation, effectuée à la fois par les institutions internationales et nationales et par les organisations patronales et syndicales.

---

12. M. Carley, « Industrial relations in the EU Member States and candidate countries », *eironline*, July 2002,
http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/feature/tn0207104f.html.
13. G. Esping-Andersen, *Social Foundations of Postindustrial Economies*, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 350

Paradoxalement peut-être, cela n'exclut pas un renforcement du rôle des acteurs locaux.

« Vu d'en bas », décentralisation et flexibilité

Tout au long des années 1990 comme au début des années 2000, le développement croissant de la flexibilité se produit en même temps qu'un mouvement de décentralisation des relations industrielles. Si les deux ne sont pas nécessairement associés, on peut cependant comprendre qu'un souci accru d'adaptabilité de l'organisation et de la main-d'œuvre renvoie à des modes d'organisation spécifiés localement, dans le cadre de décisions ou de négociations internes à l'entreprise, en fonction de ses caractéristiques propres en termes de productions et activités, marché, technologie ou ressources. De même, la décentralisation est elle-même un vecteur de variabilité des conditions d'emploi dès lors qu'elle autorise davantage d'initiative locale en lien avec les conditions particulières que rencontre un établissement particulier ou une entreprise donnée.

La question de la décentralisation de la négociation collective a été largement débattue dans la littérature en relations industrielles depuis plusieurs années [14]. Et en effet, de nombreux processus de décentralisation, par lesquels la négociation d'entreprise ou même d'établissement prend un rôle croissant dans les systèmes de relations industrielles, peuvent être observés dans la plupart des pays européens au cours des années 1990 [15].

Néanmoins, on voit, au cours de la même période, que se réaffirment dans une majorité de pays de l'Europe des quinze des accords ou engagements collectifs, bilatéraux ou tripartites, d'ampleur nationale, que ce soit sous forme de « pactes sociaux [16] » ou

14. Voir par exemple Baglioni, « Industrial relations in Europe in the 1980s », *art. cit.*, ou A. Ferner et R. Hyman, « Introduction : Towards European industrial relations ? » dans A. Ferner et R. Hyman (sous la direction de), *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford, Blackwell, 1998, p. xi-xxvi.

15. Institut des sciences du travail (eds.), *Employment : the Focus of Collective Bargaining in Europe*, *op cit.* ; Institut des sciences du travail (sous la direction de), *Collective Bargaining and Employment in Europe, 2001-2002*, *op. cit.*

16. P. Pochet, « Les pactes sociaux en Europe dans les années 1990 », *Sociologie du travail*, n° 2/98, 1998, p. 173-190.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 351

d'« accords sur l'emploi et la compétitivité [17] ». De nombreux pactes ont en effet été établis de façon centralisée à la fin des années 1990 [18].

Traxler [19] propose alors la notion de « décentralisation organisée » qui permet de rendre compte de ce double processus de décentralisation au sein de systèmes qui préservent, ou renforcent, leur activité centralisée. La « décentralisation organisée » est un processus par lequel, à l'intérieur d'un système hiérarchisé de relations professionnelles, une marge de manœuvre accrue est déléguée vers l'entreprise. Il ne s'agit donc pas d'un recul ou d'un abandon du rôle des niveaux de négociation interprofessionnels ou sectoriels, mais bien d'un processus de délégation vers l'entreprise ou l'établissement qui se voit alors confier une plus grande marge de négociation. Par opposition, on parlera de décentralisation inorganisée lorsque déclinent les niveaux de négociation supérieurs, qui disparaissent ou abandonnent leur rôle au profit de la négociation d'entreprise ou d'établissement.

On l'a dit, flexibilité et décentralisation entretiennent des relations privilégiées, dès lors que la flexibilité du travail vise à favoriser des ajustements rapides ou des adaptations permanentes à des variations du volume d'activité, ou dès lors qu'elle est définie, selon les termes d'Everaere [20], en tant que « capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence ».

À ce sujet, de Nanteuil-Miribel *et al.* [21] ont effectué en 2001-2002 une recherche portant sur les processus de décision et de

---

17. J. Freyssinet et H. Seifert, *Negotiating Employment and Competitiveness. A Comparative Overview on Collective Agreements Dealing with the Relationship between Employment and Competitiveness*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1999 ; S. Zagelmeyer, *Innovative Agreements on Employment and Competitiveness in the European Union and Norway*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000.

18. E. Léonard, « Négociation collective et régulation du marché du travail en Europe », *Relations industrielles/Industrial Relations*, n° 56-4, automne 2001, p. 720-746.

19. F. Traxler, « Farewell to labour market associations ? Organized versus disorganized decentralization as a map for industrial relations » dans C. Crouch et F. Traxler (sous la direction de), *Organized Industrial Relations in Europe : What future ?*, Aldershot, Avebury, 1995, p. 23-44.

20. C. Everaere, *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997, p. 7.

21. M. de Nanteuil-Miribel, E. Leonard, M. Schots, L. Taskin, *Les flexibilités en Europe. Pratiques, décisions, négociations, op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 352

négociation en matière de flexibilité dans trois secteurs en France, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni. Au-delà des différences sectorielles et des spécificités nationales, des constats communs émergent de cette étude quant à la place qu'occupe l'entreprise dans la négociation de la flexibilité.

Tout d'abord, le matériau recueilli montre clairement que l'entreprise apparaît comme le lieu pertinent pour négocier la mise en œuvre des pratiques de flexibilité. Apparaît ainsi une forme de décentralisation *de facto* : c'est l'entreprise, et dans certains cas l'établissement, qui se profile comme le lieu de référence par excellence pour la négociation en matière de flexibilité.

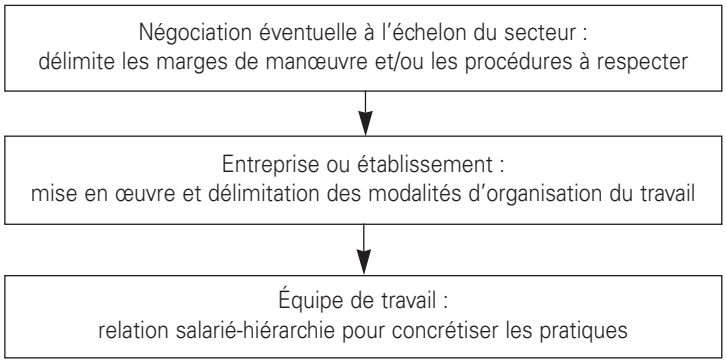
Il faut néanmoins reconnaître que les situations se différencient quelque peu selon le pays, et on peut reprendre la distinction opérée par Traxler entre décentralisation organisée ou inorganisée :
– en France, la négociation collective en matière de flexibilité peut être considérée comme organisée dès lors qu'elle est induite et pilotée par le cadre même des lois sur le temps de travail ;
– aux Pays-Bas, les négociations s'inscrivent dans un cadre institutionnel fixé à un niveau supérieur par la concertation entre organisations syndicales et patronales. Comme le rappellent van der Meer, Benedictus et Visser [22], la décentralisation dans ce pays est organisée dès lors qu'elle s'inscrit dans un cadre établi par les organisations à l'échelon national et à l'échelon sectoriel. Les marges de manœuvre dans l'entreprise et l'établissement doivent s'inscrire dans les accords, lignes directrices ou procédures établies au niveau national ;
– au Royaume-Uni, par contre, la négociation d'entreprise ou d'établissement, lorsqu'elle a lieu, ne s'inscrit pas dans un cadre fixé à l'échelon supérieur. Aucune référence n'y est faite, parmi les répondants de l'étude, à des accords de secteur, et encore moins à un cadre réglementaire d'envergure nationale.

À cette décentralisation vers l'entreprise s'ajoute le fait que la négociation sur la flexibilité, lorsqu'elle existe, ouvre très fréquemment la voie à des négociations individuelles sur le lieu de travail, entre hiérarchie et travailleurs, pour déterminer par exemple quels seront les horaires de travail effectifs, de semaine en semaine. Au total se profilent donc des marges de manœuvre élargies à l'éche-

22. M. Van Der Meer, H. Benedictus, J. Visser, « The Netherlands », dans Institut des sciences du travail (sous la direction de), *Employment : the Focus of Collective Bargaining in Europe*, *op. cit.*, p. 287-317.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 353

lon local, ouvrant la voie à une différenciation accrue des pratiques, que ce soit d'un établissement à l'autre ou même au sein d'un seul établissement (voir graphique ci-dessous).



Cela apparaît fortement, par exemple, dans le cas de la grande distribution où, malgré une longue tradition de souplesse du temps de travail, la flexibilité s'accroît encore. De nouvelles possibilités d'horaire flexible ont été ouvertes récemment dans les trois pays, se traduisant par des négociations micro-locales, parfois même rayon par rayon, entre hiérarchie et salariés, au sein des supermarchés.

On peut donc observer dans les négociations en matière de flexibilité une articulation entre des négociations collectives et des tractations individuelles. En effet, la négociation collective, lorsqu'elle existe, fixe un cadre et, éventuellement, une procédure à suivre qui, à leur tour, ouvrent la voie à des négociations micro-locales entre les salariés et leur hiérarchie, au sein des équipes de travail. On peut contraster ici deux scénarios extrêmes :

– d'un côté, la négociation collective peut encadrer strictement cette marge de discussion locale en définissant précisément les modalités de la flexibilité. C'est le cas, par exemple, dans le secteur bancaire aux Pays-Bas ou au Royaume-Uni. Il est intéressant de relever que, du point de vue des personnes interrogées dans le secteur de la banque aux Pays-Bas, la négociation collective permet de canaliser les marges de manœuvre locales aussi bien pour l'employeur que pour les salariés : l'un des représentants syndicaux interrogés évoque ainsi une difficulté à laquelle fait face l'employeur pour garder le contrôle sur les allers et venues de la main-d'œuvre puisque, dit-il, « les gens arrivent et partent quand ils veulent » ;

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 354

– à l'autre extrême, aucune négociation ne vient encadrer les décisions micro-locales, et les aménagements qui sont effectués sont alors laissés au rapport de force individuel. Un tel scénario est prédominant dans la grande distribution britannique.

À titre d'exemple complémentaire, la grande distribution française oscille entre ces deux scénarios. Les pratiques flexibles dans les magasins se trouvent encadrées, particulièrement quand il y a dans l'établissement un accord collectif sur la mise en œuvre d'un accord de groupe. Leur encadrement reste plus incertain lorsqu'il n'y a pas d'accord de magasin et que le respect de l'accord de groupe repose en majeure partie sur une bonne volonté du gestionnaire de magasin. Les représentants syndicaux interrogés dans ce secteur en France soulignent que dans un tel cas l'élaboration pratique des horaires dans les magasins échappe à leur contrôle pour relever de l'organisation opérationnelle au sein de chaque établissement, laquelle s'effectue parfois rayon par rayon.

Au total, cette étude montre que la négociation collective, à l'exception du secteur de la grande distribution britannique, joue un rôle dans la flexibilisation dès lors que celle-ci touche au temps de travail, aux contrats d'emploi, aux salaires et, dans une moindre mesure, à la polyvalence. Cela confirme et nuance à la fois le constat effectué par Baglioni [23] en 1990, selon lequel l'acceptation par les organisations syndicales du principe d'une négociation sur la flexibilité a favorisé en Europe le maintien d'un rôle central de la négociation pour établir des « correctifs » à la flexibilité. Il ne s'agit pas tant de correctifs que d'un encadrement procédural qui ouvre, en même temps, un champ d'action accru pour les acteurs à l'échelon local.

Finalement, il faut donc se garder d'un réflexe qui consisterait à considérer comme synonymes, ou équivalents, flexibilité et dérégulation. On peut observer effectivement un rôle délimité de la négociation collective dans le développement de la flexibilité, dès lors que les interlocuteurs sociaux négocient sur certaines dimensions de celle-ci seulement, celles qui touchent, essentiellement, au temps de travail, aux contrats, aux salaires. On peut observer, également, une décentralisation accrue vers l'entreprise. Par contre, il ne s'agit pas d'un recul pur et simple des instances de régulation supérieures, d'échelon sectoriel ou national, mais bien d'un déplacement vers des normes de type procédural et des

23. G. Baglioni, « Industrial relations in Europe in the 1980s », *art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 355

normes qui fixent les limites supérieures et inférieures de ce qui peut se faire dans l'entreprise.

Qu'en est-il, maintenant, dans les entreprises multinationales, qui sont à la fois inscrites dans un échelon global et un système local, et qui débordent, du fait même de leur caractère transnational, du cadre des relations professionnelles nationales ?

ENTRE GLOBAL ET LOCAL : FLEXIBILITÉ ET MULTINATIONALES

Comment impulsions globales et locales s'articulent-elles au sein même d'organisations qui opèrent sur les deux plans ? Les entreprises multinationales offrent un terrain intéressant pour observer quelles sont les relations entre impulsions transnationales et pratiques locales. Les processus à l'œuvre dans ces entreprises qui traversent les frontières et qui apparaissent aux yeux de certains comme relativement détachées des modes de régulation nationaux et, *a fortiori*, locaux, articulent d'office un mode de régulation « global », par les politiques de gestion qui couvrent l'ensemble de la multinationale, et une régulation locale inscrite dans un contexte national, régional, sectoriel, spécifique.

Traditionnellement, la multinationale telle que la littérature la présente est définie comme une entreprise effectuant ses activités dans deux pays différents au moins et mettant en relation la maison mère et ses filiales. Selon une vision globale, la relation entre entités dans la multinationale oppose la maison mère, « au sommet », à la filiale, « en bas ». La voie hiérarchique reste privilégiée selon une orientation *top-down*. À l'inverse, des auteurs comme Kristensen et Zeitlin [24], ou Paterson et Brock [25], partent d'une dimension locale pour expliquer le développement de la multinationale. Les logiques d'action et le rôle des filiales sont alors les éléments-clés de cette approche. Cependant, ces deux pôles extrêmes méritent d'être reliés par une approche qui s'inscrit dans le continuum entre global et local.

---

24. P.H. Kristensen et J. Zeitlin, « The making of global firm : local pathways to multinational enterprise », dans G. Morgan, P.H. Kristensen, R. Whitley (sous la direction de), *The Multinational Firm. Organizing across Institutional and National Divides*, New York, Oxford University Press, 2001, p. 172-195.

25. S. L. Paterson et D.M. Brock, « The development of subsidiary-management research : review and theoretical analysis », *International Business Review*, n° 11, 2002, p. 139-163.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 356

Une première manière d'aborder la multinationale entre global et local consiste à s'intéresser aux processus de diffusion. Dans l'étude du processus d'internationalisation des entreprises, Ferner [26] s'est attaché à l'effet du pays d'origine (*country-of-origin effect*) sur la gestion des ressources humaines et les relations industrielles dans le pays d'accueil. Ses conclusions mettent en évidence un modèle « hybride » dans lequel cohabitent des caractéristiques – principalement de nature culturelle – du pays d'origine et du pays d'accueil. Les filiales adaptent des caractéristiques émanant de la maison mère mais gardent également des caractéristiques qui leur sont propres, le tout donnant lieu à une gestion mixte qui n'oppose pas une vision d'en haut à une vision d'en bas mais présente plutôt une articulation des deux. De même, le degré de centralisation ou de décentralisation dans l'entreprise multinationale peut évoluer du fait, notamment, des négociations entre décideurs locaux et décideurs de la maison mère [27]. Ces différents acteurs peuvent influencer le contexte national dans lequel ils se trouvent, comme ils peuvent l'utiliser pour faire valoir leur point de vue au sein du groupe transnational.

Une autre approche de la multinationale entre global et local est présentée par Morgan, Kelly, Sharpe et Whitley [28], qui proposent un cadre conceptuel tout à fait original par la notion « d'espace social transnational » *(transnational social space)*. Cet espace met en jeu simultanément des régulations de plusieurs niveaux. D'une part, il existe des interactions sociales qui s'établissent au-delà des frontières nationales mais au sein de la multinationale. D'autre part, des interactions sociales voient aussi le jour entre le site local et les autres acteurs appartenant à son environnement. C'est cette

---

26. A. Ferner, « Country-of-origin effect and human resource management in multinational companies », *Human Resource Management Journal*, 7, 2, Winter 1997, p. 19-37.

27. A. Ferner, P. Almond, I. Clark, I., T. Collin, T. Edwards, L. Holden, M. Muller, « The Transmission and adaptation of 'American' traits in US multinational abroad : case study evidence from the UK », *Papers of the international conference on « Multinational companies and human resource management : Between globalisation and national business systems »,* Leicester, UK, De Montfort University, 12th-14th July 2001.

28. G. Morgan, B. Kelly, D. Sharpe, R. Whitley, « Global managers and Japanese multinationals : Internationalisation and management in Japanese financial institutions », *Actes de la conférence internationale « Multinational companies and human resource management : Between globalisation and national business systems »,* Leicester, UK, De Montfort University, 12th-14th July 2001.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 357

complémentarité d'interactions qui façonne l'espace social transnational. Cet espace comprend de multiples « règles du jeu » définies par les différents contextes institutionnels dans lesquels l'entreprise est active. Afin de réguler au mieux ces interactions, la direction générale met en place des politiques, des procédures et des systèmes de contrôle pour obtenir un fonctionnement partagé par l'ensemble des acteurs de la multinationale ; une sorte « d'ordre » commun qui traverserait les différents contextes institutionnels. La coexistence de ces multiples « espaces sociaux », segmentés entre eux, régis par des règles différentes, permet à la multinationale de se distinguer d'une entreprise nationale qui, elle, s'inscrit dans un contexte institutionnel singulier.

Impulsions globales et locales cristallisent dès lors un ensemble de questions que l'on peut se poser : dans quelle mesure les règles établies par la négociation collective inscrite dans un cadre national touchent-elles une entreprise qui pilote ses activités de l'étranger, au départ d'un cadre national différent ? Dans quelle mesure les politiques de gestion établies pour l'ensemble d'une multinationale contribuent-elles à la diffusion de pratiques de flexibilité indépendantes de contextes nationaux ? La négociation collective, fortement encastrée au sein de systèmes nationaux de relations industrielles, a-t-elle prise sur les pratiques de flexibilité développées au sein des entreprises multinationales ? De nouveau, les systèmes nationaux de relations industrielles ont-ils la capacité à faire face à des mouvements d'ampleur supranationale ?

Un ensemble d'observations exploratoires sur des filiales belges de multinationales étrangères du secteur de la chimie apportent des éléments de réponse à ces questions [29]. Premièrement, les résultats de cette étude montrent que, en matière de négociation collective, cette dernière respecte bien le système belge de négociation en passant par l'accord interprofessionnel, puis sectoriel. En Belgique, la plupart des secteurs se limitent à ces deux types d'accords. Par contre, et c'est ce qui fait sa particularité, le secteur chimique dépasse ce cadre. La négociation entreprise par entreprise est prédominante, suivant le principe de « décentralisation organisée [30] ». Ainsi, les accords sectoriels définissent les

29. D. Dion et E. Léonard, *Régulation de l'emploi dans les multinationales, entre global et local*, *op. cit.*

30. F. Traxler, « Farewell to labour market associations ? Organized versus disorganized decentralization as a map for industrial relations », *art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 358

règles minimales qui contraignent principalement les petites entreprises. Pour les entreprises avec délégation syndicale et qui disposent de ressources budgétaires suffisantes, ces accords servent seulement de minima sur lesquels repose la fixation de leurs propres conventions.

Deuxièmement, la convention d'entreprise suscite souvent des effets d'entraînement d'une entreprise à l'autre, dans une même région. Apparaît une forme de concurrence entre firmes d'une même zone industrielle dès lors que l'employeur est attentif à offrir à ses travailleurs une situation comparable à celle des entreprises voisines, dans un secteur, et surtout dans les régions, où il est difficile de trouver sur le marché du travail les qualifications requises. Ces effets sont également entretenus par les permanents syndicaux régionaux qui participent à la négociation dans différentes entreprises et qui peuvent de ce fait établir des comparaisons ou diffuser des revendications exprimées ailleurs. Le caractère local des normes négociées est réduit par ces effets d'entraînement. Les conventions tendent ainsi à se rapprocher dans un espace régional donné.

Troisièmement, cette négociation d'entreprise n'entre pas en tension avec les politiques de la maison mère à partir du moment où elle s'inscrit dans un processus bien défini de négociation et qu'elle est limitée par le cadre budgétaire fixé par la maison mère. Ce sont deux cadres qui se complètent plutôt que deux cadres en opposition. Interviennent alors, dans la négociation d'entreprise, la direction locale à qui le groupe multinational confie généralement le mandat, les délégués syndicaux de l'entreprise et les permanents syndicaux régionaux. Le mandat laissé à la direction, bien qu'il ne soit que partiel d'après certains représentants syndicaux, est lié à la confiance accordée par la maison mère. Il est à remarquer que le conseil d'entreprise européen n'intervient qu'à titre consultatif. Son rôle est limité pour l'instant à un rôle d'information.

Au total, la négociation d'entreprise se fait dans les filiales dans le respect du cadre institutionnel propre au système belge de relations industrielles, mais aussi en référence à des critères locaux propres à la région ou à la zone industrielle de la filiale, avec en outre une inscription dans le cadre budgétaire fixé par la multinationale. Il y a donc une interpénétration des espaces de référence qui délimitent l'action des négociateurs au sein d'une filiale.

Si l'on examine comment se développe la flexibilité dans les filiales belges de ces multinationales, on peut constater que prédo-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 359

minent dans les réponses des formes de flexibilité quantitative interne ou externe qui peuvent être regroupées en deux ensemble :
– flexibilité du temps de travail : horaires flexibles, travail de nuit, travail de week-end, annualisation du temps de travail, travail posté, travail à pauses, etc. ;
– recours au travail temporaire : contrats à durée déterminée, travail intérimaire.

Les formes de flexibilité touchant au temps de travail sont généralement négociées en entreprise. Il y a cependant à côté de cela des pratiques individualisées qui se décident en dehors de la négociation, comme par exemple le travail à domicile ou le télétravail, ou le travail à temps partiel. Dans ces cas, il s'agit généralement d'un arrangement entre la direction et les travailleurs concernés, individuellement. Ce type d'arrangement « micro-local » se retrouve d'autant plus si l'on est dans une entreprise sans délégation syndicale.

De ces constats, on peut retirer que la flexibilité, tantôt présentée comme un moyen de maintenir un équilibre socio-économique afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, tantôt comme une dérégulation en vue de répondre à des impératifs de production, correspond en réalité à un éventail de dispositifs adoptés en fonction des contraintes du moment. Ces dispositifs représentent une accumulation de pratiques disparates qui s'ajoutent les unes aux autres, mais sans nécessairement faire partie d'une stratégie d'ensemble.

Face à cette diversité de pratiques, les modes de régulation entre les différentes entreprises peuvent être difficilement appréhendés et comparés. Toutefois, ces politiques de flexibilité sont susceptibles de refléter la manière dont les décisions de gestion des ressources humaines sont régulées, entre décideurs locaux, gestionnaires au sommet de la multinationale et négociation collective. À titre d'exemple, une politique de recours au travail temporaire peut résulter d'une politique décidée par la direction générale du groupe, ou d'une décision locale propre à la filiale concernée, ou encore d'un compromis négocié par les différents partenaires.

En conséquence, la flexibilité, par les diverses pratiques qui s'y rattachent, apparaît dans ces entreprises comme le reflet « d'ajustements » locaux contingents aux contraintes et possibilités rencontrées par la filiale à un moment donné. En effet, on voit qu'elle ne semble pas réfléchie dans le cadre d'une stratégie clairement définie a priori, dès lors que les acteurs patronaux eux-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 360

mêmes ont des difficultés à en donner une définition et des objectifs clairs, et elle apparaît plutôt comme une accumulation de dispositifs divers. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de stratégie mais que, en matière de flexibilité, cette stratégie est surtout émergente, pour reprendre le terme de Mintzberg et Waters [31] : émergente dans le sens où ce type de stratégie résulte des événements tels qu'ils se produisent, de façon non nécessairement planifiée ni souhaitée, dans la vie de l'entreprise.

On s'aperçoit ainsi que des pratiques successives finissent par donner une orientation générale vers une plus grande souplesse dans l'organisation. La flexibilité apparaît dans cette optique non pas comme une fin en soi mais surtout comme un moyen au service de la réduction des coûts de production.

Dans l'ensemble, les pratiques de négociation reflètent aussi cette logique d'ajustement qui régit les dispositifs de flexibilité : à l'exception des petites entités qui n'ont pas de délégation syndicale, la négociation d'entreprise prédomine pour définir ce qui est acceptable ou non en matière de flexibilité, dans le respect des normes établies par les accords du secteur ; il y a également dans ce domaine des phénomènes de mimétisme entre entreprises voisines, dans une logique d'ajustement au marché du travail local ; enfin, le cadre défini par la multinationale ne porte pas directement sur la flexibilité mais fixe les limites budgétaires de ce qui peut être négocié localement.

Dans un tel contexte, les pratiques de flexibilité sont déterminées par de nombreuses contraintes : objectifs de production et contraintes budgétaires fixées par le groupe, cadre institutionnel défini par la loi et par les conventions collectives propres à la Belgique et au secteur, politiques de production au sein de la filiale.

Si l'on s'intéresse aux acteurs qui se trouvent à la source de ces contraintes, l'étude montre que la régulation des relations d'emploi, dans les entreprises appartenant à des groupes étrangers, relève de rapports de force asymétriques dans lesquels interviennent une multiplicité d'acteurs, dans ce que Morgan *et al.* (2001) appellent un « espace social transnational » *(transnational social space)* : délégués syndicaux de la filiale, direction et responsable des ressources humaines de la filiale, permanents syndicaux régionaux, interlocuteurs sociaux du secteur, direction générale et

---

31. H. Mintzberg et J.A. Waters, « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985, p. 257-272.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 361

direction des ressources humaines de la multinationale et, enfin, groupes de coordination des politiques de ressources humaines au sein de l'entreprise transnationale au niveau, par exemple, d'une zone géographique large. Dans cet espace social transnational, les pratiques de flexibilité, soumises à des formes spécifiques de pouvoir managérial, distant, diffus et multiple, et inscrites dans une articulation originale aux relations industrielles nationales, prennent la forme d'ajustements locaux *ad hoc* peu structurés et fortement contingents.

Au total, « l'espace d'action » des décideurs locaux reflète bien l'articulation entre global et local. S'inscrivant dans l'espace social transnational qu'est la multinationale, cet espace d'action se définit, par cette logique d'ajustement local sous domination, dans les interstices laissés par les acteurs multiples « dont il faut tenir compte » et les règles budgétaires, financières, industrielles, fixées en dehors d'eux par le groupe étranger d'une part, et les règles du jeu des relations industrielles « à la belge », d'autre part.

L'ADAPTABILITÉ RÉGULÉE

Finalement, où sont les moteurs du changement ? S'agit-il d'initiatives locales décidées par les employeurs ou s'agit-il de mouvements d'ordre supranational qui induisent une flexibilisation croissante au travers des frontières ? L'analyse développée jusqu'ici montre que la flexibilisation résulte d'une articulation nouvelle de régulations globales et locales : les changements proviennent à la fois des décisions prises localement et de règles fixées à un échelon global, d'un côté par le management des entreprises transnationales, d'un autre côté par des institutions internationales. Au total, si l'on tient compte des mouvements « d'en haut » et « d'en bas », la flexibilité se développe dans une articulation originale de règles par laquelle on observe, d'une part, des impulsions institutionnelles qui favorisent le développement de la flexibilité, et d'autre part, un déplacement à l'échelon local de la régulation vers des normes qui fixent les limites dans lesquelles la négociation peut être envisagée.

Il en résulte une combinaison difficile entre régulation externe à l'entreprise et adaptabilité interne de l'entreprise, dès lors que les systèmes eux-mêmes se transforment pour concilier ces deux préoccupations. Dans le prolongement de la réflexion d'Alacevich et

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 362

Burroni [32] sur la « flexibilité négociée », on peut alors parler d'« adaptabilité régulée » en ce sens qu'il s'agit, à la fois, d'ouvrir des marges de manœuvre pour une plus grande adaptabilité des entreprises, mais aussi de respecter un cadre qui délimite les possibilités et assure que chaque partie peut y trouver son compte.

Finalement, les relations d'emploi se transforment, le marché du travail fait place à une plus grande flexibilité, et en même temps, les modes de régulation de ce marché évoluent. Il ne s'agit donc pas d'un déplacement qui, pour le dire simplement, se traduirait par « moins de régulation, plus de marché », mais bien d'une transformation des modes de régulation du marché. En Europe, les règles émergentes laissent une plus grande marge de manœuvre aux entreprises, pour promouvoir leur compétitivité, tout en fixant des bornes et des procédures à respecter. Elles n'abandonnent pas à l'entreprise, et par la suite à l'employeur, toute initiative en faveur de la compétitivité, mais elles tentent d'articuler des exigences « globales » avec une adaptabilité locale. Dans cette régulation, les interlocuteurs sociaux et les institutions continuent à jouer leur rôle.

32. F. Alacevich et L. Burroni, « Italy », *art. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 363

Flexibilité du travail et « glocalisation » des relations professionnelles

Michel Lallement et Arnaud Mias

L'articulation entre relations professionnelles et modes de régulation des marchés du travail n'est pas un objet d'étude nouveau. À de nombreux égards, il s'agit même là d'un des thèmes fondateurs des *Industrial Relations*, si l'on en juge, par exemple, aux écrits fondateurs de S. Perlman [1] ou encore de J.T. Dunlop [2]. Les façons de poser les problèmes et d'y répondre analytiquement sont, en revanche, fort variées. La raison en est simple. Comme tout champ académique, les relations professionnelles sont traversées par des préoccupations et controverses d'autant plus évolutives qu'elles dépendent grandement de l'atmosphère du temps. Dans les années 1960 par exemple, en raison, notamment, de l'hégémonie des États-Unis sur le plan international et de la situation de guerre froide, le thème de la convergence dominait le débat. Ainsi que le note justement C. Crouch, « c'était une vision opti-

1. S. Perlman, *The Theory of the Labor Movement*, New York, The Mac Millan Company. Réédition : New York, Senty Press, Augustus M. Kelley Publishes, 1970. 1re éd. 1928.

2. J.T. Dunlop, *Industrial Relations Systems*, New York, Holt. Réédition Cardonbale and Edwardsville, Southern Illinois University Press, 1970. 1re éd. 1958.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 364

miste, couchée dans une langue scientifique, mais au fond mobilisée par les aspirations et les préférences idéologiques favorisant un syndicalisme reconnu et modéré et par la conviction que selon un déterminisme quasi marxiste, les forces d'histoire amèneraient un monde plus pluraliste et des conflits plus modérés [3] ». Dans les deux décennies qui ont suivi, la thèse de l'irréductible spécificité des configurations nationales reprend le dessus. Le basculement s'organise sur base d'un constat élémentaire : dans un environnement international perturbé, et en dépit de réponses de politiques économiques souvent similaires, les succès nationaux en matière d'inflation et de chômage restent largement différenciés. Pour cette raison, l'attention portée au rôle des institutions (notamment à celui des relations professionnelles) est à nouveau aiguisée, afin de comprendre dans quelle mesure la gestion du travail et de l'emploi s'encastre dans des ensembles « sociétalement » construits [4].

Depuis le milieu de la décennie 1980, la sensibilité est quelque peu différente encore, puisque la plupart des études comparatives mettent en évidence l'existence de tendances communes aux principaux pays développés. La flexibilité constitue à n'en point douter une des pierres angulaires de cette nouvelle étape. Au mitan des années 1980, l'OCDE a joué un rôle déterminant dans la promotion de nouvelles politiques du marché du travail. En 1985, sous la présidence de R. Dahrendorf, un groupe d'experts (M. Aubry, D. Fraser, J. Isaac…) propose à cette organisation internationale un diagnostic qui invite à plus de flexibilité au nom du fait que « les chocs des années 1970 (crise énergétique, inflation, taux d'intérêt et modification du schéma des échanges internationaux) ont fait mieux comprendre combien il importe d'accroître la capacité d'adaptation des marchés du travail, ainsi que des marchés des produits et des facteurs, pour minimiser les effets de ces chocs sur la croissance économique et instaurer un climat économique caractérisé par une plus forte compétitivité et une plus grande efficience [5] ». Dans ce cadre, s'impose très vite l'idée que, pour satisfaire au mieux aux

---

3. C. Crouch, « La théorie de Dunlop trente ans après et dans une perspective européenne » dans J.D. Reynaud., F. Eyraud, C. Paradeise, J. Saglio (sous la direction de), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, éditions du CNRS, 1990, p. 305.

4. M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982.

5. OCDE, *La flexibilité du marché du travail*, Paris, éditions de l'OCDE, 1986, p. 4.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 365

impératifs d'une gestion flexible du travail et de l'emploi, la décentralisation des relations professionnelles est une stratégie opportune. De fait, au cours des années 1980 et 1990, la montée en puissance des régulations locales est une réalité commune à de nombreux espaces nationaux

Ce dernier constat, dont nous tenterons dans ce texte d'évaluer la portée effective, peut paraître paradoxal de prime abord. Pendant que les acteurs des relations professionnelles tentent de promouvoir des régulations en prise directe avec des réalités micro-économiques hétérogènes, n'assiste-t-on pas aussi à un glissement « vers le haut » des sources de la régulation ? L'Europe sociale progresse, certes, à pas mesurés, mais l'une de ces avancées consiste à œuvrer aussi en faveur d'une normalisation de la flexibilité, celle de l'emploi au premier chef. La transformation des régulations du travail et de l'emploi s'accompagne, on le voit, d'un double mouvement qui affecte les systèmes de relations professionnelles : d'un côté, une recomposition en faveur de régulations locales confiées aux acteurs de l'entreprise, du territoire…, de l'autre, une délégation normative au profit des organisations européennes. C'est à la réalité et à la portée de cette « glocalisation » – néologisme qui désigne cette évolution conjointe où la globalisation le dispute à la localisation – des relations professionnelles que la présente contribution est consacrée. Dans un premier temps, nous souhaitons vagabonder librement dans plusieurs pays européens afin de comprendre ce que décentraliser pour mieux « flexibiliser » l'emploi et le travail peut, en pratique, signifier. Dans un second temps, nous réglons la focale sur l'espace social européen afin d'appréhender, par le « haut » cette fois, les modes de construction des normes de la flexibilité du travail [6].

LA PROMOTION DU « LOCAL »

Que signifie tout d'abord négocier la flexibilité à un niveau décentralisé ? Pour répondre à cette première question, nous allons

---

6. Notre acception de la flexibilité sera ici fort large puisque, sauf précisions nécessaires dans le cours de la présentation, nous englobons sous ce terme aussi bien les stratégies de recours aux formes particulières d'emploi, de développement de la polyvalence, de modulation des heures de travail, d'individualisation des salaires… Nous renvoyons au travail pionnier de R. Boyer (*La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte, 1986) pour une déclinaison raisonnée des formes de flexibilité du rapport salarial.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 366

procéder en trois étapes. Afin de baliser le champ des réflexions actuelles sur les articulations entre espaces nationaux et locaux de régulation d'une part, et négociation de la flexibilité d'autre part, nous commençons par évoquer rapidement quelques thèses en présence aujourd'hui. Nous nous arrêterons ensuite sur les cas de l'Allemagne et de la France, espaces au sein desquels les accords d'entreprise ont crû de façon spectaculaire au cours de ces deux dernières décennies. Nous proposons enfin de tirer quelques leçons des regards comparatifs qu'il est possible de poser sur la négociation de la flexibilité aux niveaux infra-nationaux (secteurs, entreprises).

La décentralisation au service de la flexibilité ?

Bien que déjà perceptible dès les années 1970, la décentralisation des relations professionnelles est un mouvement de fond qui, ainsi que l'a suggéré H. Katz [7], prend une véritable ampleur à compter de la décennie 1980. Selon H. Katz, trois facteurs expliquent ce glissement vers le bas des niveaux de régulation : une évolution des rapports de force en défaveur des organisations syndicales ; une diffusion croissante de nouvelles formes d'organisation du travail qui supposent flexibilité et participation croissante des salariés ; enfin, une décentralisation des structures productives qui irait de pair avec une diversification des intérêts et des préférences de la main-d'œuvre. À cet argumentaire, on a pu associer également celui de l'élévation du niveau culturel des salariés (qui pourraient se passer de la représentation institutionnelle classique) ou encore celui d'un souci commun en faveur d'une plus grande modestie de l'action étatique.

Quelle que soit la clef d'intelligibilité privilégiée par les analystes, il s'agit bien, dans tous les cas, de mettre en évidence un processus similaire et non une quelconque convergence. En effet, là où la tradition de la négociation était déjà celle de la décentralisation on assiste à un renforcement des négociations locales. Au Royaume-Uni, par exemple, le premier symptôme de changement est la chute du nombre de conventions multi-employeurs. Ce déclin était avéré depuis les années 1950, mais il s'est brusque-

7. H.C. Katz, « The Decentralization of Collective Bargaining : A Literature Review and Comparative Analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 1, october 1993, p. 3-22.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 367

ment accéléré avec la décennie 1980. La décentralisation prend forme également avec la délégation accrue vers les établissements, les divisions, les centres de profit…, du soin de produire par eux-mêmes les règles de gestion de leur main-d'œuvre. Dans les espaces nationaux à tradition néocorporatiste, si décentralisation il y a, celle-ci engage d'autres niveaux. En Suède, on assiste au développement d'accords d'entreprise instaurant le partage du profit ou l'individualisation des salaires. Mais ce n'est pas tant cet essor des accords d'entreprise (qui existaient depuis longtemps) que le refus patronal de négocier de façon centralisée qui est novateur. Les fédérations patronales les plus actives en faveur de la décentralisation – dont l'importante *Engineering Employer's Association* – veulent en finir avec la centralisation des négociations, afin de faciliter le passage vers une flexibilité du travail et des salaires. Pour exemple, en 1996, les employeurs du secteur public *(Arbetsgivarerket)* concluent un accord avec les organisations syndicales dominantes (SACO, TCO et SEKO), afin d'appliquer aux 250 000 salariés du secteur public un mode de régulation plus souple qu'auparavant. En se substituant à la loi, cet accord cadre permet aux acteurs locaux de négocier par eux-mêmes des horaires de travail flexibles et diversifiés.

Si la Suède a bien connu, tout comme le Royaume-Uni et bien d'autres pays, un mouvement de décentralisation de la négociation, les différences ne se sont pas effacées pour autant puisque les acteurs bénéficient d'une légitimité qui n'a rien à voir d'un pays à l'autre, puisque le rôle des régulations de branches reste déterminant en Suède, etc. Au terme de leur recherche comparative récente, F. Traxler, S. Blaschke et B. Kittel [8] ne se satisfont pas entièrement de ce type de nuances et ils insistent beaucoup plus, à raison sans doute, sur le rôle déterminant des héritages institutionnels. La batterie d'indicateurs quantitatifs construits par ces chercheurs (évolution des forces sociales en présence, des niveaux de négociation, du rôle de l'État, etc.) les autorise plus précisément à avancer la conclusion en vertu de laquelle les contraintes de la mondialisation accentueraient plus qu'elles ne les atténueraient les différences entre systèmes de relations professionnelles. Les systèmes « pluralistes » se rendraient aux exigences du néolibéra-

8. F. Traxler, S. Blaschke, B. Kittel, *National Labour Relations in Internationalized Markets*, Oxford University Press, 2001.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 368

lisme en cumulant les traits suivants : gouvernance par le marché, absence de coordination dans les politiques salariales, niveaux de négociation centrés sur l'entreprise et l'établissement, logique de l'*exclusive bargaining*... Quant aux anciens systèmes corporatistes, ils adopteraient les traits du *lean corporatism* (gouvernance par les réseaux, politique des salaires flexibles, décentralisation de la négociation mais rôle toujours central de la branche, logique de l'*inclusive bargaining*).

Bien que fort stimulante, cette perspective oblitère quelque peu la force des idiosyncrasies nationales. Ne faut-il pas, pour être plus précis, intégrer pleinement les effets de *path dependency* et considérer que, bien que tous concernés à un titre ou à un autre par les politiques de flexibilités, les espaces nationaux gèrent et négocient cette dernière à leur manière, et cela en fonction de leurs architectures institutionnelles, de leurs histoires sociales, des configurations d'acteurs, etc., qui leur sont propres ? Cette hypothèse tôt travaillée, par exemple, par R. Boyer [9], a été reprise de manière originale par B. Hancké [10]. Ce dernier propose de distinguer quatre types idéaux de régulation nationale en vigueur dans l'espace européen. Deux critères servent à construire la typologie : l'implantation plus ou moins forte du syndicalisme au niveau des entreprises d'une part, les modes de coordination privilégiés par les organisations patronales (par le marché, par le biais néo corporatiste) d'autre part. En croisant ces deux variables, quatre configurations émergent, que l'on peut associer aisément à des pratiques nationales spécifiques (Tableau 1).

Tableau 1 – Relations professionnelles et régulation des relations de travail : quatre configurations

	Implantation faible des sections syndicales d'entreprise	Implantation forte des sections syndicales d'entreprise
Coordination marchande	Régulation étatique (France)	Régulation patronale faible (Royaume-Uni)
Coordination corporatiste	Régulation managériale (Pays-Bas)	Régulation patronale forte (Allemagne)

Source : B. Hancké, ibid., p. 363.

9. R. Boyer, *La flexibilité du travail en Europe*, *op. cit.*

10. B. Hancké, « Politiques économiques et relations de travail en Europe 1980-1990 » dans A. Supiot (sous la direction de), *Le travail en perspectives*, Paris, LGDG, p. 359-374.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 369

La thèse B. Hancké peut alors s'énoncer comme suit : « Dans les pays où les sections syndicales d'entreprise sont fortement implantées, elles étaient capables d'influencer les employeurs dans leur plan de réorganisation d'une façon telle que ceux-ci devraient prendre en compte les intérêts des travailleurs et des syndicats. Si les employeurs étaient eux aussi fortement organisés, le processus d'ajustement était coopératif. Par contre, dans les pays où les sections syndicales d'entreprise étaient fortes et les employeurs faiblement organisés, comme en Angleterre, une alliance entre l'État et le patronat était nécessaire pour trouver une sortie à cette impasse institutionnelle [11]. » Les monographies consacrées au cours de ces dernières années à l'évolution des relations professionnelles dans chacun de ces pays semblent largement confirmer les hypothèses de B. Hancké. Celles-ci méritent néanmoins d'être travaillées et nuancées.

De nouvelles articulations entre niveaux de négociation

S'attarder plus longuement sur des cas nationaux présente un intérêt certain pour qui cherche à tester le lien entre configurations d'acteurs, architectures institutionnelles… et modes de négociation de la flexibilité. Comme nous allons le suggérer maintenant à l'observation des cas allemand et français, le changement social n'est compréhensible dans ces deux pays qu'à condition de savoir dépasser le constat d'une tendance commune à la décentralisation des relations professionnelles.

En Allemagne, le nombre de conventions d'entreprise a substantiellement augmenté au cours de la dernière décennie. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : on passe de 2 550 accords locaux en 1990 à 6 802 en 2001. Plus généralement, les évaluations récentes concluent au fait que le nombre d'employés concernés par une convention d'entreprise, des négociations avec les comités d'entreprise *(Betriebsrat),* voire même un contrat individuel a été croissant. Pour situer cette dynamique dans un cadre d'ensemble, il faut préciser que, à la fin de l'année 2001, le Registre national des conventions collectives compilé par le ministère fédéral du Travail faisait état d'un total de 57 595 conventions, dont 60 % de conventions par branche et environ 40 % de conventions d'entreprise [12]. Les

11. *Ibid.*, p. 363.

12. G. Bosch, « L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée », *Travail et emploi*, n° 92, octobre 2002, p. 19-41.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 370

enjeux de flexibilité ne font ici aucun doute. Une étude du ministère fédéral du Travail datée de 1997 rapporte que, dans une même branche, le salaire horaire maximum d'un ouvrier peut dépasser de 97 % le salaire d'autres ouvriers, et que celui d'un employé peut presque atteindre le triple du salaire conventionnel minimum de sa catégorie. Les bilans de la négociation collective publiés chaque année par le *WSI Mitteilungen* montrent par ailleurs que de plus en plus de conventions de branche intègrent des clauses d'ouverture *(Öffnungklauseln)* qui autorisent les entreprises à déroger aux normes communes en matière de salaire, de temps de travail, de versement de primes et d'indemnités d'apprentissage. La décentralisation et les dérogations sont donc bien une réalité des négociations des années 1990, et ces tendances traduisent indéniablement une évolution des rapports de force en faveur d'employeurs qui ont su imposer la flexibilité de façon formelle ou non [13].

Mais il importe de ne pas assombrir exagérément le tableau. Il est à cela deux bonnes raisons. Les régulations de branche, tout d'abord, sont loin d'avoir cédé le pas à celle des entreprises. « La négociation de branche constitue toujours le référentiel principal pour la plupart des négociations décentralisées. Du fait qu'il n'est pas possible de se retirer d'une convention collective de branche sans en payer les frais – puisqu'elle reste en vigueur jusqu'à ce qu'elle ait été remplacée par un autre accord – et au vu des forts pouvoirs codécisionnels dont bénéficient par ailleurs les comités d'entreprise, le développement de la décentralisation ne signifie pas nécessairement une perte quelconque de pouvoir des syndicats et des comités d'entreprise [14]. »

La seconde raison qui s'impose pour éviter de verser trop rapidement du côté de la thèse naïve de la décentralisation tient au fait que les transformations récentes participent également d'un processus d'échange entre acteurs des relations professionnelles et ne signifient donc pas nécessairement un déclin fatal des organisations syndicales. Ainsi le développement de la flexibilité du temps de travail [15] doit-il s'analyser comme la contrepartie à l'adop-

---

13. *M. Völkl, « Krise des Flächentarifvertrages und Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden »,* Industrielle Beziehungen, 5 Jg., Heft 2, 1998, p. 165-192.

14. G. Bosch, « L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée », *art. cit.,* p. 24-25.

15. Pour illustration : en 1995, 45 % des salariés déclaraient effectuer des heures supplémentaires régulières, 32 % travailler régulièrement le samedi, 15 % travailler

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 371

tion d'une politique générale de réduction du temps ouvré (mise en place des 35 heures dans la métallurgie en octobre 1995). De même l'emploi devient-il un enjeu de concessions réciproques. Dans certaines conventions, des « clauses de difficulté » *(Härteklauseln)* permettent aux entreprises en difficulté économique de payer leurs salariés en deçà du seuil conventionnel ou de reporter le versement de primes (bonus annuels, congés payés…) en échange d'efforts sur l'emploi. On note ainsi une tendance des entreprises allemandes à négocier par « paquet » dans le cadre de « pactes d'entreprise pour l'emploi et pour l'amélioration de la productivité » afin de trouver des solutions de type gagnant-gagnant.

Qu'en est-il maintenant en France, pays souvent comparé à son voisin d'outre-Rhin ? Comme en Allemagne, la propension à la décentralisation des relations professionnelles françaises semble clairement avérée par les données dont nous disposons : 5 000 accords locaux étaient dénombrés en 1988, 14 000 en 1998, près de 35 000 accords en 2001. À cette dernière date, les accords locaux ont été signés dans plus de 20 000 entreprises et ils concernait environ 4,5 millions de salariés. Comme le rapportent les rédacteurs du bilan de la négociation collective, « il est probable que le passage des entreprises aux 35 heures est à l'origine de ce bond de la négociation. Pour autant, il convient de remarquer la croissance continue de la négociation d'entreprise depuis le début des années 1990 démontrant ainsi que ce phénomène ne se réduit pas à la seule question de l'ARTT [16] ». Le temps de travail est néanmoins bien symptomatique des transformations de fond. En la matière, il est clair désormais qu'à un mode tutélaire de réglementation a succédé, depuis les années 1980, un mode négocié, largement décentralisé et dérogatoire aux règles légales [17].

La grande majorité des nouveaux modèles de temps de travail discutés et négociés à la suite des lois Aubry ont ainsi fait l'objet d'un accord d'entreprise fondé sur de nouvelles règles du jeu édic-

---

régulièrement le dimanche, 26 % pratiquer du *flexitime* (corridor…), 18 % être à temps partiel, et 81 % subir une autre forme de flexibilité. Tous ces chiffres sont en augmentation par rapport au début des années 1990.

16. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, *La négociation collective en 2001*, Paris, La Documentation française, 2002, p. 11.

17. M.L. Morin, G. Terssac, J. Thoemmes, « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, XL, n° 2, 1998, p. 191-207.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 372

tées par l'État et les acteurs de branche. Négociation d'entreprise et d'établissement et flexibilité ont donc souvent fait bon ménage. Tout comme dans le cas allemand, un tel constat ne suffit pas cependant pour déduire que la force de la loi s'estompe à mesure que fleurissent les accords d'entreprise. Celle-là reste une référence nécessaire pour la préservation d'un intérêt général supérieur, et les accords n'ont de validité que s'ils respectent les lois en vigueur au moment où ceux-là sont signés. En raison de l'application des procédures dites d'extension, la branche demeure également un niveau de régulation important et pertinent. Non seulement près de 90 % des salariés sont couverts par une convention de branche, mais le nombre de textes interprofessionnels et de branche négociés est stable depuis le milieu des années 1980.

Les normes de branche servent, plus encore, de repère pour les acteurs en négociation au niveau de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans le champ de la politique salariale. Si l'on constate un relâchement de la couverture conventionnelle, les entreprises n'en continuent pas moins d'utiliser les grilles de branche comme référence pour l'évaluation et le classement des emplois dans les entreprises, comme cadre pour la négociation de rémunérations minimales et, enfin, comme balise pour construire la hiérarchie salariale dans l'entreprise (application de minima supérieurs au SMIC, référence aux écarts entre coefficients attachés aux postes). La conclusion est d'une teneur similaire à l'observation des négociations sur les qualifications et les compétences [18]. En bref, la mise en musique de la flexibilité dans les entreprises françaises n'est ni la simple transposition mécanique au niveau microéconomique de normes édictées par l'État ni, à l'inverse, le produit de régulations locales anarchiques et complètement déconnectées de l'ensemble du système de relations professionnelles.

Les régulations infranationales de la flexibilité

Les constats et réflexions qui précèdent indiquent des tendances de fond qui soutiennent et informent les stratégies d'entreprise et les politiques syndicales. Mais cela ne renseigne pas encore suffisamment sur les pratiques des acteurs en jeu. C'est

18. M. Tallard, « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 41-42, 2001, p. 159-187.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 373

pourquoi, à défaut de pouvoir énoncer des conclusions d'ensemble, nous mobilisons maintenant des conclusions tirées de recherches récentes sur la négociation de la flexibilité dans le commerce de détail alimentaire en Italie, Royaume-Uni, France et Allemagne, ainsi que de résultats issus d'une comparaison France/Suède menée par l'un des auteurs de cette contribution [19].

Les commerces de la flexibilité

Qu'observe-t-on lorsque, quittant le niveau d'observation nationale, on porte attention aux dynamiques sectorielles et locales de la négociation sur les flexibilités du travail et de l'emploi ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons choisi de nous intéresser au commerce de détail alimentaire dans quatre pays européens : l'Italie, la Grande-Bretagne, la France et l'Allemagne [20]. L'Italie est le pays, on s'en souvient, qui a vu les salariés descendre dans la rue au début de l'année 2002 afin de protester contre un projet d'assouplissement des conditions de licenciement, projet particulièrement révélateur des choix libéraux du gouvernement Berlusconi, mais aussi de la *Confindustria* (organisation patronale de l'industrie). Outre cette spécificité politique, l'Italie se caractérise par un degré de « modernisation » économique encore peu comparable en certains domaines à celui de ses partenaires européens. Dans le commerce de détail en tous les cas, la morphologie patronale est encore largement débitrice d'un vaste réseau de petits commerçants.

C'est pour cette raison certainement que « les organisations patronales, bien conscientes de la représentativité très partielle des organisations syndicales, sont attachées à l'existence de normes sociales de base uniformes qui s'appliquent à tous. Elles ménagent leurs relations avec les syndicats, et évitent de les brusquer, par

---

19. D. Anxo, J.Y. Boulin, M. Lallement., G. Lefèvre, R. Silvera, « Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie », *Travail et emploi*, n° 74, 1, 1998, p. 5-20.

20. Nous nous appuyons ici sur des résultats livrés par l'Observatoire social européen et l'IRES dans le dossier n° 2 du Bilan de la négociation collective française (« Les négociations dans le commerce de détail en 2002 : Italie, Grande-Bretagne et Allemagne », ministère de l'Emploi, *La négociation collective en 2001*, Paris, La documentation française, 2002, p. 245-264) ainsi que sur des travaux comparatifs Allemagne-France dans le commerce de détail, réalisés par M. Lallement (*Les gouvernances de l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1999).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 374

exemple sur le plan de la flexibilisation des horaires. L'ouverture des magasins le dimanche reste fortement encadrée, les employeurs semblant aussi y trouver leur compte en termes de facilité de gestion. Le recours aux formes flexibles d'emploi se limite pour l'essentiel à une certaine promotion du temps partiel ainsi qu'à l'embauche, de façon quasi systématique, des jeunes salariés sur la base de CDD (contrats formation-emploi) [21] ».

À de nombreux égards, tout semble opposer ce modèle italien à celui en vigueur au Royaume-Uni. Non seulement la syndicalisation est plus faible qu'en Italie, les modes de concertation plus hétérogènes (ils varient de la simple information à la négociation formelle), mais les employeurs eux-mêmes ne sont pas organisés. La conséquence est un émiettement des stratégies de gestion des magasins. On pourrait s'attendre, dans de telles conditions, à observer la flexibilité la plus débridée possible. Tel n'est pas vraiment le cas. S'il est bien vrai que les conditions de travail sont loin d'être toujours excellentes (recours, notamment, au temps partiel pour assurer l'ouverture des magasins 24 heures sur 24), les chercheurs qui se sont penchés sur le cas britannique constatent l'existence de coordinations locales efficaces. Les intérêts croisés des uns et des autres – souci de stabilisation de la main-d'œuvre côté employeurs et volonté d'ancrage et de reconnaissance sociale côté syndical – s'objectivent sous la forme d'accords qui, s'ils ne reconnaissent pas en tant que tel un droit de négociation aux syndicats, accordent à ces derniers un minimum de droits (d'information, de consultation…) ainsi que, parfois, un monopole de représentation des intérêts au sein de l'entreprise [22].

Aux deux configurations qui viennent d'être évoquées s'opposent celle, plus dynamique, qui caractérise la situation française. Pour adapter le volume horaire de travail des caissières aux variations des flux de clientèle, le moyen le plus utilisé consiste à utiliser la formule « temps partiel + heures complémentaires ». Il n'y a

---

21. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, *La négociation collective en 2001, op. cit.,* p. 248-249.

22. Ces stratégies observables dans le commerce de détail ne sont qu'un volet d'un ensemble plus complexe de pratiques visant à contourner l'acteur syndical. T. Dundon (« Employer opposition and union avoidance in the UK », *Industrial Journal Relations*, vol. 33, n° 3, august 2002, p. 234-245) a offert récemment un tableau raisonné de ces formes d'action patronales et de leurs motivations (structurelles, idéologiques et culturelles).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 375

pas pour ce faire de modèle standard : les temps partiels peuvent varier entre huit et 36 heures par semaine, et il n'est pas rare d'observer, au sein d'un même magasin, la coexistence de trois, quatre, cinq, voire même six formules différentes. Il en résulte une multiplication d'horaires quasi individualisés. Les conventions collectives prévoient, certes, que, lors de l'embauche, les employés puissent connaître la durée de leurs contrats ainsi que la répartition de leurs horaires. De fait, en raison notamment d'un syndicalisme quasi inexistant, il existe une large pratique des horaires variables établis au coup par coup. Pour de nombreux responsables de magasins, il s'agit là d'un moyen commode d'imposer une flexibilité par les temps (politique d'ouverture extensive, y compris de façon illégale) et par les prix (usage de temps partiels, conditions de travail minimales…). Bien que formellement condamnée par les organisations patronales de la branche, cette flexibilité débridée a fait tache d'huile. Comment s'opposer en effet aux francs-tireurs de la flexibilité qui, peu soucieux des lois et des conventions, multiplient le recours au temps partiels et étendent sans cesse les plages d'ouverture des magasins ? Pour de nombreux responsables de magasins, la seule solution a consisté à faire de même. En France, un processus cumulatif s'est enclenché assez tôt et a stabilisé la configuration d'ensemble sur un modèle de marché : la quasi-absence de réglementation étatique, la faiblesse des relations professionnelles, la forte concurrence entre entreprises et le bas niveau de qualification des salariés sont autant d'éléments qui font système et engendrent une flexibilité éclatée, peu contrôlée collectivement, pour ne pas dire anomique [23].

Pendant longtemps, les relations professionnelles allemandes ont pu contenir ce type de dérive. Tout comme en France cependant, sous l'impulsion de marques comme Lidl, la pression du « hard discount » a mis la flexibilité à l'ordre du jour. Cela se traduit aujourd'hui par un recours plus systématique aux CDD, aux temps partiels ou encore par l'adoption d'éventails horaires bien plus larges qu'auparavant. Les salaires et les classifications ne font pas plus exception : certains magasins misent ouvertement sur la modération salariale et sur la recomposition, à leur profit, des grilles de classification. Mais cette flexibilité reste bien plus coordonnée qu'en France. En Allemagne, en effet, « les négociations régionales

23. M. Lallement, *Les gouvernances de l'emploi*, *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 376

sont conduites du côté syndical par les membres élus d'une commission de négociation restreinte *(Verhandlungskommission)*. Celle-ci agit, d'une part, sous le contrôle d'une commission tarifaire élargie *(Tarifkommission)* composée pour l'essentiel d'élu(e)s de conseils d'établissements de la région. C'est cette dernière qui entérine les revendications et les compromis. Les négociateurs régionaux sont liés, d'autre part, aux arbitrages élaborés au sein d'une conférence tarifaire nationale du commerce [24]. »

Sur la base des rapides observations précédentes, deux constats méritent l'attention. Tout d'abord – mais nous le savions depuis longtemps déjà ! – un secteur conventionnel ou une entreprise ne sont pas nécessairement la reduplication à échelle réduite des figures souvent brossées pour caractériser des espaces nationaux. Au regard de la typologie de F. Traxler, S. Blaschke, B. Kittel ou encore de celle de B. Hancké, le cas de l'Italie, et celui de la France peut-être plus encore, détonnent ici fort singulièrement en comparaison des caractéristiques habituellement prêtées à ces deux pays. Seconde leçon : c'est avant tout en termes d'interdépendances entre modes de coordination dans l'action collective et politiques de régulation qu'il convient de raisonner. La flexibilité est plus qu'une stratégie statique de gestion. Elle est tout autant la condition que le produit des interactions dynamiques entre acteurs des relations professionnelles [25].

Négocier la flexibilité du temps de travail en France et en Suède

De par leur statut, les quelques observations précédentes demeurent trop lacunaires encore pour éclairer la diversité des régulations locales et pour rendre raison de leur articulation avec les configurations nationales au sein desquelles elles prennent place. Pour avancer en cette direction, nous livrons maintenant quelques

---

24. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, *La négociation collective en 2001, op. cit.,* p. 260-261.

25. Pour une illustration de cet axiome appliqué de manière comparative au commerce de détail franaçis et japonais, on peut se reporter au travail de J. Gadrey, F. Jany-Catrice, T. Ribault (*L'emploi en détail*, Paris, PUF, 1999). Plus qu'une simple interaction entre relations professionnelles et gestion des entreprises, c'est, selon les auteurs, une configuration qui inclut aussi l'espace familial et celui de l'éducation qu'il importe de considérer, afin de comprendre pleinement les modes et les tensions de la flexibilité dans le commerce de détail des deux pays considérés.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 377

résultats extraits d'une recherche menée en France et en Suède [26]. Dans ces deux pays, à la fin des années 1990, la flexibilité est à l'ordre du jour. Qu'elles soient françaises ou suédoises, nombre d'entreprises marquent leur préférence pour des modes de gestion qui facilitent l'ajustement optimal entre temps ouvrés et demande sociale.

Sans revenir sur les détails des investigations empiriques, contentons-nous de noter que l'on retrouve dans l'échantillon des entreprises enquêtées les caractéristiques classiquement énoncées par ceux qui font métier de comparer les systèmes de relations professionnelles. D'un côté, en France en l'occurrence, un faible taux de syndicalisation, des organisations divisées, une légitimité parfois fort contestée… ; de l'autre, des traits presque opposés terme à terme [27]. Si on les aborde à partir de cet unique indicateur, le taux de syndicalisation en l'occurrence, les différences entre les deux pays sont tranchées et évidentes. Mais l'examen plus détaillé des pratiques en vigueur dans les entreprises françaises et suédoises oblige rapidement à nuancer le propos. Dans les deux pays, l'initiative des négociations observées provient soit de la direction locale, soit d'un niveau hiérarchique supérieur. En Suède, plus encore, l'avis des salariés compte moins qu'en France dans les décisions syndicales, quand il n'est pas tout simplement ignoré. Autrement dit, un taux d'adhésion élevé ne signifie pas que les organisations syndicales puissent bénéficier localement de réelles ressources et de larges marges de manœuvre pour impulser le changement. En témoigne, par exemple, le cas de cette municipalité qui décide de transformer le temps de travail des enseignants qu'elle emploie. L'initiative de la réforme provient de la majorité de gauche du conseil municipal (sous l'impulsion initiale des communistes) qui sait convaincre les conservateurs et les libéraux de l'intérêt d'une mesure qui respecte le principe d'égalité entre les sexes et qui améliore les conditions de vie des enseignants. Chose surprenante en revanche : les syndicats ne sont pas

---

26. Les observations qui suivent empruntent pour partie, mais de façon quelque peu différente, à M. Lallement, *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, 2003.

27. Le sens de l'adhésion syndicale n'est pas, il est vrai, similaire dans les deux pays. En Suède, parce que, entre autres raisons, les organisations syndicales prennent en charge le paiement des indemnités chômage, l'incitation à l'adhésion est plus forte qu'en France. Dans les entreprises enquêtées, la norme est la syndicalisation pour tous, jeunes et vieux, hommes et femmes…

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 378

consultés et, tout comme l'ensemble des salariés, ils apprennent la nouvelle par voie médiatique [28].

Que voit-on côté français ? Paradoxalement, alors même qu'ils sont moins syndiqués, les salariés sont davantage mobilisés quand il s'agit de négocier de nouveaux modèles de flexibilité. En France, pour être plus exact, les organisations syndicales ont avec elles les atouts de la légalité pour représenter les intérêts des salariés, mais, aux yeux de ces derniers, elles n'en ont pas toujours la légitimité. C'est pourquoi, au niveau des établissements, l'implication des salariés est relativement plus forte qu'en Suède. Et elle l'est d'autant plus que l'on a affaire à des salariés plutôt qualifiés (ouvriers professionnels, techniciens…) qui valorisent des pratiques « démocratiques » dans le travail et l'action collective. Lorsque les changements touchent à des régulations collectives, on constate ainsi qu'il y a davantage de réunions d'informations, des consultations…, de manière à gagner une légitimité plus évidente et beaucoup plus stabilisée côté suédois [29]. Bref, l'observation des pratiques « locales » inverse complètement les résultats du sens commun : ce n'est pas nécessairement là où le taux de syndicalisation est le plus élevé que la négociation locale sur la flexibilité est la plus active.

---

28. Les responsables politiques ont bien informé, ensuite, les organisations syndicales et organisé une réunion à destination de leurs employés. Mais la conséquence finale reste néanmoins l'individualisation de la décision : chaque salarié intéressé a signé un accord avec le conseil de la municipalité (qui a statut d'employeur) et s'est « débrouillé » avec son chef de service pour que les modalités d'application de l'aménagement réduction du temps de travail ne perturbe pas le bon fonctionnement des collectifs de travail. La majorité des syndicats se sont en outre révélés favorables à la mesure et ont décidé de laisser totale liberté à leurs adhérents pour accepter ou non les propositions de la municipalité.

29. Pour être plus exact à propos des cas français, il faut opposer deux cas de figure. Dans les univers industriels qualifiés, les délégués syndicaux sont relativement actifs dans les négociations, mais les modèles dominants de temps de travail adoptés tendent à individualiser les horaires, à produire des effets sur les rémunérations qui ne satisfont pas nécessairement tous les salariés. Dans les univers plus bureaucratiques où la norme horaire est le produit de régulations plus centralisées, les rapports d'opposition avec la hiérarchie intermédiaire sont plus personnalisés et transitent moins en revanche par le canal syndical.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 379

LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE DES NORMES DE FLEXIBILITÉ

Après ce tour d'horizon qui nous a incités à délaisser progressivement les régulations nationales au profit des négociations sectorielles et locales, il est temps d'opérer un mouvement symétrique pour gagner la scène européenne. Si le « dialogue social européen » peine à fixer des règles immédiatement applicables dans les contextes locaux des relations de travail, il n'en demeure pas moins un nouveau lieu de cadrages des négociations collectives, qui porte en lui des enjeux de reconfiguration des pratiques nationales. Face au constat d'une fragmentation des normes et des statuts d'emploi, il peut paraître utopique d'envisager la définition de règles générales concernant la flexibilité à un niveau proprement européen. Pourtant, un constat s'impose : la flexibilité constitue un point d'ancrage central des discussions entre organisations syndicales européennes, dans leurs dimensions interprofessionnelles et sectorielles. Encore faut-il saisir les enjeux tant de la négociation de normes au niveau communautaire – ce sera notre premier point – que des perspectives historiquement constituées d'une régulation européenne des marchés du travail (second point). Nous proposons enfin de dresser un certain nombre de constats à partir de l'observation des pratiques de négociation de la flexibilité au niveau communautaire.

En amont de la régulation de la flexibilité : la négociation des normes du droit du travail au niveau européen

Pour comprendre ce que négocier la flexibilité au niveau européen peut signifier, il convient tout d'abord de saisir la portée effective de la délégation normative au profit des organisations européennes. L'enjeu central autour duquel se sont construites les relations professionnelles européennes est la production de « références » à un niveau communautaire [30]. En dépit des apparences, la configuration européenne est bien loin de représenter un simple niveau supplémentaire pour l'élaboration de conventions collectives européennes. Pour s'en persuader, l'articulation entre l'espace

30. A. Lyon-Caen et S. Simitis, « L'Europe sociale à la recherche de ses références », *Revue du marché unique européen*, n° 4, 1993, p. 109-122.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 380

européen des relations professionnelles et les configurations nationales et locales de régulation peut être abordée sous deux angles d'interrogation : celui des instruments d'une part, celui des acteurs du dialogue social européen d'autre part.

Considérons d'abord les instruments. Pour ce faire, il faut rappeler que le dialogue social européen s'est historiquement constitué comme une alternative à la production légale des normes en droit du travail communautaire. Initié par Jacques Delors, alors président de la Commission européenne, pour surmonter le veto britannique au sein du Conseil [31], il est, depuis le début des années 1990, communément appréhendé à travers le prisme de la « subsidiarité horizontale ». « Aussi peut-on et doit-on parler dans le champ social d'une "double subsidiarité", qui conduit à arbitrer : d'une part, entre niveau d'action communautaire et niveau d'action national (ou infranational), d'autre part, entre voie législative et voie contractuelle. Il faut donc offrir, au niveau communautaire, des marges de manœuvre les plus larges possible aux partenaires sociaux et privilégier la régulation par la voie contractuelle [32]. » Par-delà cet arbitrage de la « subsidiarité », il est possible d'appréhender le dialogue social européen à travers la tension qui l'anime entre deux modèles de la production de normes négociées au niveau communautaire.

Un premier modèle, qualifié parfois de *soft law* [33], débouche sur des textes à caractère incitatif destinés soit à servir de références dans d'autres contextes de négociation (national ou local), soit à profiter aux autorités publiques communautaires. Des « groupes de travail » organisés au niveau interprofessionnel dans la continuité avec Val Duchesse produisent ainsi des recommandations et des « avis communs ». La perspective est la conclusion d'accords sur des thèmes relevant des relations professionnelles et du marché du travail, qui, sans être légalement contraignants, seraient plus que des lignes directrices volontaristes. En d'autres termes, sur des thèmes aussi divers que le temps de travail, les conditions de travail, la formation professionnelle, la santé, la sécu-

---

31. G. Ross, « Assessing the Delors era and social policy », dans S. Leibfried et P. Pierson (sous la direction de), *European Social Policy : Between Fragmentation and Integration*, Washington, The Brookings Institution, 1995, p. 78-122.

32. Commission européenne, « Contributions de la Commission à la Conférence intergouvernementale « Union Politique » », SEC (91) 500, 1991.

33. F. Snyder, « Soft law and institutional practice in the European community » dans S. Martin (sous la direction de), *The Construction of Europe : Essays in Honour of Emile Noël*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1994, p. 197-225.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 381

rité, l'ambition est de produire des textes ayant un poids « politique » suffisamment important pour fonctionner comme des normes ou des conventions informelles sur le marché européen du travail.

Depuis le début des années 1990, cette démarche s'étend à un nombre toujours plus important de secteurs européens, principalement ceux qui font l'objet d'une politique communautaire spécifique ou qui sont touchés directement par les conséquences de la libéralisation des échanges. Ce type de démarche se poursuit aujourd'hui à travers la mise en place de procédures d'échange de « bonnes pratiques » dont le « cadre d'actions pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie » de 2002 est certainement exemplaire [34]. Comme l'écrit C. Degryse, « avis, recommandations, déclarations, échanges d'expériences, actions de sensibilisation, débats ouverts peuvent, certes, faire progresser l'Europe des relations de travail mais, s'agissant d'instruments non contraignants et non contrôlés par des juridictions, le risque existe que cet attirail de "bonnes pratiques" ne remplace progressivement la constitution d'un socle législatif » [35].

Un second modèle, fondé sur les articles 138 et 139 du Traité, relève de l'« accord-cadre ». « Cet accord est dit accord-cadre, non point parce qu'il s'efforce d'encadrer la négociation collective dans les systèmes nationaux, mais parce qu'il fixe des objectifs et certaines prescriptions minimales. Le modèle ici emprunté est celui de la directive communautaire, instrument législatif caractéristique du droit européen, supposé ménager une marge d'action aux autorités législatives et réglementaires des États membres, tout en les liant par des objectifs et, dorénavant, par des prescriptions minimales [36]. » Ce dispositif institutionnalisé lors de l'adoption du Traité

---

34. S'inscrivant délibérément en rupture avec une « approche traditionnelle en termes de droit et d'accès égal à la formation » visant à garantir un accès effectif à la formation, le texte présente une série de cas dont l'exemplarité est censée servir de références incitatives pour les acteurs concernés au niveau local et national. La mise en œuvre consiste à déléguer aux organisations nationales membres de la ces, de l'UNICE, du CEEP et de l'UEAPME, le soin de promouvoir ce cadre d'action par le biais de « tables rondes » et de séminaires.

35. C. Degryse, « Dialogue social et processus législatif : essoufflement et hésitations », *Bilan social de l'Union européenne 2001*, Bruxelles, Institut syndical européen, Observatoire social européen, Hans-Böckler-Stiftung, SALTSA, 2002, p. 38.

36. A. Lyon-Caen, « La négociation collective dans ses dimensions internationales », *Droit social*, n° 4, avril 1997, p. 360.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 382

de Maastricht articule une obligation pour la Commission de consulter les « partenaires sociaux européens » sur toute initiative législative (projet de directive, par exemple), avec la possibilité pour les organisations européennes de négocier un accord de leur propre initiative ou sur un sujet ayant fait l'objet de la consultation. À ce jour, quatre accords-cadres ont été signés. Ils sont tous issus d'une consultation. Les trois premiers accords (congé parental en 1995 ; travail à temps partiel en 1997 ; travail à durée déterminée en 1999) ont été transposés tels quels par une directive du Conseil dans le cadre d'une procédure définie dans l'article 139 du Traité [37]. On a pu parler, à propos de ce mode de fonctionnement du dialogue social, de « négociation dans l'ombre de la loi » [38]. L'expression souligne la dépendance de la négociation européenne à l'égard des initiatives politiques de la Commission, l'objectif étant de contraindre l'UNICE à négocier sous la menace d'une hypothétique législation communautaire.

L'institutionnalisation du dialogue social européen à Maastricht a pu être interprétée comme la mise en place de procédures de type néocorporatiste à l'échelle communautaire. Dans le champ académique, cette analyse reste extrêmement minoritaire comparée aux nombreuses autres interprétations qui mettent avant tout l'accent sur l'idée de « pluralisme transnational » [39], ou de celles qui appréhendent l'Europe sociale en termes de réseaux [40]. Mais, plus que la caractérisation d'un modèle de gouvernance européenne, la véritable question qui sous-tend toute interrogation sur les régulations de la flexibilité est celle des acteurs, de leurs capacités à engager des négociations, de leur aptitude à fédérer au niveau communautaire des groupes et des intérêts variés, etc. Ceci constitue de loin le principal enjeu de la constitution du mouvement syndical européen, et plus précisément, de la Confédération européenne

37. L'accord sur le télétravail (2002), qui fait également suite à une consultation de la Commission, est destiné à être mis en œuvre « selon les procédures et les pratiques propres aux partenaires sociaux et aux États membres » (art. 139.2). Ce dernier accord-cadre relève donc davantage du premier modèle de *Soft Law*.

38. B. Bercusson, « Maastricht : a fundamental change in European labour law », *Industrial Relations Journal*, 23, 1992, p. 177-190.

39. W. Streeck et P.C. Schmitter, « From national corporatism to transnational pluralism : organized interests in the single european market », *Politics and Society*, 19 (2), 1991, p. 133-164.

40. J. Greenwood, J.R. Grote, K. Ronit, *Organized Interests and the European Community*, London, Sage, 1992.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 383

des syndicats (dont le secrétariat européen ne regroupe à l'heure actuelle qu'une trentaine de permanents).

La formule *structure before action* [41] synthétise assez bien la situation actuelle. La CES a longtemps été traversée par une tension entre stratégie de mobilisation pour construire un rapport de forces transnational [42] et stratégie de représentation institutionnelle à Bruxelles. Prédominante, la seconde a été critiquée en raison de l'écart croissant qui se creuse entre le sommet et la base, dès lors que s'affirment les velléités d'institutionnalisation [43]. En dépit de cette tension, la réforme des statuts opérée en 1991 a introduit le vote à la majorité qualifiée au sein du Comité exécutif, transformation qui marque une volonté de délégation normative plus poussée en faveur de l'organisation européenne. La réforme a aussi abouti à l'intégration des Comités syndicaux européens (organisations européennes sectorielles) au sein du Comité exécutif. À l'heure actuelle, l'organisation interne de la CES révèle donc un degré relativement élevé de supranationalisation plutôt prometteur pour l'édification d'un système européen de relations professionnelles. L'optimisme doit cependant être immédiatement tempéré par deux constats qui n'ont rien d'anecdotiques. En premier lieu, les trois principales organisations européennes ne sont pas arrivées au même degré d'organisation interne. Si l'UNICE, qui regroupe les principales organisations nationales d'employeurs, s'est constituée très tôt (1958), l'introduction du principe de la majorité « surqualifiée » pour l'entrée en négociation avec la CES ne date que de décembre 1999. En second lieu, dans nombre de secteurs (à commencer par la métallurgie), le dialogue social est handicapé par l'absence d'interlocuteur patronal constitué à une échelle européenne [44]. Il s'agit là, on en conviendra aisément, d'un obstacle de taille…

---

41. L. Turner, « The europeanization of labour : structure before action », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 3, 1996, p. 325-344.
42. C. Gobin, « Construction européenne et syndicalisme européen : un aperçu de 34 ans d'histoire (1958-1991) », *La revue de l'IRES*, n° 21, 1996, p. 119-151.
43. G. Groux, R. Mouriaux, J.M. Pernot, « L'Européanisation du mouvement syndical : la CES », *Le mouvement social*, n° 162, 1993, p. 41-67.
44. A. Dufresne, « La branche, niveau stratégique dans la coordination des négociations collectives ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 74, 2002, p. 59-70.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 384

Le « moment Delors »

La mise sur agenda du problème des formes de « travail atypique » tient certainement, en Europe, à la prise de conscience progressive de l'ampleur du phénomène, et à la volonté d'encadrer, au niveau communautaire des pratiques de flexibilité variées selon les pays et les entreprises [45]. Comment le terme de « flexibilité » s'est-il progressivement imposé dans la sémantique européenne et par quels biais a-t-il pu s'imposer comme nouveau référentiel ? Voilà quelques questions qu'il importe de traiter avant d'établir le bilan actuel de l'action communautaire en matière de flexibilité du travail.

À cette fin, commençons par rappeler que, tel qu'il est affirmé dans le traité de Rome, le Marché commun doit prendre corps par l'entremise d'une coordination des politiques douanières et économiques nationales. Dans ce cadre, le « social » n'est pas prioritaire et demeure du ressort exclusif de la souveraineté nationale. Un Fonds social européen est néanmoins mis en place pour faire face aux restructurations et, plus généralement, aux problèmes que la mise en communication d'espaces économiques encore fermés risque de poser. Les politiques visant à encourager la mobilité des travailleurs sont alors les seules initiatives communautaires jugées pertinentes [46]. Le droit du travail européen se construit de la sorte sur la base d'un objectif – favoriser la libre circulation des personnes au sein de la Communauté – et d'une conviction – celle en vertu de laquelle le Marché commun bousculera inéluctablement les relations contractuelles de travail. Les premiers instruments juridiques adoptés dans ce domaine dans les années 1970 témoignent de ces options : directives sur les licenciements collectifs (1975), directives sur la protection des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises (1977) et en cas d'insolvabilité de l'employeur (1980)… L'analyse de leur contenu est révélatrice. Les entreprises y sont appréhendées comme des entités dont la fluidité et l'instabilité se sont accrues avec l'avènement du Marché commun [47], transforma-

45. Cette partie s'appuie sur les premiers résultats d'un travail de recherche en cours mené par C. Didry et A. Mias sur l'histoire du dialogue social européen de Val Duchesse.

46. M. Hall, « Industrial relations and the social dimension of european integration : Before and After Maastricht », dans R. Hyman, A. Ferner (sous la direction de), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell Business, 1994, p. 281-311.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 385

tion qui incite en contrepartie à un minimum de législation communautaire. Les directives témoignent par ailleurs d'un second trait caractéristique de la période : le Marché commun est pensé en termes de projet politique, projet dont le droit des affaires européen est l'un des premiers à porter la marque.

L'arrivée de J. Delors à la tête de la Commission coïncide avec un triple renversement de perspectives. En premier lieu, le Marché commun n'est plus seulement appréhendé sous le sceau du projet politique. La circulation des marchandises, la mobilité des capitaux et la coordination des politiques de change au sein du Serpent monétaire européen contribuent à faire entrer la réalité institutionnelle de la Communauté économique européenne dans les attentes des décideurs économiques et politiques. C'est dans cette conjoncture que s'impose progressivement la notion de « marché intérieur » (Livre blanc de 1985), sémantique qui vise autant à décrire une réalité qu'à produire des effets performatifs afin de concourir au bon « achèvement » de ce marché. La question de la mobilité géographique passe alors au second plan au profit d'une ambition d'ensemble : rendre la « Maison Europe » plus « habitable [48] ». En une période où l'on s'interroge sur l'impact des nouvelles technologies sur le travail et l'emploi, il s'agit désormais de favoriser l'adaptation des salariés *dans* leur emploi, grâce à la formation professionnelle d'une part, à l'information et à la consultation dans l'entreprise d'autre part [49]. Second renversement de perspective d'importance : au projet d'harmonisation des législations nationales succède l'ambition de forger un socle de droits fondamentaux à valeur transnationale. Ce projet débouche en 1989 sur l'adoption de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs. Cette dernière est accompagnée d'un Programme d'action sociale qui oriente la production des directives communautaires durant les années 1990. Ce nouveau registre politique se développe conjointement à l'affirmation de

47. On peut, pour s'en convaincre, regarder plus précisément les premières directives en droit des sociétés. Elles abordent les deux périodes critiques de la vie d'une entreprise, la création et la disparition, sans se préoccuper de son fonctionnement « normal » (C. Gavalda, G. Parleani, *Droit des affaires de l'Union européenne*, Paris, Litec, 3e éd., 1999).

48. J. Delors, *Le nouveau concert européen*, Paris, Odile Jacob, 1992.

49. C'est dans cet esprit qu'une série d'études et de rapports servent de base pour les travaux du groupe de travail « Nouvelles technologies et dialogue social » créé en 1985 dans le cadre du dialogue social européen de Val Duchesse.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 386

l'autorité de la Commission, avec la reconnaissance, dans l'Acte unique, puis dans le protocole sur la politique sociale annexé au traité de Maastricht, de la force de proposition de la Commission en matière sociale.

En dépit de ces avancées sociales, lorsqu'au milieu des années 1980 l'OCDE impose le thème de la flexibilité sur la scène internationale (cf. Introduction), la Communauté ne peut échapper à une réflexion sur la performance économique. Elle le fait en questionnant la compétitivité (Livre blanc de 1985, Livre blanc de 1993 intitulé *Croissance, compétitivité, emploi…*). La novation – tel est le troisième basculement significatif à nos yeux – consiste à analyser la compétitivité de l'espace européen pris comme un tout face aux États-Unis et au Japon, et non plus à chercher, coûte que coûte, à combler les différentiels de compétitivité entre États membres. La conséquence est décisive. À cette occasion s'impose l'idée que les politiques communautaires de compétitivité ne sont pas nécessairement des politiques « anti-droit du travail » et que, loin de se réduire à des formes sociales instables et fluctuantes, les entreprises sont des institutions au sens fort du terme (soit, si l'on préfère, des espaces de droit et de négociation). C'est sur un tel terrain, labouré d'abondance par la griffe Delors, qu'ont pu éclore les premières régulations négociées sur la flexibilité du travail.

Dialogue social européen et négociation sur le travail atypique

Depuis 1987, date du premier avis commun sur la « la formation et la motivation, l'information et la consultation » (cf. *supra*), les projets visant la régulation du marché du travail ont fait l'objet d'âpres débats. Il est possible d'envisager ces débats sous la forme de deux orientations divergentes. La première débouche sur le Programme d'action de création d'emplois. Adopté sous présidence britannique du Conseil en 1986, il met l'accent sur la suppression d'un certain nombre de rigidités du marché du travail et la promotion de schémas de flexibilité. La seconde orientation est initiée par la Belgique. Elle conduit à la Charte de 1989 et au Programme d'action sociale qui accompagne cette dernière. L'objectif est l'établissement d'un large éventail de droits sociaux légalement contraignants. Il s'agit de créer une base de dispositions sociales communes au sein des États membres. Le programme d'action reprend d'anciens projets de directives sur le « travail

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 387

atypique ». Cela se traduit par l'adoption d'une directive qui institue des mesures visant à « promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail des travailleurs ayant une relation de travail à durée déterminée ou une relation de travail intérimaire » (directive 91/383 du 25 juin 1991). Second résultat tangible : après plusieurs années de blocage, et suite à une consultation des partenaires sociaux européens, des négociations s'ouvrent en 1995 sur le thème du travail atypique.

Ces négociations débouchent d'abord sur un accord-cadre relatif au travail à temps partiel (1997). Cet accord promeut une égalité de traitement entre personnes à temps partiel et à temps plein. Les négociations abordent ensuite le travail à durée déterminée. L'accord-cadre de mars 1999 s'inscrit dans la continuité du précédent : il dénonce toute gestion inique à l'encontre des salariés en CDD et il milite en faveur de l'accès de ces derniers à la formation professionnelle. Ces deux accords entrent pleinement en résonance avec la philosophie communautaire des années 1990, celle qui consiste à agir pour améliorer les conditions de recours et d'exercice des contrats de travail réputés « atypiques ». Si l'on regarde de près l'accord sur les contrats à durée déterminée, on s'aperçoit que l'enjeu est aussi de produire des normes communautaires. Dans cet accord, le contrat de travail à durée indéterminée est d'abord présenté comme le type juridique normal et général qui informe les relations de travail. Pour éviter les abus, il est alors demandé aux États membres de prendre différentes mesures, à commencer par la définition d'une durée maximale de recours au CDD, par la limitation du nombre de renouvellements possibles. Produit d'un compromis entre souci syndical (éviter les dérives de la flexibilité) et option patronale (alléger les contraintes de gestion des ressources humaines), ces deux accords symbolisent bien les deux objectifs, pas nécessairement compatibles, qui guident la stratégie conventionnelle au niveau de la Communauté : contribuer à une harmonisation des politiques de l'emploi d'une part, développer des références communautaires en droit du travail d'autre part.

Mises en chantier à partir de juin 2000, les négociations sur le travail intérimaire participent d'un même esprit. Pour cette forme particulière d'emploi, la relation de travail engage trois acteurs : un travailleur, une entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. C'est pourquoi, du point de vue de la CES, la normalisation des conditions d'emploi oblige normalement à mettre l'entreprise

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 388

utilisatrice sur le même pied d'égalité que les deux autres protagonistes, ce que se refuse à reconnaître l'UNICE. En raison de ce désaccord, les négociations ont été interrompues en mai 2001. Aussi est-il revenu au Conseil et au Parlement de se saisir à leur façon de la question ainsi laissée en plan. Il existe, par ailleurs, un comité de dialogue social sectoriel pour le travail temporaire, réunissant UNI-EUROPA (salariés) et EURO-CIETT (employeurs). Suite au constat d'échec des négociations interprofessionnelles sur le travail intérimaire, le principal résultat de leurs échanges réside dans la contribution commune adressée aux institutions communautaires. Les organisations européennes y soutiennent la volonté de la Commission de poursuivre le travail législatif en vue d'une directive du Conseil et du Parlement européens, en avançant des propositions concernant son contenu. À l'instar des accords sur le travail à temps partiel et sur le travail à durée déterminée, les principes sont axés autour de l'amélioration des possibilités d'emploi et d'intégration au marché du travail. S'il aborde des points délicats comme les droits syndicaux ou la restriction à l'utilisation d'intérim en cas de grève dans l'entreprise utilisatrice, le texte reste cependant silencieux sur les questions de la durée et du renouvellement des contrats d'intérim, qui avaient fait l'objet d'un encadrement dans l'accord sur le travail à durée déterminée.

Au terme de ce parcours consacré à la négociation européenne, quatre constats méritent l'attention. Premier constat : grâce à l'introduction du vote à la majorité qualifiée au sein des organes exécutifs (au sein de la CES au premier chef), la délégation normative au profit des organisations européennes permet à la négociation d'aller au-delà de la reconnaissance du « plus petit commun dénominateur ». C'est ainsi que l'accord-cadre sur le travail à temps partiel a pu être entériné par le comité exécutif de la CES en dépit de l'opposition du DGB, pourtant l'un des plus importants syndicats membres de la Confédération [50]. Second constat : la négociation européenne reste largement dépendante des initiatives législatives de la Commission. Les organisations d'employeurs n'ont aucun intérêt à contracter des engagements contraignants tant qu'aucune « menace » crédible de législation communautaire n'apparaît. Un échec des négociations ne condamne pas pour autant le travail législatif communautaire, qui

50. Entretien avec Jean-François Troglic, secrétaire national de la CFDT, membre de la CE en charge de la politique internationale et européenne, 11/05/01.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 389

peut tenir compte des positions exprimées par les organisations européennes pour avancer de nouvelles propositions de législation, comme c'est le cas actuellement sur le travail intérimaire. Troisième constat : dans le cadre des procédures instituées par Maastricht, et tant qu'aucune négociation indépendante du pouvoir politique communautaire n'est initiée, les enjeux de la normalisation de la flexibilité au niveau communautaire restent limités par le cadre des compétences communautaires. Il est exclu, par exemple, que les rémunérations fassent l'objet d'une quelconque action législative. Dernier constat : une trop grande diversité des régulations nationales soulève des difficultés importantes dans la production de références communautaires. Faut-il rappeler que, en raison de la variété des configurations nationales, les premiers accords signés au niveau européen n'ont eu d'impacts que sur les deux régulations nationales les moins « favorables » aux salariés (celles du Royaume-Uni et de l'Irlande, en l'occurrence) ? Occultée par des termes génériques comme ceux de temps partiels, de CDD…, c'est, plus encore, la multiplicité des dispositifs et des pratiques qui pose problème. L'échec des négociations sur le travail intérimaire tient peut-être à cette « absence générale de définition et de réglementation spécifiques claires de l'intérim en tant que type séparé de relation d'emploi » dans des pays aussi divers que le Danemark, la Finlande, l'Irlande et le Royaume-Uni [51].

Vers une régulation sectorielle de la flexibilité des marchés du travail ?

Pour tourner les difficultés qui viennent d'être recensées précédemment, le secteur conventionnel européen (prolongement de la branche dans les États membres) pourrait apparaître comme le niveau de régulation le plus pertinent afin de donner vie à la négociation communautaire. Ici aussi, cependant, les difficultés sont multiples. L'absence d'interlocuteur patronal dans certains secteurs en est une première. Le faible degré de dépendance à l'égard des initiatives politiques communautaires en est une seconde. Nous savons, en effet, que là où des engagements concrets s'objectivent par la voie politique (dans les secteurs des transports, des télécommunications, de l'agriculture…), les négociations sont égale-

51. European Industrial Relations Observatory, « Le travail intérimaire en Europe », 1999 : http://www.eiro.eurofound.ie/1999/01/study/TN9901233S.html

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 390

ment vivaces. Dans les autres secteurs où les incitations politiques sont faibles, la propension à négocier l'est tout autant. Au-delà de ces obstacles institutionnels, les perspectives d'une régulation sectorielle soulèvent des problèmes d'ordre cognitif. Comment produire une référence commune pour une branche européenne ? Les initiatives syndicales en direction d'une coordination des salaires illustrent la difficulté à définir une norme sectorielle commune [52]. En amont des négociations, un long travail oblige à délibérer sur la façon de circonscrire la notion de « rémunération ». À défaut de construction préalable des objets, on conçoit aisément que la négociation soit un exercice impossible.

Pour cette raison, et pour d'autres que nous avons déjà suggérées, le dialogue social sectoriel reste encore largement dépendant des initiatives de la Commission européenne, que ce soit en matière de temps de travail ou de formes atypiques d'emploi (télétravail et travail intérimaire). « Dans un tel processus, on ne saurait parler d'autonomie collective ; il y a avant tout une intégration des acteurs sociaux dans la gestion publique communautaire [53]. » Cela est particulièrement clair dans le domaine de l'aménagement du temps de travail où les organisations syndicales sectorielles ont été appelées à couvrir les secteurs exclus de la directive du Conseil de 1993. Cette dernière fixe des normes minimales en matière de santé et de sécurité des travailleurs, en édictant des périodes minimales de repos et des limites de temps de travail (directive 93/104/CE du Conseil concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, *JO* L 307 du 13.12.1993, p. 18). En vue de la compléter, la directive a servi de base à différents secteurs européens. Il en va ainsi avec l'accord-cadre de recommandation pour l'amélioration de l'emploi salarié dans l'agriculture, accord signé en juillet 1997 par les employeurs (GEOPA/COPA) et les syndicats européens (EFA/CES). Le texte fournit des indications précises relatives au repos journalier, aux temps de pause, au repos hebdomadaire et à la durée du travail de nuit. Il fixe par ailleurs une durée annuelle maximale de travail. Cet accord est appelé à être intégré dans les conventions collectives signées au niveau national dans le secteur

52. A. Dufresne, E. Mermet, « Évolutions de la coordination des négociations collectives en Europe », *Discussion and Working Papers*, European Trade Union Institute, 2002.

53. A. Lyon-Caen, « La négociation collective dans ses dimensions internationales », *op. cit.*, p. 361.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 391

agricole. Il s'agit du premier accord volontaire au niveau européen, non issu d'une consultation préalable de la Commission. En novembre 1998, la Commission a présenté plusieurs propositions en vue d'appliquer des règles appropriées aux secteurs exclus du champ d'application de la directive, c'est-à-dire principalement les transports (aérien, ferroviaire, routier, maritime et sur les cours d'eau intérieurs) et la pêche en mer. Cette initiative politique a permis la négociation d'accords sur l'aménagement du temps de travail dans les secteurs européens du transport maritime et de l'aviation civile, transposés ensuite en directives du Conseil. Pour les secteurs où il n'y a pas eu négociation d'un accord, une directive de juin 2000, et une autre en 2002, sont intervenues pour fixer des normes minimales de temps de travail dans le transport ferroviaire et dans le transport routier.

Bien qu'encore semées de nombreuses embûches, les voies de la régulation sectorielle sont loin d'être, on le constate, de simples impasses. Une nouvelle preuve en a été donnée récemment grâce à deux comités du dialogue social sectoriel qui, en 2001, ont produit des lignes directrices sur le télétravail. Précurseur, le secteur européen des télécommunications a défini un certain nombre de principes « soumis pour adoption volontaire aux entreprises du secteur [54] ». Deux mois plus tard, le commerce (secteur le plus important au niveau européen) empruntait une direction similaire. Eurocommerce (employeurs) et Uni-Europa (salariés) se sont mis d'accord eux aussi sur un ensemble de règles (droits syndicaux, santé et sécurité, conditions d'emploi, financement des équipements, confidentialité des données, retour dans l'entreprise ou encore égalité de traitement) qui doivent être traduites et relayées par accords collectifs aux niveaux national et local. Ces deux textes ont précédé de peu la négociation et la signature, en juillet 2002, d'un accord interprofessionnel (non contraignant) sur le télétravail.

La flexibilité, un défi pour les relations professionnelles

Bien que le terme « flexibilité » véhicule avec lui un nombre important de significations parfois difficilement compatibles, nul ne saurait nier aujourd'hui la montée en puissance de pratiques de

54. C. Degryse, « Dialogue social et processus législatif : essoufflement et hésitations », *op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 392

gestion qui, d'une manière ou d'une autre, consacrent l'épuisement de la figure idéal-typique du rapport salarial fordien. Les relations professionnelles sont directement concernées par cette transformation de fond des sociétés contemporaines. Comme nous l'avons noté, cela se traduit tout à la fois par une (relative) décentralisation des négociations et, concurremment, par la construction d'un espace européen de régulation des flexibilités. Le tableau que nous venons de brosser invite à une double conclusion. Tout d'abord, en raison même d'histoires et d'agencements institutionnels qui restent spécifiques aux États-nations, la décentralisation des relations professionnelles ne se traduit pas par une homogénéisation des modes de gestion flexibles du travail et de l'emploi. Plus encore, on constate que les configurations infranationales (au niveau des secteurs, des régions, des entreprises, des établissements…) échappent plus que jamais aux stéréotypes de relations professionnelles habituellement associés à chaque pays. Seconde conclusion : la difficulté à produire des normes communautaires à un niveau supranational. La flexibilité fait bien partie de l'horizon des préoccupations des acteurs européens, mais pour les multiples raisons passées en revue précédemment, la régulation du travail atypique, de l'aménagement du temps de travail…, avance à petits pas.

Les flexibilités du travail et de l'emploi font plus que se traduire par une hétérogénéité et/ou une lenteur des processus de régulations. Elles lancent également de nouveaux défis aux systèmes de relations professionnelles. Sans souci d'exhaustivité, trois enjeux nous paraissent centraux aujourd'hui, et cela tant au niveau européen qu'à ceux plus décentralisés de l'entreprise et de l'établissement. Le premier a trait à la légitimité des acteurs. Les systèmes de relations professionnelles se sont construits sur la base circonscrite des espaces nationaux. À l'heure de la décentralisation et de la globalisation, ils peinent – les syndicats salariés au premier chef – à conquérir une identité et une légitimité sur des registres à la fois infra- et supranationaux. Telle est une des premières conséquences majeures, et parfois inattendues, des flexibilités du travail et d'emploi que d'éroder les assises sociales des acteurs constitués.

Le deuxième enjeu a trait à la reconfiguration des espaces de négociation. Dans certains pays, on a (re)découvert la négociation d'entreprise, dans d'autres, c'est l'ouverture vers les territoires qui constitue aujourd'hui l'un des paris les plus fructueux pour l'avenir

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 393

des relations professionnelles. Mais, en la matière, rien n'est encore joué car, à en juger par les quelques expériences françaises étudiées par A. Jobert [55], on s'aperçoit que les objets, les règles et les acteurs de ces négociations territoriales sont, eux aussi, tout entiers à (ré)inventer. Le troisième et dernier enjeu inhérent aux relations professionnelles à l'heure de la flexibilité concerne les modes de régulation sociaux eux-mêmes. En la matière, les tensions et hésitations sont multiples. Au niveau européen, on l'a vu, les modèles et les canaux qui permettent de fabriquer de la norme et de la faire vivre sont multiples et parfois contradictoires. Au niveau national, les oscillations n'en sont pas moins grandes. En France par exemple, non seulement la loi continue d'occuper une place centrale dans les procédures de régulation, mais l'on constate également une forme de judiciarisation des relations de travail qui incite le juge à se prononcer de plus en plus fréquemment pour dire la règle. Dans le même temps, la procéduralisation du droit ne fait guère plus de doute. Afin de satisfaire aux besoins de flexibilité et de diversité des régulations locales, l'articulation entre les niveaux de négociation se satisfait de moins en moins du principe de l'ordre public social. On le constate : si les flexibilités du travail et de l'emploi ont creusé la tombe des régulations anciennes, les germes du nouveau restent encore difficiles à percevoir avec assurance et précision.

55. A. Jobert, *Les espaces de la négociation, branches et territoires*, Toulouse, Octarès, 2000.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 394

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 395

Flexibilité et sécurité : quelles formes de régulation politique ?

Matthieu de Nanteuil-Miribel et Mohamed Nachi

Nous voici arrivés au terme de cet ouvrage. Ainsi que nous l'annoncions en introduction, ce dernier chapitre aborde la question des conditions de l'action publique face au marché. Cet ouvrage l'a montré : l'articulation entre flexibilité du travail et sécurité des personnes constitue un enjeu de premier plan pour les social-démocraties européennes, si celles-ci veulent éviter de faire rimer marché et anomie, renouveler un pacte social aujourd'hui épuisé, donner du sens – à la fois une direction et une signification – aux soubresauts chaotiques du présent. Toute société démocratique se fonde sur des principes de cohésion qui l'éloignent du monde animal, de la lutte pour la survie, de la défense du chacun pour soi érigée en finalité pour tous. Mais toute société démocratique se caractérise également par le respect des choix de vie individuels, par le refus de la puissance hégémonique des États, par l'existence d'un ensemble de garanties juridiques et sociales qui articulent l'idéal d'égalité à celui de liberté.

Or sur ce plan, la doctrine néolibérale, qui sous-tend le recours à une flexibilité sans contrepartie, mène à une double impasse : en voulant faire du marché le vecteur exclusif de la vie sociale, elle discrédite l'action politique et, plus largement, la capacité d'une

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 396

collectivité humaine à penser de manière autonome son histoire et son destin ; en érigeant la flexibilité du travail en impératif indiscutable, elle se méprend sur la nature profonde d'un phénomène qui ne se réduit pas au simple triomphe de la liberté individuelle, mais définit un nouveau champ de forces, un ensemble de contraintes et d'opportunités, socialement organisées et structurées. Ce qui est en jeu, ce n'est donc ni l'existence du marché comme tel, ni son encadrement par des choix politiques émanant de la volonté populaire, mais bien l'articulation entre ces deux sources de légitimité de la vie sociale, l'invention de nouvelles figures de la régulation politique.

Le terme « flexicurité » se situe précisément au carrefour de ces différents enjeux. En vogue dans de nombreux milieux de recherche, avancé dans certains documents récents de la Commission européenne dans le cadre de la stratégie européenne pour l'emploi, présenté par une partie des partenaires sociaux comme un nouveau point d'appui à la négociation et au dialogue social, ce néologisme étrange, tiré de l'anglicisme *flexicurity*, vise à concilier l'inconciliable : favoriser la flexibilité du travail pour les entreprises, tout en définissant de nouveau cadres de sécurité pour les salariés. Mais de quoi s'agit-il exactement ? C'est ce que nous examinons maintenant, en conclusion de ce livre.

Pour traiter cette question, ce dernier chapitre propose une réflexion en trois étapes : dans un premier temps, il décrit brièvement les acquis et les limites du concept de « flexicurité » pour, dans un deuxième temps, mettre en question l'imaginaire contemporain qui ferait de la flexibilité le nouveau terrain d'expression de la liberté individuelle. Dans un troisième et dernier temps, il s'attache à mettre en lumière le besoin de régulations renouvelées, mais aussi la pluralité des options politiques possibles face au marché, dans la perspective d'une articulation forte entre flexibilité du travail et sécurité des personnes. Il se prononce, en conclusion, en faveur d'une autre politique, visant à modifier le référentiel d'action de l'intervention publique. Il suggère notamment de passer d'un État social « souverain », garant d'une certaine cohésion nationale mais incapable de faire face aux nouveaux risques sociaux, à un État « flexible » et « décentré », capable de soutenir et d'encadrer des formes de régulation émanant de la société civile, en particulier des partenaires sociaux.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 397

APPORTS ET LIMITES DU CONCEPT DE « FLEXICURITÉ »

Le concept de « flexicurité » semble marquer une étape importante dans le renouvellement du compromis fondateur qui, dans la plupart des pays européens, cherchait à articuler développement économique et cohésion sociale, au cours de la période industrielle antérieure. De fait, ce compromis a été largement fragilisé – quand il n'a pas été radicalement remis en cause – durant les deux dernières décennies : celles-ci ont connu à la fois un mouvement de « réenchantement » de l'entreprise dans l'imaginaire culturel contemporain, et une montée en puissance du marché dans la gestion des affaires publiques qui, dans de nombreux cas, ont abouti à une individualisation des relations sociales et à un affaiblissement progressif des garanties collectives, négociées précédemment. Dans ce contexte, l'heure serait à la recherche de nouveaux équilibres collectifs permettant de compenser les effets jugés les plus néfastes – ou du moins les plus manifestes – d'un libéralisme économique sans contrepartie. On peut en effet considérer qu'il y a urgence : « le capitalisme prospère, mais la société se dégrade », écrivent L. Boltanski et E. Chiappello [1]. Après une phase de stabilisation relative, les inégalités se sont à nouveau aggravées, non seulement entre le Nord et le Sud, mais au sein des pays du Nord [2]. Ces inégalités combinent des inégalités traditionnelles – principalement de revenu – avec l'apparition de nouveaux facteurs de risque, souvent plus individualisés (précarité de l'emploi, stress et intensification du travail, *bad jobs*, etc.).

Repenser l'articulation entre mobilité et protections

Certes, l'ambition du concept de « flexicurité » n'est pas de prendre en charge l'ensemble de la « question sociale ». Mais sa portée est loin d'être insignifiante : encore assez peu stabilisé, ce concept traduit pourtant une volonté de rééquilibrer un jeu économique de plus en plus sélectif, qui fait peser sur les salariés – surtout les plus fragiles – l'essentiel de l'exigence d'adaptation aux

---

1. L. Boltanski et E. Chiapello., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
2. J.-P. Fitoussi et P. Rosanvallon, *Le nouvel âge des inégalités*, Paris, Le Seuil, 1996 ; D. Martin, J.-L. Metzger, P. Pierre, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Le Seuil, 2003.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 398

conditions de la concurrence globalisée. De plus, il offre un outil pertinent permettant de penser la continuité des protections sociales face à des trajectoires professionnelles de plus en plus changeantes, instables, voire morcelées. Ainsi que le rappellent P. Vielle et P. Walthéry [3], la flexibilité du travail et de l'emploi s'inscrit dans un contexte « post-fordiste » qui réduit l'assise des systèmes de protection sociale traditionnels, et place de nombreux travailleurs « atypiques » hors du champ de protections définies de manière générique.

Enfin, et à défaut de solutions toutes faites, certains voient dans ce concept une reformulation de l'antagonisme classique « capital-travail », mieux adapté aux nouvelles conditions de l'économie concurrentielle : la ligne de fracture entre individus et groupes sociaux ne serait plus celle de l'accès à la *propriété* des moyens de production mais celle de la possession de *ressources* multiples permettant d'accepter, sans risque majeur pour sa santé ou sa situation matérielle, les exigences d'une mobilité quasi permanente. De la sorte, la « flexicurité » serait la base conceptuelle permettant de redéfinir un filet de sécurité plus sûr et, si l'on ose dire, plus « confortable ». Elle favoriserait l'émergence de nouveaux droits – d'origine législative ou conventionnelle – permettant *d'acquiescer collectivement* à cette exigence accrue de mobilité, sans provoquer d'inégalités ou de ruptures majeures dans le tissu social. Pour ses promoteurs les plus rigoureux [4], le concept de « flexicurité » est d'ailleurs conçu selon un double mouvement : celui d'un renforcement de la flexibilité du travail et celui d'une sécurisation renforcée des personnes. En théorie, cette dernière concernerait les « variables externes » du rapport salarial : sécurité des *protections*, mais aussi sécurité des *revenus* ou sécurité des *emplois* – voire les trois à la fois [5].

En l'état, nous avons donc affaire à un matériau conceptuel suffisamment riche et novateur pour que l'on s'y intéresse de près. De ce point de vue, la critique consistant à accuser le concept de« flexicurité » de n'être que le cheval de Troie d'une dérégulation

---

3. P. Vielle et P. Walthéry, *Flexibilité et protection sociale*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 2003.

4. T. Wilthagen, « The concept of "flexicurity": A new approach to regulating employment and labour markets », *Transfer Review*, ETUI, 2004, p. 166-186.

5. Sur les définitions précises de la flexibilité, voir le glossaire situé à la fin de l'ouvrage.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 399

avancée nous paraît inadaptée, pour ne pas dire déplacée : l'outil juridique a souvent constitué une arme particulièrement puissante pour faire obstacle aux méfaits du marché – l'histoire de l'État-providence l'a montré. Le problème est à la fois plus complexe et plus radical. En voulant tenir simultanément les deux bouts de la chaîne (flexibilité *et* sécurité), le concept de « flexicurité » risque cependant de commettre une double erreur : en amont, de méconnaître l'état réel du *rapport salarial* ; en aval, de s'accrocher à une vision partiale de *l'action politique*.

Des besoins surestimés ?

Arrêtons-nous un moment sur l'état du rapport salarial, en détaillant trois arguments principaux. Le concept de « flexicurité » vise à définir un programme de sécurisation des personnes, en vue de permettre une flexibilité croissante – pour ne pas dire permanente – du travail. Mais cette vision *surestime* largement les besoins effectifs des entreprises dans ce domaine. L'idée que celles-ci auraient besoin d'une mobilité généralisée de leur personnel, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, paraît en décalage avec la réalité. Elle est d'ailleurs mise en cause par de nombreuses recherches. Dans des travaux pionniers, M. Piore et C. Sabel [6] rappelaient que la « spécialisation flexible » était loin d'être incompatible avec la production de masse. De leur côté, R. Boyer et J.-P. Durant [7] montrent que la flexibilité ne s'est jamais départie de formes plus ou moins élaborées de production de masse, donnant lieu à ce qu'ils appellent une « production de masse flexible » – proposition particulièrement vérifiée à l'échelle mondiale.

Or cette situation implique, derrière le spectre d'une mobilité généralisée, des stratégies de fidélisation, de stabilisation d'une partie de la main-d'œuvre – le plus souvent, celle travaillant sur des métiers considérés comme déterminants pour l'entreprise. Certes, les techniques permettant cette fidélisation ont changé : elles ne passent plus nécessairement par un « statut à vie » et combinent des incitants de nature diverse (relative stabilité d'emploi, progression salariale, avantages extracontractuels, etc.). Pour autant, l'exis-

6. M. Piore et C. Sabel, *The Second Industrial Divide: Perspectives for Prosperity*, New York, Basic Books, Inc. Riblioshers, 1984.
7. R. Boyer et J.-P. Durant, *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1998.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 400

tence d'un « noyau dur » du salariat n'a pas disparu avec les nouvelles formes de travail et d'emploi. Quelles sont ses caractéristiques, comment est-il organisé, rémunéré, géré ? La « flexicurité » ne le dit pas, quitte à véhiculer – parfois malgré elle – l'idée de besoins de flexibilité inconditionnels.

Flexibilité et rationalité des choix

Cette surestimation a un impact majeur – c'est le deuxième argument. Elle risque d'évacuer du champ de l'analyse, et donc de celui de la régulation, les *raisons pratiques* qui fondent le recours à la flexibilité, dans ses différentes formes. Pourtant, si l'on accepte l'idée que celle-ci ne peut donner lieu à une représentation grossière des besoins, il faut aussi pouvoir rendre compte de la façon dont, concrètement, les entreprises utilisent ce terme, en définissent le contenu, en font un levier stratégique.

Car sur ce terrain, la rupture semble consommée : l'ancienne distinction qui opposait une flexibilité « défensive » (englobant des stratégies de flexibilité externe et/ou quantitative, orientées vers la réduction des coûts de main-d'œuvre et la recherche de gains de productivité à court terme) et une flexibilité « offensive » (englobant des stratégies de flexibilité interne et/ou qualitative, visant un accroissement de la réactivité organisationnelle et le développement de l'innovation ou de la qualité) semble de moins en moins pertinente [8]. T. Coutrot [9] écrit à ce propos : « Sur un marché mondialisé, les stratégies de compétitivité-prix et hors-prix se complètent : les entreprises sont soumises à la fois à de fortes pressions sur les coûts (court terme) et à des exigences de qualité et d'innovation (long terme). » Fait symptomatique : à l'échelle européenne, de nombreux accords relatifs à la flexibilité du travail contiennent à la fois des mesures « défensives » et « offensives [10]. »

---

8. R. Boyer, *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte, 1986.
9. T. Coutrot, *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste* ?, Paris, La Découverte, 1998.
10. P. Barre, X. Leloup, E. Léonard, A. Spineux, P. Walthéry, *Négocier l'emploi. Comparaison des formes de régulation de l'emploi en Europe,* IST, UCL, Louvain-la-Neuve, 2000. Dans leur dernier travail sur le sujet, J.-M. Barbier et H. Nadel suggèrent de dépasser cette dichotomie en proposant une articulation originale, combinant « flexibilité du travail » et « flexibilité de l'emploi » (J.-C. Barbier et H. Nadel, *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2000).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 401

R. Boyer lui-même, à qui l'on doit cette distinction originelle, a régulièrement cherché à l'approfondir depuis [11]. Dans un article collectif récent, il montre que la flexibilité du travail acquiert des significations très diverses selon les secteurs. Cette approche rejoint les conclusions de travaux antérieurs [12] ou postérieurs [13], qui mettent l'accent sur l'importance de la variable sectorielle, en particulier à l'échelle européenne, dans la compréhension fine des stratégies de flexibilisation de la main-d'œuvre. Cette remarque, somme toute assez banale, a pourtant des conséquences décisives.

Tout d'abord, il paraît difficile d'évacuer l'idée que la flexibilité renvoie, dans les faits, à des *combinaisons – voire à des « montages » – stratégiques sophistiquées,* qui dépassent le seul registre de l'adaptation aux imprévus : la modification du rapport salarial articule des variables externes et internes, quantitatives et qualitatives, dans des proportions qui dépendent des politiques des firmes comme des contraintes socio-institutionnelles en présence. Ensuite, ces combinaisons reposent à leur tour sur des motifs différenciés, faisant apparaître une diversité de *situations vécues* par les salariés [14]. Certes, la « flexicurité » peut sembler offrir un cadre rassurant à des personnes confrontées aux défis d'une mobilité tous azimuts. Mais elle occulte le fait que ces changements incessants peuvent avoir des effets pervers quel que soit le degré de sécurité offert : un travailleur ou une travailleuse, bénéficiant de droits réguliers mais baladé(e) de petits boulots en petits boulots, sans jamais être en mesure de maîtriser son destin professionnel, serait-il/elle la solution pour les années à venir ? Enfin, la volonté de cantonner la sécurité à des variables « externes » pourrait donner à penser que ce type de flexibilité recouvre des pratiques *homo-*

---

11. J.-L. Beffa, R. Boyer, J.-P. Touffut, « Le droit face à l'hétérogénité des relations salariales », *Droit social*, n° 12, décembre 1999. L'idée originelle était qu'il existe « une sortie par le haut » de la flexibilité et, par là même, que celle-ci ne se réduit pas à un arbitrage de court terme entre rigidité et réactivité. Ce constat reste vrai, même si les façons de décrire et d'organiser la flexibilité à long terme ont changé.
12. C. du Tertre, *Technologie, flexibilité, emploi. Une approche sectorielle du post-taylorisme*, Paris, L'Harmattan, 1989.
13. M. Lallement, « Relations professionnelles et emploi : du niveau à la configuration », *Sociologie du travail*, n° 2/98, 1998 ; M. de Nanteuil-Miribel, E. Léonard, M. Schots, L. Taskin, *Les flexibilités en Europe. Pratiques, décisions, négociations*, Institut des sciences du travail, Louvain-la-Neuve, 2004.
14. Ce point a été largement développé dans le deuxième chapitre de cet ouvrage, intitulé « La flexibilité est-elle un choix rationnel ? »

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 402

gènes. Mais là aussi, des différences et des marges de jeu existent, par exemple dans la nature des outils retenus ou dans les choix de flexibilité engagés (le CDD n'est pas l'intérim, etc.).

Or à ne pas pénétrer dans ce champ, on rend impossible la discussion contradictoire sur la *pertinence*, mais aussi sur les *limites*, du recours éventuel à la flexibilité. On ne donne pas la possibilité aux acteurs sociaux (dirigeants, syndicalistes, salariés, mais aussi acteurs territoriaux, associations familiales, etc.) de s'attaquer au contenu précis des choix de gestion, de dégager des lignes de conduite qui fassent sens par rapport aux enjeux, de s'affronter sur les conditions de mise en œuvre. En d'autres termes, on risque de s'enfermer dans une logique de la « réparation » sociale qui, si elle a été dominante dans la conception de l'État-providence héritée de la période de croissance, est précisément ce qui fait aujourd'hui problème, faute de savoir appréhender les risques sociaux de manière fine, adaptée, évolutive.

Notons que ce questionnement n'est pas simplement de nature socio-économique : il renvoie aussi à des dimensions morales. En forçant à peine le trait, tout porte à croire que, dans cette optique, on resterait accroché à une vision selon laquelle il existerait par avance une « bonne » et une « mauvaise » flexibilité, indépendamment de la manière dont les acteurs sont à même d'influencer le cours des choses. Plus largement, on risquerait de légitimer de manière irrémédiable un processus qui, dans l'ensemble, reste l'objet d'interprétations divergentes, y compris au sein de la sphère dirigeante [15]. Dans cette hypothèse, notons que nous ne serions pas loin de la signification que Marx attribuait à l'exploitation : une situation de déséquilibre structurel entre contribution et rétribution, que le système de droits formels ne pourrait que contribuer à entretenir, faute de s'attaquer à la racine du problème.

FLEXIBILITÉ ET LIBERTÉ : UNE NOUVELLE SYMBIOSE ?

Voilà pourquoi un dernier argument est de nature plus philosophique. Pour beaucoup, il semble évident que la flexibilité incarne une sorte de nouvel équivalent de la liberté individuelle dans un monde hyper complexe, libéré des pesanteurs de la période indus-

---

15. R. Beaujolin-Bellet, *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset, 1999 ; J. Igalens et A. El Akremi, « Flexibilité et stratégie de l'entreprise », *Cahiers de recherche du CRG*, Toulouse, janvier 2002.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 403

trielle. Mais cette vision reste assez caricaturale, ainsi que le signalait C. Arnsperger au début de ce livre. Elle repose d'abord sur une relecture partiale du compromis « taylorien-fordien » : il ne s'agit évidemment pas de faire l'apologie du taylorisme, mais de rappeler qu'à côté d'un système de contraintes dépersonnalisant subsistaient des logiques collectives (métier, groupes, voire classes), qui donnaient sens à l'activité de travail et inscrivaient la situation objective de subordination dans des perspectives sociétales plus larges [16]. De plus, la valorisation contemporaine d'un sujet individuel dépourvu de tout ancrage ou de toute histoire n'est qu'une étape dans le déploiement de la problématique individualiste moderne, dont elle n'épuise ni les contours ni le contenu. Au mieux, elle marque un retour vers une forme contractuelle, préétatique, de l'individu moderne, dont il reste à réinventer les soubassements et les expressions politiques, sur fond de concurrence globalisée. Au pire, elle est une caricature de la liberté.

Car c'est bien de cela qu'il s'agit. La modernité s'est construite autour de l'idée qu'il revenait au sujet humain d'accéder à l'autonomie, d'inventer son histoire de manière rationnelle, de prendre en main sa finitude en l'absence de certitudes métaphysiques. Mais ce processus ne s'est pas développé de manière linéaire [17]. Il a progressivement démultiplié ses lieux d'expression, donné à l'autonomie des figures particulières, distinguant le registre de l'intérêt, celui du travail et des conditions matérielles d'existence, et celui du sens que chacun donne à sa propre vie. Par ce biais, il a toujours su faire cohabiter une « double conception » de la liberté, pour reprendre la célèbre distinction d'I. Berlin [18] : une conception « négative », centrée sur l'absence de contraintes, faisant de l'autonomie un acquis ; une conception « positive », centrée sur la réalisation de projets, faisant de l'autonomie une aspiration, un horizon.

Or l'idée que la flexibilité serait désormais indiscutable dans ses principes, et seulement négociable dans ses effets, ne peut être comprise, dans sa puissance et sa force de conviction, sans être articulée à une certaine idée de la liberté : celle que nous nous faisons de nous-mêmes dans le monde de l'après-guerre froide,

---

16. D. Linhart, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Paris, Le Seuil, 1991 ; J.-L. Laville, *Une troisième voie pour le travail,* Paris, Desclée de Brouwer, 1999.

17. A. Touraine, *Critique de la modernité*, Paris, Fayard, 1992.

18. I. Berlin, *Four Essays on Liberty*, Oxford University Press, 1969.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 404

n'offrant aucune alternative crédible au marché. Pour beaucoup, la flexibilité traduirait l'avènement d'une réversibilité sans fin des comportements, des engagements, des choix. Mettant employeurs et salariés sur un pied d'égalité, elle ne serait rien d'autre que l'expression légitime d'une aspiration à la libre disposition de soi, de sa vie professionnelle ou privée, de son histoire individuelle. Plaquant l'autonomie sur la seule défense des intérêts privés, elle marquerait le retour à une conception purement « négative » de la liberté : celle où plus rien ne saurait à *construire*, mais où tout resterait à *sélectionner*, celle qui valoriserait l'espace des *choix*, et non celui des *projets*. Les dérives philosophiques de cette étroitesse de vue ont été largement soulignées, à l'échelle des personnes comme de la collectivité [19]. Au-delà de son caractère réducteur, cette approche occulte le projet fondateur de la modernité, qui a toujours été une tentative pour conjuguer ces deux logiques.

Mais l'analyse sociologique nous montre surtout combien cette représentation de la flexibilité est battue en brèche dans la réalité. Certes, la flexibilité élargit souvent la gamme des possibles – par exemple, en matière d'horaires de travail. Mais cette situation est également créatrice de contraintes et d'irréversibilité. Ainsi, des salariés peuvent en théorie choisir de travailler hors des plages horaires habituelles, afin de mieux combiner vie professionnelle et vie privée. Dans les faits, ces horaires atypiques font souvent figure d'exercice imposé : présentés comme des horaires « normaux », ils sont progressivement investis par l'autorité patronale, qui fixent de nouvelles modalités de contrôle. Dans de nombreux cas, ces horaires ne donnent plus lieu à un paiement spécifique, et l'organisation temporelle « classique » devient l'exception. À l'inverse, la stabilité n'a pas disparu de l'entreprise flexible. Cependant, elle ne résulte plus nécessairement d'une stratégie syndicale engagée dans des rapports de négociation : elle découle davantage des besoins stratégiques de l'employeur, confronté à un environnement changeant, à la fois imprévisible et exigeant. Ce que rappellent J.-L . Beffa et *alii* [20] *:* « C'est désormais à l'initiative des firmes et de leur redéfinition des métiers que la stabilité est accordée aux

19. C. Taylor, *La liberté des modernes*, Paris, PUF, 1997 ; *Hegel et la société moderne*, Paris, Cerf, 1998.

20. J.-L. Beffa, R. Boyer, J.-P. Touffut, « Le droit face à l'hétérogénité des relations salariales », *art. cit.,* p. 1045.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 405

plus performants des salariés [...] et non plus en réponse à des revendications syndicales qui tendent à généraliser le statut ».

De tout cela, les règles collectives ne sont pas nécessairement absentes. Mais elles ont perdu leur ancienne stabilité, devenant plus mobiles, plus mouvantes que par le passé – à l'image de ce qui s'opère avec l'émergence massive d'une « régulation d'entreprise [21] ». Logiquement, l'enjeu du rapport de force s'est déplacé. Il porte désormais sur le sens de l'activité de régulation, sur le contrôle de l'évolution et de la réversibilité des règles, qui deviennent elles-mêmes l'élément d'un « méta-jeu », pour parler comme U. Beck [22]. En d'autres termes, il apparaît assez clairement que l'une des caractéristiques de la flexibilité du travail est de définir de *nouveaux schémas d'irréversibilité*, de modifier la nature des relations entre contrôle et degrés de liberté : là où l'on assiste à un élargissement de l'offre de possibles, on observe aussi une sélectivité accrue dans l'accès aux situations nouvelles. Cette dernière échappe de plus en plus à l'expression d'une volonté conjointe, fondée sur l'existence d'un rapport de négociation entre forces sociales différentes [23]. Un point largement souligné dans une importante recherche européenne récente [24], en dépit du maintien des pratiques de négociation collective « traditionnelles » dans plusieurs secteurs (salaires, durée et conditions de travail).

À l'évidence, la problématique de la liberté intègre celle de la sécurité des emplois, des revenus ou des protections, sans laquelle flexibilité risque de rimer davantage avec assujettissement qu'avec émancipation. Mais on découvre aussi un aspect déterminant de la condition salariale contemporaine, que la problématique de la « flexicurité » risquerait de masquer si elle était considérée de manière trop isolée : celui de la *désappropriation des régulations* ou, plus positivement, du besoin *d'accéder à un nouveau type de régulations*, pour l'ensemble des parties prenantes au jeu économique. L'enjeu principal ne peut se résumer à une conception étroite de la sécurité des personnes, comme contrepartie à une

---

21. A. Dupray, C. Guitton, S. Monchatre, *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès, 2003.

22. U. Beck, *Pouvoir et contre-pouvoir dans la mondialisation*, Paris, Aubier, 2003, p. 27 et s.).

23. J.-D. Reynaud, *Le conflit, la négociation, la règle*, Toulouse, Octarès, 1996.

24. M. de Nanteuil-Miribel, E. Léonard, M. Schots, L. Taskin, *Les flexibilités en Europe. Pratiques, décisions, négociations, op. cit.*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 406

flexibillité du travail grandissante et inconditionnelle. Il est surtout – et d'abord – de permettre à cette partie du salariat ballottée par une flexibilité hétérogène et imprévisible de reprendre davantage en main son propre destin, d'être associée à la production des règles collectives qui fixeraient des limites à un processus trop souvent perçu comme inéluctable, qui le doterait d'un sens moral encore largement inexistant.

Tout en définissant un ensemble de garde-fous essentiels au maintien de la cohésion sociale et de l'intégrité morale, l'enjeu de l'action politique est aussi de renouer avec une conception « positive » de la liberté, qui accorde une place essentielle à la réalisation des projets des individus et/ou des groupes, dans l'historicité concrète d'un jeu économique fortement asymétrique. Il y a là, sans doute, une acception élargie de l'idée de sécurité, capable de faire droit à une visée ambitieuse de l'autonomie dans la modernité globalisée. Mais cela implique simultanément un débordement de la problématique initiale : la question porte moins sur le *type d'articulation* possible entre flexibilité et sécurité que sur la *manière de produire* les règles collectives, la façon d'instituer le sens de l'intérêt général dans un jeu global gouverné par les ajustements interindividuels. Nous touchons là au foyer du rapport entre action politique et marché.

L'ACTION POLITIQUE FACE AU MARCHÉ : PLUSIEURS OPTIONS POSSIBLES

Question des plus délicates, au cœur des controverses politico-idéologiques actuelles : faut-il laisser faire, faut-il interdire ? N'est-il pas temps, plutôt, de chercher à dépasser ce dualisme, inhérent à l'histoire des relations État/marché depuis des décennies ? De fait, on ne voit pas bien ce que le « laisser-faire » pourrait effectivement apporter, au-delà de l'amplification d'un jeu économique déjà largement asymétrique et inégalitaire. Accentuer l'intervention de la puissance publique ? Mais dans quel sens ? On imagine mal la simple restauration d'un État social interventionniste, qui serait le garant d'une « bonne » flexibilité et nourrirait la nostalgie d'un monde idéal, débarrassé des apories de la complexité. Pour C. Taylor, l'un des enjeux de la modernité est précisément d'éviter « les illusions et les distorsions de la tradition utilitariste et les contre-illusions romantiques qui les suivent sans cesse [25] ». La crise de l'État-providence atteste, par ailleurs, l'épui-

25. C. Taylor, *Hegel et la société moderne*, Paris, Cerf, 1998, p. 71.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 407

sement des formes d'intervention unilatérale dans le champ social [26]. Il faut enfin rappeler à quel point, aujourd'hui, les modalités de l'action publique sont diverses sur le continent européen [27].

Il reste que si l'idée générale qui a gouverné l'action de l'État-providence depuis des décennies – celle d'une « réparation » des méfaits du marché par une politique principalement redistributive, couplée à une division du travail entre le marché producteur de richesses et l'État garant de l'intérêt général –, si cette idée a probablement vécu, cela n'épuise en rien l'importance pour l'État de demeurer « socialement actif », pour reprendre un mot de C. Arnsperger [28]. De son côté, R. Castel précise que l'enjeu n'est pas « moins ou davantage d'État. […] Le recours, c'est un *État stratège* qui redéploierait ses interventions pour accompagner ce processus d'individualisation, désamorcer ses points de tension, éviter les cassures et rapatrier ceux qui ont basculé en deçà de la ligne de flottaison. […] Un État qui devrait ajuster au plus près ses interventions en suivant les nervures du processus d'individualisation [29] ».

La question reste cependant ouverte de savoir selon quelles modalités l'État serait susceptible de poursuivre ce type de stratégie. Elle est surtout de savoir si la légitimité du politique face au marché passe toujours par l'évocation d'une figure tutélaire indépassable, celle de l'État social redistributif et centralisé, conçu comme un rempart unique face aux méfaits de la concurrence marchande. À l'échelle européenne, la réponse se précise. La « flexicurité » traduit précisément une forme de réponse permettant d'envisager *d'autres manières* d'articuler développement économique et cohésion sociale, à travers la diffusion d'un ensemble de droits fondamentaux n'intervenant pas directement sur le contenu des rapports concurrentiels. Mais la première partie de ce texte a souligné les failles, sinon l'extrême fragilité, d'une régulation qui se limiterait à ce type d'approche. En réalité, cette dernière s'inscrit dans une offre politique plus large, dont nous voudrions tenter de clarifier les grandes lignes. Il ne s'agit pas d'ex-

---

26. P. Rosanvallon, *La crise de l'État-providence*, Paris, Le Seuil, 1984 ; *La Nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence,* Paris, Le Seuil, 1995.

27. G. Esping-Andersen, *Les trois mondes de l'État-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, Paris, PUF, 1999.

28. C. Arnsperger, « Concepts fondamentaux et problèmes éthiques », *Séminaire « État social Actif »,* UCL, Louvain-la-Neuve, février 2003.

29. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, p. 474, souligné par nous.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 408

poser des programmes politiques, encore moins de proposer des solutions définitives face à des problèmes récurrents. L'enjeu est à la fois plus modeste et plus profond : préciser les postures possibles, cerner les éléments d'une *méthode*.

L'option « procédurale » : pluralisme et inégalités

À l'évidence, il n'est pas question d'explorer en profondeur ce que recouvre le terme d'éthique ou d'action procédurale. Cela serait d'autant plus long qu'il s'agit là d'une famille de pensée aux branches multiples et largement enchevêtrées. On peut seulement indiquer que cette « option » – terme à entendre dans son sens le plus large – rejoint les courants actuellement les plus en vogue en philosophie politique et morale, mais aussi en sociologie ou philosophie du droit. De quoi s'agit-il ? Au départ, cette approche considère la *pluralité des modes de vie et des situations sociales* comme un fait irréductible [30]. Elle avance que nos sociétés démocratiques complexes, fondées sur le principe de l'autonomie du sujet rationnel, se traduisent avant tout par un pluralisme des valeurs, qui rend inaccessible – voire dangereux – la recherche de finalités substantielles communes.

En termes philosophiques, cela signifie que la priorité devrait être désormais donnée au « juste » sur le « bien », à la détermination d'une procédure de justice en l'absence de toute référence à l'idée de bien, à un critère supérieur de détermination de la vie bonne [31]. C'est que la procédure « se substitue à un critère substantiel, définissant une forme de vie exemplaire [32] ». Comme le note P. Ricœur, « le but et la fonction d'une *procédure* [est] d'assurer la primauté du juste sur le bien en substituant la procédure même de délibération à tout engagement concernant un prétendu bien commun [33] ». Autrement dit, une conception purement procédurale de l'action publique se passe de toute référence à un contenu substantiel, puisqu'elle prétend être libérée de la tutelle du bien.

---

30. J. Rawls, *Théorie de la justice*, Paris, Le Seuil, 1987.
31. M. Nachi, « Le juste entre formalisme et substantialisme », *Social Science Information/Information sur les sciences sociales*, XXXVII (4), 1998, p. 547-592.
32. R. Rochlitz, « Critiquer une tradition : pourquoi, au nom de quoi, comment ? », *Hermes*, 10, 1991, p. 170.
33. P. Ricœur, *Le juste*, Paris, Éditions Esprit, 1995, p. 72.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 409

Mais alors, que veut dire au juste « procédure » ? La procédure est un *critère* de validation d'une norme, d'un argument ou d'une action. Le postulat de départ est formulé par J. Habermas, dans les termes suivants : « Dans la mesure où, à l'époque moderne, la philosophie ne peut plus porter un jugement préalable sur la multiplicité des projets de vie individuels et des formes de vie collective, dans la mesure où les individus socialisés eux-mêmes sont désormais seuls responsables de leur manière de vivre, qui doit être appréciée du point de vue des participants, ce qui peut convaincre tout le monde se réduit à la *procédure* selon laquelle se forme rationnellement la volonté [34]. » Or cette conception procédurale a des implications politiques de première importance. Pour elle, la sphère politique ne devrait plus avoir pour tâche de promouvoir une quelconque vision de la vie bonne, ni de conférer aux normes un contenu spécifique.

Les « procéduralistes » insistent sur le fait que les arguments et justifications d'une action publique ne peuvent prendre appui sur une éthique substantielle. La politique doit être « neutre » par rapport aux conceptions de bien : « La neutralité apparaît comme "une contrainte spécifique imposée aux raisons qui peuvent être invoquées pour justifier une politique publique". Elle concerne la *justification* des règles qui régissent la vie publique et non la finalité des pratiques et des institutions politiques [35]. » La conception du politique est donc, elle aussi, purement procédurale. Dans ce contexte, la neutralité de l'État devient le fondement de l'action politique : « La validité du jugement politique ne tient qu'au respect dans le processus de justification d'une exigence purement formelle de neutralité en regard des conceptions controversées de la vie bonne [36]. »

On ne discutera pas ici de ce que recouvre ce désir de « neutralité ». Pour ce qui est de la régulation politique de la flexibilité, on peut simplement ajouter que cela reviendrait à dédier à l'État un rôle de *coordinateur global*, de manière à faire en sorte que les règles formelles de délibération soient respectées au cours des controverses qui ne manqueraient pas d'entourer la mise en œuvre

---

34. Cité par R. Rochlitz, « Critiquer une tradition : pourquoi, au nom de quoi, comment ? », *art. cit,* p. 169-170.
35. A. Berten, P. da Silva, H. Pourtois (dir.), *Libéraux et communautariens*, Paris, PUF, 1997, p. 12.
36. *Ibid.*, p. 13.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 410

de telle ou telle pratique. Parallèlement, ce rôle tiendrait délibérément à l'écart toute forme d'intervention plus substantielle, pouvant le cas échéant aboutir à édicter des règles contraignantes envers les entreprises et les agents économiques. De même, cette option reviendrait à placer la négociation collective sur un terrain qui, lui aussi, serait de nature essentiellement procédurale, en faisant en sorte que l'issue des conflits sociaux se situe sur le plan du respect des engagements formels pris en matière de travail et d'emploi, sans impulsion normative particulière. Il s'agirait en quelque sorte de produire des *accords de méthode*, permettant d'envisager des modalités pratiques de mise en œuvre, mais aussi des procédures de recours face à certains abus en matière de flexibilité, sans toutefois s'interroger sur son principe.

Cette option présente plusieurs avantages : elle tient compte du caractère particulièrement controversé de la flexibilité ; elle peut également permettre de faire reculer les zones de non-droit évoquées plus haut, en jetant les bases d'une stabilité juridique désindexée des fluctuations de la relation d'emploi. C'est exactement la ligne de force qui anime le concept de « flexicurité » : en réalité, celui-ci s'incorpore à une approche procédurale de l'action publique, sans doute à l'origine de son succès sémantique.

Mais cette option présente, à l'inverse, de nombreuses lacunes. En fait, elle risque de passer à côté d'un fait sociologique central : en matière de flexibilité, l'éclatement des situations génère un genre nouveau d'inégalités, en raison du « vide normatif » qu'elle instaure et de l'impossibilité de mettre fin aux pratiques les plus déstructurantes pour les salariés. De manière plus prosaïque, l'option procédurale en faveur de la pluralité risque de prendre – lorsque on l'applique, par exemple, à la diversification croissante des statuts d'emploi – une coloration assez négative. Elle conduit en effet à occulter les mécanismes de recours à ces formes d'emploi et le maintien de nouvelles lignes de fracture au sein du salariat.

En dépit de ses atouts, elle risquerait donc de conforter l'existant et, en pratique, d'acculer l'État à l'inaction face à un écheveau de raisons et d'enjeux contradictoires. Certes, cette approche pourrait conduire à l'émergence de nouveaux droits, visant à sécuriser les trajectoires professionnelles. Mais au-delà des effets de légitimation mentionnés plus haut, elle pourrait également se traduire par un renforcement de la domination sociale, envers les individus ne disposant pas des ressources pour s'engager dans une construction autonome de projet, reprendre en main un chemine-

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 411

ment professionnel morcelé, au-delà d'une protection juridique minimale. La question d'une « susbstantialisation » – totale ou partielle – de la régulation se fait jour.

L'option « néosubstantielle » : entre individualisme et étatisme

Logiquement, l'option « néosubstantielle » tente de répondre à ces impasses, en réaffirmant le rôle essentiel de l'État dans le pilotage du « navire de la société salariale menacé de toutes parts [37] ». Un État qui devrait en quelque sorte se ressaisir face au regain de « marchandisation » des rapports sociaux. Sans être explicitement revendiquée sous cette forme, cette option plaide pour un « État social fort », garant de protections sociales durables. Notons pourtant qu'il ne s'agit pas d'un simple « retour » à l'État-providence. Dans cette optique, le projet de l'action publique ne se limiterait plus à ce qui a longtemps été le sien dans la grande phase de développement industriel : légitimer le marché comme instance exclusive de production des richesses, tout en prenant en charge les inévitables laissés-pour-compte du marché à travers une politique redistributive généralisée et anonyme. Au cœur du renouvellement de l'État social, se trouve la question individualiste. R. Castel est sans doute aujourd'hui l'un de ceux qui exprime le mieux cette problématique : « L'instance publique doit encore trouver son *modus operandi*, dans un monde marqué du double sceau de l'individualisation et de l'obligation de mobilité [38]. »

Pour autant, cette prise en compte de la question individualiste ne mène pas à une conception purement procédurale de la régulation. L'optique est, si l'on peut dire, inverse. Face à cette individualisation du tissu social, le propre de la sphère politique serait précisément d'approfondir ou de renouveler une certaine ambition du tout, un idéal de la totalité, qui ferait pendant à la lame de fond individualiste. M. Gauchet dit cela mieux que d'autres : « Le triomphe de la démocratie sur ses ennemis témoigne d'une rupture : il n'existe plus de source de légitimité alternative justifiant de sacrifier la liberté des personnes, que ce soit au nom de la reli-

37. R. Castel, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, *op. cit.*, p. 474.

38. R. Castel, *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé*, Paris, Le Seuil, 2004, p. 93.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 412

gion, de la tradition ou de l'histoire […] Nous ne sommes plus à la merci de résurgences agressives du collectif aux dépens de l'individu […] S'il est un péril à l'horizon, c'est celui de l'affaissement du collectif devant l'affirmation des individus [39]. » Or un tel horizon se réfère, implicitement ou explicitement, à un certain idéal de vie bonne. Plus exactement, il a pour but de maintenir l'espace d'une éthique substantielle comme point d'ancrage de l'action publique.

Cette fois, la filiation à Durkheim est clairement revendiquée. L'enjeu est bien de rechercher les conditions d'une nouvelle *moralité moderne*, face aux déchirures croissantes du tissu social dans le jeu de la concurrence globalisée. Bien sûr, le pluralisme moral et culturel autour duquel les « procéduralistes » ont bâti le scénario antérieur reste largement valide, tant il correspond aux lignes de force de l'individualisme contemporain. Mais cela n'implique pas que toute référence à une éthique substantielle, à une certaine idée de bien, soit abandonnée. En réalité, l'enjeu est moins de formuler un idéal de vie bonne que de renouveler les conditions d'une éthique collective, capable de s'attaquer aux mouvements qui sapent la cohésion sociale. Même si le pluralisme culturel est clairement revendiqué, cette perspective ne peut se passer d'une référence à des valeurs substantielles, du moins si elle veut prétendre à un minimum d'effectivité. En d'autres termes, l'enjeu est cette fois de réfléchir aux conditions politiques permettant de maintenir une *pluralité effective de valeurs*, face aux effets hégémoniques du marché. Cela supposerait une réaffirmation de l'autorité publique, capable de fournir une hiérarchie de valeurs qui articule le marché à des finalités irréductibles à lui.

Dans le cas de la flexibilité, l'État s'attaquerait en priorité aux racines de la précarité économique et sociale, en prenant à bras-le-corps l'hétérogénéité croissante des relations salariales. Et cela pourrait inclure des mesures contraignantes à l'encontre des agents économiques, telles que l'imposition de seuils ou la fiscalisation de pratiques abusives. Devant la résurgence de nombreux problèmes, en particulier la démultiplication des atteintes à la santé ou l'apparition de nouveaux risques sociaux, cette approche pourrait, au premier abord, paraître assez opératoire. Elle bute pourtant sur des dimensions déterminantes de l'évolution du rapport que les individus-citoyens entretiennent à l'égard du politique.

---

39. M. Gauchet, *La démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard, 2002, p. 10-11, p. 378.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 413

En effet, cette approche contient le risque majeur de conférer la totalité de la responsabilité de la production normative à l'État, alors même que les éléments décrits ici font apparaître le besoin de normes décentralisées, capables d'accompagner la diversité des situations vécues [40]. De plus, elle pourrait conduire à délégitimer les parties prenantes du jeu économique envers un travail d'élaboration normative qui les concerne directement et ne peut, par définition, se passer d'eux. Enfin et surtout, elle risque de prendre la flexibilité pour un fait acquis, voire homogène, en définissant de manière arbitraire ce qui serait souhaitable et ce qui ne le serait pas, en légitimant un certain seuil de pratiques.

Or les dilemmes décrits plus haut montrent que ces seuils varient fortement selon les secteurs, que la flexibilité suppose un travail constant de redéfinition des limites du possible. Surtout, ils rappellent que l'un des enjeux politiques majeurs du moment consiste à ce que les différents acteurs sociaux puissent *investir* les pratiques de flexibilité dans un sens qui leur semble compatible avec des projets de vie, se *réapproprier* les régulations existantes ou à venir. Or une telle perspective ne peut être conçue comme une simple « tolérance » de la part de la puissance publique : il s'agit au contraire de considérer cette phase d'engagement ou d'appropriation comme un outil décisif dans l'élaboration de normes qui concernent la société dans son ensemble. À ce propos, on a peut être là l'un des aspects les plus novateurs de l'individualisme contemporain : celui-ci ne se réduit pas à la privatisation des choix ou à la désintégration de l'espace public ; il révèle aussi les potentialités nouvelles de la société civile et des acteurs qui la composent. Loin de se cantonner au rôle de « compléments » d'un idéal politique défini au-dessus d'eux, ceux-ci s'avèrent de plus en plus capables de porter par eux-mêmes des conceptions de la vie bonne, dont la puissance publique ne peut plus prétendre avoir le monopole. En dépit des menaces qu'il fait peser sur le corps social, l'individualisme contemporain libère en même temps de nouveaux possibles : il confère aux agencements issus de la société civile un statut moral et politique entièrement nouveau.

---

40. J. de Munck et M. Verhoeven (dir.), *Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité ?,* Bruxelles, De Boeck, 1997.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 414

L'option « partenariale » : démocratie, activité critique et délibération contradictoire

Dans un rapport commandité par la Commission européenne, un collectif de chercheurs coordonné par A. Supiot [41] avançait le principe d'un « état professionnel », consistant à détacher les droits sociaux généralement attachés à l'exercice d'un emploi (chômage, maladie, vieillesse, etc.) pour les lier à la personne du travailleur, indépendamment de l'activité exercée. Cette perspective viserait à restaurer une continuité de droits là où les nouvelles formes de travail et d'emploi ont précisément pour effet de les réduire ou de les suspendre. Parallèlement, il s'agirait de proposer aux actifs des « droits de tirage sociaux » leur permettant de traverser les « zones grises » de l'emploi (précarité, chômage technique, temps partiel, etc.) en maintenant leurs compétences, notamment par le biais d'une participation renforcée à des activités de formation. Par leur profondeur et leur nouveauté, ces propositions marquent une rupture dans la pensée libérale-sociale qui prévalait jusqu'ici sur le sujet.

Elles se situent en quelque sorte à mi-chemin entre les deux options envisagées plus haut : elles avancent l'idée d'un détachement substantiel des droits sociaux à l'égard du contrat de travail, induisant des modifications décisives dans la répartition des risques entre employeurs et salariés ; mais elles se situent principalement sur un terrain juridique, c'est-à-dire à l'intérieur d'une conception plutôt procédurale de la vie sociale. Pour le dire autrement, elles « substantialisent » partiellement les perspectives ouvertes par le concept de « flexicurité », tout en restant à la périphérie des rapports de force qui sont à l'origine des pratiques flexibles. Par là même, elles ne précisent pas quelles seraient les modalités d'émergence des régulations à venir. À nouveau, elles ne disent pas grand-chose des acteurs sociaux.

C'est ici qu'émerge une troisième option, qui tient compte des atouts des approches précédentes mais suggère de construire différemment les problèmes. Ce qui compte cette fois, c'est la constitution de *la scène de délibération* elle-même. Il s'agirait de valoriser le rôle central de la confrontation entre acteurs sociaux, en étendant simultanément le champ d'application de la négociation

41. A. Supiot (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 415

collective à de nouveaux objets (critères d'efficacité des firmes, santé ou la précarité professionnelle, mais aussi conciliation entre travail et vie privée, etc.) En même temps, cette perspective supposerait d'élargir les scènes de débat traditionnelles, en y introduisant des acteurs qui n'en font généralement pas partie : acteurs territoriaux, associations de consommateurs, associations familiales, etc. D'une certaine manière, cette option s'inspire de la critique que les penseurs « communautariens » ont adressée à la conception procédurale de l'action politique. Dans la perspective communautarienne, « il n'est pas possible de définir abstraitement ou "essentiellement" ce que serait la valeur éthique des pratiques ou des formes de vie. La détermination de l'excellence éthique nous renvoie toujours à la tradition propre, à une communauté historique particulière et à la place qu'y occupe un individu [42] ». De même, elle accorde une place essentielle à la décentralisation des normes, à l'inscription des individus dans des communautés de vie qui demeurent irréductibles à toute forme d'institution centralisée. Elle conteste donc le principe de « neutralité de l'action politique », sans pour autant considérer que cette action soit du ressort exclusif de l'État.

Mais elle se détache nettement de la perspective communautarienne dans la mesure où elle continue d'assigner à l'État un rôle majeur dans l'organisation des régulations. Un rôle majeur – mais sous une forme renouvelée, inversée. Ce qui est en jeu, ce sont les ressorts d'une régulation politique globale dans laquelle les sources et les contenus de la régulation ne relèvent plus d'une élite politique éclairée, mais émanant de la société civile. Un processus dans lequel, loin de disparaître, le rôle de l'État serait au contraire *de reconnaître, de soutenir et de légitimer* les régulations à l'œuvre dans une société confrontée aux mutations de la concurrence et au défi d'une flexibilité multiforme. Contre le repli procédural, elle tente en réalité une synthèse entre la tradition « communautarienne » et la tradition « néosubstantielle ». Cette troisième option présente donc une double caractéristique :

– elle *reconnaît aux acteurs sociaux une compétence morale et politique de premier plan*, dans la banalité même de leur participation à

42. A. Berten, P. da Silva, H. Pourtois (dir.), *Libéraux et communautariens*, *op. cit.*, p. 10.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 416

la vie sociale. Ainsi que l'écrivent L. Boltanski et L. Thévenot [43], les acteurs sociaux sont toujours en mesure de s'engager dans les choix apparemment les plus anodins en s'appuyant sur des registres de justification assez larges, dont la portée est de nature éthico-politique. Cette dynamique locale repose sur la participation et l'engagement des acteurs, mais elle place simultanément au centre de l'ordre social l'activité critique et le recul réflexif de ceux qui le composent. Elle témoigne d'une contribution partielle – mais néanmoins décisive – à la production normative d'une communauté humaine ;

– parallèlement, elle indique *l'impossibilité croissante pour l'État de s'installer dans la certitude de lui-même*, de se reposer sur la solidité d'un savoir qu'il serait le seul à détenir et à diffuser. On suivra ici A. Honneth, lorsqu'il écrit qu'au-delà des formes de reconnaissance permises par une relation d'amour ou une relation de droit, un tissu affectif et un socle juridique, il est nécessaire de penser les conditions d'une éthique sociale face aux enjeux du capitalisme avancé. Mais qu'on ne peut pas pour autant « remplir *la place ainsi dégagée*, qui représente le lieu du particulier dans le dispositif relationnel d'une forme moderne de moralité […] Car décider si les valeurs liées à l'action politique pointent dans telle ou telle direction, sont ou non compatibles avec les conditions d'existence d'une société capitaliste, ce n'est pas du ressort de la théorie politique, mais des luttes sociales à venir [44] ».

Dans la variété extrême de ses formes et de ses expressions, la flexibilité du travail est une dimension de l'efficacité des firmes en contexte « post-fordiste ». Elle peut également constituer une menace pour le corps social, en l'absence de régulations adaptées. Mais elle est surtout une formidable occasion de découvrement, de manifestation de la compétence morale et politique des acteurs ordinaires, face à une série de changements dont ils éprouvent eux-mêmes les tensions, les ruptures, les innovations latentes. Car ce sont eux – et eux seuls – qui sont en mesure de toucher du doigt la nature des transformations en cours : l'assujettissement auquel contraint un pouvoir patronal passant du contrôle hiérarchique au changement continu des règles du jeu, les compromis douloureux

---

43. L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

44. A. Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf, 2000, p. 214, souligné par nous.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 417

entre accès à l'emploi et qualité du travail, les tensions entre vie professionnelle et vie privée, mais aussi les ressources dégagées par des organisations plus souples, un temps de travail réduit et négocié, des horaires plus individualisés, ou encore l'impact des changements temporels sur l'organisation des services de garde d'enfants ou la répartition des tâches au sein de l'espace familial. Ce sont eux qui vivent de l'intérieur les contradictions d'une flexibilité multiforme et imprévisible, dont les registres de définition se situent sur des plans de plus en plus différenciés. De ce point de vue, on peut dire de la flexibilité du travail ce que M. Castells dit des réseaux, dont l'Internet est un prototype magistral à l'échelle mondial : indépendamment de leurs composantes techniques, « les réseaux détruisent quelque chose d'autre, qui est le contrôle étatique sur la société et sur l'économie. Ce qui est fini dans l'étape actuelle, c'est l'État souverain, national [45] ».

Si la sécurisation des personnes et des trajectoires professionnelles apparaît bien au centre d'un nouveau besoin de la société face au marché, si elle préfigure sans doute l'une des composantes d'un nouveau « compromis social » dans les pays européens, elle suppose avant tout de repenser nos modes de régulation, nos manières d'articuler l'individuel et le collectif. L'enjeu est sans doute de promouvoir ce que R. Castel nomme un « État *flexible* », capable de proposer des protections adaptées face aux « nouveaux risques » et au mouvement d'individualisation qui les accompagne, conjurant ainsi le spectre de politiques sociales anonymes et dépersonnalisantes. Il est aussi de promouvoir ce que nous appellerons ici un « État *décentré* », capable de reconnaître la diversité des sources et des contenus de la régulation, de prendre appui sur des activités sociales multiples, qui ne surplombent plus le marché mais le traversent. En somme, il est d'instituer l'ensemble des acteurs de la société civile en *partenaires* à part entière de l'activité politique, conjurant ainsi un spectre tout aussi profond que celui de l'anonymat – celui de la très ancienne division du travail : entre le marché et l'État, l'individuel et le collectif, le particulier et l'universel. L'enjeu caché par le néologisme étrange de « flexicurité » n'est sans doute pas ailleurs que là, dans cette capacité à redessiner les formes politiques de l'être-ensemble.

---

45. M. Castells, « L'État souverain-national, c'est fini », *Libération*, interview, 12 juin 1998.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 418

J.-L. Laville est sans doute l'un des auteurs à être allé le plus loin dans ce domaine, à travers la recherche des soubassements normatifs d'une « économie plurielle et solidaire » : « La question posée est celle d'institutions qui soient en mesure d'assurer la pluralisation de l'économie pour l'inscrire dans un cadre démocratique, ce que la logique du gain matériel compromet quand elle devient unique et sans limites. La réponse à cette question ne peut être recherchée qu'à partir d'inventions institutionnelles ancrées dans des pratiques sociales ; ce sont celles-ci qui peuvent indiquer les voies d'une réinscription de l'économie dans des normes démocratiques. La restauration des compromis antérieurs est vouée à l'échec, et la réflexion sur la conciliation entre égalité et liberté qui demeure le point nodal de la démocratie dans une société complexe ne peut progresser que par la prise en compte des réactions émanant de la société. […] Il s'agit de s'appuyer sur des pratiques pour informer sur leur existence et les analyser, autrement dit, de partir du mouvement économique "d'en bas" et non pas d'un projet de réforme sociale "d'en haut". C'est une conception des changements qui s'exprime [46]. »

Est-ce là le monde que nous voulons ? Les mutations considérables du travail et de l'emploi auxquelles nous faisons face aujourd'hui sont-elles inscrites dans « l'ordre des choses », ou correspondent-elles à l'exercice de la volonté humaine à une époque historique donnée ? Jusqu'à quel point ces transformations demeurent-elles compatibles avec une modernité démocratique pensée comme la capacité d'une société humaine à « s'auto-déterminer », comme dit C. Castoriadis [47] ? La réponse à cette question va évidemment bien au-delà de ce livre. Elle suppose d'être en mesure de reformuler collectivement un horizon d'émancipation dans un monde d'interdépendances croissantes, un projet de société. Mais à l'heure où cet horizon semble lui-même diffus – objet de divergences ou de conflits profonds –, cette démarche suppose en même temps de changer nos manières de penser et de pratiquer la politique. Plus précisément, on peut dire qu'un tel projet ne peut simplement sortir du chapeau d'un gouvernement élu ou d'une tech-

---

46. J.-L. Laville, *Sociologie économique et démocratie. La problématique de l'économie plurielle*, Thèse d'habilitation, Paris, Université Paris-X-Nanterre, 2002, p. 116, non publié.

47. C. Castoriadis, *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 419

nocratie éclairée, qu'il devient nécessaire de repenser la légitimité de l'action publique dans une société d'individus, et qu'on ne peut plus « réguler le marché » – comme on le dit parfois un peu rapidement – sans changer simultanément nos conceptions traditionnelles de la régulation. Changement qui passe par un renouvellement des appuis auprès des acteurs composant la trame de la vie économique et sociale. Dans un contexte d'individualisme grandissant, les conditions d'élaboration des normes deviennent au moins aussi importantes que leur contenu propre.

Cette tâche peut paraître particulièrement ardue. Pour les acteurs patronaux, cela exige de reconnaître les limites de leur penchant spontané pour le court terme, les risques que la flexibilité du travail fait peser sur les salariés comme sur les entreprises, les contradictions inhérentes au capitalisme contemporain. Pour les acteurs syndicaux, cela entraîne de renoncer à une perception unilatérale de la flexibilité, d'intégrer dans leurs stratégies revendicatives les opportunités concrètes que ces changements représentent pour les travailleurs, d'élargir le cercle du débat aux acteurs jusqu'ici en marge de la régulation traditionnelle (acteurs territoriaux, associations de consommateurs, associations familiales, etc.). Mais pour l'ensemble de la société, cela implique surtout de restaurer la prépondérance de la pensée morale et politique, de manière à faire en sorte que les enjeux de société qui sont à l'œuvre dans les choix de gestion ne soient pas retirés *de facto* de la délibération publique, mais participent au contraire pleinement à la redéfinition du sens de nos sociétés démocratiques. Autant dire que le chemin à venir n'est pas droit. Ce sens n'est pas naturel, donné d'avance. Il suppose création institutionnelle, négociations, conflits et – dans des sociétés démocratiques – compromis. Des compromis qui n'auront sans doute plus la stabilité ni l'ampleur du « compromis fordiste » que les pratiques de flexibilité, dans toute leur hétérogénéité, ont précisément rendu caduc. Mais des voies existent. Certains pays, secteurs ou entreprises ont en effet jeté les bases empiriques permettant de penser la maîtrise démocratique de ce processus multiforme, dont la force idéologique tient avant tout à la croyance qu'il est un fait de nature et tient son pouvoir de lui-même. Plus que d'autres pratiques de gestion, la flexibilité du travail nous place au milieu du gué : saurons-nous le franchir ?

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 420

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 421

Glossaire et données chiffrées

Tab. 1 – Différentes formes de flexibilité en interaction

Flexibilité	*Quantitative*	*Qualitative*
Externe	Statuts d'emploi – contrats à durée déterminée – contrats de travail temporaire – stages – « autres emplois » • emplois subventionnés • travail saisonnier • travail à la demande – licenciements/chômage technique *flexibilité numérique ou contractuelle*	Systèmes de production – sous-traitance – externalisation – travail indépendant *flexibilité productive ou géographique*
Interne	*Temps de travail et rémunérations* – réduction/aménagement de la durée du travail – temps partiel – heures supplémentaires/ heures complémentaires – travail posté / travail de nuit/ travail de week-end – irrégularité/imprévisibilité des horaires – évolution des rémunérations *flexibilité temporelle ou financière*	*Organisation du travail* – autonomie / contrainte – « job enrichment » – polyvalence / polycompétence – délégation de responsabilités – travail d'équipe/ équipes semi-autonomes – groupes de projet/travail en réseaux – coordination fonctionnelle *flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle*

Source : Goudswaard, de Nanteuil-Miribel (2000)

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 422

Ces différentes formes de flexibilité peuvent être décrites de la manière suivante :

– 1. *la flexibilité numérique ou contractuelle* intervient sur le volume et la nature des statuts d'emploi engagés dans la relation salariale. Elle désigne l'ensemble des contrats de travail qui dérogent au contrat à durée indéterminée, c'est-à-dire qui présentent un certain degré d'instabilité sur le plan juridique, indépendamment des conditions de durée ou des prérogatives statutaires qui leur sont associées. Dans la mesure où elle affecte les termes mêmes du contrat de travail, plusieurs chercheurs parlent de « flexibilité contractuelle » ou encore de « flexibilité du marché du travail ». Dans l'ensemble, il s'agit de la forme de flexibilité la plus couramment associée au mouvement de fragilisation ou de précarisation du lien salarial. La question demeure ouverte de savoir si les mesures de réduction ponctuelles d'effectifs, qui visent une adaptation permanente aux exigences changeantes du marché, s'inscrivent elles aussi dans le cadre de cette forme spécifique de flexibilité. La frontière entre ce genre de mesure et des opérations plus larges de réductions générales d'effectifs (« restructurations ») n'est pas toujours facile à cerner ;

– 2. *la flexibilité temporelle ou financière* modifie les variables quantitatives de la relation salariale, mais sans faire basculer celles-ci à l'extérieur du cadre juridique proposé par le contrat à durée indéterminée. Il s'agit principalement de toutes les dimensions temporelles associées à l'exercice d'une activité professionnelle, à commencer par la durée du travail et l'organisation des horaires. À ce propos, notons que la réduction de la durée du travail engagée par l'entreprise à l'échelle locale se distingue des dispositifs légaux ou conventionnels. Si le premier cas s'apparente à un processus de flexibilisation, le second renvoie davantage à des mécanismes macro-économiques de régulation de la durée du travail. De plus, la réduction de la durée du travail n'est pas le seul moyen d'accroître la flexibilité temporelle. Celle-ci peut, à l'inverse, conduire à augmenter la durée du travail, notamment par le biais des heures supplémentaires. Dans la mesure où la durée du travail détermine la base temporelle du salaire, cette forme de flexibilité conduit enfin à un accroissement de la flexibilité financière. Toutefois, celle-ci prend également des formes propres (parts variables, stock options, etc.) ;

– 3. *la flexibilité productive ou géographique* modifie l'organisation des systèmes productifs à travers les stratégies de sous-traitance,

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 423

d'externalisation ou de recours à l'emploi indépendant. Il s'agit d'une forme de flexibilité qui place tout ou partie des variables de la relation salariale à l'extérieur de l'organisation initiale, mais sans nécessairement modifier les éléments quantitatifs tels que la durée du travail. Dans ce cas, la frontière entre les dimensions quantitatives et qualitatives est parfois difficile à établir. En effet, les entreprises sous-traitantes sont aussi celles dans lesquelles les conditions de rémunération ou de stabilité face aux pressions de l'environnement concurrentiel sont les plus faibles. Parallèlement, dans la mesure où cette forme de flexibilité s'accompagne souvent – pas toujours – de délocalisation, certains la désignent sous le vocable de « flexibilité géographique » ou « spatiale ». Elle ne se confond pas avec le « télétravail », forme particulière de « déspatialisation » du travail, au sein de l'organisation initiale ;

– 4. *la flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle* désigne, toutes les pratiques de flexibilité qui ne relèvent pas des formes précédentes, c'est-à-dire qui s'effectuent principalement sur un registre qualitatif et interne. Ce sont des formes de flexibilité qui modifient tout ou partie des dimensions organisationnelles internes à l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de pratiques hétéroclites, dont la polyvalence, le travail en équipe, les groupes de projet ou le renforcement de la coordination fonctionnelle sont les plus répandues. En principe, ces initiatives ne modifient pas les variables juridiques ou temporelles de l'échange salarial. Dans les faits, les liens sont fréquents entre le recours à des formes de flexibilité quantitative et/ou externe et le recours à la flexibilité fonctionnelle. Ainsi, la polyvalence peut s'expliquer autant par la volonté de professionnaliser les salariés que par la nécessité de pallier des situations de sous-effectifs. Si cette forme de flexibilité a souvent été associée à une lecture vertueuse de la flexibilité, les travaux les plus récents en sociologie soulignent davantage l'ambiguïté des situations auxquelles elle conduit.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 424

Tableau 2 – Les formes particulières d'emploi dans l'UE, en 2000

Statuts d'emploi Durée du travail	CDI	CDD	Intérim	Stages	Autres	Total
Temps plein	*69,5*	7,2	1,7	1,6	2,4	82,4
Temps partiel (« autodéclaré »)	12,8	2,8	0,5	0,1	1,3	17,6
Total	82,3	10	2,2	1,7	3,7	100

% Salariés

Source : Troisième enquête européenne sur les conditions de travail (Paoli et Merllié, 2001)

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 425

Bibliographie

ADLER, N.J. ; GHADAR, F. 1990. « Strategic human resource management : A global perspective », dans Pieper, R. *Human Resource Management : An International Comparison*, Berlin, De Gruyter, p. 235-260.

ADLER, P.S. ; GOLDOFTAS, B. ; LEVINE, D.I. 1999. « Flexibility versus efficiency ? A case study of model changeovers in the Toyota production system », *Organization Science*, vol. 10 , 1, p. 43-68.

AGLIETTA, M. ; ORLÉAN, A. 2002. *La monnaie : entre violence et confiance*, Paris, Odile Jacob.

ALACEVICH, F. ; BURRONI, L. 2002. « Italy », dans Institut des Sciences du Travail (sous la direction de), *Collective Bargaining and Employment in Europe 2001-2002*, Université catholique de Louvain, Presses universitaires de Louvain, p. 245-264.

ALALUF, M. 2000. *Dictionnaire du prêt à penser : emploi, protection sociale et immigration*, Bruxelles, EVO.

ALTER, N. 1993. « Innovation et organisation : deux légitimés en concurrence », *Revue française de sociologie*, XXXIV, p. 175-197.

ALTER, N. 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

ANDERSON, N. ; SCHALK, R. 1998. « The psychological contract in retrospect and prospect », *Journal of Organizational Behavior,* n° 19, p. 637-647.

AMOS, J.-W. 2000. « Agility as an organizational competence », dans Sanchez, R. ; Heene, A. (sous la direction de), *Advances in Applied Business Strategy : Implementing Competence-Based Strategies*, vol. 6*b*, Jai Press, p. 1-31.

ANDRIES, F. ; GOUDSWAARD, A. 2002. *Employment Status and Working Conditions in the European Union*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 426

ANXO, D. 1999. « Temps de travail en Europe. Vers une politique européenne de la durée du travail », dans *Conference On Working-Time*, Helsinky, European Commission, novembre.

ANXO, D. 2000. « Working-time policy in Europe : Towards the emergence of a negotiated flexibility », dans Akerstedt, T. *et al.*, *The 24 H Society and the New Millennium*, Stockholm, juin.

ANXO, D. ; BOULIN, J.-Y. ; LALLEMENT, M. ; LEFÈVRE, G. ; SILVERA, R. 1998. « Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie », *Travail et emploi*, n° 74/1, p. 5-20.

APPELBAUM, E. 2001. « Transformation du travail et de l'emploi et nouvelles formes d'insécurité », document de travail, Organisation internationale du travail, *Conférence sur l'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale*, Annecy, 18-19 janvier.

ARDURA, A. ; SILVERA, R. 2003. *L'égalité hommes-femmes : quelle stratégie syndicale ?,* IRES Publications, www.ires-fr.org/files/publications/revue/r37/r374.pdf, n° 43/3.

ARNSPERGER, C. 2003*a*. « Concepts fondamentaux et problèmes éthiques », *Séminaire « État social actif »,* Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, février.

ARNSPERGER, C. 2003*b*. « Voie étroite ou voie large de l'économie politique ? », *Colloque L. Dupriez,* Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, 14 novembre.

ARNSPERGER, C. 2003*c*. « L'économisme est un existentialisme : L'*homo œconomicus* est-il capable d'autocritique ? », *Revue de philosophie économique*, décembre.

ARTHUR, M.B. 1994. « The boundaryless career : A new perspective for organizational enquiry », *Journal of Organizational Behavior »,* n° 15, p. 295-306.

ARTHUR, M.B. ; ROUSSEAU, D.M. 1996. *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York/Oxford, Oxford University Press.

ARTHUR, M.B. ; INKSON, K. ; PRINGLE, J. 1999. *The New Careers : Individual Action and Economic Change*, Londres, Sage, p. 8-10.

ASHFORD, S.J. 1988. « Individual strategies for coping with stress during organizational transitions », *Journal of Applied Behavioral Science,* n° 24, p. 19-36.

ATKINSON, J. 1984. « Manpower strategies for flexible organisations », *Personnel Management*.

ATKINSON, J. 1985. *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, IMS Report n° 89, Institute of Manpower Studies, University Of Sussex, Brighton.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 427

ATKINSON, J. 1987. « Flexibility or fragmentation ? The UK labour market in the 80's », *Labour and Societies*, n° 12.

AUBERT, N. 2003. *Le culte de l'urgence,* Paris, Flammarion.

AUBREY, B. 2000. *L'entreprise de soi*, Paris, Flammarion.

AUBRET, J. ; GILBERT, P. ; PIGEYRE, F. 1993. *Savoir et pouvoir : les compétences en questions,* Paris, PUF.

AUBRET, J. ; GILBERT, P. ; PIGEYRE, F. 2002. *Management des compétences*, Paris, Dunod.

BAGLIONI, G. 1990. « Industrial relations in Europe in the 1980s », dans Baglioni, G. ; Crouch, C. (sous la direction de), *European Industrial Relations : The Challenge of Flexibility*, London, Sage Publications, p. 1-41.

BAGLIONI, G. ; CROUCH, C. (sous la direction de) 1990. *European Industrial Relations : The Challenge of Flexibility*, London, Sage Publications.

BARBIER, J.-C. ; NADEL, H. 2000. *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Paris, Flammarion.

BARBIER, J-C. ; LINDLEY, R. 2001. « La Précarité de l'emploi en Europe », *Quatre pages*, n° 53, Centre d'études de l'emploi, septembre.

BARLEY, S.R. 1989. « Careers, identities and institutions : the legacy of the Chicago school of sociology », dans Arthur, M.B. ; Hall, D.T. ; Lawrence, B.S. (sous la direction de), *Handbook of Career Theory*, New York, Cambridge University Press, p. 41-65.

BARNEY, J.-B. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, 1, p. 99-120.

BARNEY, J.-B. 2002. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed., New Jersey, Prentice Hall.

BARTHELEMY, J. 1998. « Vers un nouveau droit du travail ? », *Futuribles*, n° 237, décembre.

BARTLETT, C.A. ; GHOSHAL, S. 1989. *Managing Across Boarders : The Transnational Solution*, Boston, Harvard Business School.

BARRE, P. ; LELOUP, X. ; LÉONARD, E. ; SPINEUX, A. ; WALTHÉRY, P. 2000. *Négocier l'emploi. Comparaison des formes de régulation de l'emploi en Europe,* Institut des sciences du travail, Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain.

BARUS-MICHEL, J. ; GIUST-DESPRAIRIES, F. 1997. « Identité et mutations sociales », dans Aubert, N. *et al.*, *L'aventure psychosociologique*, Paris, Desclée de Brouwer.

BASZANGER, I. 2000. « À propos de souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale », *Sociologie du travail*, n° 42, p. 322-329.

BEAUJOLIN-BELLET, R. 1999. *Les vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 428

BEAUJOLIN-BELLET, R. ; KERBOURC'H, J.-Y. 2002. « La notation sociale des entreprises », *Semaine soc. Lamy*, supp. n° 1095, 28 octobre, p. 84-96.

BECK, U. 2003. *Pouvoir et contre-pouvoir dans la mondialisation*, Paris, Aubier.

BECKMAN, S.L. 1996. « Evolution of management roles in a networked organization », dans Osterman, P. (sous la direction de), *Broken Ladders*, New York, Oxford University Press, p. 55-80.

BEFFA, J.-L. ; BOYER, R. ; TOUFFUT, J.-P. 1999. « Le droit face à l'hétérogénéité des relations salariales », *Droit social*, n° 12, décembre.

BELANGER, J. ; THUDEROZ, C. 1998. « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. XXXIX, n° 3.

BELLEY, J.-G. 1997. « Justice pédagogique et ordre savant : la résolution des conflits dans la nouvelle sous-traitance industrielle », dans de Munck, J. ; Verhoeven, M. (sous la direction de), *Les mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité ?,* Bruxelles, De Boeck.

BELLIER, S. 1999. « La compétence », dans Carré, P. et Caspar, P. (sous la direction de), *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Paris, Dunod.

BERCUSSON, B. 1992. « Maastricht : A fundamental change in european labour law », *Industrial Relations Journal*, n° 23, p. 177-190.

BERGER, P. ; LUCKMAN, T. 1996. *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin.

BERGER, S. ; PIORE, M. 1980. *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, Cambridge, Cambridge University Press.

BERLIN, I. 1969. *Four Essays on Liberty*, Oxford University Press.

BERNIER, J. 1996. « Quelques propositions pour une approche comparative des nouveaux enjeux de la négociation collective », dans Murray, G. ; Morin, M.-L. ; Da Costa, I. (sous la direction de), *L'état des relations professionnelles : traditions et perspectives de recherche,* Toulouse, Octares.

BERTEN, A. ; DA SILVA, P. ; POURTOIS, H. (sous la direction de) 1997. *Libéraux et communautariens*, Paris, PUF.

BERTEN, A. 1990. « Modèles de communication, modèles de démocratie », *Recherches sociologiques*, n° 3, p. 289-306.

BERTEN, A. 1993. « D'une sociologie de la justice à une sociologie du droit. À propos des travaux de L. Boltanki et L. Thévenot », *Recherches sociologiques*, n° 1-2, p. 69-89.

BERTRAND, H. ; CAPRON, M. ; GINSBOURGER, F. ; PÉPIN, M. ; YAHIAOUI, F. 1996. *Changements organisationnels et instrumentation de gestion*,

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 429

dossiers documentaires, Lyon, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

BOISARD, P. ; CARTRON, D. ; GOLLAC, M. ; VALEYRE, M. 2002. *Temps de travail : l'intensité du travail*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, tomes 1 et 2.

BOLTANSKI, L. 1990. *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.

BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOLTANSKI, L. ; THÉVENOT, L. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

BOSCH, G. 2002. « L'évolution de la négociation collective en Allemagne : une décentralisation coordonnée », *Travail et emploi*, n° 92, octobre, p. 19-41.

BOUFFARTIGUE, P. ; POCHIC, S. 2001. « Cadres nomades : mythes et réalités. À propos des recompositions des marché du travail des cadres », *Actes des VIIIe journées de sociologie du travail*, LEST, Aix-en-Provence, 21-23 juin, p. 49-57.

BOULIN, J.-Y. 1999. « Working-time in Europe : A gender approach », dans Kravaritou, Y (sous la direction de), *The Regulation of Working-Time in Europe*, Bruxelles, Peter Lang.

BOULIN, J.-Y. ; CETTE, G. 1997. « La réduction du temps de travail aux Pays-Bas », *Futuribles*, n° 226, décembre.

BOULIN, J.-Y. ; CETTE, G. ; VERGER, D. 1998. « Les arbitrages des salariés entre temps libre et salaire », *Travail et emploi*, n° 77/4.

BOURDIEU, P. 1980. *Le sens pratique*, Paris, Minuit.

BOURDIEU, P. 1982. « Les rites comme acte d'institution », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 43, p. 58-63.

BOURDIEU, P. 1994. *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil.

BOUTET, J. ; JACOT, H. ; KERGOAT, D. ; LINHART, D. 1998. *Le monde du travail*, Paris, La Découverte.

BOYER, R. 1986. *La flexibilité du travail en Europe. Une comparaison européenne entre sept États membres entre 1973 et 1985*, Paris, La Découverte.

BOYER, R. 2004. *Une théorie du capitalisme est-elle possible ?,* Paris, Odile Jacob.

BOYER, R. ; DURANT, J.-P. 1998. *L'après-fordisme*, Paris, Syros.

BRABET, J. (sous la direction de) 1993. *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Économica.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 430

BREWSTER, C. 2000. « Contingent work and organisational change : An overview », *Just-In-Time Employment : Psychological and Medical Perspectives,* Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, mai.

BRONSTEIN, A. 1991. « Temporary work in western Europe : Threat or complement to permanent employment ? », *International Labour Review*, n° 3.

BROWNE KINGSLEY, R. 1998. « An evolutionary account of women's workplace status, managerial and decision economics », n° 19, p. 427-440.

BRUNHES, B. 1989. « La flexibilité du travail. Réflexion sur les modèles européens », *Droit social*, mars.

BRUNHES, B. 1999. *Eurothérapies de l'emploi,* Paris, Presses de Sciences Po.

BUÉ, J. ; ROUGERIE, C. 1998. « L'organisation du travail : entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête *Conditions de travail 1998* », *Premières synthèses*, Paris, DARES.

BUONO, A.F. ; BOWDITCH, J.L. 1989. *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco, Jossey-Bass.

BURCHELL, B. 2002. « The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification », dans Burchell, B. ; Ladipo, D. ; Wilkinson, F. (sous la direction de), *Job Insecurity and Work Intensification* , London, Routledge, p. 61-76.

BURCHELL, B. ; FAGAN, C. 2002. *Gender Jobs and Working Conditions in the European Union*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

BURCHELL, B. ; LADIPO, D. ; WILKINSON, F. (sous la direction de) 1999. *Job Insecurity and Work Intensification : Flexibility and the Changing Boundaries of Work*, Cambridge, Joseph Rountree Foundation.

BURKE, R.J. ; NELSON, D. 1998. « Mergers and acquisitions, downsizing and privatization : A north american perspective », dans Gowing, M.K. ; Kraft, J.D. ; Quick, J.C. (sous la direction de), *The New Organizational Reality,* Washington DC, American Psychological Association, p. 21-54.

CADDY, E. 1994. *La petite voix. Méditations quotidiennes*, page « 22 Juin », Barret-Le-Bras, Le Souffle d'or.

CADIN, L. 1997. « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », dans Besson, P. (sous la direction de), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, p. 65-95.

CADIN, L. ; BENDER, A-F. ; SAINT-GINIEZ, V. DE. 1999. « Au-delà des murs de l'entreprise. Les carrières "nomades", facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, n° 126, novembre-décembre, p. 63.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 431

CAPUTO, J.D. 1987. *Radical Hermeneutics : Repetition, Deconstruction and the Hermeneutic Project*, Bloomington, Indiana University Press.

CARBONNIER, J. 1988. *Flexible Droit*, Paris, LGDJ, 6e éd.

CARLEY, M. 2002. « Industrial relations in the EU member states and candidate Countries », *Eironline*, juillet, http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/feature/tn0207104f.html,.

CAMERON, K.S. ; WHETTEN, D.A. ; KIM, M.U. 1987. « Organizational dysfunctions of decline », *Academy of Management Journal,* 30, p. 126-137.

CASCIO, W.F. 2002. « Strategies for responsible restructuring », *Academy of Management Executive, n°* 16, p. 80-91.

CASCIO, W.F. 1998. « Learning from outcomes : Financial experiences of 311 firms that have downsized », dans Gowing, M.K. ; Kraft, J.D. ; Quick, J.C. (sous la direction de), *The New Organizational Reality,* Washington DC, American Psychological Association, p. 55-70.

CARNOY, M. 1999. « Famille et travail flexible : quels risques pour la cohésion sociale ? », *Revue internationale du travail*, n° 4, p. 455-476.

CARTWRIGHT, S. ; COOPER, C. 1997. *Managing Workplace Stress*, Sage, Thousand Oaks.

CASTEL, R. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

CASTEL, R. 2004. *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Le Seuil.

CASTELLS, M. 1998*a*. *La société en réseau*, Paris, Fayard.

CASTELLS, M. 1998*b*. « L'État souverain, c'est fini », *Libération*, 12 juin.

CASTORIADIS, C. 1975. *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil.

CAZAL, D. ; DIETRICH, A. 2003. « Compétences et savoirs : quels concepts pour quelles instrumentations ? », dans Klarsfeld, A. ; Oiry, E. (sous la direction de), *Gérer les compétences*, Paris, Vuibert-AGRH, p. 241-262.

CESRW. 2002. *Rapport sur la situation sociale et économique de la Wallonie*, http ://wallex.wallonie.be, p. 72.

CHANLAT, J.-F. 1999. « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail », dans Brunstein, I., *L'homme à l'échine pliée. Réflexion sur le stress professionnel*, Paris, Desclée de Brouwer.

CHATEAURAYNAUD, F. 1991. *La faute professionnelle. Une sociologie des conflits de responsabilité*, Paris Métailié.

CHATZIS, K. ; MOUNIER, C. ; VELTZ, P. ; ZARIFIAN, P. (sous la direction de) 1999. *L'autonomie dans les organisations. quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan.

CHENG, A. 1997. *Histoire de la pensée chinoise*, Paris, Le Seuil.

CLOT, Y. 1995. *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 432

CLOT, Y. ; ROCHEX, J.-Y. ; SCHWARTZ, Y.1990. *Les caprices du flux : les mutations du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Matrice.

CNPF. 1998. *Objectif Compétences* (t. 1), Journées internationales de Deauville, octobre.

COHENDET, P. ; LLERENA, P (sous la direction de) 1989. *Flexibilité, information et décision*, Paris, Économica.

COLLECTIF. 1994. *Souffrances et précarités au travail. Paroles de médecins du travail*, Paris, Syros.

COMMISSION EUROPÉENNE. 1991. « Contributions de la Commission à la Conférence intergouvernementale "Union politique" », Sec (91) 500, Bruxelles, Commission européenne.

COMMISSION EUROPÉENNE. 1993. *Politique sociale européenne. Une voie à suivre pour l'Union*, Livre blanc, Bruxelles.

COMMISSION EUROPÉENNE. 1997. *Partenariat pour une nouvelle organisation du travail*, Livre vert, Bruxelles, Commission européenne.

COMMISSION EUROPÉENNE. 1998. *Programme d'action sociale à moyen terme (1995-1997),* Bruxelles, Commission européenne.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2001. *Proposition de décision du Conseil sur les lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres en 2002*, Bruxelles, Commission européenne.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2001. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, Bruxelles, Commission européenne.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2002. *La stratégie européenne pour l'emploi,* Bruxelles, Commission européenne.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2002. *Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*, Bruxelles.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2003*a*. *Proposition de décision du Conseil relative à des lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres*, Bruxelles, Commission européenne.

COMMISSION EUROPÉENNE. 2003*b*. *Recommandation du Conseil concernant la mise en œuvre des politiques de l'emploi des États membres*, Bruxelles, Commission européenne.

CORIAT, B. 1982. *L'atelier et le chronomètre : essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse*, Paris, Bourgois.

COURPASSON, D. ; LIVIAN, Y.-F. 1991. « Le développement récent de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologique ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, p. 3-10.

COUTROT, T. 1994. « Négociation et innovation salariale dans les entreprises », *Premières synthèses*, n° 57, juillet.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 433

COUTROT, T. 1998. *L'entreprise néolibérale : nouvelle utopie capitaliste* ?, Paris, La Découverte.

COUTROT, T. 1999. *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, 2e éd.

COUTROT, T. 2000. « Notes de lecture sur *Le nouvel esprit du capitalisme,* de L. Boltanski et E. Chiapello », *Travail et emploi*, n° 83.

COUTROT, T. 1999. « 35 heures, marchés transitionnels, droits de tirage sociaux : du mauvais usage des bonnes idées », *Droit social*, p. 659.

CROUCH, C. 1990. « La théorie de Dunlop trente ans après et dans une perspective européenne », dans Reynaud, J.-D. ; Eyraud, F. ; Paradeise, C. ; Saglio, J. (sous la direction de), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du CNRS, p. 303-309.

CROZIER, M. ; FRIEDBERG, E. 1979. *L'acteur et le système,* Paris, Le Seuil.

CULTIAUX, J. ; BRUNEL, V. 2002. « L'organisation du sujet à l'épreuve de la rupture », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin.

DANY, F. 2000. « De l'emploi à la promesse d'employabilité : conséquences pour l'individu et le management », intervention à la Journée de formation *Nouvelles formes de travail : entre l'emploi convenable et l'activité concevable,* FOREM, Gosselies.

DAUBAS-LETOURNEUX, V. ; THÉBAUD-MONY, A. 2002. *Organisation du travail et santé au travail dans l'Union européenne*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living And Working Conditions.

DEGRYSE, C. 2002. « Dialogue social et processus législatif : essoufflement et hésitations », *Bilan social de l'Union européenne 2001*, Bruxelles, Institut syndical européen, Observatoire social européen, Hans-Böckler-Stiftung, Saltsa, p. 21-56.

DEJOURS, C. 1987. « Aspects psychopathologiques du travail », dans Levy-Leboyer, C. ; Spérandio, J.-C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail,* Paris, PUF, p. 729-747.

DEJOURS, C. 1990. « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », dans Chanlat, J.-F. (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées,* Montréal, Presses de l'université de Laval, Eska, p. 687-708.

DEJOURS, C. 1993. *Travail et usure mentale*, Paris, Bayard.

DEJOURS, C. 1995. *Le facteur humain*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

DEJOURS, C. 1998. *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.

DEJOURS, C. 2000. « Travail, souffrance et subjectivité », *Sociologie du travail*, n° 42, p. 329-340.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 434

DEJOUX, C. 2001. *La compétence au cœur de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation.

DELORS, J. 1992. *Le nouveau concert européen*, Paris, Odile Jacob.

DEPHILLIPPI, R.J. ; ARTHUR, M.B. 1996. « Boundaryless contexts and careers : A competency-based perspective », dans Arthur, M.B. ; Rousseau, D.M. (sous la direction de), *The Boundaryless Career*, New York, Oxford University Press, p. 116-131.

DEPHILLIPPI, R.J. ; ARTHUR, M.B. 1993. « The boundaryless career : A competency-based perspective », *Journal of Organizational Behavior*, n° 15, p. 307-324.

DESROCHERS, L. 2000. *Travail atypique cherche normes équitables*, Québec, Conseil du statut de la Femme.

DESROSIÈRES, A. 1993. *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, Paris, La Découverte.

DEVOS, V. ; TASKIN, L. 2004. « Entre individualisation et autonomie contrôlée. Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion*.

DIERICKX, I. ; COOL, K. 1989. « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, vol. 35, 12, p. 1504-1511.

DIETRICH, A. 1996. « De l'instrumentalisation de la compétence à son instrumentation gestionnaire », *Actes des XIII^e Journées nationales des IAE* (t. 1), Toulouse, ESUG, p. 405-415.

DIETRICH, A. 2003. « La gestion des compétences : essai de modélisation », dans Klarsfeld, A. ; Oiry, E. *Gérer les compétences*, Paris, Vuibert-AGRH, p. 215-239.

DION, D. ; LEONARD, E. 2002. *Régulation de l'emploi dans les multinationales : entre global et local*, Université catholique de Louvain, Institut d'administration et de gestion.

DODIER, N. 1999. « La condition des opérateurs dans les nouvelles formes d'organisation du travail », *Travailler, Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, n° 2, p. 149-179.

DONALDSON, L. 2000. « Organizational structures for competence-based management », dans Sanchez, R. ; Heene, A. (sous la direction de), *Advances in Applied Business Strategy : Implementing Competence-Based Strategies*, vol. 6*a*, Jai Press, p. 31-56.

DUBAR, C. 2000. *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

DUBET, F. 1994. *Sociologie de l'expérience*, Paris, Le Seuil.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 435

DUFRESNE, A. 2002*a.* « La branche, niveau stratégique dans la coordination des négociations collectives ? », *Chronique internationale de l'IRES*, n° 74, p. 59-70.

DUFRESNE A. 2002*b.* « La coordination des salariés en Europe : prémices et stratégies », dans Dufresne, A. ; Mermet, E., « Évolutions de la coordination des négociations collectives en Europe », *Discussion and Working Papers*, European Trade Union Institute.

DUGUÉ, E. 1994. « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n° 3, p. 273-292.

DUNDON, T. 2002. « Employer opposition and union avoidance in the UK », *Industrial Journal Relations*, vol. 33, n° 3, août, p. 234-245.

DUNLOP, J.T. 1958. *Industrial Relations Systems*, New York, Holt ; 1re éd. 1970, Cardonbale and Edwardsville, Southern Illinois University Press.

DUPRAY, A. ; GUITTON, C. ; MONCHATRE, S. 2003. *Réfléchir la compétence : approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octarès.

DUPUY, J.-P. 1992. *Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses.

DUPUY, J.-P. 2002. *Pour un catastrophisme éclairé*, Paris, Le Seuil.

DURKHEIM, E. 1960. *La division du travail social*, Paris, PUF, coll. « Quaridge ».

EDWARDS, P. ; FERNER, A. ; SISSON, K. 1993. « People and the process of management in the multinational company : A review and some illustrations », *Warwick Papers in Industrial Relations*, n° 43, University of Warwick : Industrial Relations Research Unit.

EDWARDS, T. 1998. « Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion : A case study », *The International Journal of Human Resource Management*, 9/4, août, p. 696-709.

EDWARDS, T. ; REES, C. ; COLLER, X. 1999. « Structure, politics and the diffusion of employment practices in multinationals », *European Journal of Industrial Relations*, 5/3, p. 286-306.

EHRENBERG, A. 1995. *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy.

EHRENBERG, A. 1998. *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.

EUROPEAN INDUSTRIAL RELATIONS OBSERVATORY. 1999. « Le travail intérimaire en Europe » :
http ://www.eiro.eurofound.ie/1999/01/study/tn9901233s.html.

EL AKREMI, A. 2000. *Contribution à l'étude du rôle de la GRH dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, thèse de doctorat, université de Toulouse I, non publiée.

ELIAS, N. 1979. *La dynamique de l'Occident*, Paris, Calmann-Lévy.

EISENHARDT, K.M. ; MARTIN, J. A. 2000. « Dynamic capabilities : What they are ? », *Strategic Management Journal,* vol. 21, p. 1105-1121.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 436

ELSTER, J. 1986. *Le laboureur et ses enfants : deux essais sur les limites de la rationalité*, Paris, Minuit.

ELSTER, J. 1989. *Solomonic Judgements : Studies in the Limitation of Rationality*, Cambridge, Cambridge University Press.

EMPÉDOCLE. 1988. « Fragments XXI et XXVI », dans *Les présocratiques*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de La Pléiade, p. 382-385.

EPICTÈTE. 1962. « Manuel », dans *Les stoïciens*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, extraits des Sections I, XLVIII et XLIX, *Entretiens I*, Section VI, Versets 32 et 38-41.

ESPING-ANDERSEN, G. 1999*a*. *Les trois mondes de L'État-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, Paris, PUF.

ESPING-ANDERSEN, G. 1999*b*. *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford, Oxford University Press.

ETCHEGOYEN, A. 1994. *Le temps des responsables*, Paris, Julliard.

EUSTACHE, D. 1996. *Les nouvelles politiques de rémunération des entreprises et les réactions des salariés*, Marseille, CEREQ.

EUROSTAT. *La vie des femmes et des hommes en Europe : un portrait statistique*, Office des publications officielles des CEE, n° Kat-Ks-43-02-680-Fr-N, www.europa.eu.int/comm/eurostat, Luxembourg,

EVERAERE, C. 1997. *Management de la flexibilité*, Paris, Économica.

EVERAERE, C. 1999. « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 5-21.

EVETTS, J. 1992. « Dimensions of career : avoiding reification in the analysis of change », *Sociology*, vol. 26, n° 1, p. 1-21.

EYMARD-DUVERNAY, F. 2000. « L'entreprise ingouvernable », *Libération,* 6 juillet.

EYMARD-DUVERNAY, F. ; MARCHAL, E. 1992. « Les règles en action : entre une organisation et ses usagers », *Revue française de sociologie,* XXXV, p. 5-36.

EYMARD-DUVERNAY, F. ; MARCHAL, E. 2000. « Qui calcule trop finit par déraisonner », *Sociologie du travail*, n° 42-00, p. 411-432.

FALCOZ, C. 2001. « La carrière "classique" existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et comprendre*, n° 64, juin, p. 4-11.

FAURE-GUICHARD, G. 1999. « Les salariés intérimaires. Trajectoires et identités », *Travail et emploi*, n° 78.

FAVEREAU, O. 1989. « Valeur d'option et flexibilité : de la rationalité substantielle à la rationalité procédurale », dans Cohendet, P. ; Llerena, P. (sous la direction de), *Flexibilité, information et décision*, Paris, Économica, p. 121-182.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 437

FAVEREAU, O. 1989. « Vers un calcul économique organisationnel ? », *Revue d'économie politique*, mars-avril, p. 322-354.

FAVEREAU, O. 1996. « Rationalité », dans *Dictionnaire des sciences de gestion,* Art. 146, Paris, Économica, p. 2794-2808.

FERNER, A. 1997. « Country-of-origin effect and human resource management in multinational companies », *Human Resource Management Journal*, 7/2, hiver, p. 19-37.

FERNER, A. ; HYMAN, R. 1998. « Introduction : Towards european industrial relations ? », dans Ferner, A. ; Hyman, R. (sous la direction de) *Changing Industrial Relations in Europe*, Oxford, Blackwell, p. XI-XXVI.

FERNEX, A. 1998. « Intensité du travail : définition, mesure, évolutions. Premiers repérages », *Études et recherches de l'ISERES*, n° 169.

FERRIE, J.E. ; SHIPLEY, M.J. ; MARMOT, M.G. ; MARTIKAINEN, P. ; STANSFELD, S.A. ; SMITH, G.D. 2001. « Job insecurity in white-collar workers : Toward an explanation of association with health », *Journal of Occupational Health Psychology*, n° 6, p. 26-42.

FIGART, D.M. ; MUTARI, E. 2000. « Work time regimes in Europe : Can flexibility and gender equity exist ? », *Journal of Economic Issues*, vol. 34, n° 4, p. 847-871.

FITOUSSI, J.-P. ; ROSANVALLON, P. 1996. *Le nouvel âge des inégalités*, Paris, Le Seuil.

FRANCFORT, I. ; OSTY, F. ; SAINSAULIEU, R. ; UHALDE, M. 1995. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

FRESE, M. ; ZAPF, D. 1993. « Action as the core of work psychology : A german approach », dans Dunnette, M.D. ; Hough, L.M. ; Triandis, H.C. (sous la direction de), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, p. 271-340.

FREIDSON, E. 2001. *Professionalism. Third Logic*, Cambridge, Polity Press.

FREYSSENET, M. 1995. « Modèles industriels et formes sociales d'automatisation », *Ergonomie et production industrielle. L'homme dans les nouvelles organisations*, XXXe Congrès de la société d'ergonomie de langue française.

FREYSSINET, J. ; SEIFERT, H. 1999. *Negotiating Employment and Competitiveness : A Comparative Overview on Collective Agreements Dealing with the Relationship Between Employment and Competitiveness*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

FRIEDBERG, E. 1993. *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 438

GADREY, J. 1991. « L'insoutenable légèreté de l'analyse de productivité dans les services », dans de Bandt, J. (sous la direction de), *Les services : productivité et prix*, Paris, Économica, p. 137-151.

GADREY, J. 1996. *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Bouwer.

GADREY, J. ; JANY-CATRICE, F. ; RIBAULT, T. 1999. *L'emploi en détail*, Paris, PUF.

GALAMBAUD, B. 2001. *Si la GRH était de la gestion,* Paris, Liaisons.

GALBRAITH, J.R. 1994. *Competing with Flexible Lateral Organizations*, Reading, Maddison-Wesley.

GAUCHET, M. 1985. *Le désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Paris, Gallimard.

GAUCHET, M. 2002. *La démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard.

GAUDU, F. 1992. « L'organisation juridique du marché du travail », *Droit social*, p. 941.

GAUDU, F. 1995. « Du statut de l'emploi au statut de l'actif », *Droit social*, p. 535.

GAULEJAC, V. DE ; TABOADA-LÉONETTI, I. 1994. *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer.

GAVALDA, C. ; PARLEANI, G. 1999. *Droit des affaires de l'Union européenne*, Paris, Litec, 3e éd.

GAZIER, B. 2002. *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale*, Paris, éd. Peter Auer et B. Gazier.

GAZIER, B. 1998. « Ce que sont les marchés transitionnels », dans Barbier, J.-C. ; Gautié, J. (sous la direction de), *Les politiques de l'emploi en Europe et aux États-Unis*, Paris, PUF, p. 339-355.

GHEMAWAT, P. ; RICART COSTA, J.E. 1993. « The organizational tension between static and dynamic efficiency », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 59-73.

GHERTMAN, M. 1982. *Les multinationales*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

GIDDENS, A. 1991. *Modernity and Self-Identity,* Standord, Standord University Press.

GIDDENS, A. 1994. *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.

GJERDE PAULSON, K.A. 2002. « The existence of gender-specific promotion standards in the US », *Management Decision Economics*, n° 23, p. 447-459.

GILBERT, P. 1994. « La gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales », dans Piganol-Jacquet, C. (sous la direction de), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, Paris, L'Harmattan, p. 213-230.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 439

GILBERT, P. 2003. « Jalons pour une histoire de la gestion des compétences », dans Klarsfeld, A. ; Oiry, E. *Gérer les compétences*, Paris, Vuibert-AGRH, p. 11-32.

GINSBOURGER, F. 1998. *La gestion contre l'entreprise : réduire le coût du travail ou organiser sa mise en valeur,* Paris, La Découverte.

GOLLAC, M. ; VOLKOFF, S. « Citius, altius, fortius : l'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, p. 54-67.

GOLLAC, M. ; VOLKOFF, S. 2000. *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

GOBIN, C. 1996. « Construction européenne et syndicalisme européen : un aperçu de trente-quatre ans d'histoire (1958-1991) », *La revue de l'IRES*, n° 21, p. 119-151.

GREENWOOD, J. ; GROTE, J.R. ; RONIT, K. 1992. *Organized Interests and the European Community*, London, Sage.

GOWING, M.K. ; KRAFT, J.D. ; QUICK, J.C. 1998. *The New Organizational Reality*, Washington DC, American Psychological Association.

GROUX, G. ; MOURIAUX, R. ; PERNOT, J.M. 1993. « L'européanisation du mouvement syndical : la CES », *Le mouvement social*, n° 162, p. 41-67.

HABERMAS, J. 1986. *Morale et communication*, Paris, Cerf.

HALL, D.T. ; MIRVIS, P.H. 1996. « The new protean career : Psychological success and the path with a heart », dans Hall, D.T. (sous la direction de), *The Career is Dead, Long Live the Career*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, p. 15-45.

HALL, D.T. ; MOSS, J.E. 1998. « The new protean career contract : Helping organizations and employees adapt », *Organizational Dynamics,* n° 26, p. 22-37.

HALL, M. 1994. « Industrial relations and the social dimension of european integration : Before and after Maastricht », dans Hyman, R. ; Ferner, A. (sous la direction de), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford, Blackwell Business, p. 281-311.

HAMEL, G. ; HEENE, A. (sous la direction de) 1994. *Competence-Based Competition*, New York, Wiley.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C.K. 1999. *La conquête du futur*, Paris, Dunod.

HAMON-CHOLET, S. ; ROUGERIE, C. 2000. « La charge mentale au travail : des enjeux complexes pour les salariés », *Économie et statistique*, n° 339-340, p. 243-255.

HANCKÉ, B. 1995. « Politiques économiques et relations de travail en Europe 1980-1990 », dans Hartley, J. ; Jackson, D. ; Klandermans, B. ; Van Vuuren, T. *Job Insecurity : Coping With Jobs at Risk*, London, Sage.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 440

HAYEK, F.-A. 1948. « The use of knowledge in society », conférence de 1945, rééditée dans *Individualism and Economic Order*, Chicago, Chicago University Press, p. 77-91.

HAYEK, F.-A. 1973. *Law, Legislation and Liberty*, vol. 1, *Rules and Order*, Londres, Routledge.

HAYEK, F.-A. 1976. *Law, Legislation and Liberty*, vol. 2, *The Mirage of Social Justice*, Londres, Routledge.

HÉRACLITE. 1988. « Fragments », dans *Les présocratiques*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, p. 154-171.

HERRIOT, P. ; PEMBERTON, C. 1995. *New Deals : The Revolution in Managerial Careers*, New York, John Wiley.

HERRIOT, P. ; PEMBERTON, C. « Facilitating new deals », *Human Resource Management,* n° 7, p. 45-56.

SPARROW, P. 1996. « Transitions in the psychological contract : Some evidence from the banking sector », *Human Resource Management Journal,* n° 6, p. 75-92.

HERZOG, P. 1997. *Reconstruire un pouvoir politique. Dialogue pour gouverner entre partenaires*, Paris, La Découverte.

HIGGINS, D. 2000. « Part-time work for women : Does it really help balance work and family », *Human Resource Management*, Spring, n° 39/1, p. 17-32.

HILTROP, J.M. 1995. « The changing psychological contract : The human resource challenge of the 1990s », *European Management Journal,* n° 13, p. 286-294.

HONNETH, A. 2000. *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.

HORKHEIMER, M. 1985. « Zur kritik der instrumentellen vernunft », conférences de 1946, rééditées dans *Zur Kritik Der Instrumentellen Vernunft*, Francfort, Fischer.

HUDSON, M. 2002. « Flexibility and the reorganisation of work », dans Burchell, B. ; Ladipo, D. ; Wilkinson, F. (sous la direction de), *Job Insecurity and Work Intensification*, London, Routledge, p. 39-60.

HUNT, S.D. ; DUHAN, D.F. 2002. « Competition in the third millennium : Efficiency or effectiveness ? », *Journal of Business Research*, vol. 55, p. 97-102.

HYMOVITCH, S. 1996. « The glass ceiling », *Wall Street Journal*, mars, 24.

IGALENS, J. 2001. « Définitions de la flexibilité », *Communication lors de l'ouverture des recherches de la DARES sur la flexibilité du travail*, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, janvier, non publié.

IGALENS, J. ; EL AKREMI, A. 2002. « Flexibilité et stratégie de l'entreprise », *Cahiers de recherche du CRG*, Toulouse, janvier.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 441

INSTITUT DES SCIENCES DU TRAVAIL (sous la direction de) 2001. *Employment : The Focus of Collective Bargaining in Europe*, Université catholique de Louvain, Presses universitaires de Louvain.

INSTITUT DES SCIENCES DU TRAVAIL (sous la direction de) 2002. *Collective Bargaining and Employment in Europe 2001-2002*, Université catholique de Louvain, Presses universitaires de Louvain.

JACQUIER, J.-P. ; PLASSARD, J.-M. 2002. « France », dans Institut des sciences du travail (sous la direction de), *Collective Bargaining and Employment in Europe 2001-2002*, Université catholique de Louvain, Presses universitaires de Louvain, p. 137-168.

JAFFE, D.T. ; SCOTT, C.D. 1998. « Rekindling work commitment through a New Work contract », dans Gowing, M.K. ; Kraft, J.D. ; Quick, J.C. (sous la direction de), *The New Organizational Reality*, Washington DC, American Psychological Association, p. 185-205.

JENKINS, A. 1998. « Flexibility, individualization and employment insecurity in France », *European Journal of Work and Organisational Psychology,* n° 7, 23-38.

JOBERT, A. 2000. *Les espaces de la négociation : branches et territoires*, Toulouse, Octarès.

JULLIEN, F. 1996. *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 2e éd.

JURCZYK, K. 1991. « L'impact de l'organisation de la vie quotidienne sur la flexibilité du travail en Allemagne », *Temporalistes*, n° 17, *Les temps familiaux*, mai, p. 4-7.

KAISERBURGER, D. 1997. *Négocier la flexibilité*, Paris, Éd. d'organisation.

KATZ, H.C. 1993. « The decentralization of collective bargaining : A literature review and comparative analysis », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, n° 1, octobre, p. 3-22.

KERBOURC'H, J.-Y. 2003. « L'inévitable budgétisation des nouvelles exonérations de cotisations sociale de la loi fillon », *Travail et protection sociale*, chron. 6, avril.

KERBOURC'H, J.-Y. ; WILLMANN, C. 2002. *Le licenciement pour motif économique après la loi de modernisation sociale*, Paris, Litec.

LAO-TSEU. 1980. *Tao-Tö King*, extraits des strophes II et VIII, dans *Philosophes taoïstes I*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade.

KERGOAT, D. 1992. « Les absentes de l'histoire », *Autrement, Mutations*, n° 126, p. 73-83.

KERGOAT, D. 2000. « Division sexuelle du travail et rapports de sexe », dans Hirata, H. ; Laborie, F. ; Le Doaré, H. ; Senotier, D., *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, PUF, p. 35-44.

KLARSFELD, A. ; OIRY, E. 2003. *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert-AGRH.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 442

KŒNIG, G. 1999. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris, Économica.

KRISTENSEN, P.H. ; ZEITLIN, J. 2001. « The making of global firm : Local pathways to multinational enterprise », dans Morgan, G. ; Kristensen, P.H. ; Whitley, R. (sous la direction de), *Organizing Internationnally : Restructuring Firms and Markets in the Global Economy,* Oxford University Press, p. 172-195.

LADRIÈRE, P. 1991. « La notion de personne, héritière d'une longue création », dans Novarès, S. (sous la direction de), *Biomédecine et devenir de la personne,* Paris, Le Seuil, p. 27-85.

LALLEMENT, M. 1998. « Relations professionnelles et emploi : du niveau à la configuration », *Sociologie du travail*, n° 2/98.

LALLEMENT, M. 1999. *Les gouvernances de l'emploi*, Paris, DDB.

LALLEMENT, M. 2003. *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF.

LANDRIEUX-KARTOCHAN, S. 2003. « Au-delà du plafond de verre ? L'introduction de la dimension "genre" dans les politiques de GRH », *Les cahiers du Gregor*, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, vol. 03/01, janvier.

LAVILLE, J.-L. 1999. *Une troisième voie pour le travail*, Paris, DDB.

LAVILLE, J.-L. 2002. *Sociologie économique et démocratie. La problématique de l'économie plurielle*, thèse d'habilitation, Paris, université Paris-X-Nanterre, non publié.

LATOUR, B. 1996. *Petite réflexion sur le culte moderne des dieux faitiches*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond.

LEONARD, E. 2001. « Négociation collective et régulation du marché du travail en Europe », *Relations industrielles / Industrial relations*, 56-4, automne/Fall, p. 720-746.

LEPAK, D.P. ; TAKEUCHI, R. ; SNELL, S.A. 2003. « Employment flexibility and firm performance », *Journal of Management*, vol. 29, 5, p. 681-703.

LEYNMANN, H. 1996. *Mobbing*, Paris, Le Seuil.

LHUILIER, D. 2002. *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Le Seuil.

LIE-TSEU. 1980. *Le vrai classique du vide parfait*, Livre huitième, Section V, dans *Philosophes taoïstes*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade.

LINHART, D. 1991. *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Paris, Le Seuil.

LINHART, D. 1991. *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse, érès.

LIVIAN, Y.-F. 2002. « La gestion comme récit. Petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines », *Gérer et comprendre*, n° 70, décembre, p. 41-47.

LLORY, M. ; LLORY, A. 1996. « Description gestionnaire et description subjective du travail : des discordances. Le cas d'une usine de montage

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 443

automobiles », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. III, n° 5, p. 33-53.

LOCKE, R. ; KOCHAN, T. ; PIORE, M. 1995. « Repenser l'étude comparée des relations professionnelles : les enseignements d'une recherche internationale », *Revue internationale du travail*, n° 2, p. 153-179.

LOJKINE, J. 1999. « À propos du rapport Supiot », *Dr. Soc.*, p. 669-672.

LORINO, P. 1995. *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Éd. d'organisation.

LYON-CAEN, A. ; SIMITIS, S. 1993. « L'Europe sociale à la recherche de ses références », *Revue du marché unique européen*, n° 4, p. 109-122.

LYON-CAEN, G. 1988. « Le droit à l'emploi », dans *Les sans-emplois et la loi*, Quimper, Calligrammes, p. 203 ;

LYON-CAEN, G. 1995. *Le droit du travail. Une technique réversible*, Paris, Dalloz.

LYON-CAEN, A. 1997. « La négociation collective dans ses dimensions internationales », *Droit social*, n° 4, avril, p. 352-367.

MANZ, C.C. ; STEWART, G.L. 1997. « Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory », *Organization Science*, vol. 8, n° 1, p. 59-70.

MARCH, J. ; SIMON, H. 1982. *Les organisations : problèmes psychosociologiques*, Paris, Dunod.

MARCUSE, H. 1965. « Philosophie und kritische theorie », article de 1937, réédité dans *Kultur und Gesellschaft I*, Francfort, Suhrkamp.

MARTIN, D. ; METZGER, J.-L. ; PIERRE, P. 2003. *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Le Seuil.

MARTUCCELLI, D. 2002. *Grammaires de l'individu*, Paris, Gallimard.

MARUANI, M. 1998. *Les nouvelles frontières de l'inégalité. Hommes et femmes sur le marché du travail*, Paris, La Découverte.

MARUANI, M. 2002. « L'emploi a-t-il un genre ? » , CNRS-Paris, Conférence FER-ULG/2001-2002.

MARUANI, M. 2003. *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte.

MATUSIK, S.F. ; HILL, C.W. 1998. « The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, 4, p. 680-697.

MAURICE, M. ; SELLIER, F. ; SILVESTRE, J.-J. 1982. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF.

MAURIN, L. 1997. « Subi ou choisi : la double face du travail à temps partiel », *Alternatives économiques*, n° 151, septembre.

MCKINLEY, W. ; ZHAO, J. ; RUST, K.G. 2000. « A sociocognitive interpretation of organizational downsizing », *Academy of Management Review,* n° 25, p. 227-243.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 444

MEDA, D. 2001. *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Paris, Champs Flammarion.

MEILICH, O. 1997. *The Flexibility-Efficiency Debate : Review and Theoretical Framework*, paper presented at the annual meeting of the *Academy of Management*, Boston.

MERLIÉ, D. ; PAOLI, P. 2000. *Dix ans d'évolution des conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

MIDLER, C. 1994. *L'auto qui n'existait pas. Management de projet et transformations de l'entreprise*, Paris, Interéditions.

MILLWARD, L.J. ; BREWERTON, P.M. 2000. « Psychological contracts : Employee relations for the twenty-first century ? », dans Cooper, C.L. ; Robertson, I.T. (sous la direction de), *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* vol. 15, Chichester, John Wiley & Sons, p. 1-62.

MILWARD, L.J. ; BREWERTON, P.M. 1999. « Contractors and their psychological contracts », *British Journal of Management,* vol. 10, p. 253-274.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ. 2002. *La négociation collective en 2001*, Paris, La Documentation française.

MINTZBERG, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*, Éd. d'organisation, Paris.

MINTZBERG, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York, The Prentice Hall.

MINTZBERG, H. ; WATERS, J.A. 1985. « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, p. 257-272.

MIRVIS, P.H. ; HALL, D.T. 1994. « Psychological success and the boundaryless career », *Journal of Organizational Behavior,* n° 15, p. 365-380.

MORGAN, G. ; KELLY, B. ; SHARPE, D. ; WHITLEY, R. 2001. « Global managers and japanese multinationals : Internationalisation and management in japanese financial institutions », *Papers of the International Conference on « Multinational Companies and Human Resource Management : Between Globalisation and National Business Systems »,* Leicester, De Montfort University, 2th-14th July.

MORIN, M.-L. ; TERSSAC, G. DE ; THOEMMES, J. 1998. « La négociation du temps de travail : l'emploi en jeu », *Sociologie du travail*, vol. XI, n° 2, p. 191-207.

MUELLER, F. 1996. « Human resources as strategic assets : An evolutionary resource-based theory », *Journal of Management Studies*, vol. 33, 6, p. 756-783.

MULLER, M. 2001. « The transmission and adaptation of "american" traits in US multinational abroad : Case study evidence from the UK », *Papers*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 445

of the International Conference on « Multinational Companies and Human Resource Management : Between Globalisation and National Business Systems », Leicester, De Montfort University, 12th-14th July.

MUNCK, J. DE 1994. « Du Souci de soi contemporain », *Carnets du Centre de philosophie du droit*, n° 16, Louvain-la-Neuve, Université catholique de Louvain.

MUNCK, J. DE 1994. *L'institution sociale de l'esprit. Nouvelles approches de la raison*, Paris, PUF.

MUNCK, J. DE ; VERHOEVEN, M. (sous la direction de) 1997. *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité ?,* Paris/Bruxelles, De Boeck.

MURRAY, G. ; LEVESQUE, C. ; VALLEE, G. 2000. « The re-regulation of labour in a global context : Conceptual vignettes from Canada », *The Journal of Industrial Relations*, vol. 12, n° 2, p. 234-257.

MURRELL, A. J. ; FRIEZE, I.H. ; OLSON, J.E. 1996. « Mobility strategies and career outcomes : A longitudinal study of mbas », *Journal of Vocational Behavior,* n° 49, p. 324-335.

NACHI, M. 1998. « Le juste entre formalisme et substantialisme », *Social Science Information/Information sur les Sciences Sociales*, XXXVII, 4, p. 547-592.

NANTEUIL-MIRIBEL, M. DE. 2002. « Les dilemmes de l'entreprise flexible », *Workin-Paper*, n° 61/02, Institut d'administration et de gestion, université catholique de Louvain, Laboratoire de sociologie de changement des institutions, mai,
Http ://www.lag.Ucl.Ac.Be/Recherche/Papers/Wp61.Pdf.

NANTEUIL-MIRIBEL, M. DE. 2003. *L'Europe à l'heure de la flexibilité. Bilan et perspectives*, Bruxelles, Institut syndical européen.

NANTEUIL-MIRIBEL, M. DE ; LÉONARD, E. ; SCHOTS, M. ; TASKIN, L. 2004. *Les flexibilités en Europe. Pratiques, décisions, négociations*, Louvain-la-Neuve, Institut des sciences du travail.

NANTEUIL-MIRIBEL, M. DE ; SCHOTS, M. ; TASKIN, L. 2004. « Flexibilité et décision : quelles rationalités ? », dans Beaujolin-Bellet, R. (sous la direction de), *Flexibilité et performances,* Paris, La Découverte, p. 91-111.

NELSON, R.R. ; WINTER, S.G. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belknap Press.

NOER, D. 1998. « Layoff survivor sickness : What is it about and what to do about it », dans Gowing, M.K. ; Kraft, J.D. ; Quick, J.C. (sous la direction de), *The New Organizational Reality,* Washington DC, American Psychological Association, p. 207-220.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 446

NOLAN, J. 2002. « The intensification of everyday life », dans Burchell, B. ; Ladipon D. ; Wilkinsonn F. (sous la direction de), *Job Insecurity And Work Intensification* , London, Routledge, p. 112-136.

OCDE. 1986. *La flexibilité du marché du travail*, Paris, Éditions de l'OCDE.

ORGOGOZO, I. ; SÉRIEYX, H. 1989. *Changer le changement*, Paris, Le Seuil.

ORLÉAN, A. 1999. *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob.

PAGÈS, M. ; BONETTI, M. ; GAULEJAC, V. DE ; DESCENDRE, D. 1979. *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.

PAOLI, P. 1992. *Première enquête européenne sur les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

PAOLI, P. 1996. *Deuxième enquête européenne sur les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

PAOLI, P. ; MERLLIÉ, D. 2000. *Troisième enquête européenne sur les conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

PASMORE, W.A. 1994. *Creating Strategic Change : Designing the Flexible High-Performing Organization*, New York, Wiley.

PATERSON, S.L. ; BROCK, D.M. 2002. « The development of subsidiary-management research : Review and theoretical analysis », *International Business Review*, n° 11, p. 139-163.

PAUCHANT, T. 1995. *In Search of Meaning. Managing for the Health of our Organizations, our Communities and the Natural World*, San Fransisco, Jossey-Bass,

PAUGAM, S. 2000. *Le salarié de la précarité*, Paris, PUF.

PEIPERL, M.A. ; ARTHUR, M.B. 2000. « Topics for conversation : Career themes old and new », dans Peiperl, M.A. ; Arthur, M.B. ; Toffee, R. ; Moris, T. (sous la direction de), *Career Frontiers. New Conceptions of Working Lives*, New York/Oxford, Oxford University Press, p. 1-19.

PENMARTIN, D. 1998. *Gérer les compétences ou comment réussir autrement ?,* Caen, Management et société.

PENROSE, E. 1963. *The Theory of The Growth of the Firm*, London, Oxford University Press, 1959, traduction française : *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Éditions Hommes et techniques.

PERLMAN, S. 1928. *The Theory of the Labor Movement*, New York, The Mac Millan Company. Réédition : New York, Senty Press, Augustus M. Kelley Publishes, 1970.

PERLMUTTER, H.V. 1965. « L'entreprise internationale, trois conceptions », *Revue économique et sociale*, mai, p. 151-165.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 447

PERLMUTTER, H.V. 1972. « The tortuous evolution of the multinational », dans Grub, P.D. ; Kapar, A. (sous la direction de), *The Multinational Enterprise in Transition*, Princeton (N.J.), Darwin Press, p. 53-66.

PERETTI, J.-M. 2001. *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, 6e éd.

PÉRILLEUX, T. 2001. *Les tensions de la flexibilité : l'épreuve du travail contemporain*, Paris, Desclée de Brouwer.

PERRET, B. ; ROUSTANG, G. 1993. *L'économie contre la société. Affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle*, Paris, Le Seuil.

PIORE, M. ; SABEL, C. 1984. *The Second Industrial Divide : Perspectives for Prosperity*, New York, Basic Books, Inc. Riblioshers.

PHILLIPS, F. ; TULADHAR, S.D. 2000. « Measuring organizational flexibility : An exploration and general model », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 64, p. 23-38.

POLLERT, A. 1989. « L'entreprise flexible : réalité ou obsession ? », *Sociologie du travail*, n° 1-89, p. 75-101.

POLLERT, A. (sous la direction de) 1991. *Farewell to Flexibility*, Oxford, Blackwell.

POCHET, P. 1998. « Les pactes sociaux en Europe dans les années 1990 », *Sociologie du travail*, n° 2/98, p. 173-190.

PORTER, M. 1985. *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, Macmillan.

PORTER, M. 1991. « Towards a dynamic theory of strategy », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.

PROCTER, S. ; ROWLINSON, M. ; MC ARDLE, L. ; HASSARD, J. ; FORRESTER, P. 1994. « Flexibility, politics and strategy : in defence of the model of the flexible firm », dans *Work, Employment & Society*, juin.

QUÉLIN, B. ; ARRÈGLE, J.-L. 2000. *Le management stratégique des compétences*, Paris, Ellipses.

RAMAUX, C. 2000. « L'instabilité de l'emploi est-elle une fatalité ? », *Dr. Soc.*, p. 66-76.

RAWLS, J. 1987. *Théorie de la justice*, Paris, Le Seuil.

REINBOLD, M.F. ; BREILLOT, J.M. 1993. *Gérer la compétence dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

REIX, R. 1979. *La flexibilité de l'entreprise*, Paris, Cujas.

REIX, R. 1997. « Flexibilité », dans Simon, Y. ; Joffre, P. (sous la direction de), *Encyclopédie de gestion*, tome II, Paris, Économica, p. 1407-1420.

REYNAUD, J.-D. 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

REYNAUD, J.-D. 1996. *Le conflit, la négociation, la règle*, Toulouse, Octarès.

REYNAUD, J.-D. 2001. « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 7-32.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 448

RICŒUR, P. 1995. *Le juste*, Paris, Esprit.

ROBINSON, S.L. ; ROUSSEAU, D.M. 1994. « Violating the psychological contract : not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, n° 15, p. 245-259.

ROCHLITZ, R. 1991. « Critiquer une tradition : pourquoi, au nom de quoi, comment ? », *Hermes*, n° 10, p. 169-170.

ROSANVALLON, P. 1984. *La crise de l'État-providence*, Paris, Le Seuil.

ROSANVALLON, P. 1995. *La nouvelle question sociale. Repenser l'État-providence*, Paris, Le Seuil.

ROSS, G. 1995. « Assessing the delors era and social policy », dans Leibfried, S. ; Pierson, P. (sous la direction de), *European Social Policy : Between Fragmentation and Integration*, Washington, The Brookings Institution, p. 78-122.

ROT, G. 1998. « Autocontrôle, traçablité et responsabilité », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 5-20.

ROUSSEAU, D.M. 1989. « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, n° 2, p. 121-139.

ROUSSEAU, D.M. 1990. « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts », *Journal of Organizational Behavior,* n° 11, p. 389-400.

ROUSSEAU, D.M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, London, Sage.

ROZENBLATT, P. (sous la direction de) 2000. *Le mirage de la compétence*, Paris, Syllepse.

RUMELT, R.P. 1994. « Forward », dans Hamel, G. ; Heene, A. (sous la direction de), *Competence-Based Competition*, New York, Wiley, p. XV-XIX.

SANCHEZ, R. 1993. « Strategic flexibility, firm organization and managerial work in dynamic markets : A strategic options perspective », *Advances in Strategic Management*, vol. 9, p. 251-291.

SANCHEZ, R. ; HEENE, A. ; THOMAS, H. (sous la direction de) 1996. *Dynamics of Competence-Based Competition*, Oxford, Pergamon.

SANCHEZ, R. 2002. « Understanding competence-based management : Identifying and managing five modes of competence », *Journal of Business Research*, p. 1-15.

SANDBERG, J. 2000. « Understanding human competence at work : An interpretative approach », *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 1, p. 9-25.

SAUTER, S.L. ; HURRELL JR., J.J. 1999. « Occupational health psychology : Origins, content, and direction », *Professional Psychology : Research and Practice,* n° 30, p. 117-122.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 449

SAXENIAN, A. 2000. *Regional Advantage : Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.

SCHMID, G. 1995. « Le plein emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail transitoires en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi », *Travail et emploi*, n° 65, p. 5-17.

SCHWARTZ, H.S. 1995. « Acknowledging the dark side of organisational life », dans Pauchant, T., *In Search of Meaning. Managing for the Health of our Organizations, our Communities and the Natural World*, San Fransisco, Jossey-Bass, p. 271-292.

SCHWARTZ, O. 1990. *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF.

SCHWEIGER, D. ; DENISI, A. 1991. « Communication with employees following a merger : A longitudinal field experiment », *Academy of Management Journal*, n° 34, p. 110-135.

SENNETT, R. 2000. *Le travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.

SENNETT, R. 1999. « Flexible », dans *The Corrosion of Character : The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York, Norton & Company, p. 46-63.

SÉNÈQUE. 1962. « De la providence », dans *Les stoïciens*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, p. 769-770.

SERVAIS, O. 1997. « La décision de licenciement : un exemple de rationalité ambivalente ? », *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 24-38.

SIMON, H. 1976. « From substantive to procedural rationality », dans Latsis, S. (sous la direction de), *Method and Appraisal in Economics*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 129-148.

SIMON, H. 1978. « Rationality as process and product of thought », *American Economic Review*, mai, p. 1-16.

SIMON, H. 1982. « Rationality », dans Gould, J. ; Kolb, W. (sous la direction de), *A Dictionary of the Social Sciences*, Glencoe, The Free Press, 1964. Repris dans *Models of Bounded Rationality*, vol. 2, Cambridge, MIT Press, 1982, p. 405-407.

SNYDER, F. 1994. « Soft law and institutional practice in the european community », dans Martin, S. (sous la direction de), *The Construction of Europe : Essays in Honour of Emile Noël*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, p. 197-225.

SPINOZA, B. 1954. *L'éthique*, Prop. XXIX, Scolie, dans *Œuvres complètes*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade, p. 338-339.

Streeck, W. ; Schmitter, P.C. 1992. « From national corporatism to transnational pluralism : Organized interests in the single european market », dans Streeck, W. (sous la direction de), *Social Institutions and Econo-*

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 450

mic Performance : Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies, London, Sage, p. 197-231.

SULLIVAN, S.E. ; EMERSON, R. 2000. « Recommendations for successfully navigating the boundaryless career : From theory to practice », Paper presented at the *Annual Meeting of the Academy of Management*, Toronto.

SULLIVAN, S.E. ; CARDEN, W.A. ; MARTIN, D.F. 1998. « Careers in the next millennium : A reconceptualization of traditional career theory », *Human Resource Management Review,* n° 8, p. 165-185.

SUPIOT, A. 1989. « Déréglementation des relations de travail et auto-réglementation de l'entreprise », *Dr. Soc.*, p. 195.

SUPIOT, A. 1999*a*. « The transformation of work and the future of labour law in Europe : A multidisciplinary perspective », *International Labour Review,* n° 138, p. 31-46 ;

SUPIOT, A. 1999*b*. « Le rapport Supiot », *Dr. Soc.*, p. 431-473 ;

SUPIOT, A. 2000. « Les nouveaux visages de la subordination », *Dr. Soc.*, p. 131-145.

SUPIOT, A. 2003. « Un faux dilemme : la loi ou le contrat ? », *Dr. Soc.*, p. 59.

SUPIOT, A. (sous la direction de) 1999. *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion.

TALLARD, M. 2001. « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution », *Sociétés contemporaines*, n° 41-42, p. 159-187.

TANG, C.Y. ; TIKOO, S. 1999. « Operational flexibility and market valuation of earnings », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 749-761.

TARONDEAU, J.-C. 1999. « Approches et formes de la flexibilité », *Revue française de gestion*, p. 66-71.

TAYLOR, C. 1994. *Le malaise de la modernité*, Paris, Cerf.

TAYLOR, C. 1997. *La liberté des modernes*, Paris, PUF.

TAYLOR, C. 1998. *Hegel et la société moderne*, Paris, Cerf.

TEECE, D.J. ; PISANO, G. ; SCHUEN, A. 1997. « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, 7, p. 509-535.

TERTRE, C. du 1989. *Technologie, flexibilité, emploi. Une approche sectorielle du post-taylorisme*, Paris, L'Harmattan.

THÉRY, I. 1993. *Le démariage : justice et vie privée*, Paris, Odile Jacob.

TREGASKIS, O. ; BREWSTER, C. ; MAINE, L. ; HEGEWISH, A. 1998. « Flexible working practices in Europe : the evidence and the implications », *European Journal of Organisational Psychology*, n° 7, p. 61-78.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 451

TREMBLAY, D.-G. ; DAGENAIS, L. (sous la direction de) 2002. *Ruptures et segmentations du marché du travail*, Montréal, Presses de l'université du Québec.

TOURAINE, A. 1978. *La voix et le regard*, Paris, Le Seuil.

TOURAINE, A. 1992. *Critique de la modernité*, Paris, Fayard.

TRAXLER, F. 1995. « Farewell to labour market associations ? Organized versus disorganized decentralization as a map for industrial relations », dans Crouch, C. ; Traxler, F. (sous la direction de), *Organized Industrial Relations in Europe : What Future ?,* Aldershot, Avebury, p. 23-44.

TRAXLER, F. ; BLASCHKE, S. ; KITTEL, B. 2001. *National Labour Relations in Internationalized Markets*, Oxford University Press.

TURNER, L. 1996. « The europeanization of labour : structure before action », *European Journal of Industrial Relations*, vol. 2, n° 3, p. 325-344.

VAN CAMPENHOUDT, L. ; RUQUOY, D. ; QUIVY, R. 1990. *Malaise et indiscipline a l'école*, Bruxelles, Publications des facultés universitaires Saint-Louis.

VAN DER MEER, M. ; BENEDICTUS, H. ; VISSER, J. 2001. « The Netherlands », dans Institut des sciences du travail (sous la direction de), *Employment : The Focus of Collective Bargaining in Europe*, Université catholique de Louvain, Presses universitaires de Louvain, p. 287-317.

VAN HAEPEREN, B. 2000. « Formes d'emploi et flexibilité du marché du travail : évolutions récentes en Belgique », *Analyse économique et prévisions*, juin, p. 129.

VELTZ, P. 2001. *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

VELTZ, P. ; ZARIFIAN, P. 1992. « Modèle systémique et flexibilité », dans Terssac, G. de ; Dubois, P. (sous la direction de), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse, Cepaduès, p. 43-61.

VENDRAMIN P. ; VALENDUC, G. 2002. *Technologies et flexibilité*, Rueil-Malmaison, éd. Liaisons, entreprises et carrière.

VIELLE, P. ; WALTHÉRY, P. 2003. *Flexibilité et protection sociale*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

VOLBERDA, H.W. 1996. « Toward the flexible form : how to remain vital in hypercompetitive environments », *Organization Science*, vol. 7, n° 4, p. 359-374.

VOLBERDA, H.W. 1997. « Building flexible organizations for fast-moving markets », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 2, p. 169-183.

VOLBERDA, H.W. 1998. *Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive ?*, New York, Oxford University Press.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 452

WADDOCK, S.A. ; GRAVES, S.B. 1997. « The corporate social performance-financial performance link », *Strategic Management Journal*, vol. 18, 4, p. 303-319.

WALBY, S. 1997. *Gender Transformations*, Londres et New York, Routledge.

WALLACE, M. 2001. « Women and workplace training : power relations positionning "the other" », *Women's Studies International Forum*, vol. 24, n° 3, p. 433-444.

WALTHERY, P. 2001. « The content of employment agreement : towards negotiated flexibility ? », dans Institut des sciences du travail (sous la direction de), *Employment : The Focus of Collective Bargaining in Europe*, Université catholique de Louvain, Presses universitaires de Louvain, p. 425-438.

WALTHERY, P. ; CULTIAUX, J. 2002. *La flexibilité du travail et de l'emploi : conséquences pour la conciliation vie privée-vie professionnelle et l'action collective. rapport de recherche,* Université catholique de Louvain, Presses universitaires de Louvain.

WAQUET, P. 2001. « Les objectifs », *Dr. Soc.*

WAQUET, P. ; RENAUX-PERSONNIC, V. 2001. « De la contractualisation obligatoire à la décontractualisation possible des objectifs », *RJS*, n° 2.

WARR, P. 1987. *Work, Unemployment and Mental Health,* Oxford, Oxford University Press.

WEICK, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.

WHITAKER, A. 1992. « The transformation in work : post-fordism revisited », dans Reed, M. ; Hughes, M. (sous la direction de), *Rethinking Organization, New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Sage, p. 184-206.

WHYTE, W. 1956. *The Organization Man*, New York, Macmillan.

WICHERT, I. 1999. « Job insecurity and work intensification. The effects on health and well-being », dans Burchell, B. ; Ladipo, D. ; Wilkinson, F. (sous la direction de), *Job Insecurity and Work Intensification : Flexibility and the Changing Boundaries of Work*, Cambridge, Joseph Rountree Foundation, p. 92-111.

WILTHAGEN T. 2004. « The concept of "flexicurity". A new approach to regulating employment and labour markets », *Transfer Review*, Bruxelles, ETUI.

WRIGHT, P.M. ; SNELL, S.A. 1998. « Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management », *Academy of Management Review*, vol. 23, 4, p. 756-772.

WOOD, S. 1986. « The cooperative labour strategy in the US auto industry », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 7, n° 4, p. 415-448.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 453

ZAGELMEYER, S. 2000. *Innovative Agreements on Employment and Competitiveness in the European Union and Norway,* Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.

ZARIFIAN, P. 1992. *La nouvelle productivité*, Paris, L'Harmattan.

ZARIFIAN, P. 1993. *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?* Paris, L'Harmattan.

ZARIFIAN, P. 1996. *Travail et communication*, Paris, PUF.

ZARIFIAN, P. 1999. *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Liaisons.

ZARIFIAN, P. 1988. « L'émergence du modèle de la compétence », dans Stankiewicz, F. (sous la direction de), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après taylorisme*, Paris, Économica, p. 77-82.

ZUNE, M. 2003. *La constitution des trajectoires professionnelles. Le cas des informaticiens face au modèle des « carrières nomades »*, thèse de doctorat de sociologie, Université de Liège, 384 p.

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 454

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 455

Liste et présentation des auteurs

Christian ARNSPERGER : chercheur qualifié du FNRS, rattaché à la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale de l'UCL, où il poursuit ses recherches en philosophie et épistémologie de l'économie, ainsi qu'en éthique sociale. Domaines de recherche : soubassements existentiels de la rationalité économique, liberté individuelle et systèmes sociaux complexes, théories de l'action collective et théorie critique (arnsperger@estes.ucl.ac.be).

Annie CORNET : professeur à HEC/ULG, où elle enseigne la GRH et le management des organisations. Domaines de recherche : genre (position des femmes et des hommes sur le marché du travail et dans l'organisation) et diversité de la main-d'œuvre, politiques d'égalité des chances, GRH et gestion du changement, entrepreneuriat féminin et GRH dans le secteur public et non marchand (annie.cornet@ulg.ac.be).

John CULTIAUX : doctorant en sociologie au département de sciences politiques et sociales de l'UCL (POLS), assistant d'enseignement et de recherche au département de gestion (IAG/REHU). Domaines de recherche : enjeux sociaux et subjectifs des changements organisationnels, particulièrement les questions de marginalisation et de critique sociale en lien avec le processus de modernisation des entreprises publiques (cultiaux@rehu.ucl.ac.be).

Nathalie DELOBBE : docteur en psychologie organisationnelle, professeur à l'UCL (IAG), membre du GDR-GRACCO. Elle enseigne la

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 456

gestion des ressources humaines et la psychologie des comportements humains dans les organisations, dans des programmes de maîtrise en sciences de gestion et en sciences du travail. Domaines de recherche : dispositifs de formation et de gestion des compétences en entreprise, mutations du contrat psychologique entre employeurs et employés et processus de socialisation organisationnelle (delobbe@rehu.ucl.ac.be).

Valérie DEVOS : doctorante en sciences de gestion, aspirante FNRS à l'UCL (IAG/REHU), elle est licenciée en sciences économiques appliquées et diplômée d'études complémentaires en sciences du travail. Domaines de recherche : gestion des compétences comme vecteur de renouvellement des pratiques de GRH (devos@rehu.ucl.ac.be).

Delphine DION : doctorante en sciences de gestion, assistante d'enseignement et de recherche à l'UCL (IAG/REHU). Elle encadre les cours de théorie des organisations et de gestion des ressources humaines. Domaines de recherche : relations maison mère/ filiales, autonomie des acteurs locaux, GRH au niveau international (dion@rehu.ucl.ac.be).

Tanguy DULAC : doctorant en sciences de gestion à l'UCL (IAG/REHU). Domaines de recherche : contrat psychologique, socialisation des nouvelles recrues, gestion stratégique du capital humain et de la relation d'emploi (dulac@rehu.ucl.ac.be).

Assâad EL AKREMI : maître de conférences à l'IAE de Toulouse, chercheur au LIRHE (CNRS-Université de Toulouse 1) et membre du GDR-GRACCO. Domaines de recherche : la flexibilité organisationnelle, l'impact des pratiques de GRH sur les attitudes et les comportements au travail, la justice organisationnelle et les méthodologies de recherche en sciences de gestion (elakremi@gnet.tn ou elakremi@rehu.ucl.ac.be).

Jean-Yves KERBOUC'H : maître de conférences en droit privé et sciences criminelles, université de Nantes, conseiller scientifique au Commissariat général du Plan, membre du laboratoire « Droit et changement social ». Domaines de recherche : mobilité et sécurité au travail, droit et gestion du personnel (jean-yves.kerbourch@droit.univ-nantes.fr).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 457

Michel LALLEMENT : professeur de sociologie au CNAM et codirecteur du LISE (CNRS). Domaines de recherche : organisation du travail, marché du travail, relations professionnelles, comparaisons internationales (lallemen@cnam.fr)

Evelyne LÉONARD : professeur à l'UCL (IAG et IST), où elle enseigne dans les domaines de la GRH et des relations industrielles. Domaines de recherche : dialogue social et emploi en Europe (leonard@rehu.ucl.ac.be).

Arnaud MIAS : doctorant en sociologie au LISE, attaché temporaire à l'enseignement et à la recherche au CNAM. Domaines de recherche : acteurs syndicaux, dialogue social européen, sociologie du droit (arnaud.mias@idhe.ens-cachan.fr).

Mohamed NACHI : professeur de sociologie à l'ULG, il est également licencié en droit (Montpellier I), diplômé en sciences politiques (IEP d'Aix-en-Provence) et en anthropologie (Montpellier III). Membre du GSPM-EHESS, depuis 1992. Domaines de recherche : sociologie pragmatique de la justice et de la critique sociale, élaboration d'une théorie du compromis (nachi@ulg.ac.be).

Matthieu de NANTEUIL-MIRIBEL : professeur à l'UCL (IAG et POLS), où il enseigne la sociologie, la théorie des organisations et l'épistémologie du management. Membre du centre Entreprise et Environnement, membre associé à la chaire Hoover et au LISE (CNRS). Domaines de recherche : management et sciences humaines, marché et démocratie (nanteuil-miribel@rehu.ucl.ac.be).

Thomas PÉRILLEUX : sociologue, professeur à l'UCL, chercheur associé au GSPM-EHESS et au CES (facultés Saint Louis, Bruxelles). Domaines de recherche : processus de subjectivation au travail, au croisement d'une « sociologie morale » et d'une « clinique sociale » (perilleux@rehu.ucl.ac.be).

Marie SCHOTS : doctorante en sociologie, assistante d'enseignement et de recherche à l'UCL (IST). Domaines de recherche : flexibilité du temps de travail, articulation vie professionnelle et vie privée (schots@trav.ucl.ac.be).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 458

Laurent TASKIN : doctorant en sciences de gestion, assistant d'enseignement et de recherche à l'UCL (IAG/REHU). Domaines de recherche : enjeux du télétravail, technologies de l'information et de la communication et GRH, autonomie et contrôle dans les organisations (taskin@rehu.ucl.ac.be).

Christian VANDENBERGHE : professeur agrégé au service de l'enseignement du management à HEC/Montréal où il enseigne le comportement organisationnel. Domaines de recherche : engagement organisationnel, performance au travail, changements organisationnels et bien-être au travail (christian.vandenberghe@hec.ca).

Fabrice DE ZANET : licencié en psychologie de l'ULG. Avant de rejoindre la cellule Gestion des compétences des HEC, il a tout d'abord travaillé comme chercheur à l'UCL et a participé au projet « Flexihealth » visant à évaluer les conséquences des changements organisationnels et des pratiques de flexibilité sur le bien-être des travailleurs. Domaine de recherche : projet Étude sur l'anticipation des besoins en compétences en Wallonie
(fabrice.de-zanet@hec.be).

Marc ZUNE : docteur en sociologie, maître de conférence à l'ULG et chercheur au laboratoire Printemps (CNRS) de l'UVSQ. Ses recherches en sociologie du travail portent sur l'étude des trajectoires professionnelles et des systèmes de carrières (M.Zune@ulg.ac.be).

SIGLES (PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE)

Centre d'études sociologiques (CES), Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), École des hautes études en sciences sociales (EHESS), Fonds national de la recherche scientifique (FNRS), Groupement de recherche sur les attitudes, les comportements et les compétences dans les organisations (GRACCO), Groupe de sociologie politique et morale (GSPM), Institut d'administration et de gestion (IAG), Institut d'études politiques (IEP), Institut des sciences du travail (IST), Institut supérieur de gestion (ISC), Hautes études commerciales (HEC), Laboratoire interdisciplinaire sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE), Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (LISE), Département de politiques sociales (POLS), Université catholique de Louvain (UCL), Université de Liège (Ulg), Unité de gestion sociale et d'analyse des organisations (REHU), Université de Versailles St-Quentin (UVSQ).

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 459

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE
Matthieu de Nanteuil-Miribel 00

PENSER LA FLEXIBILITÉ

ENJEUX ET FINALITÉS
Thomas Périlleux 00

PENSER LA FLEXIBILITÉ EN DROIT DU TRAVAIL
Jean-Yves Kerbouc'h 00
Flexibilité et liberté d'entreprendre 00
Flexibilité et droit d'obtenir un emploi 00

LA FLEXIBILITÉ EST-ELLE UN CHOIX RATIONNEL ?
Matthieu de Nanteuil-Miribel 00
Calcul, pari, croyance ? 00
Une approche pragmatique de la décision 00
Flexibilité des décisions ou flexibilité du travail :
de quoi parle-t-on exactement ? 00
La matrice de l'individualisme contemporain 00

LA FLEXIBILITÉ EST-ELLE UNE FATALITÉ « NATURELLE » ?
ESSAI DE CONTESTATION PHILOSOPHIQUE
Christian Arnsperger 00
Le défi fondamental :
la flexibilité comme « nature des choses » 00

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 460

À quoi renvoie l'idée de flexibilité ? 00
« Faire de nécessité vertu » :
le domaine légitime de la flexibilité 00
La flexibilité taoïste : être souple et agir sans intention .. 00
L'individu flexible se confond-il au groupe ? 00
La flexibilité présocratique : « agir selon la nature » 00
La flexibilité stoïcienne :
« gouverner sa barque sur une mer agitée » 00
Vers une idéologie de l'« être flexible » 00
La flexibilité contemporaine :
la société est-elle redevenue « nature » ? 00
Au-delà de la « société-nature » :
retrouver une juste flexibilité 00

ÉPROUVER LA FLEXIBILITÉ

TRAVAIL ET EXPÉRIENCE SUBJECTIVE
John Cultiaux et Tanguy Dulac 00

ÊTRE À L'ÉPREUVE DANS LE TRAVAIL
Thomas Périlleux 00
L'épreuve de grandeur 00
L'épreuve de soi 00
Un cadre d'analyse des épreuves dans la flexibilité 00

AGIR DANS UN MONDE FLEXIBLE : UNE EXPÉRIENCE SINGULIÈRE
John Cultiaux 00
Être et agir à travers le travail 00
Une expérience de la flexibilité 00

« NOUVELLES RÉALITÉS ORGANISATIONNELLES » :
CONSÉQUENCES POUR LE BIEN-ÊTRE DES TRAVAILLEURS
Fabrice De Zanet et Christian Vandenberghe 00
Les nouvelles réalités organisationnelles 00
Changements organisationnels, pratiques de flexibilité
et bien-être 00

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 461

RELATIONS ENTRE LES MODES DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN,
LA RELATION D'EMPLOI ET LES ATTITUDES
ET COMPORTEMENTS AU TRAVAIL
Tanguy Dulac et Nathalie Delobbe 00
Internaliser ou externaliser l'emploi ? 00
Différents modes de gestion du capital humain 00
Impact des modes de gestion du capital humain
sur la relation d'emploi 00
Impact des modes de gestion d'emploi sur les attitudes
et les comportements des travailleurs 00

GÉRER LA FLEXIBILITÉ

LE MANAGEMENT EN QUESTION
Assâad El Akremi 00

LA FLEXIBILITÉ EST-ELLE SOURCE D'AVANTAGE CONCURRENTIEL ?
Assâad El Akremi 00
L'inscription de la flexibilité dans une approche
par les ressources : une capacité organisationnelle
systémique et contingente 00
La tension entre flexibilité et efficience :
anomalie d'un principe néoclassique 00
La flexibilité en tant que source d'avantage concurrentiel :
critères de contingence 00

FLEXIBILITÉ ET GESTION DES COMPÉTENCES :
DUALITÉ DES MODES DE RÉGULATION,
Valérie Devos et Assâad El Akremi 00
La logique compétence :
enjeux d'une nouvelle forme de régulation 00
Définition bidimensionnelle de la flexibilité :
dualité des modes de contrôle 00
Flexibilité et compétences :
les tensions d'une intégration 00

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 462

DE L'UNIVERSALISME MANAGÉRIAL À LA DIVERSITÉ DU RÉEL :
LE MODÈLE DES CARRIÈRES NOMADES FACE AU CAS DES INFORMATICIENS
Marc Zune 00
De la carrière organisationnelle à la carrière nomade 00
Les informaticiens : emblème de la dérégulation
des trajectoires professionnelles ? 00
De l'idéologie managériale aux faits 00

FLEXIBILITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL :
DES STRATÉGIES DIFFÉRENCIÉES POUR LES FEMMES ET LES HOMMES
Annie Cornet 00
Les femmes et le marché du travail :
une mise en contexte 00
Une répartition sexuée des heures prestées 00
Horaires atypiques 00
Variabilité des horaires et travail à temps partiel 00
Imprévisibilité des horaires : une affaire de contexte ! 00
Flexibilité et autonomie dans la gestion de ces horaires :
le mirage du statut d'indépendant 00

NÉGOCIER LA FLEXIBILITÉ

NÉGOCIABLE… LA FLEXIBILITÉ ?
Évelyne Léonard 00

AU-DELÀ DES COMPROMIS NÉGOCIÉS,
UN RAPPORT AU TRAVAIL REMODELÉ
Marie Schots et Laurent Taskin 00
Des configurations sectorielles 00
Les indices d'un rapport au travail remodelé 00

QUELLE RÉGULATION DE LA FLEXIBILITÉ, ENTRE GLOBAL ET LOCAL ?
Évelyne Léonard et Delphine Dion 00
« Vu d'en haut », globalisation et flexibilité 00
« Vu d'en bas », décentralisation et flexibilité 00
Entre global et local : flexibilité et multinationales 00
L'adaptabilité régulée 00

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 463

FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL ET « GLOCALISATION »
DES RELATIONS PROFESSIONNELLES
Michel Lallement et Arnaud Mias 00
La promotion du « local » 00
La construction européenne des normes de flexibilité 00

FLEXIBILITÉ ET SÉCURITÉ : QUELLES FORMES DE RÉGULATION POLITIQUE ?
Matthieu de Nanteuil-Miribel et Mohamed Nachi 00
Apports et limites du concept de « flexicurité » 00
Flexibilité et liberté : une nouvelle symbiose ? 00
L'action politique face au marché :
plusieurs options possibles 00

GLOSSAIRE ET DONNÉES CHIFFRÉES 00
BIBLIOGRAPHIE 00
LISTE DES AUTEURS 00

Nanteuil XP 7/02/05 17:56 Page 464