

UE DSY222 Organisation et systèmes d'information

■ **FLEXIBILITES ET PERFORMANCES**  
Stratégies d'entreprises, régulations,  
transformations du travail.



Professeur Titulaire Chaire DSO :  
Monsieur Yvon PESQUEUX

## Fiche de lecture :

■	<b>Biographie de l'auteur</b>	p2
■	<b>Introduction</b>	p3
■	<b>Postulats</b>	p4
■	<b>Hypothèses</b>	p4
■	<b>Démonstration</b>	p5
■	<b>Résumé de l'ouvrage</b>	p6
■	<b><u>Aux sources des flexibilités.</u></b>	P6
	1- Flexibilité organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles	
	2- Pratiques de flexibilité dans le secteur aérospatial	
	3- Progiciels de gestion intégrés et flexibilités : vers des systèmes fortement couplés ?	
	4- Flexibilité et décision : quelles rationalités ?	
■	<b><u>Des flexibilités aux transformations du travail.</u></b>	p25
	5- Flexibilités et performances dans les centres d'appels : le cas France Telecom	
	6- Le cadre autonome des banques de détail, modèle de la flexibilisation du temps de travail	
	7- Flexibilité du temps de travail dans le secteur aéronautique : le cas Airbus. Une comparaison France-Allemagne.	
	8- Temps de travail et statut des salariés hautement qualifiés des sociétés de service informatique : Une comparaison France - Allemagne.	
■	<b>Principales conclusions</b>	p41
■	<b>Discussion et critiques</b>	p42
■	<b>Actualité de la question</b>	p43
■	<b>Bibliographie</b>	p44

## ■ Biographie des auteur-e-s

Le livre *Flexibilités et performances* a été rédigé sous la direction de Madame **Rachel Beaujolin-Bellet** en 2004. Docteur en sciences gestion de l'école polytechnique, elle a obtenu le prix *Le Monde* de la recherche universitaire en 1997. Elle est également professeure en gestion des ressources humaines à Reims Management School, à l'ESCP, l'IAE ainsi qu'à l'IEP de Paris.

Elle a aussi écrit *Les vertiges de l'emploi* en 1999. Madame Rachel Beaujolin-Bellet a signé des articles dans des revues académiques, professionnelles et ouvrages collectifs qui sont liés aux problématiques de gestion des ressources humaines.

Elle participe également activement aux associations AGRH et la Société Française du Management. Ses thèmes de recherches actuels sont les transformations socio-productives des entreprises et les évolutions du travail et de l'emploi, ainsi que leurs modes de régulation sociale.

**Jacques Igalens** est professeur en sciences de gestion à l'université des sciences sociales de Toulouse, chercheur au LIRHE, président de l'Institut international d'audit social (IAS) et président d'honneur de l'AGRH.

**Michel Lallement** est professeur de sociologie au Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, et directeur du GRIOT-LISE (CNRS).

**Steffen Lehndorff** est docteur en économie, directeur du département « temps de travail et organisation du travail » de l'Institut Arbeit und Technik de Gelsenkirchen (Allemagne).

**Matthieu de Nanteuil**, sociologue, est professeur à l'Institut d'administration et de gestion, Université catholique de Louvain (Belgique).

**Frantz Rowe** est professeur des universités en sciences de gestion, faculté de sciences économiques et de gestion de l'université de Nantes, et rédacteur en chef de la revue *Systèmes d'information et management*.

**Géraldine Schmidt** est professeure en sciences de gestion et directrice de la recherche à l'IAE de Paris, université Paris-I, et auteure de plusieurs ouvrages sur la gestion de l'emploi et des compétences.

## ■ Introduction

Dans notre monde globalisé et concurrentiel, la perception que l'on peut avoir de la notion de « flexibilité » est sans cesse emprise d'espoir pour certains et de menace pour d'autres. Lorsque les entrepreneurs, qui sont positionnés dans un monde complexe et imprévisible, y voient un outil d'adaptation rapide et de pérennité financière et vitale pour leur société ; les salariés, eux, la perçoivent comme synonyme de remise en cause des acquis sociaux, d'une peur du lendemain et de nouvelles contraintes pour leurs conditions de travail. Or, on aurait tort de considérer la flexibilité du travail comme le modèle unique de flexibilité existant.

Etant établi que la flexibilité définit une capacité d'adaptation à un contexte, à des changements sociétaux, organisationnels et d'environnement, il est alors intéressant de se pencher sur les différentes formes qu'elle peut revêtir suivant les perspectives où l'on se place.

Dans une flexibilité multiforme, on oppose deux dualités principales : interne et externe ainsi que stratégique et opérationnelle. On peut néanmoins ajouter, suivant les domaines de notre étude, une flexibilité qualitative ou quantitative, offensive ou défensive, statique ou dynamique, ou bien encore potentielle ou effective. On dit alors que celle-ci est protéiforme.

Nous noterons principalement trois leviers de flexibilité dont peut avoir recours une entreprise qui souhaite faire face à des incertitudes : une flexibilité de ses produits, de ses processus et technologies, et enfin de son organisation. Il n'y a donc pas, ici comme ailleurs, une « one best way » dans les réponses apportées.

Si la flexibilité d'un système est liée à son adaptation à un environnement, ses différentes réponses données à de nombreuses incertitudes ne sont pas sans conséquences. Cette adaptation agit sur l'organisation elle-même et sur différents acteurs. Toutefois, le développement de la flexibilité est-il le fruit de contraintes exogènes incontournables ou le révélateur de nouvelles normes de gestion ? Comment s'articulent les différents leviers de flexibilité ? Toute flexibilité est-elle génératrice de performance ? L'introduction de technologies de l'information est-elle synonyme de gains de flexibilité ? Ce sont des problématiques que l'on retrouve dans l'ouvrage et que je développerai lors de ma note de synthèse.

## ■ Postulats

L'environnement concurrentiel dans lequel se situent nombre d'entreprises constitue pour les chefs d'entreprise, une contrainte exogène, tandis que pour les salariés, elle rime avec précarité. A la fois polémique et polysémique, la flexibilité est un sujet plus complexe qu'il n'y paraît. A cet égard, il apparaît nécessaire de regarder cette notion à travers différents prismes pour en donner la définition la plus complète possible.

Le postulat **Flexibilités et performances** se fonde sur un lien entre ces deux notions, reste à le définir et en connaître les fruits. Les firmes justifient la première par la nécessité d'améliorer la seconde. Une chose est sûre, le phénomène influence directement les technologies mises en oeuvre, les contrats de travail et la gestion des ressources humaines.

## ■ Hypothèses

Dans cet ouvrage, l'auteure cherche à vérifier si la flexibilité est la conséquence des nouvelles contraintes de l'environnement sur le travail ou si elle peut s'apparenter à de nouvelles normes de gestion. Elle cherche à savoir comment s'articulent les différents leviers de flexibilité, et si tout cela est synonyme de performance. L'hypothèse de tension dans le travail qui en découle nous amène à réfléchir sur les pratiques existantes et sur leurs conséquences pour les salariés comme pour les organisations. Il est donc bienvenu de s'intéresser à la flexibilité, sous ses nombreuses formes pour essayer d'en comprendre les enjeux, les modalités, les conditions, parfois contradictoires, de mise en oeuvre et les contextes.

## ■ **Démonstration**

A partir d'expériences d'entreprises conduites dans cinq secteurs professionnels et dans quatre pays européens, cette équipe de chercheurs, coordonnée par Rachel Beaujolin-Bellet, met en évidence les liens entre flexibilité et performance.

L'angle d'approche est large et cherche à combiner, parfois simultanément différents paramètres (secteurs d'activité, pays, catégories de salariés, fonctions), qui sont tous potentiellement actifs dans les interactions entre flexibilité et performance. Cinq secteurs d'activité sont étudiés : l'aérospatiale, la banque, la chimie, les services informatiques et les centres d'appel dans une entreprise de téléphonie, et ce, dans quatre pays : l'Allemagne, la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Certaines équipes se sont intéressées à des catégories spécifiques d'individus : les opérateurs, les cadres « autonomes », et les salariés très qualifiés.

Cette grande variété de points de vue est nécessaire pour prendre conscience de la diversité des enjeux et des formes possibles de flexibilité, ceci afin de répondre à la question fondamentale qui est de savoir : dans quelle mesure la flexibilité participe à la performance de l'entreprise ?

## ■ Résumé de l'ouvrage

### ■ Aux sources des flexibilités

#### 1. Flexibilités organisationnelle : complexité et profusion conceptuelles

La notion de flexibilité est fréquente aujourd'hui et fait appel à tout un ensemble de pratiques instituées. Elle se développe sur une dynamique de compétitivité et de performance qui se veut moderne.

Se référant de prime abord à l'élasticité et à la réactivité, elle est aussi synonyme de nombre de pratiques et théories riches et confuses. La flexibilité entretient un lien paradoxal entre changement et stabilité dans différentes disciplines, et plus particulièrement ici, dans l'emploi.

#### La diversité des approches théoriques et des pratiques organisationnelles.

Etant un thème abordé dans les théories de management de l'organisation, la flexibilité revêt aujourd'hui l'idée de « la nécessité d'un ajustement continu de l'entreprise aux changements de l'environnement », en particulier, la capacité des personnes ou d'une organisation à s'adapter facilement suivant les perspectives divergentes de chacun. Les représentations qui sont présentées comme dominantes sont le modèle de la « firme flexible » par Atkinson (1984), celui de la « spécialisation flexible » par Piore et Sabel (1989) et « l'organisation agile » par Goldman (1995).

**Exploration du concept.** La notion de « flexibilité » est née bien avant les années 1970, même si le terme n'existait pas encore. Cependant, les problématiques posées à partir de la relation organisation-environnement ont divergé suivant les auteurs. Si certains ont travaillé sur l'objet de cette relation qui pousse à s'adapter, ou encore ont identifié les menaces déstabilisantes de cette relation, d'autres se sont intéressés aux potentiels leviers de gestion dans le changement ou la réorganisation. Pourtant, on assiste à un rapprochement des différentes conceptualisations : l'adaptation, la réactivité, l'agilité et le *fit* (congruence).

**Pour un rapprochement entre des concepts équivalents.** La superposition de différents concepts liés à la flexibilité (réactivité, adaptation), qui peuvent se mutualiser, dénote la complexité de ce concept multiforme. Pour répondre à cette complexité, on cherche à planifier et à prévoir au maximum les actions avec le management stratégique (Mintzberg, 1994 et Ansoff, 1980).

De même, la notion d'adaptation fait évoluer les théories de la contingence. Lawrence et Lorsch (1967-1989) ont démontré que les entreprises performantes étaient celles qui possèdent, dans un environnement dynamique, une grande différenciation entre les unités fonctionnelles et des mécanismes d'intégration très élevés, au contraire d'un environnement stable, où ceux-ci sont faibles. On souligne ici la capacité réactive et sa propre constitution répondant aux turbulences et à l'incertitude de son environnement.

Deux notions d'adaptation s'opposent, celle du déterminisme environnemental, qui semble passif, et celle du volontarisme managérial. Pour les stratégies des managers, Weick (1979) distingue l'adaptabilité et l'adaptation qui sont dans l'ordre, proactive et réactive.

Bien qu'il existe quelques légères variantes sur les formes et la désignation de la flexibilité, elle reste définie comme une capacité d'adaptation ou de réaction.

**Nécessité de quelques démarcations conceptuelles.** On est régulièrement en présence de la confusion entre flexibilité et diversification. La diversification repose sur la diminution des risques par un principe de répartition. En opposition, l'adaptabilité se nourrit de la prise de risques et d'un accroissement des solutions possibles (Marsh, 1994). La diversification correspond davantage à une variété matérielle (produits), au contraire de la flexibilité qui privilégie la variété immatérielle (règles).

Cependant, pour l'auteure, et contrairement à Ansoff (1989) et Apter (1985), la distinction interne-externe n'existe pas car la flexibilité est une notion qui reste contingente. Une interférence existe pourtant avec la notion « d'externalisation ». La sous-traitance peut arborer un aspect flexible par un « évitement d'investissement » et un contrôle de ses coûts. Toutefois, il ne faut pas prendre le couple sous-traitance/flexibilité pour un gain de place ou une difficulté de mise en œuvre de processus. A priori, la flexibilité se rapproche plus de facteurs liés à l'organisation, à la coordination et à l'intégration que la sous-traitance.

**Domaines d'application privilégiés de la flexibilité.** Devenue une préoccupation essentielle des managers à la fin des années 70, la flexibilité a été utilisée pour désigner le changement des emplois, des pratiques du travail et de la stratégie de production.

On observe un quasi-monopole du domaine de l'emploi et des personnes dans les débats avec deux modèles : « l'entreprise flexible » et « l'organisation agile », en complément des courants liés au système tels que la « spécialisation flexible » et les « technologies flexibles »



***La « spécialisation flexible » : de la segmentation à la flexibilité.*** La « spécialisation flexible » repose sur l'idée qu'il existe un nouveau mode de croissance qui conduit à un nouveau système de consommation et de production spécialisée. Ces évolutions sont marquées par plus d'automatismes, de qualification, de qualité et de design. La variété des tâches et des compétences diminue le contrôle et le prescriptif, on va vers une « collaboration prévisible ». Pour les managers, l'amélioration de la flexibilité passe par des pratiques de formation, d'organisation et de participation.

Des critiques de la « spécialisation flexible » sont à noter : elle utilise une « one best way » dans ses améliorations, les biens entre la spécialisation et ses applications avec la flexibilité sont supposés sans être réellement démontrés, enfin, la coopération des managers avec ses salariés est remise en question par des intérêts différents et contradictoires.

***Les « technologies flexibles » : engouements et désillusions.*** La technologie a apporté son lot indéniable d'outils qui accroissent le potentiel de flexibilité. L'automatisation, l'informatique et la programmation en sont quelques exemples. On distingue deux dimensions de la flexibilité qui peuvent être améliorées : celle de variété qui accroît la capacité, la variabilité de produits sans hausse de coûts et celle de réactivité, qui se réfère principalement à la reconception de nouveaux produits. Il faut pourtant nuancer l'apport de ces technologies compte tenu des investissements engagés. Elles sont peu souvent à la hauteur de nos espérances, principalement pour des raisons humaines de mise en œuvre.

***L'« entreprise flexible » : l'idéal type dualiste.*** Le modèle de l'« entreprise flexible » propose une segmentation dualiste du marché du travail. Dans sa structure, cet entreprise se compose d'un « noyau central » de salariés ayant la sécurité de l'emploi, une carrière et une rémunération attractive. Et derrière ce noyau, se trouvent des « périphéries » d'emploi, comme l'intérim, le temps partiel, la sous-traitance qui concernent principalement des emplois non qualifiés et stratégiques. La réponse de l'« entreprise flexible » se veut donc ciblée sur la main d'œuvre pour faire face aux changements de produits et de travail (Atkinson, 1985). Trois formes de flexibilité évoluent dans l'entreprise : la flexibilité fonctionnelle qui cherche à améliorer la capacité des salariés, la flexibilité numérique qui joue sur le volume d'heures de sa masse salariale en fonction de la conjoncture, enfin, la flexibilité salariale qui est la variation des coûts salariaux en fonction de l'offre et de la demande. Toute entreprise doit composer avec ces variantes pour remplir ses objectifs.

Pourtant, le modèle de l'« entreprise flexible », possède ses faiblesses de part sa conception (trop) dualiste. Les critiques sont légions, à tort ou à raison. Concept fourre-tout, opportunisme des DRH, validité empirique discutable sont mêlés à ce modèle.

**L'« organisation agile » : une logique par la compétence.** On met l'accent sur les compétences organisationnelles d'une entreprise pour permettre de relever les défis de la concurrence (Barney, 1997). Ce capital de compétences en organisation se perfectionne dans l'entreprise à travers l'apprentissage collectif, la coordination des connaissances et l'intégration des technologies de l'organisation. Le thème de l'« agilité » se réfère à des ajustements rapides et efficaces, dans un environnement dynamique sur les leviers de sa structure, sa technologie, ses processus et sur ses prises de décision. Et cela est fondé sur une gestion individuelle et collective des compétences. Pour Amos (2000), cette agilité se mesure à partir de 3 dimensions interdépendantes : détecter, localiser et analyser les changements du marché pour mieux prendre ses décisions.

### **La nécessité d'une conception renouvelée de la flexibilité.**

Si certains auteurs, managers et politiques considèrent la flexibilité comme la solution à tous les maux auxquels ils sont confrontés, d'autres restent perplexes. Ces deux perceptions semblent possibles, mais on doit bien prendre garde à dépasser le fétichisme annoncé de la flexibilité (Hyman, 1994). Elle n'est ni un mal, ni un bien absolu. C'est à partir de nos difficultés en terme de croissance, et d'autres contraintes de droits et institutionnelles, que s'est ancrée dans le manichéisme cette notion de flexibilité.

**Dépassement des conceptions manichéennes de la flexibilité.** Il existe des conceptions dualistes qui consistent à considérer comme un bien toute flexibilisation et un mal tout ce qui tend à rendre rigide. Cela est simpliste, car en plus du fait qu'un système ne pourra être totalement flexible, une organisation doit posséder des structures rigides suffisantes à son bon fonctionnement. On ne pose pas la rigidité en opposition à la flexibilité, mais on peut poser l'interrogation suivante : quelles forces de flexibilité sont alliées avec quelles formes de rigidité ? Cette vision manichéenne de la flexibilité révèle un manque de conceptualisation de cette notion. Cette conception doit être éclairée par ceux qui l'utilisent, pour en dire du bien ou du mal.

**Une nature paradoxale de la flexibilité.** La flexibilité possède des paradoxes apparents : planification et redondances, changements radicaux ou mineurs, déviation et

appuis des normes. Ce concept est bien de nature complexe. Pour March (1991), l'adaptation d'une organisation rime avec deux apprentissages : l'exploration et l'exploitation. La routinisation ou la remise en question doivent se faire dans un équilibre pour chacune des composantes d'une organisation. Le paradoxe qui touche la flexibilité tient aussi du fait qu'elle présente des besoins combinés d'apprentissage de situations nouvelles et de désapprentissage des pratiques qui ne sont plus adéquates. A travers l'analyse de ces paradoxes, on peut dégager trois idées à sa conceptualisation.

La première est de multiplier les alternatives et les routines organisationnelles afin d'augmenter son potentiel. La seconde est de valoriser les réelles actions des acteurs vis-à-vis de la structure dans la mise en œuvre de la flexibilité. La troisième est le développement de sa définition qui prend en compte sa nature complexe et paradoxale. Devant cette difficulté à conceptualiser la flexibilité, on observe beaucoup de définitions différentes de celle-ci, qu'elles viennent d'organisations internationales, des managers ou d'auteurs, toutes possèdent leurs limites. On s'appuiera donc sur les éléments récurrents pour établir une définition.

**Revue des définitions de la flexibilité.** Pour Eppink (1978), « la flexibilité peut être considérée comme une caractéristique de l'organisation qui la rend moins vulnérable aux changements externes imprévisibles, ou qui la met dans une meilleure position pour répondre avec succès à ces changements ». Cela s'opère sur trois niveaux d'analyses : l'opérationnel, le concurrentiel et le stratégique.

Pour Ansoff (1989), la flexibilité est la réaction aux « surprises stratégiques ». Selon Aater et Mascarenhas (1984), il coexiste trois façons de développer la flexibilité : la « diversification », le « développement des ressources potentiellement utiles » et la « réduction de l'engagement spécialisé ». Harrigan (1985), lui, la désigne comme « la capacité » des entreprises à se positionner sur le marché, à changer de tactiques ou à « démanteler » leurs stratégies courantes. Reix, quant à lui, dit que « la flexibilité exprime un certain pouvoir d'action de la firme, capable d'utiliser ou de contrebalancer les effets de son environnement ». Il la définit également comme : « étendue du champ décisionnel futur et comme facilité d'ajustement d'un état ». Quant à Krijnen (1979), il la définit comme « la possibilité de prendre instantanément des décisions additionnelles, au niveau local, afin de faire face à des événements qui ne peuvent être traités qu'au moment de leur occurrence ou perception ». Weick (1982) dit que la flexibilité est « une caractéristique des organisations dans lesquels les interdépendances sont lâches », « les liens sont

versatiles et modifiables entre les fins et les moyens », les solutions et les problèmes, les orientations d'un jour et celles du lendemain.

Zarifian, lui, introduit la notion supérieure de disponibilité en complément de la flexibilité, puis, rajoute, avec Velz (1992), la notion d'apprentissage de l'organisation pour mieux faire face aux événements imprévus.

**Analyse des éléments récurrents.** Ces éléments récurrents nous permettent de formuler une définition générale de la flexibilité.

- Elle désigne une capacité organisationnelle.
- Elle associe paradoxalement changement et stabilité.
- Elle est intrinsèquement dynamique.
- Elle peut être potentielle ou effective.
- Elle peut être située à différents niveaux organisationnels et revêtir plusieurs formes.

**Elaboration d'une définition bidimensionnelle.** La notion de contrôle trouve toute sa place dans les conceptions existantes de flexibilité, non pas au sens idéologique, ni comme processus mais en tant que maîtrise « sous-contrôle » et que « régulation » du changement dans l'organisation. Ce contrôle de l'organisation vient s'ajouter à la dualité entre « les conditions organisationnelles et la marge de manœuvre des membres de l'organisation ». Il se retrouve autant sur l'organisation, elle-même, que sur son environnement.

Pour Reix (1979), le développement de la flexibilité repose sur deux variables, celle du design organisationnel autour de trois composantes que sont la technologie, la structure et la culture ; et celle des capacités managériales et décisionnelles de l'organisation : prendrons-nous la bonne décision ?

En cette fin de chapitre, une définition globale peut être établie : « 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 » (Volberda, 1996). L'idée de répertoire de compétences est centrale pour lutter contre les imprévus. On en distingue trois niveaux : opérationnel, structurel et stratégique. L'activation de ces compétences nécessite une mobilisation de tous, car même si la flexibilité n'est pas une finalité en soi, elle peut agir sur la bonne performance économique et sociale de l'organisation pour toutes les parties prenantes pour une flexibilité durable.

## 2. Pratique de la flexibilité dans le secteur aérospatial

Ce secteur est intéressant à étudier pour ses contradictions entre les exigences du long terme associées aux produits fabriqués et celles du court terme, liées au retournement de la demande du client.

### Le contexte de l'industrie aérospatiale :

#### Quelles contraintes pour la flexibilité des entreprises ?

L'industrie aérospatiale possède des chaînes de valeur fortement structurées avec différents niveaux de sous-traitance. Elle se situe dans une logique de pilotage et de responsabilités accompagnée d'une forte interdépendance des différents acteurs. Les contraintes internes et externes qui s'y exercent sont de plus en plus importantes.

**L'aérospatiale est une activité cyclique soumise à un environnement ouvert.** Cela est d'autant plus vrai dans le domaine civil où la moitié du chiffre d'affaires est réalisé en exportation, alors que le domaine militaire reste, lui, essentiellement domestique.

On peut ajouter que l'aéronautique reste très sensible à la conjoncture économique et au climat des affaires, d'où sa croissance cyclique.

**La structuration du marché est défavorable aux producteurs.** En effet, les entreprises du secteur ont une capacité accrue à se concurrencer. On assiste à une diversification de la demande du client, du besoin et des débouchés. Dès lors, il est difficile de faire une prévision car l'extension de l'offre des produits et des services rend l'exercice complexe. Tout comme la diversification, les aléas augmentent.. Il est pourtant nécessaire de s'adapter au mieux aux marchés. On assiste à une concurrence qui se place davantage sur le plan industriel, au détriment du plan politique.

**Une organisation productive contraignante.** L'exemple de la fabrication d'un avion illustre bien cette idée : des petites séries pour des temps de fabrication longs. Cela nécessite de posséder une main d'œuvre qualifiée, ainsi qu'une forte recherche. La contrainte est accentuée par la sous-traitance car celle-ci se fait dans le cadre d'une organisation complexe qui a un coût conséquent. Les produits quant à eux, pose le problème de leurs volumes très encombrants et de leurs architectures complexes. Avec un délai de conception du produit fini très long, des coûts financiers et de formation des personnes importants, la rentabilité ne peut se faire que sur le long terme.

**Face au défi de la compétitivité :****Quels leviers de flexibilité ont été mobilisés ?**

**Les entreprises recourent fortement à divers systèmes de veille pour connaître l'évolution de leur environnement et planifier leur charge de travail.** Du fait d'une activité cyclique et de ces brusques variations, la veille semble se développer dans la majeure partie des entreprises. On observe quatre types de veille : celle des marchés, des approvisionnements, du développement technique et enfin celle des processus de production. Les entreprises du secteur doivent faire preuve de stratégie.

La flexibilité des approvisionnements doit être faite au plus près de la demande avec des chaînes fournisseurs pouvant s'étaler sur douze mois. Il faut alors une anticipation des différentes charges de travail afin d'adapter au mieux les activités stratégiques.

**Le recours à la sous-traitance offre un levier de flexibilité important dans la mesure où il traduit un choix stratégique.** Il existe un dilemme concernant la décision de faire ou de faire-faire, un arbitrage entre dépendance et indépendance. Il est essentiel de maintenir des compétences clé, dites stratégiques, qui peuvent être humaines ou technologiques. Ce recours favorise un développement en réseau de l'organisation avec ses différents partenaires, qui doivent être aptes à affronter toutes les situations. Les critères de choix sont la fiabilité et la flexibilité.

**La diversification permet d'absorber les variations brutales d'activité par des jeux de compensation géographique ou sectorielle.** Cette diversification peut être géographique, de métier, sectorielle et enfin de marchés pour maintenir un chiffre d'affaires stable. Comme on peut s'en apercevoir sur la diversification des activités, il y a un fort travail à faire sur la polyvalence des salariés sur l'ensemble de la structure de l'entreprise. Néanmoins, cette diversification apporte un lissage global de la charge de travail. Le risque de perte de vitesse sur un secteur économique est alors minimisé sur chaque site de fabrication et compensé par d'autres secteurs sur lesquels les sites savent travailler. Le positionnement des métiers, des compétences et une taille critique sont des éléments clé de ces ajustements.

**Les entreprises reconsidèrent leur positionnement métier pour répondre aux exigences du marché et capter la valeur ajoutée.** La concurrence internationale et le différentiel de salaire obligent les entreprises de ce domaine à se recentrer sur la forte

création de valeur ajoutée. Ce positionnement se situe davantage au niveau des responsabilités qu'à celui du produit, ce qui favorise évidemment le développement de la sous-traitance. Les structures les plus agiles se placent plus en amont de la chaîne de valeur pour maintenir, conforter, acquérir leur avantage concurrentiel. Là encore, des efforts importants sur la gestion des compétences sont décisifs.

**Les actions d'identification, de maintien et de développement des compétences contribuent à maintenir la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences du marché.** La formation et la gestion des compétences sont d'une importance primordiale à la flexibilité de l'organisation. Il faut identifier et maîtriser ces ressources clé afin de ne pas les perdre en cas d'importantes variations de l'activité. Une stratégie de transfert de compétences, lors d'un départ en retraite par exemple, est à mettre en œuvre. Cependant, la notion de taille critique perdure dans le cas présent.

**Les entreprises doivent adapter leur design organisationnel aux nouvelles conditions du marché et acquérir une taille critique.** Une taille critique est essentielle pour paraître crédible à la levée de capitaux et pour remporter des affaires. Elle peut être atteinte de deux manières : la fusion-acquisition ou l'adaptation. On remarque que l'aérospatiale tend vers une diminution des niveaux hiérarchiques et une augmentation du travail par équipe projet. On observe une structure multidimensionnelle, avec un croisement d'entités fonctionnelles, opérationnelles et nationales, qui est dite « matricielle ». On vise alors des structures petites et autonomes.

### **Les oubliés de la flexibilité :**

#### **Potentiel de flexibilité ou fruit de puissantes contraintes ?**

**Les modes d'organisation et de coordination du travail ainsi que les systèmes de contrôle et planification contraignent la flexibilité.** Une formalisation, un contrôle ou une planification excessive limitent la flexibilité opérationnelle. Pourtant, elle est jugée nécessaire pour l'existence de la fiabilité du produit, des normes et du projet.

On peut également évoquer une forte standardisation et spécialisation des compétences malgré la polyvalence des personnes, due à un travail complexe. Les impératifs techniques sont privilégiés à la recherche de flexibilité. La décentralisation de la participation à la décision est moindre : c'est une démarche directive. La rigidité de l'organisation du travail n'est pas compensée par une forte flexibilité externe de l'emploi et du temps de travail.

**La flexibilité externe de l'emploi et la flexibilité du travail s'avèrent modestes.** La gestion des RH est perçue, par le top management des entreprises interrogées comme un levier potentiellement important de flexibilité. Elle est en réalité assez faible. Les CDD et l'intérim sont, par exemple, utilisés de manière extrêmement restreinte. Il y a une forte rigidité du temps de travail, en particulier depuis l'instauration des 35 heures, qui accroissent le nombre d'heures supplémentaires. Cela débouche sur un élargissement des tâches de la flexibilité existante, notamment avec une rotation aux postes couplée d'une formation, d'un salaire et d'horaires flexibles. Cette pratique est considérée comme insuffisante et génère une demande de modification des CDD. C'est une critique de l'encadrement légal du travail.

**La gestion des systèmes d'information de gestion de la production laisse présager un potentiel de flexibilité à exploiter dans l'avenir.** Si l'intégration d'un système d'information est quasi systématique d'un point de vue local, la dotation d'un système en relation avec des partenaires, clients ou fournisseurs est insuffisante, malgré une compatibilité possible pour 80% des entreprises, seul 20% le font. L'EDI constitue un fort potentiel qui reste inexploité. Toutefois, des aides incitatives de l'état sont mises en place pour les développer.

### **Conclusion :**

L'aérospatiale est un secteur qui a été affecté par les événements du 11 septembre, il est contraint de se développer vers un secteur plus porteur, comme celui des satellites. La croissance augmente, cependant la demande de flexibilité reste variable selon la conjoncture. Si les pratiques de flexibilité décrites ici sont pertinentes, il ne faut pas être catégorique sur leur mise en place. Il faut prendre en compte, en effet, le départ des papy-boomers.

On peut noter trois avantages de la flexibilité :

- Une croissance qui aide aux meilleurs comportements, la productivité entraînant la flexibilité.
- Le chômage élevé impose une main d'œuvre qualifiée.
- La crise des années 90 pousse à penser en réseau la flexibilité d'entreprise : c'est un ensemble de chaînes de valeur.



### 3. Progiciels de gestion intégrés et flexibilités : vers des systèmes fortement couplés ?

Face à des concurrents très agressifs dans l'innovation et d'un point de vue économiquement, on observe la nécessité du développement de la réactivité. Une meilleure coordination des tâches indépendantes du modèle hiérarchico-fonctionnel, qui était trop dévoreur de temps et faible en réactivité, est réalisée. On assiste à la mise en place de systèmes d'information propres à l'entreprise et établis par fonction. Pourtant il faut faire attention à la redondance et à l'incohérence. Le chemin habituel d'une structure passe d'une organisation verticale par fonction à une organisation horizontale par processus. Le PGI-ERP apporte ces orientations organisationnelles et stratégiques.

Le paramétrage, la cohérence, la lisibilité, l'évolutivité, la flexibilité et le changement sont les attraits de ces organisations.

L'étude de ce chapitre trois se fait en deux temps :

- Connaître les « 5 apparentes » raisons qui amènent les entreprises à adopter un PGI.
- Analyser la contribution relative des PGI aux différentes flexibilités. Opérationnelle et stratégique.

#### **Analyse de la contribution potentielle des PGI à la flexibilité.**

Les postulats et les potentialités des PGI correspondent à l'évolutivité à travers :

**La portabilité**, qui est un transfert aisé d'un environnement à un autre.

**La modularité**, qui est une grande gamme de solutions et de possibilité d'évolution.

**Le paramétrage**, qui est une aptitude à résoudre des problèmes larges.

**Un référentiel unique**, avec une homogénéisation interfonctionnelle.

#### **Caractéristiques, mise en œuvre des PGI et types de flexibilité.**

Quatre caractéristiques principales apportent leur contribution à la flexibilité :

- L'évolution et la portabilité permettent une adaptation du système d'information, tant au niveau fonctionnel qu'au niveau technique. Cela introduit une flexibilité opérationnelle et stratégique.

- La modularité agit sur le nombre de modules apparentés à des services, ainsi que sur le niveau d'intégration. Elle joue un rôle essentiel dans la transfonctionnalité et la circulation hiérarchique des flux. On dit alors que la flexibilité est opérationnelle. Lorsque le niveau d'intégration est élevé, on obtient une meilleure efficacité.

- Le paramétrage est complexe par son nombre important de possibilités. En cas de changement radical de l'environnement, il relève du stratégique et potentiellement du changement d'activité, il n'est donc pas absolu car il dépend du contexte.
- Le référentiel unique a des cohérences qui améliorent la qualité des flux informationnels en optimisant la recherche d'informations. Il introduit la flexibilité opérationnelle.

### **Présentation de deux PME ayant implanté un PGI.**

C'est une étude comparative est réalisée dans une démarche qualitative et quantitative. Les auteurs comparent la PME à la grande entreprise.

### **Les objectifs poursuivis par les entreprises avec l'adoption d'un PGI.**

L'enquête quantitative confirme les trois premières hypothèses de l'adoption d'un PGI. Pour les grandes entreprises, il s'agit de la modernisation du système d'information (46%), la réorganisation des processus (25%), l'amélioration de la flexibilité (12%).

Pour les PME, il s'agit de l'amélioration de la flexibilité (32%), la réorganisation des processus (12%), la modernisation du système d'information (8%). On s'aperçoit que la flexibilité est plus présente chez les PME car elle assure leur survie.

Les modules finance, comptabilité et contrôle de gestion apparaissent comme leur priorité. En effet, la culture-métier est plus forte dans les grandes entreprises. Cela bride la transversalité, la flexibilité devient alors secondaire. Dans les petites entreprises, elle est déjà introduite par les différents acteurs et par le comité de pilotage. La flexibilité devient l'objectif visé.

### **PGI et flexibilité stratégique.**

Deux éléments sont constitutifs à la flexibilité stratégique dans l'entreprise :

- La capacité de la firme à prendre une décision stratégique.
- La capacité de la firme à la mettre en œuvre.

L'amélioration est décidée notamment lors des projets et de la simulation des différents scénarios. Aussi, elle éclaire les choix et les décisions, approfondit l'analyse de la situation, par exemple pour le contrôleur de gestion.

En revanche, le PGI contribue moins positivement à la décision stratégique car la flexibilité stratégique est entravée par une flexibilité relative du système d'informations. Il ne constitue pas un outil de fossilisation mais plutôt de développement et d'adaptation. La

seule rigidité décrite par les interviews est celle de l'imposition d'un standard, SAP par exemple, avec une faible possibilité d'intégration d'un autre système.

On dénote une redéfinition obligatoire du PGI lors d'une fusion ou d'une cession. Dans le texte, cette contrainte figée durant une période allant de 3 à 5 ans est une entrave à l'adaptation et possède un coût/délai important.

Pour Lucas et Olson (1994), le PGI offre des possibilités de structuration flexible mais contraigne celle-ci à des routines et à une automatisation difficile à changer, ce qui en limite la capacité d'adaptation.

### **PGI et flexibilité opérationnelle.**

Les trois caractéristiques techniques sont l'évolutivité, la modularité et la rapidité du reparamétrage. Elles sont perçues comme des facteurs favorisant la flexibilité opérationnelle de l'entreprise. On observe alors une amélioration dans leur capacité de réponse aux sollicitations externes et internes. Par exemple, en cherchant à obtenir une réponse plus rapide de ses partenaires, l'entreprise RB a refondu son système obsolète et peu convivial avec pour objectifs l'amélioration de la réactivité de l'entreprise, une réduction du temps de recherche de l'information et un accroissement de l'autonomie des secrétaires.

On a observé que l'autonomie des secrétaires s'est améliorée grâce à la formalisation et la centralisation de l'information. En plus de la rapidité gagnée, le résultat a été une meilleure réaction aux aléas, ils sont désormais gérés et non plus subis.

Avec les PGI, les entreprises répondent plus rationnellement aux aléas, ils leurs permettent, dans une certaine mesure, de les prévenir. Cette flexibilité résulte de l'intégration et d'une meilleure coordination des ressources et des services.

Toutefois, la flexibilité opérationnelle est conditionnée par une bonne utilisation, ainsi qu'une entrée de données externes correctes, il y a un enjeu important de formation pour les utilisateurs.

### **Les PGI et le couplage de systèmes.**

L'impact des PGI sur la flexibilité n'est pas sans intérêt, pourtant on observe que son incidence reste modérée sur la stratégie. Pour Weick (1976), les sous-systèmes autonomes et réactifs sont à la fois sur la stabilité et sur l'adaptation « les sous-assemblages et leur couplage lâche donnent un potentiel de flexibilité et de stabilité ».

Les systèmes faiblement couplés ont trois caractéristiques :

- Des amortissements et des fluctuations de l'environnement pour la détérioration et la perturbation, au contraire du système fortement couplé.
- Une autonomie des sous-assemblages qui confère l'autodétermination aux acteurs, favorise les adaptations et la réceptivité à l'environnement. (attention à la perte de contrôle et de coordination)
- Ils sont moins coûteux. Il y a une opposition entre le couplage fort « tight », du faible « loose » et le découplé.

Ces trois cas sont décrits par Sanchez et Maho (1996) et par Spender et Grenesen (1999).

#### 4. Flexibilité et décision : quelles rationalités ?

Alors que R.Boyer et Touffut (1999) ont mis en évidence le fait que les firmes sont amenées à « transférer les risques » de leurs activités vers leurs salariés, un compromis à mi-chemin entre dépendance économique et sécurité sociale semble s'instaurer. Ce marché s'articulerait sur le principe fordiste de la « réciprocité asymétrique ». Or la flexibilisation remet progressivement ce principe en cause.

Les schémas organisationnels qui en découlent sont très hétérogènes. Quels sont les nouvelles dimensions de l'action managériale suivant les secteurs et les pays ?

Ce chapitre a pour but de comprendre les mécanismes sociaux qui constituent la conception et la mise en œuvre des décisions autour d'un calcul économique.

##### Stratégie, ajustement et calcul économique :

##### Une rationalisation floue ?

**La flexibilité n'existe pas.** Concevoir la flexibilité comme un ajustement immédiat face à un environnement contraignant semble exagérément simple pour être juste.

Elle est dimensionnellement trop complexe et l'on peut affirmer que « la » flexibilité n'existe pas. On assiste à une diversification des pratiques, il est probable, pourtant, que le modèle de la planification se perpétue tout de même.

**Planification et ajustement, une articulation...stratégique.** Si une perspective de la flexibilité est clairement stratégique, il convient d'étudier le rapport entre planification et ajustement dans une même situation.

On voit que le secteur et la position sociale jouent ici un rôle majeur. Pour les industries de processus, on rentre par exemple dans une logique adaptative en cas de très forte turbulence. La planification marque, en effet, la majeure partie des choix pour palier les limites de l'organisation technico-industrielle. Les leviers de flexibilité sont, de ce fait, limités. On préfère s'orienter sur la maîtrise des aléas du système productif avec des décisions planifiées et standardisées.

A l'inverse, le secteur bancaire joue la carte de la planification à long terme, les leviers de flexibilité sont plus importants grâce à une reconfiguration juridique du travail. Les CDD, temps partiels, horaires et postes atypiques sont légions.

A cela s'ajoute l'entrée en vigueur de contrats de travail « flexibles » pour les jeunes entrants et, aussi, l'existence de segments organisationnels qui sont des processus globaux au plus près de la demande du client.

La dernière dimension prise par l'articulation planification-ajustement est celle de l'échange salarial.

Pour le patronat, le caractère «adhocratique » de la décision est valorisé, alors que le syndicalisme insiste sur le caractère stratégique.

**Et le calcul économique ?** Du point de vue économique, la flexibilisation trouve son origine dans trois critères : la rentabilité financière, la « job performance » et la productivité du facteur humain. Dans les faits, il n'y a pas de choix clair entre ces différents critères.

L'auteur avance l'hypothèse d'un « lien assez lâche entre flexibilité et performance ». En effet, si les critères économiques doivent représenter des marqueurs de décisions, ils n'interviennent pas directement dans la détermination des choix faits. Ils agissent donc comme « procédures de calcul, qui induisent le changement a priori » et qui ne peuvent être vérifiés économiquement a posteriori, et ce, suivant les différents secteurs. Nous assistons à une flexibilité égale à un mouvement de « rationalisation des moyens en vue d'une fin » par des ajustements improvisés et une planification des choix.

### **Entre déstabilisation des collectifs et revendications des salariés :**

#### **La flexibilité dans le secteur chimique.**

Derrière les justifications habituelles de compétitivité, de satisfaction client ou de renforcement de la concurrence, que cache le secteur industriel de la chimie ?

**Des appuis culturels à l'intérieur du monde du travail.** Comme nous l'avons vu précédemment, la notion de flexibilité, qui est associée à des « impératifs de survie », utilise en pratique peu d'outils. En opposition, l'offre culturelle est plus marquée, il s'agit de contrecarrer les attitudes, les règles et coutumes professionnelles, le but étant de modifier le rôle central qu'ont les experts dans la rigidité de l'entreprise. On introduit donc, par la même, de l'adaptabilité et de la souplesse dans ces organisations industrielles. Cette offre culturelle permet de « gérer le décalage » entre le volontarisme affiché et des pratiques restreintes. Elle s'appuie, ici, sur des dimensions internes au rapport salarial, ce

qui était communément établi par l'organisation Taylorienne est alors remis en question. Cela crée un réel dilemme chez les syndicats entre acceptation et contestation.

Par exemple, la polyvalence traditionnellement intégrée à un collectif « métier » dans cette industrie se voit appliquer à l'ensemble de l'entreprise. La volonté patronale de tenter de nouvelles pratiques, notamment en matière de formation, est forte. Les acteurs syndicaux sont confrontés à un deuxième dilemme entre l'intérêt collectif et individuel.

**Une certaine spécificité néerlandaise...** La flexibilité se fait sous une dimension temporelle en Hollande et apparaît comme un « droit alternatif », en particulier avec le temps partiel, qui est appuyé par les mouvements féministes à la fin des années 90.

Dans ce contexte institutionnel, les demandes des représentants syndicaux vont quelques fois au-delà de la demande patronale en terme de flexibilité. En effet, l'individualisme a tendance à primer sur le collectif avec toutes les difficultés que cela peut engendrer pour les syndicats. A l'inverse de la plupart des autres pays, les dirigeants cherchent donc à poser des « limites concrètes » à la flexibilisation.

**La fin du modèle « dualiste ».** Dans notre monde marchand, deux visions s'opposaient sur le marché du travail interne : ceux qui voyaient la flexibilité comme synonyme de choix innovants, de gestion prévisionnelle des compétences et de stabilité et ceux qui l'associaient à une vulnérabilité sociale et professionnelle. Aujourd'hui, la flexibilisation est perçue comme un objectif général.

Cela n'empêche pas qu'elle est propagée de manière hétérogène suivant les contextes et les négociations réalisées.

### **Un référentiel marchand dominant mais contesté :**

#### **Les particularités du secteur bancaire.**

Derrière une apparente convergence des besoins de flexibilité entre la chimie et la banque, se cachent de nombreuses divergences.

**Des appuis culturels à l'extérieur du monde du travail.** Si on parle comme précédemment de besoins « déterminants » pour la pérennité de l'entreprise et d'application d'une politique extensive de la flexibilité, on note cependant une volonté bien plus marquée de « coller » aux différents besoins du marché. On ne se limite plus à

quelques pratiques et à un discours, la politique veut désormais créer un espace complet de leviers de flexibilité complexes et nombreux.

Le modèle bureaucratique est mis à mal depuis longtemps par des changements en cascade. Cette fois, l'appui culturel s'observe « à l'extérieur » du monde du travail. La flexibilisation devient légitime par sa réponse à l'évolution des modes de vie. Une « logique domestique » (Botlanski et Thevenot, 1991) apparaît afin d'offrir différentes possibilités de mode de vie professionnelle/privée.

**Les reconfigurations de la critique syndicale.** Lors de ces changements, la justification de telle ou telle pratique est permanente. Cela n'est pas sans poser quelques difficultés aux gestionnaires car c'est une nouvelle source de critiques pour les salariés et leurs représentants. Mais là encore, les processus de socialisation sont présentés davantage d'un point de vue individuel que d'un point de vue collectif.

On assiste à un repositionnement de la critique syndicale en fonction des contextes nationaux, mais aussi en fonction de la forme que revêt la flexibilité. Par exemple, en Hollande et en Angleterre, la critique n'est plus portée vers une stabilisation, mais vers les effets qui sont produits en dehors du travail, la difficulté de mise en œuvre et l'équilibre vie professionnelle et privée. En France, les syndicats se concentrent davantage sur les aspects de charge de travail et de mobilité géographique.

**Un individualisme sans ancrage.** Si l'on a pu s'apercevoir que la justification de la critique des syndicats tendrait à se faire sur la perspective du monde domestique et hors du travail, on peut légitimement penser que les revendications se font plus individuelles car elles sont davantage placées selon les modes de vie de chacun. La montée en force du référentiel marchand d'un côté, et la prise en compte de la dimension extraprofessionnelle dans les entreprises de l'autre, dissimulent en fait un nouveau rapport individuel et collectif dans ces organisations.

Ce clivage individu-groupe, qui peut soustraire le sujet à ses appuis collectifs, ne se fait plus seulement en opposition l'un de l'autre. Cela correspond, selon l'auteur, à l'intégration, dans l'action du manager, « d'une conception individualisée des modes de vie et des formes de sociabilité extérieures au monde professionnel ».

La domination ne se fait donc plus verticalement mais horizontalement, ce qui développe de nouvelles potentialités de critiques. Les acteurs syndicaux ont un droit de négociation



des pratiques de flexibilisation. Mais jusqu'où ira la prise en compte de la sociabilité extraprofessionnelle face à l'efficacité économique ?

**Rationalité des choix et activité critique :**

**De nouveaux enjeux pour le syndicalisme.**

A la lecture de ce chapitre, nous pouvons faire ressortir les aspects suivants :

- Il existe une cohérence stratégique dans les pratiques de la flexibilité. On peut y trouver de la planification tout comme une reconfiguration radicale des relations d'emploi.
- Toutefois, la cohérence interne des choix de flexibilité se heurte à des « liens lâches » avec la performance. On ne peut pas être certain de l'objectivité des choix et de leur validité de part la rationalité limitée qu'imposent les critères financiers.
- En dernier lieu, les auteurs ont abordé l'idée que les partenaires sociaux, patronat et syndicat, cherche à justifier leurs positions en matière de flexibilité. La justification passe par le « contrôle de la ou des productions culturelles associées à la décision ».

Dans ce chapitre, il apparaît que les choix de flexibilité, suivant les pays, se font davantage comme le « fruit d'une dynamique culturelle visant à installer un nouveau champ de forces dans l'entreprise » que comme un calcul purement économique. Derrière cela, se trouvent hétérogénéité des pratiques et diversité des compromis institués par les dirigeants et les salariés.

## ■ Des flexibilités aux transformations du travail.

### 5. Flexibilités et performances dans les centres d'appels : le cas France Telecom

S'il existe une dimension réactive et proactive de la flexibilité, cette dernière est rarement traitée seule. Elle est, la plupart du temps, liée à un autre « objet de recherche », souvent il s'agit de la stratégie, du système productif, des technologies de l'information ou des transformations du travail. C'est sur ce dernier point que l'on peut se poser la question suivante : dans quelle mesure et de quelle manière la GRH accompagne-t-elle, anticipe-t-elle ou retarde-t-elle les effets de la flexibilité ? On part, ici, d'un questionnement entre Ressources Humaines et performance du point de vue de l'organisation individuelle et collective.

#### Les types de flexibilités développées dans les centres d'appels France Telecom.

Le lien entre flexibilité et travail peut se faire autour de deux approches dominantes :

- **Interne** (nouvelle affectation, mobilité) / **Externe** (avec un volume d'emplois mobilisé ou en faisant appel à la sous-traitance)
- **Qualitative** (compétence, polyvalence) / **Quantitative** (variation de la nature et du temps de travail)

Toutes ces approches influencent directement la performance individuelle et/ou collective.

#### **Les caractéristiques organisationnelles des centres d'appels France Telecom.**

Chez France Telecom, la flexibilité est présente dans les décisions stratégiques comme l'orientation sur la téléphonie mobile. En terme opérationnel, elle s'exerce sous les formes interne/externe et qualitative/quantitative.

Ces choix influencent directement la performance organisationnelle et individuelle de l'organisation de France Telecom. La gestion des ressources humaines intervient alors comme fonction accompagnatrice, facilitatrice et anticipatrice des effets de la flexibilité. Un véritable redéploiement des emplois vers les centres d'appels a lieu chez France Telecom. En effet, les orientations stratégiques liées au marché mettent l'accent sur les activités à forte valeur ajoutée en lien direct avec le client. Une étude de trois centres d'appels est présentée afin d'analyser les différentes dimensions de la flexibilité et de la performance dans cette société.

Cette étude dessine la grille organisationnelle suivante :

	Type A	Type B	Type C	Type D
Caractéristiques des activités	Appels sortants Actions ponctuelles	Appels entrants Actions ponctuelles	Appels sortants Actions pérennes	Appels entrants Actions pérennes
Flexibilité	Externe Moyenne à forte	Interne ou externe forte	Plutôt interne Assez faible	Interne Moyenne à forte
Rationalisation dominante	Industrielle	Plutôt industrielle	Plutôt professionnelle	Professionnelle
Polyvalence	Très faible	Moyenne	Moyenne	Plutôt forte
Autonomie	Quasi nulle	Faible	Moyenne	Forte
Performance recherchée	Productivité	Productivité Réactivité Qualité de service	Productivité Qualité de service	Réactivité Qualité de service
Activités	Sondage d'opinion Prises de rendez-vous Actions de télémarketing	Renseignements Numéro "vert" limité dans le temps Prises de commande après campagne promotionnelle	Enquêtes de satisfaction Relances clients Campagne de fidélisation Recouvrement	Numéro "vert" permanent Help-desk informatique Téléassistance Banque à distance
Métiers types	Téléreceptionniste Agent de renseignement Télé-enquêteur			
Téléprospecteur	Télévendeur Gestionnaire de commandes	Agent de recouvrement Télévendeur Conseiller télémarketing	Téléconseiller Technicien help-desk Gestionnaire compte client	

Source: Perrier (2002)

Les centres du « 12 » (type A) et « Wanadoo » et « Orange » (type D) sont comparés. Cette grille montre leurs différences organisationnelles.

**Les redéploiements : 1er levier de flexibilité interne quantitative.** Le premier levier utilisé par France Telecom est purement quantitatif. Cela repose sur le principe de statut, avec une déconnexion de la rémunération entre le grade/ancienneté et l'emploi exercé. On paie la qualification et l'expérience, et non pas l'emploi. Le salaire reste donc au même niveau quel que soit le poste où le salarié est affecté. Cela permet de pouvoir créer ou supprimer des activités à grande échelle, sans passer par le marché externe de travail.

Ainsi, la mobilité pour les personnes se fait de gré ou de force, en ne faisant pas toujours cas des compétences des personnes. Elle suit le rythme des fermetures/ouvertures de services et les centralisations/décentralisations d'activités.

La frontière entre la mobilité imposée et la mobilité volontaire est alors faible.

**Une flexibilité qui s'exerce également sur les temps de travail dites « quantitative interne ».** Un autre levier de flexibilité réside dans l'organisation des temps de travail. Les centres d'appels voient leur fonctionnement tendre vers un élargissement de la plage de travail. Lorsque des résistances existent sur certains créneaux horaires, on utilise alors des centres privés sous-traitants en flexibilité externe. On retrouve toutefois des différences nettes pour les ajustements des horaires suivant que l'on appartienne à Orange, au « 12 » ou à Wanadoo. Les horaires semblent plus ou moins « subis » ou « choisis », mais toujours en correspondance avec les flux d'appels.

**Une flexibilité qui s'exerce sur le contenu du travail appelée « qualitative ».** Le redéploiement du personnel nécessite une forte capacité d'apprentissage et d'adaptation. Si, du point de vue organisationnel, cela se déroule relativement sans heurts, individuellement, le ressenti est fort. Cela est particulièrement vrai là où les nouvelles technologies et les offres sont les plus présentes, comme pour l'Internet et la téléphonie mobile. Ceci est à opposer au service des renseignements, il en découle une nécessité d'adaptation des compétences, en particulier par l'utilisation de l'outil informatique. La difficulté dans la relation client réside dans la nécessité pour les téléconseillers de réagir en temps réel à des problèmes parfois complexes. La capacité des téléconseillers à gérer la clientèle et les situations exige une flexibilité humaine. Cette flexibilité doit pourtant affronter des travers tels que la routine et la répétitivité.

### **Flexibilité et performance : Quelle place pour la gestion des ressources humaines ?**

Les critères d'évaluation de la performance individuelle et collective sont essentiellement quantitatifs, la mesure de la qualité ne faisant pas formellement partie des objectifs des téléopérateurs.

**Une évaluation des performances axée sur la productivité.** Pour les agents, le sentiment d'un contrôle quantitatif excessif de la performance, et dans une moindre considération de la qualité des prestations, semblent s'affirmer.

Du point de vue de la performance, on retrouve alors une dualité entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs. Cela est d'autant plus vrai que le culte de la performance des superviseurs se retrouve en décalage avec les valeurs traditionnelles du service public plus portées vers la qualité des services rendus.

**Flexibilité et performance individuelle : un constat préoccupant.** Les flexibilités mises en exergue s'exercent plutôt négativement sur la motivation et la satisfaction au

travail. Le stress et les tensions liés à une activité peu stable et concurrentielle, comme celle d'Orange et de Wanadoo, semblent importantes. La motivation au travail se révèle délicate et rare. Si on reconnaît que les conditions de travail sont meilleures que celles des centres privés, les téléopérateurs se déclarent en majorité insatisfaits de leur situation professionnelle. Plus la contrainte de flexibilité s'exerce fortement sur un salarié, plus la situation crée de l'insatisfaction, car elle apporte son lot de complexité et de stress à des personnes issues le plus souvent d'un redéploiement non choisi.

**Un rôle limité de la GRH comme acteur et accompagnateur des changements liés à la flexibilisation.** Le contenu du métier de téléconseiller semble mal délimité au niveau du parcours, de la formation requise et de ce fait, diminue sa valorisation. Le sujet devient alarmant quand on observe le peu d'intérêt des téléconseillers quant à leur travail, et les dissonances existantes dans l'équilibre du travail fourni entre qualité et quantité. Le désir de progression, la valorisation des métiers ou de la mobilité sont très limités du point de vue des ressources humaines. Les effets de la flexibilité ne sont pas préparés par la GRH. C'est à l'agent de s'adapter à son emploi en réalisant sa propre formation, tout en ayant l'impression d'être arrivé à une impasse dans son parcours professionnel. Incertitude de l'avenir et sentiment d'abandon sont des facteurs d'insatisfaction, de stress et de non-implication dans cet univers où les impératifs de rentabilité prennent le pas sur la qualité.

### **Conclusion : un mode d'organisation du travail qui interroge les pratiques de GRH.**

Les politiques de redéploiement des emplois, effectuées chez France Telecom dans un souci d'adaptation aux nouvelles contraintes du marché, montrent leurs limites dans le cas étudié. Il existe trois décalages : sur le contenu et les conditions de travail ainsi que sur le système de valeurs de FT. Elles débouchent sur de l'insatisfaction, de la démotivation et du stress. Cela n'est pas sans rappeler les travaux de Garson (1998) et Menzies (1996) qui considèrent les centres d'appels comme une « version rénovée » du taylorisme où les technologies de l'information automatisent et contrôlent le travail en temps réel. Cela va à l'encontre d'une responsabilisation individuelle et d'un collectif. De ce fait, les pratiques RH se révèlent pauvres avec des salariés peu qualifiés et de faibles possibilités d'évolution. Cependant, l'autonomie déléguée aux téléconseillers, la relative marge de liberté et l'adaptation aux clients sont favorables aux salariés. La GRH est néanmoins confrontée à une « industrialisation des services », l'amélioration de la flexibilité aurait pour levier la diversification des tâches pour limiter la routine du travail.

## **6. Le cadre autonome des banques de détail, modèle de la flexibilisation du temps de travail**

Au-delà du regard traditionnel sur la flexibilité subie par une main d'œuvre peu qualifiée et, qui plus est industrielle, il est intéressant de se pencher sur le cas des cadres dans les activités de service. Il s'agit des « cadres autonomes », autonomes parce que leur durée de temps de travail ne peut être préétablie.

### **La loi Aubry II prend acte d'une réalité et la conforte :**

Cette loi détermine une catégorie intermédiaire dite « autonome » entre le cadre dirigeant et le cadre intégré. Elle se caractérise par une latitude du travail. Ces cadres ont pour caractéristique d'être des décideurs indépendants de leur supérieur et qui ne peuvent pas avoir un décompte strict des heures réalisées. Plus généralement, pour eux, la frontière du travail empiète très régulièrement sur leur vie privée, et leur investissement « subjectif » dans le travail semble important. La notion de confiance revêt une importance considérable quant au respect des jours de travail annuel, ils sont en « autocontrôle ».

### **Les questions de la négociation de l'accord d'entreprise :**

La négociation des RTT donna lieu à un débat. Avec cette autonomie qui les caractérise, comment les cadres autonomes feraient pour prendre leurs RTT ? Sur quelle initiative ? Comment faut-il les informer ? Une question centrale surgit lors des négociations en ce qui concerne les jours de RTT. Fallait-il qu'ils aient plus ou moins de journées de récupération que les cadres intégrés dont on peut contrôler l'activité ? La réponse apportée mécontenta les « autonomes », puisqu'ils perdirent cinq de leur RTT par rapport aux intégrés, malgré quelques bonifications financières symboliques sur la partie variable de leur salaire. Cela illustre bien la volonté de privilégier prioritairement la culture du résultat.

### **Des cadres inscrits dans les injonctions paradoxales :**

L'injonction faite aux cadres forfaitaires d'être « autonomes » est auto-contradictoire. On ne peut mêler obéissance et autonomie. En plus de cela, s'ajoute le fait qu'on leur retire les moyens d'être libre. Ce non-sens produit des effets réellement perturbateurs, tels que la culpabilité. En pratique, la tension exercée sur ce type de cadre va jusqu'à obliger ce

désigné volontaire à signer son nouvel avenant sous peine de non reconduite de son contrat. Là encore, la contradiction est notoire, quelle autonomie possède donc ce cadre en dehors du nom qui désigne son poste ?

**Les cadres autonomes, entre autonomie et hétéronomie.** En pratique, le cadre ne peut organiser son travail comme il l'entend, la contrainte d'un accord à son augmentation de temps semble être de mise.

De même, sa liberté de prendre ses RTT est annihilée par des facteurs organisationnels, comme l'impératif de compétitivité, et par des facteurs psychosociaux.

**Les Work addicts.** Le phénomène de sur-investissement dans le travail est à souligner pour ces cadres autonomes. Mêlant habilement responsabilité et reconnaissance, le sentiment d'être indispensable rend le cadre autonome dépendant de son travail. L'appât du gain et une conception machiniste des carrières réorientent ces cadres sur une logique de performance, de pouvoir et de prestige. Ces drogués du travail n'ont pas d'autre choix que d'adopter et d'adhérer aux objectifs, et plus insidieusement aux valeurs de l'entreprise. La déviance n'est pas permise, sous peine d'exclusion. L'adaptabilité concerne le temps de travail, plutôt que le déterminisme des personnes. La frontière de la limite juridique est régulièrement franchie.

### **Une identité hétérogène et contradictoire :**

L'identité des cadres autonomes peut être résumée par trois facteurs : une affirmation d'autonomie, une absence de liberté et une surcharge de travail.

D'un côté, une hétérogénéité existe dans l'identité et la norme sociale présentes dans leurs banques. Par exemple, les horaires seront davantage canalisés par la convention du Crédit Lyonnais que par celle de la BNP Paribas. D'un autre côté, une contraction d'identité se fait ressentir entre le prestige de l'autonomie qui les rapproche des dirigeants et leur manque de liberté réelle quant à leur charge de travail et la fixation de leurs objectifs.

Entre contraintes d'horaires et fichages, ces cadres autonomes n'ont que peu de latitude.

Le cadre autonome est dans une situation ambivalente entre son engagement tacite dans des travaux toujours plus importants et son impossibilité à remplir ses objectifs. Ce cas de figure limite son employabilité contrairement à ce que perçoit son entreprise.

Un lien de corrélation nouveau apparaît entre le forfait temps élevé et le haut de la pyramide hiérarchique d'une entreprise. Cela est en totale opposition avec les faits passés,

qui voulaient que ce soit les personnes peu ou pas qualifiées qui devaient avoir les horaires les plus lourds. Pour continuer dans la contradiction, les cadres autonomes affirment avoir une dégradation de leurs conditions de travail depuis la mise en place des ARTT. La faute est imputée à une densification de leur temps de travail qui s'accompagne d'une dégradation de la qualité de leur emploi.

### **Modes de contrôle du temps et surcharge de travail :**

Se pose maintenant la question du contrôle. Les cadres ont la liberté de contrôler leur propre temps. Cela est supposé rester dans le cadre légal du travail, ce qui oblige l'employeur et le salarié à respecter les horaires de travail. Pourtant quelques que soient les verrous de sécurité utilisés : informatique, délégué ou hiérarchique, les limites de la légalité sont franchies.

### **La « double escroquerie » des comptes épargne temps (CET) :**

La théorie du compte épargne temps permet à un cadre de cumuler des congés non pris durant un exercice pour faire face à un aléa de la vie ou à un projet professionnel incompressible ne permettant pas les vacances du salarié. En réalité, il s'avère qu'un certain nombre d'abus existe. On peut se rendre compte rapidement qu'il s'agit en fait d'un prêt du salarié à son employeur, une épargne quelque fois forcée qui peut se cumuler au-delà du raisonnable. Pire, elle pourrait accentuer le phénomène de surtravail s'il fallait, par exemple, que le cadre autonome prenne, durant des mois, des week-ends de trois jours. Les entreprises voient cela d'un œil positif dans la mesure où il est possible que les jours épargnés soient abandonnés d'une manière ou d'une autre par son ayant droit. Le CET joue, cependant, un rôle néfaste pour l'emploi car il encourage la non embauche. Ce même non-recrutement étant socialement plus acceptable que le licenciement, ceci est en totale opposition avec les objectifs fixés par les lois Aubry.

### **L'extension aux responsables d'une unité commerciale (RUC) de la catégorie des forfaités :**

Dans cette partie, on aborde le traitement des responsables commerciaux. La flexibilité passe par la modification de régime. Elle vient, ici, bouleverser ce qui était établi en termes de rémunération et de congés. L'auteur montre la difficulté à mener un changement sur les bases salariales qui ont été établies dans le contexte bancaire.



**Retour sur la loi :**

La loi Aubry II, basée sur la première, avait pour finalité de délimiter les différentes catégories et les critères des cadres. Si le temps de travail et l'obligation de résultats semblent être acceptés par les cadres, il existe dans cette loi une perversité quant à la croissance étonnante de cadres affiliés à la catégorie « autonome ». Contrairement à la vision du législateur, qui souhaitait réserver cette catégorie à des personnes dont les horaires ne sont pas prévisibles, les abus sont dorénavant nombreux. Le but est de ne plus rémunérer les cadres pour les heures passées au travail, ce qui débouche sur une certaine gratuité du travail. L'alourdissement de la charge de travail est, par ailleurs, considéré comme normal tant qu'elle ne dépasse pas un mois pour certaines sociétés bancaires. Dès lors, on ne peut s'étonner d'observer une dérive des charges de travail sur les cadres autonomes. Une autosurveillance naturelle s'exerce de part leur statut lié à une atteinte d'objectifs et d'autonomie. On leur fait donc confiance pour qu'ils respectent les obligations induites.

**La réforme du temps de travail :**

On décrit pour modèle nouveau, le statut « autonome » et donc flexible de ce cadre. On décèle dans cette étude que cette solution de statut est très avantageuse pour les employeurs. L'aspect pécunier joue un rôle déterminant pour les entrepreneurs mais pas seulement. Par exemple, par certains aspects, l'ARTT peut permettre aux employeurs d'élaborer de nouveaux modes de vie. Pour autant, le secteur bancaire est-il représentatif de ce qui se passe dans les autres domaines ? Une chose est certaine, plus une personne se situe haut dans la hiérarchie, plus son temps de travail s'allonge. On notera également la notion de « laisse électronique » qui brouille les frontières entre vie professionnelle et privée, notamment avec les TIC. Il apparaît également que l'individualisation des salariés a tendance à limiter l'identité commune et, de ce fait, constitue une contrainte, au même titre que le stress. De même, la perception de ses horaires de travail dépend d'un ensemble de contraintes réelles et du regard social qui se porte sur le salarié. Pour finir, on s'aperçoit que les pratiques entre les différentes banques sur les accords de temps de travail comme en matière de rémunération, qui sont de plus en plus variables, ont fortement intensifié le travail.

## **7. Flexibilité du temps de travail dans le secteur aéronautique :**

### **Le cas d'Airbus. Une comparaison France/Allemagne.**

En France depuis 1999 et en Allemagne depuis 1995, des accords nationaux ont placé l'industrie aéronautique sous l'horaire de référence de trente-cinq heures. Airbus fait partie du groupe international EADS et est confronté à une concurrence effrénée avec son rival de toujours, Boeing. Dans cette situation, les notions de réduction des coûts et de grande flexibilité prennent tout leur sens. Comment s'est déroulée la négociation et la mise en œuvre de formes flexibles du travail et du temps de travail dans ce contexte ? Quelles normes et transformations ont été négociées ? Quels sont les effets sur le travail et l'autonomie des salariés ? Quelles en sont les conséquences ? Nous verrons quelles sont les conclusions tirées de cette étude comparative.

### **Le groupe Airbus : Historique et description organisationnelle.**

Le groupe Airbus se place dans des cultures nationales et des législations différentes qui jouent toutes leurs importances sur les configurations des acteurs.

**La situation du secteur, la naissance d'une entreprise transnationale.** L'entreprise a été construite à travers différentes actions : une volonté politique, un positionnement stratégique face à la concurrence, et selon la volonté des dirigeants de former de nouvelles organisations au fur et à mesure du temps. Né du rapprochement entre les Allemands et les Français en 1970, Airbus a été rejoint en 1971 par les Espagnols, puis par les Anglais en 1979. L'atout, à l'époque, provenait de la complémentarité de ces nations travaillant ensemble et ayant un savoir-faire spécifique. Le but avoué était de battre les Américains dans un domaine qu'ils dominaient. Au commencement, l'entreprise se plaça sur un positionnement de niche, puis se développa de l'Europe vers le monde entier. La gamme s'agrandit année après année. En 2001, par une forte volonté de disposer d'une industrie aéronautique efficace et performante, fut créée la société EADS. Peu après, cette industrie connut une crise majeure, due aux attentats du 11 septembre 2001. Cette industrie est coutumière de variations de cycle.

**Des espaces comparés interdépendants et pourtant différents.** L'organisation de la production s'effectue en fonction de la spécialisation par pays. On remarque souvent une concentration des équipements, des personnes et des sous-traitants sur les mêmes

techniques. On observe la mise en place de directions centralisées du fait de cette organisation transnationale, les équipes fonctionnent en réseau à travers l'Europe.

Cela a pour conséquence une perte de repères lors des transformations vers une organisation plus flexible. Il existe bien une interdépendance de production ou hiérarchique par delà les frontières. Pourtant, on est loin d'une homogénéisation des pratiques. Cela est en partie dû à la richesse de sites nationalement différents. Même si les valeurs techniques et relationnelles sont différentes, le cœur de métiers reste la métallurgie. La physionomie des sites est proche et les modèles de flexibilités utilisés peuvent être, de part et d'autre du Rhin, externe et interne. Appuyé par une image de prestige technologique non négligeable, Airbus tente d'harmoniser et de favoriser au maximum les pratiques des ressources humaines à travers les pays. Ce n'est pas toujours simple à la vue du terrain contrasté où il faut agir.

### **Dynamiques comparées des régulations et des négociations sur le temps de travail.**

On retrouve deux fédérations de chaque côté du Rhin, l'UIMM en France et la Gesamtmetall en Allemagne, qui représentent les employeurs. Du côté syndical, si l'Allemagne possède un syndicat fort avec IG Metall, la France, elle, brille par sa pluralité syndicale. Dans cette situation, qu'en est-il des modes de régulation et des négociations dans les deux pays ?

### **Les négociations du temps de travail en Allemagne :**

#### **Une configuration différente selon les sites.**

Tout d'abord, on constate qu'en Allemagne, la convention collective est régionale. Il existe d'autres négociations, à différents niveaux, plus ou moins proche de l'entreprise. Cependant, la volonté récente est à des accords locaux au plus près des besoins des entreprises. Par exemple, pour la filiale « Airbus Deutschland » des conventions d'entreprise ont été signées pour une extension des capacités de production avec une flexibilisation du travail et de l'emploi.

**La stratégie de changement à Nordenham.** Pour conquérir des parts de marché la volonté est forte d'augmenter la productivité du site et de baisser les coûts. Pour cela, les partenaires sociaux ont mis en place une nouvelle organisation avec deux piliers : le travail en groupes et surtout la flexibilisation des horaires de travail. Cette production « respirante » (hartz, 1996) doit provenir d'un compromis entre les différents acteurs de la

négociation. Ce pacte, qui marque une volonté d'innovation et de productivité, a été négocié avec succès au niveau régional. Le contenu principal de cet accord porte sur l'ouverture d'un compte épargne temps à long terme avec accumulation et récupération des heures. Cet accord montre un changement dans la régulation du temps de travail en Allemagne. La co-gestion existe réellement entre les syndicats et les organisations patronales afin d'accroître la compétitivité de l'entreprise.

**Les négociations à Hambourg et à Brême.** Ici, la tendance est plus à une flexibilité externe de l'entreprise qu'à un système novateur de gestion de la main d'œuvre (CDD, intérim). On note une extension des horaires pour les hautes qualifications. Une négociation s'ouvre vers l'extension du travail le samedi et la création d'un compte épargne temps fluctuant sur une année, selon la bonne marche de l'entreprise. Bien que cette nouvelle organisation se fasse davantage à l'initiative de la direction de l'entreprise, les comités d'entreprise des deux sites en furent « parties prenantes ». La satisfaction domina pour la large majorité des salariés. Finalement, on observe que même si les modalités diffèrent peu entre les sites, cela débouche sur une négociation raisonnée et une volonté précise : sauvegarder l'emploi en développant au mieux la flexibilité.

### **Les négociations en France.**

Un conglomérat de régulations dans un climat de tension existe en France. La transformation de l'entreprise Aérospatiale, à l'époque, a conduit à des accords qui ont eu du mal à se stabiliser avec le temps. Différents dispositifs existent pour mettre en œuvre la flexibilité. Il y a le CET (compte épargne temps), l'ACT (aménagement collectif du travail) ou bien encore la sous-traitance. Toutefois, des efforts restent à faire sur la dissociation de souplesse entre les cadres et les ouvriers, mais une forte cohésion sociale demeure.

### **De l'intérêt de la comparaison pour comprendre les ressorts d'une nouvelle organisation du travail.**

Dans un premier temps, on peut noter qu'en France comme en Allemagne, le temps de travail est de 35 heures. On a également un « compte temps entreprise » qui a la même teneur que celui des Allemands. Les cadres sont majoritairement soumis au forfait jour. Même s'ils ont des difficultés à résorber leurs RTT, cela procure une bonne flexibilisation. Par contre, le sort des employés n'est pas clair dans les deux pays quant à une nouvelle

flexibilisation, en particulier en France, où l'on craint un système rigide à « l'Allemande ». Globalement leurs craintes sont communes et se rejoignent sur la relation entre le temps de travail et le temps libre. La mise en place du CET sert-il, en premier lieu, de temps pour soi ou est-il un outil de l'entreprise pour gérer les aléas ?

Bien qu'existante dans les deux pays, la mise en place de nouveaux modes de gestion est menée de manières différentes. En France, on touche l'ensemble des salariés en déclinaison et l'on veille par contrôle à l'équité de traitement, alors qu'en Allemagne, la production sert de test, on expérimente. Une autre tendance est à souligner chez les Allemands : l'individualisation de la flexibilité.

### **Les temps de travail des salariés hautement qualifiés.**

La régulation du temps de travail associée à la flexibilisation va de plus en plus perdre son caractère collectif au profit d'une forte catégorisation. Ces catégories sont les suivantes : les gens hautement qualifiés, les ingénieurs, le personnel de production et enfin de bureau. Les hauts qualifiés ont une meilleure adaptation à la demande du client, les ingénieurs ne peuvent pas réguler leur temps et planifier leurs RTT, ceux de la production doivent fréquemment intervenir en dehors du temps de travail avec une récupération plus ou moins formalisée, enfin le personnel du bureau d'étude doit, quant à lui, répondre présent à des astreintes. Tout cela tend à une individualisation des temps de travail du fait de la non-maitrise du temps. On peut ajouter à cela le travail par projet qui a accentué davantage cette individualisation. Glissant du collectif à l'individuel, l'autonomie a tendance à faire place au contrôle hiérarchique. Face à ces problèmes, les syndicats ne réagissent pas de la même manière du côté allemand que du côté français. Les seconds sont septiques quand aux solutions apportées et les premiers sont soucieux de garder la symétrie du rapport de force avec le patronat.

### **Conclusion.**

Plusieurs points méritent d'être soulignés. Tout d'abord on assiste, quelque soit le pays, à une décentralisation des négociations. En outre, la co-gestion est davantage sollicitée en Allemagne qu'en France, ce qui conduit souvent à une différenciation plus forte. Ensuite, il faut souligner que dans les deux pays, le modèle d'organisation se rapproche de plus en plus du modèle Fordiste. On peut noter des éléments à approfondir, comme les différences en termes d'autonomie dans le travail et dans la relation avec le temps, qu'il soit libre ou de travail.

## **8. Temps de travail et statut des salariés hautement qualifiés des sociétés de service informatique : une comparaison France-Allemagne.**

Ce chapitre aborde la question des hautes qualifications. La question de la flexibilité est plus que jamais d'actualité en Europe. Les cadres français sont-ils une exception lorsqu'ils ignorent les contraintes des horaires de travail ? Nous établirons une comparaison entre la France et l'Allemagne pour cerner les enjeux du sujet.

### **Les outils de comparaison :**

Le choix d'effectuer une comparaison entre ces deux pays vient de leur simplicité commune à engager des réformes réglementaires et contractuelles pour tendre vers une plus grande flexibilité. Vers quelles nouvelles formes d'organisation tendrons-nous ? Quelles en sont les interactions, les modèles, les indications ? Même s'il existe une difficulté à comparer des éléments propres à des nationalités différentes, une investigation peut apporter quelques éléments de réponse.

**Quelle convention de passage pour les cadres ?** On peut évoquer une non correspondance entre le statut des cadres allemands et celui des cadres français. En Allemagne, il n'existe pas à proprement parler, d'ailleurs la frontière entre cadre et ouvrier est beaucoup moins marquée. On parle de la reconnaissance professionnelle. Alors qu'en France, cette même reconnaissance passe d'abord par le diplôme. A ce titre, les grilles de classification ont un rôle déterminant dans l'ordre social, avec en haut de la pyramide, nos ingénieurs. Récemment, avec l'introduction de la loi Aubry II, cet ordre des choses a été perturbé. Globalement, pour comparer les « cadres » allemands et français, on retiendra leurs niveaux d'autonomie dans le travail et leurs obligations de résultats.

**Frontières et dynamique des deux espaces comparés.** A partir de ces deux espaces déterminés, il faut désormais observer leur composition économique. Si le secteur de l'ingénierie informatique est composé, en France, de nombre de grosses sociétés et d'une pléthore de petites organisations, celui de l'Allemagne est pratiquement constitué que de petites sociétés de très faibles tailles. Dans les deux cas, si ce secteur a connu une très forte croissance dans les années 90, celle-ci a sérieusement ralenti avec l'éclatement de la bulle internet. L'étude présente a été réalisée dans cette période de troubles économiques.

Enfin, le type de travailleurs présenté dans cette étude est constitué pour deux tiers d'hommes, relativement jeunes (1/3 de moins de trente ans), et très diplômés (1/2 de niveau supérieur à la licence) en contrat indéterminé. Tous ces points sont quasi équivalents dans les deux pays.

### **Dynamiques comparées des régulations et des négociations sur le temps de travail.**

Dans cette partie, les différents acteurs ainsi que leurs négociations seront présentés.

**Acteurs et configurations sectorielles.** Dans les deux pays, la syndicalisation reste faible, on assiste même à une concurrence syndicale. Du côté des employeurs, la Syntec, en France, est pilotée par les responsables des grandes entreprises. En Allemagne, il n'existe pas d'organisation patronale ayant une légitimité. Dans chacun des deux cas, l'individualisme et la fragmentation prime sur le collectif. De plus, on distingue, en particulier pour l'Allemagne, des stéréotypes culturels habituels.

**Allemagne : une branche sans accord de branche.** On découvre en Allemagne une hétérogénéité des conventions suivant les catégories de salariés. Quelles soient de branche, d'entreprise ou locale, elles révèlent une forte disparité de règles. Nombre de petites et moyennes entreprises n'en ont aucune. Ce secteur informatique est alors débiteur de règles, issues principalement de la métallurgie ou de l'énergie pour faire évoluer des accords propres. Cela n'est évidemment pas idéal au niveau de la régulation du secteur. Certaines entreprises profitent de façon discutable du vide d'accord en instituant leurs propres règles. Tout cela est loin de l'image de rigueur et de la culture du compromis communément décrites chez les Allemands. De ce point de vue, la branche française paraît paradoxalement moins anémique.

**France : l'introduction de nouvelles règles du jeu au niveau de la branche.** Quelques conflits intersyndicaux avec leurs bases ont eu lieu lors de l'accord des 35 heures. Cela concernait l'ensemble des catégories professionnelles présentes dans une entreprise. En dehors de déboucher d'horaires et de congés, une décision fut prise avec l'ensemble des partenaires sociaux afin de créer une structure paritaire de branche pour gérer localement les défaillances et la gestion du CET. A travers cette démarche, il ressort trois catégories de cadres : ceux ayant une autonomie complète (haut de grille), ceux ayant des missions (médiants) et les autres salariés. La négociation qui eut lieu témoigne de

l'appropriation de nouvelles règles par la branche. Comment cela s'est-il fait ? Cette appropriation s'est faite par l'utilisation du mandatement, qui est une banque de données regroupant tous les accords signés. Par tri sélectif sur certains points spécifiques, le mandatement a été utilisé pour construire l'accord global, et ce, suivant les trois catégories précédemment décrites qui ont chacune leurs spécificités et volumes horaires.

On se rend compte de l'importance d'une « investigation minutieuse » dans ces segments d'activité (publicité, conseil, expertise comptable... ». Pour l'Allemagne, comme pour la France, cela démontre une volonté de réguler le travail en prenant en compte les évolutions de chacune des configurations locales. Un élément se dégage : la place grandissante de la liberté de choix laissée à l'intérieur des différentes entreprises. En pratique, ces sociétés restent totalement maîtresses du jeu.

### **Des règles aux pratiques : les SSII hors des normes.**

S'il est un fait, à la vue de cette étude, que le temps de travail des gens hautement qualifiés ressort souvent des conventions, l'Allemagne et la France, ont, de ce point de vue, des différences.

**Les chiffres du temps : les services informatiques dans le peloton de tête.** Tous secteurs confondus, au vu des statistiques Eurostat de 1988 à 2002, on note en Allemagne fait apparaître des heures de travail stables et supérieures à ce qui a été signé à travers les conventions (>2,5h par semaine). Or en France, les observations faites montrent que les lois Aubry ont vraiment eu un impact sur les heures de travail effectif (perte de 2h par semaine), et ce, également pour les hautes qualifications. Globalement, ce constat se retrouve dans l'informatique, à ceci près que l'on y travaille deux heures de plus par semaine. La conclusion que l'on peut tirer de ces observations est simple : en Allemagne, là où les accords et les conventions sont moins nombreux, le temps de travail est plus élevé. Cela est d'autant plus marqué dans le domaine informatique. En opposition, l'instauration des 35 heures, ainsi que la segmentation entre les différents statuts, illustre la spécificité française.

**Temps des salariés, temps des marchés : l'autonomie du travail qualifié sous contrôle ?** Dans cet exemple, cinq entreprises allemandes et françaises ont été comparées en prenant en compte leurs cadres dits « autonomes ». L'auteur a observé plusieurs choses. La première est la nécessité, pour ces sociétés, d'être au plus près de la demande du client.



Pour ce faire, il y a obligation d'entretenir des réseaux sociaux, économiques et techniques entre le client et l'entreprise.

On remarque que les contraintes de coûts sont plus présentes dans les entreprises allemandes que dans les entreprises françaises. Bien qu'en France ces contraintes économiques existent, elles sont moins objectivées par critères et donc moins revendiquées. On se rend compte que ce secteur dans les deux pays a pour qualité d'être innovateur dans le travail. Les configurations sont flexibles du point de vue de l'organisation client-fournisseur, et en particulier vis à vis des normes officielles. L'autonomie observée est relative car soumise aux besoins des clients. Par conséquent, cette soumission est la contrainte de l'autonomie. Autre remarque, les cadres allemands et surtout français ne respectent pas les obligations d'horaires qui leur sont imposées. Cette flexibilité est orientée insidieusement et sollicitée, sous peine d'une contrainte plus importante. Les cadres soulignent la contradiction entre l'autonomie dont ils doivent faire preuve dans leur gestion de projet et le décompte du temps, qui est purement bureaucratique. La liberté d'action est revendiquée et impacte la valorisation de ces gens. La relation marchande de ce personnel très qualifié n'est pas suffisante pour expliquer leur gestion du temps. En effet, dans une activité « ludique », peu encline au chômage et avec de forte capacité de négociation et d'opportunités, ceci nous aide à comprendre leurs revendications.

### **Conclusion**

En France comme en Allemagne, la régulation de la flexibilité est entre les mains des entreprises. On parlera de flexibilité économique avec une variable de temps. L'articulation flexibilité-performance doit être mis en perspective à travers des types de pays, de secteurs, de branches, d'entreprise et d'acteurs. Lors de cette étude, on se rend compte de la pertinence d'un enjeu social sur l'ensemble des catégories de l'entreprise, et non pas seulement sur les cadres autonomes ou dirigeants.

En France, le mot à retenir serait « négociation », contre « co-gestion » pour l'Allemagne. La segmentation est présente dans le domaine informatique, comme on a pu l'entrevoir dans l'industrie. Un dilemme est à souligner aujourd'hui : le doublet « autonomie/contrainte » au travail.

## ■ Principales conclusions

Adapter une entreprise ou une organisation à un stimulus contraignant, telle est l'origine de la notion de flexibilité qui est le fondement de l'écriture de cette fiche. Ce terme, s'il n'est pas rattaché à un autre objet le contextualisant, peut se révéler ambiguë et vague. On se rend compte que s'il ne connaît aucune limite claire, son évaluation mesurée est inadaptée et hasardeuse. Pourtant, cela ne l'empêche pas d'être matière à débat de manière manichéenne, en bien absolu et en mal outrancier.

A travers, cet ouvrage nous pouvons retenir plusieurs enseignements.

Pour commencer, il n'existe pas une mais des sources de flexibilités : de l'organisation, de la force productive ou bien encore de marchés sur lesquels on veut se situer. On retrouve aussi une multitude de bouleversements du système productif, et ce, dans de nombreux métiers. La centralisation, l'externalisation et la segmentation des emplois en sont quelques exemples. De même, on observe une inventivité importante concernant les contrats de travail, l'aménagement des horaires ou les conventions et les législations sur l'ensemble des entreprises et des pays concernés par cette étude. Ensuite, si une réaction se révèle nécessaire pour une entreprise, elle se caractérise régulièrement avec une rationalité limitée, où le mimétisme et les décisions prises, qui semblent logiques, se font bien souvent sans une vision claire des choses. Enfin, on ne peut pas parler de bonne la flexibilité, puisqu'on ne peut pas qualifier de « bonne » une volonté d'extension des heures de travail en interne, au dépend d'une certaine soumission des salariés, tout comme on ne peut pas la désigner de comme étant « mauvaise » parce qu'elle est externe à l'entreprise qui subit de plein fouet une rigueur trop importante de la législation et qui veut faire face à ces aléas.

A travers des environnements donnés, l'ouvrage *Flexibilités et performances* nous apporte un éclaircissement sur l'ensemble des notions qui constituent la réactivité d'une organisation.

Si le lien entre performance et flexibilité est bien réel, on est en face de liens de nature très différente et complexe. L'existence d'un modèle « type » n'existe donc pas.

Nous allons maintenant essayer d'apporter une lumière supplémentaire sur ce sujet à travers l'actualité, la discussion et la critique.

## ■ Discussion et critiques

Cet ouvrage montre des résultats contrastés sur nombre de points, en particulier sur le lien qui unit flexibilité et performance. Si la flexibilité peut être multiforme, il est de même pour la performance. Deux possibilités s'ouvrent à nous, une dimension financière-industrielle et une dimension sociale.

En prenant en considération ce livre, ainsi que d'autres études citées dans la bibliographie des auteurs, on s'aperçoit que rien n'a démontré que la flexibilité, au sens large, apportait des gains de performance financière supplémentaires. Cet élément est à rapprocher du fait qu'il n'existe pas de ratio de mesure synthétique de la flexibilité, sur quoi pouvons-nous alors nous baser ? Il faut donc à priori se méfier de ce qui nous semble être une évidence ou ce que l'on veut nous faire penser.

Ensuite, si la flexibilité de la main d'oeuvre permet d'atteindre une flexibilité organisationnelle efficace, socialement et pour la société en règle générale, ceci n'est pas acquis d'avance. Là encore, des données non quantifiables ou quantifiées manquent. Pourtant face à la peur des salariés, de l'insécurité économique et par besoin de protection sociale, il semble nécessaire de tendre vers une flexibilité durable pour le bien de tous.

Si l'on parle d'organisation flexible et durable, on peut alors introduire la notion de « flexicurité ». Que cache ce néologisme ? Né de la contraction flexibilité et sécurité, il définit un système social où la faculté de faire varier ces effectifs et l'assurance d'une protection sociale sont couplées en toutes circonstances. Cette notion se fonde sur le processus de destruction création de Joseph Schumpeter. Plus récemment, des économistes se sont aperçus, en analysant les flux de postes sur le marché de l'emploi, que pour mille suppressions d'emplois, on observait autant de nouvelles créations de postes. Pour Cahuc et Zylberberg, il serait possible de se référer à une « loi des 15% » qui s'énoncerait de la manière suivante : « à l'échelle d'une nation, chaque année environ 15% des emplois disparaissent et chaque année environ 15% d'emplois nouveaux apparaissent ». On comprend alors mieux l'enjeu de nos sociétés : l'important n'est pas tant de défendre des emplois parfois condamnés par le progrès mais plutôt de se préoccuper de la création de nouveaux emplois et de sécuriser les parcours des salariés appelés à changer de métier. L'intérêt est donc d'encourager l'innovation et le redéploiement des salariés vers de nouveaux secteurs.

## ■ Actualité de la question

L'actualité de la flexibilité semble irrémédiablement marquée, au vu du nombre d'articles la traitant, par la notion de « flexisécurité ». En ces temps électoraux, le nouveau Président de la république, Nicolas Sarkozy, a souligné son envie d'inscrire la question de la flexisécurité, qui se caractériserait par un nouveau contrat de travail unique, au cœur d'une des quatre grandes conférences de la rentrée de septembre. Pourtant, il est évident que ce dossier reste sensible et ne pourrait se dénouer, selon Raymond Soubie, qu'accompagné d'une sécurité sociale professionnelle. Elle permettrait, en effet, de renforcer les droits des demandeurs d'emploi et rendrait donc plus acceptable la flexibilité voulue par les entreprises, ce qui rendrait le sujet plus consensuel. Cela ne peut avoir de chance d'aboutir sans l'appui des syndicats réformistes, CFDT, CFTC, CFE-CGC, voire FO, qui doivent, selon le gouvernement, accompagner un changement nécessaire. Le pari n'est pas impossible pour Bernard Gazier, « à condition de repenser notre modèle social et de s'inspirer des réussites d'autres pays » mais cela sans omettre de garantir des sécurités aux plus fragiles. Pour François Fillon, la question semble grave, interrogé sur ce thème l'année dernière, il disait : «La flexisécurité, une question de vie ou de mort pour la société française». Loin de ces images fortes, une chose est sûre, il va être difficile de ne pas faire rimer négociation avec manifestation s'il n'y a pas de concertation et de dialogue social.

Autre élément d'actualité qui à souligner pour une meilleure flexibilité et compétitivité : la formation continue tout au long de la vie. Comme on a pu le lire à travers cet ouvrage, la polyvalence des salariés, liée avec une réactivité du marché du travail est la clé d'une performance future. Née d'un concept politique inspiré par Jacques Delors en 1993, elle est en train de prendre toute sa place. Elle nécessite le développement de l'éducation permanente et de la formation continue pour répondre au besoin croissant de recomposition et de construction permanente des connaissances et des savoirs.

Elle fut introduite plus récemment par le biais de la stratégie européenne, en 2000, avec le but avoué de faire naître en Europe une économie de la connaissance plus compétitive et plus dynamique dans le contexte mondial. Cette formation permanente serait capable d'afficher une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi, ainsi qu'une plus grande cohésion sociale. On voit, ici comme ailleurs, que les courants économiques dominants proposent une plus grande flexibilité du marché du travail comme vecteur de croissance.

## ■ Références bibliographiques pour cette fiche de lecture

### Livres :

- BEAUJOLIN-BELLET R., IGALENS J., LALLEMENT M., LEHNDORFF S., DE NANTEUIL M., ROWE F., SCHMIDT G. (2004), *Flexibilités et performances*, Editions La Découverte, Paris.
- DE NANTEUIL M. (2005), *La société flexible*, ERES, Paris.
- MEDA D. (2006), *Faut-il brûler le modèle français ?*, Seuil, Paris.
- PESQUEUX Y. (2002), *Organisations : Modèles et représentations*, PUF, Paris.
- TARONDEAU J.-C. (1999), *La flexibilité dans les entreprises*, PUF, Paris.

### Articles :

- ACCENTURE (2007), Publicité, *L'expansion*, n°715, page 4-5.
- KUHN P. (2003), « L'organisation à la Smart », *Le journal de l'école de Paris*, n°39, page 7-14.
- MONTAIGNE C. (2007), « Nancy Nord fait rimer flexibilité et sécurité de l'emploi », *Management*, n°138, page 62.
- MEDA D. (2004), « vers une flexibilité durable et négociée », *ouvrage collectif sous la direction de R. Beaujolin-Bellet*, Editions La Découverte, Paris.
- PARIENTY A. (2006), « Flexibilités et emploi », *Alternatives économiques*, n°250, page 72-75.

### Sitographie :

- <http://ec.europa.eu/education>
- <http://www.cee-recherche.fr/>
- <http://www.lemonde.fr>
- <http://www.20minutes.fr>
- <http://www.Wikipedia.fr>