

Stratégies d'entreprises : flexibilité et diversité des organisations productives

Atelier n° 1

1. Le secteur aérospatial □ quelles pratiques de flexibilité □

Intervenants : Demery-Lebrun Marc, Vicens Christine

Participants à la recherche : Demery-Lebrun Marc, El Akremi Assaad, Christine Vicens, sous la direction de Jacques Igalens avec la participation de Fadeuilhe Pierre et Haas Joachim (LIRHE, Toulouse)

Abstract : L'objectif de cette communication est de rendre compte des pratiques de flexibilité des entreprises françaises du secteur aérospatial, appréhendées à travers un cadre conceptuel renouvelé sur la base de matériaux quantitatifs et qualitatifs tirés d'une recherche réalisée courant 2000/2001 pour le compte de la DARES.

Devant la multiplicité des définitions de la flexibilité et l'ambiguïté du concept, la communication adopte un cadre conceptuel renouvelé tiré des travaux de VOLBERDA dans lesquels la flexibilité repose sur une relation duale entre la contrôlabilité de l'organisation et les capacités de contrôle et d'action de ses membres. Elle opérationnalise cette définition dans le cas du secteur aérospatial au moyen d'une étude quantitative et qualitative menée auprès d'entreprises françaises.

Un cadre conceptuel renouvelé

Devant le foisonnement des appellations, la diversité des situations et l'ambiguïté du concept, il est apparu nécessaire de retenir une définition plus élaborée de la flexibilité que l'acception générale et vague qui l'assimile à une capacité d'adaptation aux contraintes environnementales.

La recherche a ainsi défini la flexibilité comme une relation duale entre deux dimensions (DE LEEUW and VOLBERDA, 1996) : d'une part, la capacité de contrôle et d'action dont disposent les membres de l'organisation pour pouvoir exploiter de façon efficace et rapide les conditions de la production et d'autre part, la contrôlabilité de l'organisation qui dépend de l'état de ses ressources et règles, et de la facilité de leur changement. Ce nouveau cadre conceptuel montre alors que la recherche de flexibilité suppose une action simultanée sur les compétences des individus et sur les conditions organisationnelles

Une opérationnalisation au secteur aérospatial

L'opérationnalisation de cette définition de la flexibilité a été réalisée au travers d'une étude quantitative et qualitative

L'analyse quantitative découle d'une enquête par questionnaire administré par voie postale auprès de quelques 250 entreprises au moyen d'un questionnaire rédigé à partir du schéma de conduite d'audit conçu par Volberda et après une série d'entretiens exploratoires. Le questionnaire comprenant 292 questions appréhende successivement l'environnement et les caractéristiques culturelles de l'entreprise, ses capacités de contrôle et ses caractéristiques technologiques et structurelles. Le nombre de questionnaires retournés s'élève à 28 – soit un taux de retour proche de 10 %. Cependant, la nature des entreprises répondantes permet de saisir la diversité des entreprises concourant à l'activité aérospatiale - principaux métiers, différents niveaux de la chaîne de valeur, taux de dépendance variés, taille extrêmement différente en termes d'effectifs et de chiffre d'affaires.

L'analyse qualitative résulte de nombreux entretiens menés tout au long de la recherche : dans sa phase exploratoire d'abord auprès d'une quinzaine d'interlocuteurs puis au cours de la réalisation de 3 monographies conduites dans trois entreprises : un donneur d'ordre, un systémier, et un sous-traitant de niveau 1.

Une grande diversité de pratiques

Les conclusions de la recherche s'articulent autour d'un double constat :

- Un niveau global de flexibilité relativement homogène et moyennement élevé

La flexibilité résultant d'une tension entre, d'une part, la contrôlabilité de l'organisation tributaire de la qualité du design organisationnel, et d'autre part, les capacités de contrôle des membres de l'organisation liées au répertoire d'actions et de compétences de l'organisation, celle-ci sera d'autant plus grande que l'entreprise pourra facilement et rapidement à la fois modifier les conditions structurelles, technologiques et culturelles de l'organisation, et mobiliser efficacement les compétences et répertoires d'actions managériales.

Dans le cas des entreprises du secteur aérospatial, la qualité du design organisationnel des entreprises et, la variété et rapidité de mobilisation du répertoire d'actions managériales présentent des niveaux modestes.

Le niveau moyen de contrôlabilité – traduisant la qualité du design organisationnel – est de seulement 54.6 % traduisant une manœuvrabilité organisationnelle modeste. La qualité de leur design organisationnel leur offre des capacités somme toute limitées pour mobiliser les compétences et le répertoire d'actions managériales pour faire face à des aléas ou à des évolutions de l'environnement. Le design organisationnel révèle une culture modérément innovatrice, une technologie semi-routinière et une structure plutôt organique.

Le répertoire d'actions et les compétences managériales sont également moyennement étendus. Le niveau moyen de capacités de contrôle des membres de l'organisation – reflétant la variété du répertoire organisationnel d'actions et la rapidité de mobilisation de celui-ci pour faire face aux aléas ou aux évolutions de l'environnement – s'élève à seulement 50.75 %.

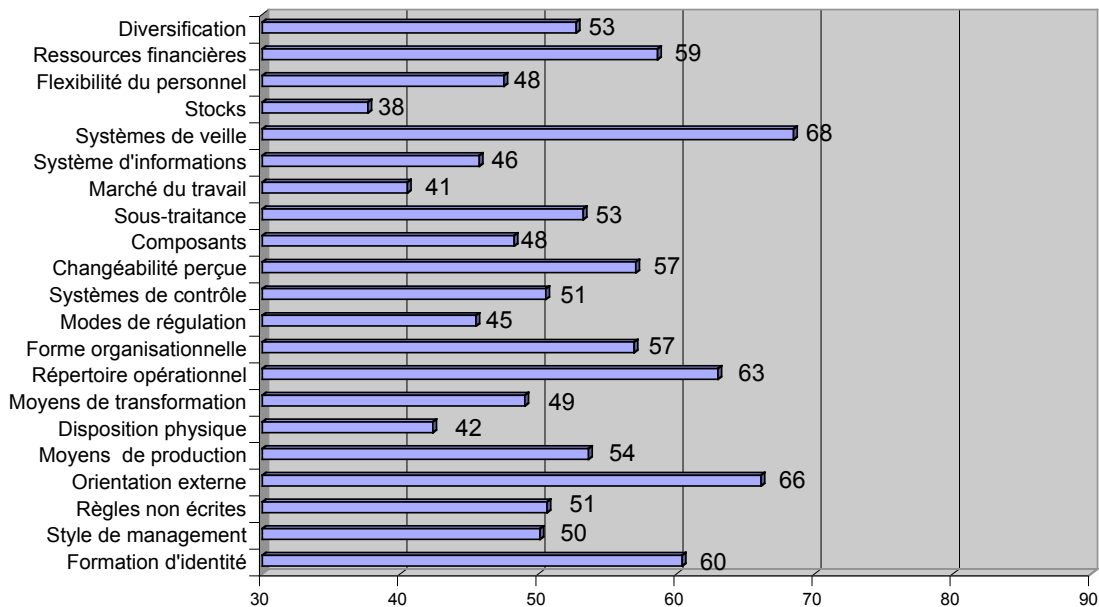
- Une mobilisation très diverse des différentes composantes de la flexibilité

Cette homogénéité relative du niveau de flexibilité masque toutefois une forte hétérogénéité du niveau de contribution de chacune des variables constitutives du concept de flexibilité.

Le profil de flexibilité des entreprises du secteur aérospatial privilégie certaines composantes du concept de flexibilité. Les entreprises s'appuient essentiellement sur le développement de six variables de design organisationnel et de quatre variables de capacités de contrôle. Le développement d'un répertoire opérationnel étendu et d'un mode de production de type polyvalent confère à l'organisation une relative contrôlabilité technologique. La forte orientation externe et la formation d'identité favorisent la contrôlabilité culturelle de l'entreprise. L'importance de la changeabilité perçue et la souplesse de la forme organisationnelle contribuent à la contrôlabilité structurelle de l'organisation. Les capacités de contrôle de l'organisation reposent quant à elles sur les systèmes de veille de l'entreprise, les ressources financières, la diversification et la sous-traitance.

À l'inverse, la flexibilité globale de l'entreprise est limitée principalement par les pratiques de gestion des stocks, par les modes de recours au marché du travail, et par la disposition physique des équipements

Figure 1 : Contribution des variables composant le concept de flexibilité

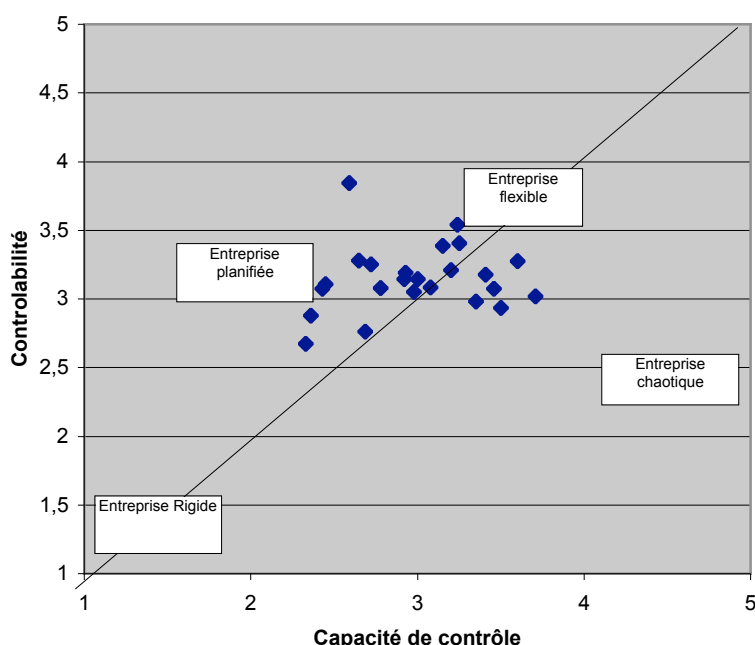


Pour conclure, il est possible de caractériser globalement les entreprises du secteur aérospatial ayant participé à la recherche comme des entreprises semi-planifiées / semi-flexibles. En se référant aux travaux de Volberda, la forme planifiée possède un mix managérial de flexibilité orienté essentiellement vers l'acquisition d'une flexibilité opérationnelle, avec un design organisationnel influencé par une technologie non routinière mais une structure mécanique et une culture conservatrice. L'environnement auquel est confronté ce type d'entreprise est modérément concurrentiel, dans la mesure où, même si il est dynamique et complexe, il reste prédictible. La méta-flexibilité mise en œuvre est de type extensive avec une prolifération de routines. La forme flexible est quant elle caractérisée par le développement d'un mix managérial orienté vers la flexibilité structurelle et la flexibilité stratégique. Le design organisationnel repose sur une

technologie non routinière, une structure organique, ainsi qu'une culture innovatrice. Les entreprises de forme flexible sont en principe soumises à un environnement dynamique, complexe et imprédictible.

Cette forme hybride – semi planifiée / semi flexible – décrivant les entreprises du secteur aérospatial, semble appropriée à l'environnement du secteur aérospatial. Celui-ci est à la fois complexe, dynamique, mais prédictible sur longue période. Cette prédictibilité sur longue période est tempérée par des périodes de forte incertitude de court terme. Cette incertitude revêt un caractère particulier dans la mesure la probabilité du retournement de cycle est presque certaine, alors que le moment de survenance et l'ampleur du retournement sont quant à eux peu prédictibles.

Figure 2 : Caractérisation du profil de flexibilité



Bibliographie

EL AKREMI A., DEMERY-LEBRUN L., IGALENS J., VICENS C., « Etude des combinaisons de flexibilité en liaison avec le degré de dépendance de l'entreprise et sa place dans la chaîne de valeur : l'exemple de l'industrie aérospatiale », Rapport de recherche DARES, juin 2002.

DEMERY-LEBRUN M., IGALENS J., VICENS C., « Caractérisation quantitative et qualitative des pratiques de flexibilité des entreprises du secteur aérospatial », A paraître dans *Travail et Emploi*.

VOLBERDA, H.W., "Toward the Flexible Form : How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, vol. 7, n° 4, 1996, pp. 359-374.

2. Temps de travail et flexibilité en France et en Allemagne.

La réduction et l'aménagement du temps de travail à l'épreuve dans l'industrie aéronautique

Par Michèle Dupré*, Thomas Haipeter**, Gilbert Lefevre*** et Steffen Lehndorff****

Les trente cinq heures sont une réalité dans l'industrie aéronautique en France et en Allemagne depuis maintenant plusieurs années. En France, l'accord de réduction du temps de travail (application de la loi Aubry II) a été signé à l'Aérospatiale en 1999. En Allemagne, les trente cinq heures sont la référence horaire de l'industrie aéronautique comme de l'ensemble de la métallurgie depuis les accords de 1995.

Cette convergence vers une même durée conventionnelle du temps de travail s'est produite dans un contexte de profond bouleversement de l'industrie aéronautique européenne. Celle-ci, après avoir depuis près de trente ans années bâti de manière volontaire, au travers des GIE Airbus et ATR, une alternative concurrentielle aux producteurs américains, a franchi un nouveau pas avec la constitution d'une grande entreprise multinationale de droit néerlandais EADS, intégrant pratiquement tous les segments du marché aéronautique et spatial, civil et militaire.

Filiale de EADS (80%) et de Bae system (20%), Airbus SAS (société par action simplifiée) société de droit français est créée en Janvier 2001 réunissant Aérospatiale-Matra, Construction Aeronauticas SA (CASA) et DaimlerChrysler Aerospace. Des entités nationales dont Airbus Allemagne et Airbus France voient le jour dans le même élan, pour chacun des pays concernés.

Ce nouvel essor donné a l'industrie Européenne a renforcé, voire exaspéré la concurrence avec l'industrie Nord américaine. Airbus fait désormais jeu égal avec son unique concurrent Boeing et se prépare à lancer sur le marché des très gros porteurs, où l'entreprise était encore absente, l'A380 alternative au monopole du B. 747.

L'environnement économique est aujourd'hui d'autant plus contraignant pour la nouvelle entreprise, qu'apparaît

un contexte nouveau de crise du transport aérien. La soudaine tension internationale et la fragilité financière des compagnies aériennes perturbent le cycle traditionnel de l'industrie aéronautique. La croissance attendue du marché des avions civils est aujourd'hui remise en question et les faillites de compagnies aériennes conventionnelles se succèdent (Swissair, Sabena...). Enfin, l'irruption sur le marché des transporteurs à bas prix et à bas coûts, clients providentiels mais encore plus "volatiles", renforce l'incertitude sur l'avenir du marché des transporteurs civils.

Les accords de réduction du temps de travail, dont l'enjeu était clairement à l'origine le partage du travail et de l'emploi doivent désormais être appliqués dans un contexte économique qui impose de nouvelles rationalisations productives.

Ils ont été mis en œuvre en France en impliquant pour les responsables RH de nouveaux modes de gestion du temps de travail et de nouvelles interactions avec l'ensemble des salariés, et pour les salariés de nouvelles relations au temps : découpage temps de travail/temps hors travail, comptage du temps différent. Ils impliquent également des répartitions nouvelles (Autonomie/hon autonomie) au sein des catégories définies auparavant par un statut clairement esquissé.

Mais l'accord 35 heures n'épuise pas le sujet de la flexibilité du temps de travail, et notamment pour les cadres d'Airbus. L'entreprise est à la recherche de nouveaux moyens pour tenter de prévenir le recours à des méthodes brutales de réduction des capacités productives (rapatriement de sous traitance, chômage partiel) en cas d'annulation ou de reports de commandes. Elles recherchent également des flexibilités qui permettent de lier au mieux temps de travail et impératifs de production : ainsi, plus les secteurs de l'entreprise sont liés à la demande, donc à la clientèle et plus la pression pour une plus grande flexibilité du temps de travail est forte. Cela est valable tant à la production (halls de montage où l'avion devient vivant : essais, tests, etc.) qu'aux bureaux d'études. Le "produit noble" qu'est l'avion, le sentiment de participer à une compétition exaltante avec le concurrent américain induit, de fait, un investissement des salariés, compagnons comme techniciens et ingénieurs, qui va parfois au delà des limites fixées par la législation du travail (en termes d'amplitudes horaires par exemple). Une des tâches des antennes RH dans les différents secteurs de l'entreprise est d'ailleurs de veiller à ce que ne se créent pas, au sein de l'entreprise, des disparités entraînant une inéquité de traitement entre les salariés.

* Gylsi, Lyon

** Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

*** Matisse, Paris

**** Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen

En Allemagne, une même tendance à la différenciation apparaît mais revêt des formes différentes : il existe de fait des cadres ayant, dans le contrat de travail, des références horaires différentes : tandis que certains suivent encore le modèle conventionnel avec ses 35 heures, d'autres ont à présent un contrat horaires basé sur 40 heures. Les préoccupations concernant la gestion des variations brutales de la demande sont identiques mais trouvent des solutions dans des accords négociés au niveau des établissements.

Cette communication se propose à la lumière d'investigation menées à la fois en France et en Allemagne d'examiner la mise en oeuvre du temps de travail réduit dans les établissements de Airbus situés dans chacun des deux pays : établissement de Toulouse pour la France (production et bureaux d'études), Nordenham (production) et Hambourg (bureaux d'études) en Allemagne.

Les interrogations communes porteront sur l'évolution des organisations de travail, les modes de contrôle et de régulation mise en oeuvre dans chacune des entités nationales et les conséquences sur le mode de gestion des salariés tel l'établissement de comptes d'épargne à l'ordre du jour dans certains établissements des deux pays. L'accord signé à Nordenham sera présenté tout comme les négociations en cours pour l'établissement d'un "compte temps entreprise" (CTE) en France.

Un regard particulier sera porté sur les salariés de haute qualification ingénieurs et techniciens particulièrement nombreux dans l'entreprise. L'accord de 1999 a instauré, en France, des clivages plus marqués que ceux résultants de la convention collective propre à la métallurgie. L'institution de nouvelles catégories fondées sur différentes références au temps de travail a renforcé certaines frontières entre "cadres dirigeants" et "cadres dirigés". L'harmonisation en cours des classifications professionnelles pour les salariés hautement qualifiés du groupe EADS va dans ce sens en élargissant en France le groupe des salariés dirigeants et travaillant sans références horaires. Dans le même temps, la pression s'accroît sur les ingénieurs "forfaités". Les bureaux d'études tournent à plein pour lancer les nouveaux programmes et suivre ceux en cours de production. L'accord sur le temps de travail s'applique difficilement en usant, parfois, d'arrangements individuels informels. Ces méthodes de gouvernance sont semblables à celles préférées par certaines organisations syndicales à de nouvelles régulations collectives. En Allemagne, ce sont les changements dans l'organisation et le système de gouvernance du travail (gouvernance dite "indirecte", travail en projet...) qui introduisent une certaine informalisation du temps de travail. Les syndicats cherchent à conclure des accords d'établissement pour gérer la flexibilité dans le cadre d'un élargissement des droits de cogestion des *Betriebsräte*.

3. Analyse des déterminants de la productivité dans le cadre d'une prestation de transport de marchandises

L'exemple du transport de l'endive dans la région Nord-Pas de Calais

Laurent LEFEBVRE, INRETS-TRACES

Résumé de la communication : Cette recherche s'intéresse à l'analyse des déterminants de productivité du transport routier de marchandises (TRM) à travers une approche configurationnelle de l'activité. Inspirée de l'économie des services et de la théorie française de la régulation, trois configurations de services sont repérées dans le cadre d'une étude du transport et de la logistique de l'endive en région nord-Pas de Calais. Elles développent chacune des déterminants de productivité spécifiques. Ces résultats contribuent à renseigner sur l'évolution sectorielle du TRM en France.

Communication :

Le transport routier de marchandises (TRM) a connu un véritable essor en France à partir des années 1950. Ce développement se traduit près d'un demi-siècle plus tard, par une quasi hégémonie sur les déplacements de fret, dépassant très largement les autres modes terrestres qui sont le fer et la voie d'eau. Cette domination s'est instaurée à partir des années 1970, à une époque où apparaissaient et se révélaient de nouvelles logiques d'organisation productive. Ces dernières, davantage flexibles que ne l'étaient celles qualifiées de fordistes des années 1945-70, ont rapidement permis au poids lourd de s'imposer comme le mode le plus pertinent en matière de prestation de service. Mais la remise en cause du fordisme dans les années 1970, marque l'introduction d'un certain nombre d'interrogations. Si le TRM apparaît comme un mode productif et performant d'un point de vue statistique (symbole de sa réussite), on s'aperçoit que les outils d'évaluation – hérités des méthodologies industrielles – ne donnent qu'une vision incomplète voire biaisée de cette efficacité.

La représentation homogène de la prestation qu'offrent ces outils, semble en effet se heurter à l'extrême diversité des situations de transport qui se développent à l'issue des Trente Glorieuses. L'imbrication étroite du transport avec les caractéristiques techniques, réglementaires, relationnelles et économiques du fret qu'il achemine, interpelle sur la possible constitution de configurations spécifiques de service de transport. Ces configurations

mobiliseraient chacune des logiques particulières de performance caractérisées par des déterminants spécifiques de productivité. L'approche sectorielle de la régulation est employée, à travers notamment les travaux de C. Du Tertre (1998) sur les notions de configuration productive et de déterminants de productivité (repérées empiriquement). Les apports de l'économie des services sont également sollicités.

De ces démarches, nous aboutissons à la notion de configuration de service transport (CST), que nous définissons comme le trajet physique et initial de la prestation enrichie :

- Des stratégies et participations plus ou moins actives des différents acteurs impliqués dans le transport du fret considéré ;
- Des prestations et traitements que subit le fret dans le cadre de ce transport ;
- Des logiques de performance déployées et leurs déterminants de productivité inhérents.

Pour illustrer cette démarche de recherche et mettre en évidence les déterminants de productivités capables d'influencer les configurations de services transport susceptibles de se développer, nous optons pour l'analyse qualitative de la filière productive et logistique de l'endive en région Nord-Pas de Calais. A l'issue des enquêtes, nous aboutissons à trois CST différentes :

Les tournées de ramassage (du producteur endivier à la coopérative) sont essentiellement effectuées par des entreprises « locales » ayant une prise directe avec la profession endivière (négociants, artisans issus du monde agricole). Ces derniers se plient aux exigences physiologiques de l'endive et aux conditions de sa production. La flexibilité et l'intensité directe au travail des acteurs, déterminent la performance de la prestation.

Les transports à destination des plates-formes de centrales d'achats sont effectués sous formes d'envois groupés par des transporteurs régionaux, anciens négociants pour la plupart. La réactivité et la flexibilité sont les clés qui déterminent la performance de la prestation. Toutefois, cette dernière ne se situe plus uniquement au niveau des chauffeurs, elle se déplace vers les organisateurs de transport, souvent anciens conducteurs eux-mêmes, gestionnaires des déplacements de véhicules. L'intensité connexe du travail est sollicitée. Fortement dépendantes des conditions du marché, ces entreprises fondent leur compétitivité sur un « service irréprochable », où les moindres « exigences du client doivent être comblées ». Une spécialisation par lignes leurs confère toutefois les avantages d'une position de quasi monopole dans la majorité des cas.

Les tournées de livraison sont la dernière étape de l'acheminement des biens : des plates-formes de distribution vers les magasins et enseignes. Dans ce cas,

la performance ne se joue plus uniquement sur la route. Les organisateurs de transport et les logisticiens chargés de la gestion des flux, prennent une place déterminante. Les procédures et fonctionnements sont standardisés et formalisés par de puissants outils informatiques susceptibles de contrôler et d'informer le distributeur, du mouvement des biens de sa plate-forme jusqu'à l'enseigne.

Nous avons tenté ensuite, d'étendre ces résultats à la situation sectorielle du transport routier de marchandises en France plus particulièrement. Nous aboutissons aux conclusions suivantes :

Le Transport Routier de Marchandises a connu un phénomène d'autonomisation sectorielle depuis ses origines. Ce phénomène est lié à l'externalisation importante de cette activité d'une part, et au rôle structurant des réglementations (contrat de progrès) et de certains acteurs dont la grande distribution. Cette dernière a favorisé la stabilité des flux de par ses apports importants de fret.

Ce double phénomène de structuration/autonomisation favoriserait la spécialisation des acteurs du transport par CST données. On constate que les PME et artisans TRM se focalisent sur une CST en particulier, alors que les plus grands groupes développent une logique résiliaire de coordination de plusieurs CST entre elles. Ces mutations tendent de plus en plus à normer les prestations réalisées.

Références bibliographiques de l'auteur :

(2000) LEFEBVRE Laurent, « Quelques aspects du projet de développement des systèmes productifs localisés : l'exemple du SLP de la broderie dans le Nord », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. II, pp. 323 à 342.

(1998) BURMEISTER A, BLANQUART C, CABARET K, LEFEBVRE L, « typologie des interactions entre le système de transport, l'organisation productive et l'espace », convention DRAST, 2^{ème} phase d'étude, 180 pages.

(2000) *Transport as a service : performance and efficiency, from concepts to measurements*, Communication au Colloque International « European Monetary Union and Regional Policy », Barcelone, 40^{ème} colloque de l'European Regional Science Association, 27-28-29 Août.

Participation sous programme PREDIT, à un programme de recherche sur la performance logistique en région Nord-Pas de Calais (2003).

4. De la flexibilité de la sous-traitance à la réactivité industrielle

F. LARRE et F. DAUTY, LIRHE – UTI

4I. Une réflexion qui s'inscrit dans un cadre fortement contextuel

Le point de départ de la réflexion s'inscrit dans le cadre des événements conjoncturels du 11 septembre 2001. Avant les attentats du 11 septembre, nous écrivions : "Le secteur de l'aéronautique civil connaît aujourd'hui une période d'embellie et prévoit un accroissement important des commandes. Les plans de charge des donneurs d'ordres et des sous-traitants sont en hausse et les entreprises s'organisent de façon à répondre en temps et en heure à la demande de leurs clients." Compte tenu des transformations qui avaient touché l'organisation des processus productifs durant la période de crise qui avait précédé cette période d'embellie, avec, en particulier, l'accroissement et l'intensification des relations entre entreprises, la compréhension du comportement et de l'organisation des entreprises face à cette reprise constituait un objet d'étude porteur d'intérêt.

En effet, durant la période antérieure de basse conjoncture, la question de la flexibilité avait consisté à gérer des capacités excédentaires (ce qui a conduit à reporter l'essentiel des marges de flexibilité sur l'emploi) ; or, la période d'embellie montrait que ce n'était pas à un problème de flexibilité que les entreprises étaient confrontées mais à un problème de réactivité, ceci dans un contexte qu'elles qualifiaient de "pénurie de main-d'œuvre qualifiée". La réactivité apparaissait comme un attribut indispensable à la performance des relations de sous-traitance telles qu'elles avaient été réorganisées. Car les technologies et les savoir-faire délégués aux sous-traitants étaient devenus très complexes (sous-traitance de sous-ensemble complet) et leur système de production fortement interdépendant de celui du donneur d'ordres (gestion en flux tendus des produits sous-traités). Tout ceci impliquait une capacité de réactivité à la fois de chacune des entreprises associées considérées isolément, mais également une capacité de réactivité de la relation elle-même.

La donne a changé avec le 11 septembre. Les plans de charge sont devenus incertains, les embauches ont été gelées pour la plupart, les entreprises sont dans l'expectative, attendant le moment d'une probable reprise. Elles tablent sur un redémarrage prochain et non seulement n'envisagent pas de se départir de leurs forces, mais également doivent anticiper les prochaines hausses de charges. Elles ne peuvent cependant pas maintenir

une capacité de production excédentaire trop longtemps et cherchent à la limiter à leurs besoins présents. Le paradoxe n'est pas nouveau ; il était jusqu'à présent décrit à travers la notion de "contrainte de flexibilité". Mais ce paradoxe, aussi ancien soit-il, prend aujourd'hui une forme plus complexe car il articule non plus une mais trois formes de contrainte : **anticipation** (assurer l'évolution de la capacité et des compétences de production conformément aux anticipations), **flexibilité** (ajuster la capacité de production à la baisse des charges actuelles) et **réactivité** (adapter systématiquement la capacité et les compétences de production aux aléas non prévisibles). Seule la résolution de ce triptyque paradoxal permettra aux entreprises d'être "prêtes" au moment du redémarrage.

Ce paradoxe qui associe trois contraintes apparaît en période de difficultés conjoncturelles, supprimant définitivement la représentation selon laquelle la **flexibilité** serait un défi lié à une période de basse conjoncture et la **réactivité**, un défi associée à une période de haute conjoncture. Les trois contraintes semblent dorénavant installées durablement et la nécessité de réactivité apparaît de plus en plus comme incontournable, indépendamment de la situation conjoncturelle. Cette dernière va déterminer la pondération des trois contraintes ainsi que les modalités de résolution du paradoxe, mais elle n'atténuera pas celui-ci car il est le résultat des mutations industrielles, technologiques et financières observées ces dernières années.

L'accroissement de la concurrence entre les leaders aéronautiques s'est traduit par une mise en concurrence plus forte des entreprises du secteur, mise en concurrence qui a désormais une dimension mondiale. Il s'est traduit aussi dans les relations interentreprises par la recherche d'une coordination plus étroite en termes décisionnels, une cohérence accrue des process, une convergence toujours plus grande en matière de technologies et une synergie en termes de compétences. Il s'est traduit enfin, pour toutes les entreprises, par la recherche de « la » taille critique, celle-ci pouvant être définie, au-delà de son acception économique, par la taille correspondant à l'envergure du marché, sachant que si cette envergure est relativement stable en terme de potentiel, les besoins du marché, sont eux, extrêmement variables d'une période à l'autre (car le secteur connaît une activité cyclique). Il en découle des relations plus durables et plus étroites (mais aussi moins flexibles au sens traditionnel du terme) entre partenaires à la recherche de "la" taille critique. Concevoir, dans ce contexte, les relations entre partenaires comme des "rigidités flexibles" nécessaires (DORE, 1986) et poser la question non plus en termes de choix de la flexibilité contre la rigidité, mais en termes de formes de flexibilité et de formes de rigidités requises apparaît tout à fait riche d'enseignement. C'est d'ailleurs là que réside en synthèse toute la problématique de la réactivité.

Ainsi, le défi que constitue la résolution des trois contraintes paradoxales apparaît comme un défi s'inscrivant dans une logique interentreprises, dans une logique de mutualisation des risques et ne peut plus être pensé au niveau de l'entreprise considérée comme un centre de décision isolé et autonome. Les interdépendances sont telles qu'il devient impossible à une entreprise de résoudre individuellement le paradoxe. Les trois contraintes pèsent sur chaque entreprise mais leur résolution est l'affaire de toutes. Elles ont une dimension "entreprise" tout autant qu'une dimension "industrielle" et cette dernière pèse d'un poids croissant. La question de la réactivité de l'entreprise ne peut se concevoir indépendamment de la réactivité industrielle de l'ensemble d'entreprises avec lesquelles elle collabore. Dans ces conditions, on peut légitimement se poser la question de l'émergence ou non d'un nouveau paradigme dans la gestion de la réactivité des relations entre entreprises.

42. Des investigations qui ont permis d'identifier des leviers de réactivité

Nos premières investigations ont montré qu'il y avait une réactivité propre à chaque entreprise, chacune s'organisant de façon à satisfaire les objectifs fixés en interne en mobilisant de la façon la plus efficace (efficacité interne) possible les moyens de production. Mais il semble aussi exister des objectifs propres au réseau constitué par l'ensemble des entreprises concernées et une efficacité réticulaire propre. Celle-ci reposerait sur des leviers qui assureraient une "réactivité" des relations entre les entreprises.

La réactivité, du point de vue de sa mise en œuvre, de sa capacité de recalage constant, de réflexivité des entreprises en interne et dans leurs relations notamment entre donneur d'ordres et sous-traitants, dépend d'un certain nombre de facteurs que nous avons qualifiés de "leviers de réactivité", parmi lesquels on trouve la technologie, l'apprentissage, l'autonomie, la dépendance, la standardisation (EVRAERE, 2000), la normalisation, la compétence, la localisation territoriale (GIANFALDONI et GUILHON, 1996), etc. Nous offrirons un aperçu synthétique des plus communs.

a) Réactivité et emploi

Trois constats permettent d'illustrer les modalités selon lesquelles l'emploi constitue un levier de réactivité.

Le premier constat qui ressort de notre étude est que la stabilisation des emplois est un facteur favorisant la réactivité, la stabilisation des emplois passant par une certaine stabilité des relations interentreprises.

Le second constat est celui d'une "compétence" distinctive des sous-traitants majeurs, qui consisterait en leur capacité, en période de variations de charges ou face à un événement particulier, à organiser la réactivité, c'est-

à-dire à mobiliser les ressources nécessaires à travers le réseau d'entreprises dans lequel ils évoluent.

Le troisième constat est que les compétences sont une des dimensions de la réactivité car la réactivité nécessite la mobilisation de compétences, compétences qui ne sont pas toutes celles d'une entreprise mais aussi celles du réseau qui relie le donneur d'ordres à ses sous-traitants ainsi que les sous-traitants entre eux. Cette compétence ne peut pas se déclarer instantanément, elle résulte d'un apprentissage, d'où l'idée de temps et de proximité, géographique ou non, qui permet de construire cette compétence collective.

b) Réactivité et norme

Au-delà de sa fonction de signal et de pré-évaluation, la norme constitue, selon les témoignages recueillis, un instrument favorisant la réactivité des relations entre entreprises. Si certains sous-traitants ressentent parfois douloureusement l'application des normes, tous s'accordent pour considérer que les normes favorisent la simultanéité, la fiabilité, la maîtrise du temps et du transverse. Trois arguments majeurs ont été mis en avant.

- Les normes favorisent la transparence et la visibilité des systèmes de conception et de production des entreprises impliquées dans la réalisation du programme. "La norme tend à faire que chacun des partenaires de la relation productive adopte des comportements lisibles par les autres, c'est-à-dire des comportements fondés sur des principes clairs et réputés connus des partenaires".

- Les normes favorisent la coordination des contributions particulières et facilitent la compréhension transversale des processus.

- Les normes favorisent l'autonomie des participants. L'autonomie économique et juridique des sous-traitants peut s'accompagner d'une subordination technique et organisationnelle forte dans une perspective d'autonomie contrôlée. La norme apparaît comme un instrument permettant de limiter cette subordination et d'élargir l'autonomie technique et organisationnelle du sous-traitant. Elle agit comme une forme de contrôle indirect qui porte sur les objectifs et le résultat des actions plutôt que sur les actions elles-mêmes.

c) Réactivité et proximité territoriale

Le schéma le plus classique est celui du choix fondé sur les dotations de facteurs. La localisation des activités s'effectue sur les lieux où les coûts sont les moins élevés, les contraintes légales et réglementaires les moins fortes. Mais dans d'autres cas, les coûts des facteurs de production en eux-mêmes perdent de l'importance. Apparaît alors un schéma où les sources de compétitivité et de réactivité sont recherchées dans l'innovation, la recherche, la spécialisation et l'excellence. Ce schéma peut évoluer à son tour si la conception de dynamique de développement se fonde sur l'idée qu'innovation et

avantages compétitifs ne peuvent se développer que sur un "terreau" local mêlant entreprises, infrastructures, enseignement et recherche et qualité de la main d'œuvre. On aboutit alors à un choix de localisation basé sur la proximité locale et, plus largement, lorsque l'avantage des territoires se joue à l'extérieur des entreprises (dans l'environnement), fondé sur une *dynamique territoriale*. Mais si la proximité est un atout, la proximité n'est pas toujours géographique. Des interrelations efficaces entre acteurs peuvent se jouer sur d'autres registres : proximité culturelle, historique, d'intérêt ou de réseaux.

d) Réactivité et technologie

L'organisation du travail s'appuie souvent sur les technologies de l'information qui deviennent déterminantes. Deux illustrations sont présentées qui montrent le rôle des technologies en matière de réactivité. La première concerne le processus de spécialisation technologique des fabricants de pièces élémentaires qui s'appuie sur le principe de base de la technologie de groupe (il consiste à regrouper les problèmes identiques afin de leur apporter des solutions uniques optimisées, ce qui permet d'économiser du temps et de l'énergie).

La seconde illustration concerne les activités de conception et la gestion de projets de développement à partir de l'ingénierie simultanée concurrente. L'ingénierie simultanée se caractérise par un chevauchement des étapes du cycle de vie et une prise en compte de toutes les disciplines dès le démarrage d'un projet. Elle consiste à concevoir de façon systématique, intégrée et simultanée les produits et les processus qui leur sont rattachés.

Ces outils technico-organisationnels sont source de réactivité car autorisant une capitalisation inter-projets.

e) Réactivité et contrat

La réactivité contractuelle apparaît à travers deux éléments majeurs des contrats. D'une part les obligations contractuelles, les engagements fermes (en matière de respect des clauses qualité, des normes de production, des délais de livraison...) qui permettent d'assurer une fiabilité de la production ou du moins de se garantir contre la non fiabilité. D'autre part, les procédures (procédures de concertation, d'évaluation, de renégociations) qui permettent de gérer les incertitudes et l'ensemble des événements contingents qui assurent des marges de manœuvre importantes lors de l'apparition de ces événements. Cette combinaison de rigidité et de flexibilité est à la base de la réactivité contractuelle.

43. Des modèles différenciés de réactivité

La réactivité peut être mise en œuvre à travers différents leviers qui interfèrent et se sédimentent selon des logiques diverses et parfois conflictuelles. La façon dont les leviers de réactivité sont mobilisés et articulés, la façon dont est opérée la compatibilité de la réactivité de l'entreprise

avec celle du réseau, la façon dont est assurée la maîtrise du transverse et la qualité des interactions aboutissent à des "modèles de réactivité" différents. La notion de "modèle de réactivité" est utilisée pour décrire un mode de régulation orienté vers la réactivité, c'est-à-dire un mode d'organisation mais aussi un mode de croissance propre satisfaisant à cette exigence.

Les modèles de réactivité reposent sur l'évolution des schémas d'organisation des réseaux de sous-traitance. Ils sont largement liés aux spécificités du secteur aéronautique (tension entre variabilité de la demande et formation des compétences, entre variabilité de la demande et importance des investissements recherche et développement, paradoxe de stratégies de long terme et de mouvements rapides qui entraînent la réactivité) et à ses évolutions (prestations globales, réduction des coûts, mondialisation etc.).

Pour répondre à ces évolutions, plusieurs configurations sont développées qui tendent à remplacer le schéma plus traditionnel de modèle "en cascade" dans lequel chaque sous-traitant reporte sur un autre une partie de sa charge. Ce schéma est considéré comme ne possédant pas assez de réactivité à la fois en temps et en coût et d'autre part comme n'incitant pas aux investissements en R et D, condition vitale du secteur.

Les schémas observés tournent autour de la re-configuration des relations de sous-traitant équipementier de premier rang pour répondre aux exigences du donneur d'ordres : devenir prestataire global¹. Pour offrir cette prestation globale et rester compétitif, l'équipementier, le "sous-traitant partenaire" doit organiser en aval le réseau pour diminuer les prix, tout en gardant les deux autres requis que sont la qualité et les délais. La baisse des coûts dans ce contexte passe par une "intelligence système". La réactivité nécessite des outils de structuration du réseau, d'organisation de ces relations partenariales.

Deux modèles alors se détachent :

Le premier modèle regroupe des entreprises fortement ancrées dans une logique territoriale et qui trouvent une part dominante de leur réactivité dans l'activation et le (re)déploiement d'un pool de ressources et de compétences locales. De par ses caractéristiques, ce premier modèle a été baptisé "**modèle Racines**" pour signifier son ancrage local fort. La réactivité repose ici essentiellement sur la constitution d'un réseau de proximité entretenu et développé par l'entreprise partenaire principale. Ce modèle regroupe des entreprises ayant pour caractéristique de s'inscrire et de défendre une dynamique locale, de rechercher dans le pool de ressources et de compétences locales existant les moyens

¹ "Comme nous ne pouvons gérer un trop grand nombre de sous-traitants, nous avons demandé à nos principaux fournisseurs, ensemble de structurer le réseau" (EADS).

d'offrir une prestation globale, mais également de participer à l'amélioration de ce pool local en accompagnant l'évolution de leurs sous-traitants et en s'impliquant fortement dans des structures institutionnelles locales. Cependant, l'essaimage, les actions collectives, "l'activisme local affiché" n'a pas résisté aux pressions mondiales (intégration dans un groupe mondial et localisation des activités de production à plus faible valeur ajoutée) face aux difficultés à gérer les forts retournements de conjoncture.

Le second modèle regroupe des entreprises inscrites dans une logique de contrôle financier et qui trouvent une part dominante de leur réactivité dans les liens financiers établis avec d'autres entreprises dans le cadre d'une stratégie de croissance externe. Ce second modèle a été baptisé "**modèle Rameaux**" pour signifier un développement sous forme de branches collatérales à l'entreprise principale. Organisé en filiales, division et contrôle financier, ce modèle repose sur une intégration des sous-traitants dans le groupe selon trois modes différents mais qui visent pour tous à développer une culture commune, une facilité de passage de l'un à l'autre, l'uniformisation de procédures garantissant une meilleure réactivité à moindre coût. C'est à la convergence d'une stratégie d'investissement direct et de contrôle financier que doivent être analysés les leviers de réactivité.

Dans ces différentes configurations de sous-traitance, ce sont les sous-traitants les plus importants qui ont à leur tour joué un rôle au niveau local et parallèlement cherché des opportunités extérieures. Ils ont contribué à structurer le réseau et à créer leur propre réseau. Ces deux premiers "modèles" reposent en effet sur l'éclatement d'un modèle pyramidal en réseaux dont l'architecture s'organise autour d'entreprises, d'un noyau. L'évolution des sous-traitants de premier rang est proche de celle des donneurs d'ordres, avec un recentrage sur le métier, une limitation du nombre de leurs sous-traitants, etc. et sont les sous-traitants de second rang qui, à leur tour, "récupèrent" les métiers abandonnés par ceux de premier rang. Ainsi apparaît une troisième figure, celle d'une re-configuration par la base, d'un ré-equilibrage par création de partenaires à part entière, de regroupements.

L'annonce des nouvelles "règles" du jeu (par les grands constructeurs) favorise la prise de conscience pour les petites entreprises d'une part de la nécessité d'une union pour se positionner dans la concurrence exacerbée qui se développe et d'autre part que la proximité territoriale ou de production ne suffit pas à elle seule. Rares sont les entreprises qui peuvent assurer une prestation complète sans aide extérieure. On observe ainsi des regroupements de PME, l'émergence de groupes industriels intermédiaires qui se constituent pour pouvoir accéder à ces marchés comme partenaires. On assiste alors à un renversement de logique : on passe d'une logique de décharge de production à celle d'une proposition de services.

Pour l'instant, ces regroupements apparaissent sous différentes formes à partir d'entreprises pilotes, à partir d'acteurs locaux organisés autour de territoires (développement local) et ils empruntent des formes juridiques diverses, GIE, associations, SA, partenariat contractuel. Une base de ces regroupements porte sur la mutualisation de ressources technologiques et/ou humaines.

Au total, la contrainte de réactivité entraîne deux traits majeurs : d'une part, un phénomène de l'ordre de la décentralisation avec partage des risques et des responsabilités se traduisant par le croisement de plusieurs réseaux et le développement de partenaires autonomes et d'autre part, la mise en commun de ressources et d'outils permettant de limiter les coûts d'ajustement de chaque entreprise et de l'ensemble des entreprises, ainsi que d'optimiser la coordination.

Quel que soit le modèle retenu, les contraintes de réactivité poussent à des configurations autour de plusieurs rangs des sous-traitants, chacun d'entre eux visant à une contribution la plus globale possible d'où le croisement au total de réseaux transversaux /horizontaux et hiérarchiques/verticaux.

5. Les Flexibilités en Europe

Pratiques, décisions, négociations

Une étude qualitative et comparative dans 3 secteurs (chimie, banque, grande-distribution) et 3 pays (France, Pays-Bas, Royaume-Uni)

Présentation de la recherche réalisée par

E. Léonard, M. de Nanteuil-Miribel, L. Taskin, M. Schots

institut d'Administration et de Gestion (IAG)
& Institut des sciences du travail (IST)
Université Catholique de Louvain (UCL)

51. Démarche de recherche

Fruit d'une réflexion entreprise en décembre 2001 par des chercheurs et professeurs de l'Université Catholique de Louvain (UCL), cette recherche fait suite à un appel d'offre de la Mission d'Animation de la Recherche (MAR) du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité (France), intitulé « Flexibilités et performances : quelles évolutions du travail et de l'emploi ? ». En réponse à ce dernier, elle propose de rendre compte des formes de flexibilité du travail et de l'emploi dans trois secteurs (chimie, banque, grande-distribution) et trois pays de l'U.E (Royaume-Uni, Pays-Bas, France) en développant une analyse à la fois qualitative et comparative.

Suite aux questions spécifiques posées par l'appel d'offre, cette recherche a été structurée autour des trois axes suivants :

- repérage des pratiques de flexibilité déclarées par les différents acteurs interviewés (DRH et représentants des salariés), le plus souvent au niveau des établissements ;
- analyse des processus de décision en matière de flexibilité, visant à dégager les « mécanismes de recours », le type de rationalité en jeu et les dimensions normatives des choix opérés ;
- analyse des processus de négociation en matière de flexibilité, visant à mieux cerner les objets et niveaux des négociations, à rendre compte des dynamiques d'accord ou de conflit, et à préciser la relation entre flexibilité et négociation collective.

Ces remarques étant faites, nous rappelons l'hypothèse autour de laquelle a été construite la proposition initiale. Dans le texte de réponse à l'appel d'offre, nous évoquions la piste d'une nouvelle normativité entrepreneuriale, marquée par la fluidité des décisions, c'est-à-dire l'utilisation simultanée et réversible de plusieurs formes de flexibilité. Cette évolution se traduirait par le passage d'une « rationalité explicite », centrée sur la planification

des décisions, à une « rationalité implicite », organisée autour d'une série d'ajustements ouverts, permanents, dont la cohérence se réaliserait de manière rétrospective. Dans le second cas, les « caprices » du marché constitueraient le principal vecteur de légitimité, alors qu'il s'agissait principalement de l'organisation hiérarchique dans le premier cas. Les résultats obtenus dans les différents secteurs ou pays de l'U.E. conduisent à amender et/ou compléter cette première perspective.

La recherche permet de mettre en valeur la complexité des interrelations entre plusieurs niveaux d'analyse. Pour autant, nous ne nous sommes pas arrêtés en détail sur les contextes institutionnels propres à chacun des pays – intégrant notamment les politiques publiques, les traditions syndicales, les niveaux de négociation ou le degré d'articulation entre le législatif et le conventionnel – en considérant ces éléments comme acquis. En revanche, nous attachant à l'analyse des représentations qui sous-tendent le mouvement de flexibilisation, nous avons accordé une place essentielle aux modes de justification avancés par les acteurs à l'appui de leurs choix (Boltanski et Thévenot, 1991). Et ce, d'autant plus que l'influence des systèmes institutionnels paraît moins évidente à faire ressortir, comme c'est le cas par exemple pour l'analyse des processus de décision. Engagés dans une réflexion visant à contribuer à une sociologie des pratiques de gestion, nous avons ainsi tenté de repérer les dimensions structurantes des choix, en examinant la manière dont les acteurs définissent et évaluent leur action, tout en considérant que ces procédures de justification sont elles-mêmes largement influencées par les contextes institutionnels sectoriels ou nationaux.

52. Résultats de la recherche

Pratiques déclarées

Les conclusions auxquelles nous avons abouti sont de plusieurs ordres. La première est apparue assez rapidement. La flexibilité n'existe pas, si l'on désigne par là une modalité homogène de transformation du travail et/ou de l'emploi. Les pratiques de flexibilité se caractérisent d'abord par leur hétérogénéité, et ce au sein de chacune des configurations étudiées. Prférant l'analyse des dynamiques de transformation à la simple description des formes, nous avons alors fait apparaître un certain nombre de « leviers » de flexibilisation, variables selon les différentes configurations mais dotés d'une certaine cohérence interne et relativement convergents au niveau sectoriel. Par là même, il est apparu que, si le terme de flexibilité prenait des acceptions très diverses, il recouvrirait avant tout un incessant mouvement de mutation de l'échange salarial antérieur, sans butoir ni perspective précise.

Processus de décision

Sur cette base, nous avons tenté de cerner le type de rationalité à l'œuvre dans les choix réalisés. Sans prétendre être exclusif sur ce point, on peut dire que le mouvement de flexibilisation mêle étroitement des considérations normatives et des orientations stratégiques, des justifications hétérogènes de l'action managériale et un mouvement de rationalisation globale de l'appareil productif ou de la main d'œuvre. A bien des égards, les évolutions repérées traduisent la recherche d'une hégémonie du référentiel marchand par les acteurs dirigeants (Polanyi, 1983 ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Laville, 1999). Mais ce mouvement ne doit pas conduire à une lecture univoque des fondements normatifs de l'action : d'abord, parce que le référentiel industriel n'a pas disparu des motifs avancés par ces acteurs pour appuyer ou limiter le besoin de flexibilité ; ensuite, parce que le référentiel marchand est à son tour investi différemment par les acteurs syndicaux, en fonction des stratégies syndicales, des traditions de négociation collective ou des contextes institutionnels ; enfin et surtout, parce que cette évolution s'accompagne de productions culturelles spécifiques, visant à renouveler la légitimité du capitalisme flexible auprès des populations salariées (Boltanski et Chiapello, 1999).

L'évocation du registre culturel joue sur des registres variés : dans le secteur chimique par exemple, la volonté de dépasser les rigidités de l'organisation taylorienne et de transformer le rapport au travail place les syndicats devant un dilemme ; aux Pays-Bas, dans un contexte institutionnel particulier ayant accordé de longue date une place prépondérante au temps partiel et à la régulation négociée du temps de travail (Wierink, 2000), la flexibilité est investie par les acteurs syndicaux sur le mode d'un droit alternatif, dans la mesure où elle permet de concilier davantage vie professionnelle et vie privée, etc. La recherche d'une nouvelle légitimité culturelle par un capitalisme recomposé, promouvant la souplesse et l'initiative individuelle au titre de valeurs contemporaines, peut être un facteur de convergence entre acteurs sociaux, en particulier lorsqu'elle porte sur la question des modes de vie et intègre les exigences de la vie domestique dans la sphère même du travail ; mais elle peut aussi conduire à déstabiliser les collectifs de travail et fonctionner comme un masque derrière lequel se cache un renforcement sans précédent du rapport de subordination, à l'instar du secteur de la grande-distribution.

Parallèlement, cette recherche conduit à invalider l'idée parfois répandue selon laquelle le recours aux pratiques de flexibilité serait de nature purement adaptative et ne résulterait d'aucun choix stratégique. Au-delà du fait que les orientations normatives traduisent déjà une certaine cohérence, il apparaît assez clairement que la réflexion stratégique est partie prenante du mouvement de

flexibilisation, au moins du point de vue des représentations que les acteurs interviewés se font de la prise de décision. Dans ce domaine, les divergences entre partenaires sociaux demeurent assez saillantes. Il reste que c'est bien la redéfinition entre stratégie et ajustement qui fait l'objet d'un cadrage stratégique de la part des acteurs dirigeants, plaçant les acteurs syndicaux en situation contrainte dans les jeux de négociation.

Pour autant, ce cadrage stratégique fait apparaître une relation distanciée, flottante, entre flexibilité et performance. Certes, les acteurs interviewés avancent une pluralité d'indicateurs sensés définir la validité économique de la flexibilité (rentabilité financière, « job performance », productivité du facteur travail). Mais la contribution précise des choix de flexibilité à l'évolution de ces différents indicateurs paraît très difficile à établir. En réalité, il semble que ces derniers agissent comme des procédures de calcul induisant le changement *a priori*, sans être en mesure de l'argumenter et le justifier dans ces termes là, de pouvoir en vérifier la validité économique *a posteriori*.

On voit alors que la caractérisation du recours à la flexibilité en termes de « choix rationnel » reste partielle : si les différents « leviers » de flexibilité utilisés s'inscrivent dans une stratégie globale de rationalisation, ils ne peuvent pour autant s'étayer sur un calcul économique précis ; ils s'inscrivent à l'inverse dans des orientations normatives assez marquées, que nous avons cherché à caractériser au niveau sectoriel. En forçant à peine le trait, on pourrait même aller jusqu'à soutenir que l'absence d'indicateurs clairs ne fait que renforcer les enjeux de la « bataille normative » dont le rapport salarial fait désormais l'objet. Car s'il est un point sur lequel nos différentes sources d'information convergent, c'est bien celui-là : le mouvement de flexibilisation participe d'une réécriture du lien politique dans l'entreprise, d'un nouvel agencement du rapport de forces, marqué à la fois par le brouillage des enjeux et la prééminence croissante de l'initiative managériale.

La critique syndicale n'a pas disparu de cette dynamique politique. Elle fait cependant l'objet d'une triple limitation : (1) les acteurs syndicaux n'ont pas une vision stabilisée de l'utilité de la flexibilité, leurs approches mêlent le plus souvent acceptation et contestation ; (2) l'individualisation des modes de vie constitue un puissant motif d'attraction pour certaines formules de flexibilité (horaires variables, temps partiel) mais elle affaiblit les conditions de réflexion collective sur les enjeux du changement et s'appuie sur une conception restrictive des rapports sociaux ; (3) cette critique est elle-même encadrée dans le spectre des possibles définis par les acteurs dirigeants, dont la flexibilité n'est que l'une des dimensions.

Modes de négociation

Et c'est ici que l'analyse comparée des processus de négociation joue un rôle déterminant. En traversant différents secteurs ou pays, notre recherche montre assez clairement que la négociation collective est toujours présente dans cette recomposition de grande ampleur. Là encore, l'influence des contextes institutionnels nationaux est importante – même si elle n'est plus la seule variable à prendre en compte (Ferner et Hyman, 1998 ; Freyssinet et Seifert, 1999 ; Sisson et alii, 1999). Elle permet de distinguer les différents pays selon le rôle reconnu à la négociation collective ou l'articulation entre niveaux conventionnel et législatif (Pays-Bas), la place de l'impulsion étatique dans l'organisation des relations professionnelles (France) ou l'existence de négociations d'entreprise ou d'établissements, peu encadrées et très variables selon les secteurs (Royaume-Uni). Les négociations visent alors à fixer des limites, à définir des repères ou des modalités d'arbitrage. Pourtant, la relation entre flexibilisation et négociation collective laisse apparaître un hiatus, une brèche. Si l'on peut parler de « re-régulation » des recompositions actuelles (Murray, Levesque et Vallée, 2000), cette régulation émergente ne dispose plus des appuis qui étaient les siens lors de la période industrielle.

Quoique toujours présente, l'activité conventionnelle des partenaires sociaux semble en même temps déconnectée des conditions actuelles de transformation du travail et/ou de l'emploi : soit parce que les possibilités d'influencer les choix sont déjà largement prédéterminées par les outils de flexibilité eux-mêmes ; soit parce que, même quand elle a lieu, la négociation ne parvient pas à couvrir de nombreux aspects de la flexibilité, comme c'est le cas pour le recours aux emplois instables (CDD, intérim, etc.) ; soit enfin parce que la négociation demeure cantonnée à des objets collectifs traditionnels, nécessaires à la défense des intérêts des salariés mais insuffisants dans le cadre des recompositions actuelles. Parallèlement, et que ce soit à l'intérieur d'une décentralisation organisée ou non, la quasi-totalité des entretiens tend à faire du niveau de l'entreprise le lieu privilégié de fixation des règles du jeu social, tandis que les références à des principes de vie collectifs sont largement absentes du débat entre partenaires sociaux.

Ainsi, et tout en érigeant l'entreprise un lieu privilégié de régulation, la flexibilité se négocie souvent à la marge, donne lieu à des montages originaux mais restreints, et traduit une vision individualisante de la vie sociale, professionnelle ou extra-professionnelle. La question d'une maîtrise collective et démocratique de ce processus hétérogène reste entière, au niveau national comme européen. Elle est aussi un préalable à la redéfinition d'une citoyenneté authentique, affrontée au double défi des mutations du capitalisme et de la dispersion des

intérêts individuels, qui semblent désormais caractériser les sociétés post-industrielles européennes.

53. Profils des chercheurs

Évelyne Léonard

Leonard, E., « Employment bargaining in Europe : Towards co-responsibility for the labour market ? », in Spineux, A., Leonard, E., Leloup, X., Walthery, P., Barre, Ph., *Employment : the focus of collective bargaining in Europe*, Dossier n° 20, Institut des Sciences du Travail, Université catholique de Louvain, 2001, pp. 19-38.

Leonard, E., « Négociation collective et régulation du marché du travail en Europe », *Relations Industrielles / Industrial Relations* vol. 56, n° 4, automne/fall 2001, pp. 720-746.

Leonard, E., « Industrial relations and the regulation of employment in Europe », *European Journal of Industrial Relations*, 711, March 2001, pp. 27-47.

Spineux, A., Leonard, E., Walthery, P., Leloup, X., Barre, Ph., *Négociation de l'emploi, Comparaison des formes de régulation de l'emploi en Europe*, Dossier n° 19, Rapport de recherche pour la DG-V de la Commission européenne, Institut des Sciences du Travail, Université catholique de Louvain, 2000, 160 p. En version anglaise sous le titre : *Negotiating Employment - Compared Forms of Employment Regulation in Europe*, Institut des Sciences du Travail, Université catholique de Louvain, 2000, 160 p.

Matthieu de Nanteuil-Miribel

Nanteuil-Miribel (de) M., « Travail, compétence, espace public », in Guiton, A., Montchatre S. (eds.), *Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques et économiques d'une pratique gestionnaire*, Toulouse, Octares, à paraître, janvier 2003, pp. 81-108.

Nanteuil-Miribel (de) M., « Travail et reconnaissance. Jalon pour une perspective interdisciplinaire », *Cahiers de l'AG*, n° 64/02, UCL, mai 2002, 32p.

Nanteuil-Miribel (de) M., « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexions sur les rapports entre flexibilité et précarité », *Revue Travail et Emploi*, n° 89, janvier 2002, pp. 65-80.

Nanteuil-Miribel (de) M., « Flexibilité et travail. Esquisse d'une théorie des pratiques », *La Mondialisation. Regards sociologiques*, Cahiers du Laboratoire de Sociologie des Institutions, Paris, 2000.

Goudswaard A., Nanteuil-Miribel (de) M., *Flexibility and Working Conditions. A qualitative and comparative study in 7 E.U. Member States*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 2000, 143p.

Laurent Taskin

Taskin, L., « Télétravail : Enjeux et Perspectives dans les Organisations », *Revue Humanisme et Entreprise*, n°254, août 2002, pp. 81-101.

Taskin, L., « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Revue Reflets et Perspectives de la vie économique*, à paraître, février 2003.

Devos, V., Taskin, L., « GRH et Individu : Paradoxes et contradictions. Le modèle Loft Story », *Cahiers de l'IAAG* n°69/02, UCL, juin 2002, 24p.

Taskin, L., « Télétravail et organisation, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle », *Revue Gestion 2000*, n°2/2003, à paraître, mars-avril 2003.

Marie Schots

L.Taskin, M. Schots, « Décisions et négociations en matière de flexibilité : une analyse comparative », in *Une autre flexibilité, l'entreprise flexible en débat* Paris, projet d'ouvrage accepté par les Ed. d'Organisation, publication prévue en octobre 2003.

6. Régulation domestique, relations industrielles et flexibilisation du travail

Hypothèses et considérations méthodologiques pour une comparaison européenne sur cinq sites de production du groupe Michelin (A, E, F, I, UK)

Philippe Trouvé & Pascale Borel, CER-ESC / CRA-Céreq Clermont-Ferrand

Résumé : Les travaux présentés dans cette contribution sont issus d'une recherche menée pour le compte du Comité d'Entreprise Européen d'une entreprise multinationale. Portant sur les formes de régulation sociale de la flexibilité productive, ils se centrent plus particulièrement sur l'interaction entre les processus de flexibilisation des conditions de travail et d'emploi dans l'entreprise et les temps sociaux.

L'accent est mis dans le travail d'enquête sur les différents types de flexibilité mis en œuvre, analysés comme des produits, provisoires et instables, non seulement de la régulation professionnelle selon les pays et les sites, mais aussi et surtout d'une régulation « domestique » qui contribue de plus en plus aujourd'hui à définir le niveau d'acceptabilité sociale de la flexibilité liée aux conditions de travail et d'emploi.

La recherche présentée ici est issue d'une demande conjointe formulée à la fin de l'année 2001 par les partenaires sociaux du Comité Européen du Groupe Michelin et « les chefs du personnel » de la « Manufacture ». Face à la rigueur des constructeurs automobiles en matière des spécifications (volumes, tailles, délais pour la première monte) et à l'extrême sensibilité du marché des clients finals (dans le cas de la deuxième monte), la plupart des établissements de l'entreprise ont été amenés, depuis quelques années, à adopter des processus de flexibilisation portant sur les principales dimensions de l'activité productive. Celles-ci peuvent en gros se résumer de la façon suivante :

- en matière industrielle : absorption des « pics de production » accroissement de la diversité des produits, perfectionnement des technologies et des processus de production ;
- dans le domaine de l'organisation : reconfiguration du réseau de distribution en partie maîtrisé par Michelin ; adoption d'une organisation par lignes de produits à l'échelle mondiale, spécialisation des sites et rétrécissement des lignes hiérarchiques au sein des établissements et ateliers ; recentrage sur le métier de base et externalisation des activités et services ne faisant pas partie du noyau central des compétences ;
- dans le domaine de l'emploi : développement des formes particulières de contrats, très différenciées selon les pays, dans une entreprise dont le fonctionnement était traditionnellement fondé sur la stabilité du lien salarial à long terme ;
- dans le domaine des conditions de travail : allongement de la durée d'utilisation des équipements, développement des horaires variables et du travail le week-end (5^{ème} équipe), diffusion de l'annualisation, poussée de l'individualisation des rémunérations, accroissement de la mobilité et de la polyvalence dans les sites et les ateliers et, finalement, recherche de nouveaux compromis sociaux autour de l'aménagement du temps de travail.

Sans doute, toutes ces transformations ne se sont-elles pas opérées au même rythme et selon des combinaisons identiques entre tous ces facteurs de flexibilité, suivant les différents sites et les divers pays où les unités de production Michelin sont implantées. Sans doute aussi les processus de régulation et les modes de construction des compromis différent-ils selon les établissements. De plus, les partenaires sociaux ont remarqué que les formules de gestion du temps de travail dans les nouvelles configurations productives, envisagées ou déjà adoptées, ont introduit des difficultés dans la façon dont les salariés tentent de rendre compatibles leur temps de travail et leur vie personnelle. Dans bien des cas, les équilibres construits antérieurement entre ces deux sphères risquent d'être déstabilisés et de générer des insatisfactions. Par ailleurs, les échanges entre les partenaires sociaux au sein

du Comité Européen du Groupe mettent en évidence des situations et des niveaux d'acceptabilité sociale de la flexibilisation des conditions de travail et des modes de vie, très différents selon les pays.

61. La « demande sociale » : un enjeu fort au cœur des relations industrielles

C'est pour tenter de comprendre ces différences et de mieux connaître les impacts possibles de la flexibilité productive sur les conditions de vie et de travail des salariés que le Comité Européen du groupe Michelin a sollicité le CER-ESC / CRA-Céreq. A cet effet, un groupe de travail restreint sur la flexibilité a été constitué au sein du Comité. Coordonné par le secrétaire du Comité (délégué syndical français CFDT), il rassemble un autre délégué français (CGT), un délégué allemand, un délégué espagnol, un représentant italien, et un britannique (irlandais, puis écossais). Officiellement chargé de mener toutes les investigations qui lui paraîtront nécessaires, sous le contrôle ponctuel du Comité Européen qui est, rappelons-le, une instance paritaire, ce groupe de travail constitue l'unité opérationnelle du dispositif de Recherche.

Quant au CER-ESC / CRA-Céreq, organisme extérieur garant de la scientificité de la démarche et d'une certaine neutralité, il est non moins explicitement chargé d'aider le groupe à concevoir l'ingénierie d'ensemble et la méthodologie du projet, de former les membres du groupe (délégués syndicaux de chaque pays) aux techniques d'enquête, d'apporter son appui dans la réalisation du recueil des données, de valider, d'exploiter et de restituer enfin les résultats pour nourrir le débat entre les partenaires sociaux au plan européen. Dans la convention qui lie le CER-ESC au Comité d'Entreprise Européen, il est dit : « l'étude commanditée a pour but de fournir aux partenaires sociaux une base d'analyse scientifique permettant d'améliorer leur connaissances et d'enrichir leur réflexion en matière de flexibilité » et, plus loin, il s'agit « d'améliorer les processus économiques et industriels de la flexibilisation, tout en prenant en compte l'évolution des modes de vie et les aspirations des salariés ».

Notre contribution se situe au moment de l'achèvement des enquêtes sur le terrain et avant la phase d'exploitation des matériaux recueillis. C'est pourquoi, elle porte essentiellement sur des considérations d'ordre méthodologique et sur la présentation des principales hypothèses de la recherche.

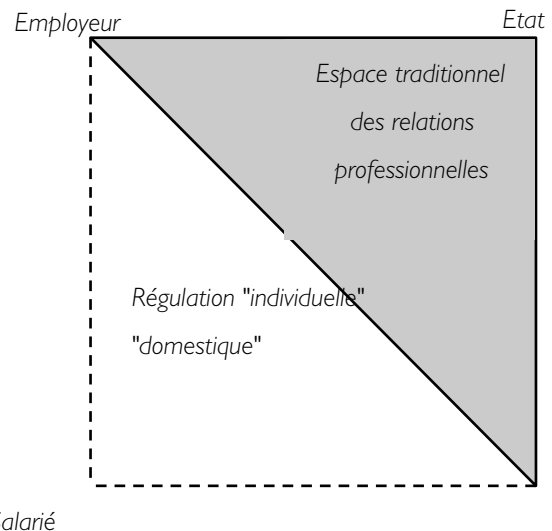
Les hypothèses principales : « le carré » de la flexibilité

Chacun des outils d'enquête comporte un ensemble d'hypothèses partielles impossibles à énumérer dans les limites de cet exposé. Concentrons-nous plutôt sur les hypothèses générales qui pourraient être résumées comme suit :

- La flexibilité correspond à la recherche d'une réponse collectivement efficiente et socialement acceptable à l'aléa économique. Ce n'est pas une donnée intangible. C'est un construit social. A l'intérieur d'une même entreprise, les combinaisons entre les diverses dimensions de la flexibilité ainsi que les processus qui aboutissent à ces combinaisons peuvent être considérés comme des compromis collectivement élaborés par les acteurs sociaux et différents selon les pays (c'est-à-dire ici, selon les établissements). Cette première approche correspond à l'analyse traditionnelle de la régulation professionnelle.

- Une seconde hypothèse portant sur des modèles nationaux possibles dérive de la première : selon les pays, les implantations locales, les salariés (lesquels ? distinguer ici les diverses catégories professionnelles et générationnelles) supportent plus ou moins bien les contraintes de flexibilité (notamment variations brutales dans la charge et le temps de travail) imposées par l'entreprise.

- Les analyses traditionnelles très centrées sur les rapports sociaux de travail ont négligé le point de vue individuel des salariés et des formes d'arrangement familial que ceux-ci inventent pour faire face aux contraintes de la flexibilité productive (on appellera cette forme d'ajustement : « régulation individuelle » ou « domestique »). Or la prise en compte de ces arrangements est devenue nécessaire pour appréhender la pluralité des enjeux sociaux et économiques liés à la transformation des temps et des conditions de travail et d'emploi. C'est le « carré » de la flexibilité qu'on pourrait figurer de la façon suivante :



- Outre les conditions institutionnelles, sociétales, voire locales, les conditions de vie personnelle, sociales et les modes de vie, déterminent des niveaux différents d'acceptation de la flexibilité.

- Les « régulations et/ou domestiques » ont un caractère ambivalent. En effet, elles peuvent être considérées, soit alternativement comme le produit de contraintes imposées par la flexibilité du travail ou comme un effet de l'émergence de nouveaux modes de vie et de nouvelles aspirations sociologiques, soit simultanément comme l'interaction entre les deux phénomènes.

63. Un dispositif de recherche susceptible de créer des relations de confiance

Le travail sur le terrain a reposé sur la sélection de trois sites, choisis pour leur comparabilité (même gamme de produits, technologies, organisation et modes de production très proches) dans cinq pays différents : Bade Kreuznach (Allemagne), Vitoria (Espagne), Montceau-les-mines (France), Cuneo (Italie) et Dundee (Ecosse). Puis, il s'est concentré sur deux lignes de production par site, baptisés « MAC » ou « pavés techniques », l'espace d'observation comportant les phases amont de l'approvisionnement et aval, avec la finition et la cuisson ainsi que les opérations d'entretien et de maintenance, à l'exclusion des activités tertiaires administratives. Le recueil de données a comporté trois vagues d'enquête complémentaires :

- une enquête par questionnaires auprès des responsables des sites (encadré 1), consistant à identifier et à comparer les principales caractéristiques socio-économiques de ces derniers. L'outil d'enquête, relativement complet (200 variables) était envoyé au directeur (ou directrice dans le cas du site de Dundee), celui-ci se chargeant de le faire éventuellement compléter par ses principaux collaborateurs (directeur du personnel, chef de production etc.).

- une enquête qualitative exploratoire (encadré 2), visant à mettre en évidence les représentations ordinaires et le vécu des acteurs de terrain face aux dynamiques de flexibilisation perçues par eux. Cette investigation a été réalisée au printemps 2002, par entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon contrasté de répondants (directeur, cadres dirigeants, encadrement intermédiaire, délégués syndicaux et opérateurs), soit environ de 10 à 15 personnes interviewées par site. Le guide d'entretien a été élaboré conjointement par le groupe de travail sur la flexibilité et le CER-ESC, puis discuté avec le Directeur de la zone Europe (Président du CEE) et du Directeur du personnel de la ligne « produits tourisme ». En outre, il a été décidé que les délégués syndicaux seraient les enquêteurs sur chacun des terrains. Afin de les préparer au mieux, deux journées complètes ont été consacrées à leur formation par le CER-ESC aux techniques de l'entretien semi-directif. Une fois sur le terrain, les enquêteurs pouvaient interpellier à tout moment le Centre de Recherches à propos des difficultés rencontrées.

- enfin, une troisième enquête (encadré 3), dont le questionnaire (202 variables) a été élaboré de juin à

octobre 2002 (avec de multiples allers et retours entre le « groupe Flexibilité », le CER-ESC et les dirigeants du Groupe), a été administrée auprès d'une centaine d'opérateurs, soit deux lignes de production par site, du mois de décembre 2002 à la fin du mois de février 2003. Cette troisième investigation portant plus franchement sur les interactions entre les conditions de travail et d'emploi dans l'entreprise et la vie personnelle des travailleurs. Tout comme pour les entretiens, les délégués syndicaux du groupe de travail Flexibilité, après avoir été formés par le CER-ESC, étaient chargés d'organiser matériellement le recueil de données (par groupes de 10 à 15 opérateurs), de formuler les consignes du questionnaire et de collecter enfin les documents remplis avant de les adresser au Centre de Recherche. Dans le cas français, pluralisme syndical oblige, plusieurs délégués appartenant à des syndicats différents ont opéré. Par ailleurs, la durée maximale de passation du questionnaire atteignant 60 minutes et certains directeurs de site ayant refusé de « stopper les machines », les opérateurs ont été parfois rémunérés en heure supplémentaire (soit en début, soit en fin de poste) pour remplir leur questionnaire.

Parallèlement à ces opérations de recherche et tout au long de l'élaboration des outils d'enquête, le groupe de travail Flexibilité et le CER-ESC ont pu se réunir régulièrement pour faire des points intermédiaires (réunions à Clermont-Fd, Vitoria, Dundee, Bade Kreuznach...) et visiter les sites d'accueil (en général deux journées).

Par ailleurs, l'entreprise Michelin a mis à la disposition du centre de recherche, des traducteurs pour retranscrire intégralement les entretiens (notamment italiens) et traduire les questionnaires, ou bien des interprètes pour le groupe de travail à chacune de ses réunions.

On aura tout de suite compris que l'analyse d'un tel dispositif de recherche se prêterait admirablement aux discussions maintes fois ressassées sur la dialectique engagement / distanciation du sociologue. Sans vouloir écarter ce débat, mais convaincus que l'explication et la compréhension sont, sous certaines conditions, compatibles avec l'implication des chercheurs, une question nous paraît digne d'être posée : en quoi un tel dispositif se révèle-t-il capable d'instaurer un climat de confiance entre les partenaires sociaux grâce à la position intermédiaire et singulière des chercheurs tout en favorisant la production de connaissances objectives sur les processus de flexibilisation ? D'autre part, il est sans doute encore trop tôt pour apprécier la portée exacte de ce dispositif dans la dynamisation de la négociation collective. Mais une attention toute particulière devrait être portée sur la restitution des résultats et sur les usages qui pourront en être faits par les partenaires sociaux.

Encadré 1

Structure du questionnaire administré auprès des responsables de sites

1. L'établissement

- Données générales : nb. de références, ratios 1^{ère} monte et produits de remplacement, nb. de lignes de production, vitesse de changement des dimensions, taille moyenne des séries fabriquées etc.

- Main-d'œuvre : effectifs, par fonctions, par catégories, distribution des âges, ancienneté etc.

- Représentation des salariés : taux de syndicalisation, nb. syndicats, nb. représentants et type (DS, DP, CHSCT...), nb. journées de délégation...

2. La flexibilité dans l'établissement

- Flexibilité quantitative externe : entrées et sorties par types de contrats et motifs (évolution 1999-2001), structure de l'emploi (CDI, CDD, TT, temps partiels / temps complets etc...

- Flexibilité quantitative interne : durée du travail conventionnelle, sur les MAC, nb. D'opérateurs concernés par les horaires variables, la RTT, l'annualisation, délais de prévenance pour changements d'horaire etc.

- Flexibilité qualitative : nb. et nature des mobilités internes (établissement) au cours des 3 dernières années, changements de postes, de coefficient, d'établissement ; intensité de la formation (nb. d'opérateurs concernés, nb. de jours, % d'agents polyvalents ; changements d'organisation etc.

- Flexibilité salariale : évolution de la structure des rémunérations 1999-2001 (part fixe / part variable), participation et intéressement (ratios sur salaire de base)

Encadré 2

Structure du guide d'entretien (enquête exploratoire)

Perception des grandes évolutions du groupe Michelin, du site (établissement), de l'atelier et du poste de travail au cours des dernières années.

Qu'évoque pour vous la notion de flexibilité (évoocation spontanée) : évènements déclencheurs ou transformations progressives ?

Quelle a été et quelle est aujourd'hui la position des partenaires sociaux (dirigeants, syndicats, branche professionnelle, débat national ?) et des salariés ? Sur quoi ont porté les oppositions éventuelles ? Comment les points de vue ont ils évolué ? Quels processus de négociation ont-ils été mis en place ? Modes de construction de compromis...

Quelle est la situation actuelle ? Quels changements la flexibilité a-t-elle apporté dans le contenu et l'environnement du travail ? Dans les relations sociales et dans la vie personnelle des salariés ? Quelles sont les réactions des salariés (différencier si possible les différents groupes ? Quels avantages et inconvénients perçus pour les responsables de l'entreprise, les syndicats et les salariés ?

Rappel sur les autres formes de flexibilité en dehors de celles qui ont été évoquées spontanément (item 2) : industrielle, organisationnelle, dans l'emploi, le travail et les modes de vie des salariés.

Et vous-même comment avez-vous vécu ces transformations ? Quels points positifs et négatifs ? Quelles évolutions possibles ? Dans votre vie personnelle et sociale

Encadré 3

Structure du questionnaire salariés

1. Caractéristiques du répondant

- Caractéristiques personnelles

- Situation professionnelle, type d'emploi et fonctions occupés

- Situation familiale

- Situation du conjoint ou partenaire

2. Organisation du travail

- Temps de travail

- Vie hors travail

- Division du travail et polyvalence

- Autonomie et responsabilités

3. Conditions d'emploi

- Formation continue

- Mobilité

4. Conditions de travail

- Charges physiques et mentales

- Information, communication et vie relationnelle au travail

5. Relations professionnelles