HAL open science

Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité

Camille Bachellerie, Catherine Delgoulet, Serge Volkoff, Valerya Viera, Valérie Zara-Meylan

▶ **To cite this version:**

Camille Bachellerie, Catherine Delgoulet, Serge Volkoff, Valerya Viera, Valérie Zara-Meylan. Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité. [Rapport de recherche] Centre d'études de l'emploi et du travail - CEET; Cnam. 2022. hal-03790901

HAL Id: hal-03790901

https://hal.science/hal-03790901v1

Submitted on 4 Oct 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

le cnam
ceet

Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité

111

Actes du séminaire 2021
"Âges et Travail" du Creapt

Septembre 2022

Camille Bachellerie,
Catherine Delgoulet,
Serge Volkoff,
Valerya Viera Giraldo,
Valérie Zara-Meylan

Rapport de recherche

CEET | Centre d'études de l'emploi et du travail

RAPPORT DE RECHERCHE

Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité

Actes du séminaire « Âges et Travail » du Gis Creapt

les 10 et 11 mai 2021

CAMILLE BACHELLERIE, SERGE VOLKOFF, VALERYA VIERA GIRALDO,
VALERIE ZARA-MEYLAN, CATHERINE DELGOULET
Cnam, CRTD, LISE, CEET Gis Creapt

Septembre 2022 **N° 111**

Directrice de publication : **Christine Erhel**
Secrétaire de rédaction : **Bilel Osmane**
ISSN 1629-5684
ISBN 978-2-11-167213-0
Ce numéro est en accès ouvert sous licence *Creative Commons*

Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité

RÉSUMÉ

Une tendance dominante dans l'évolution des conditions et de l'organisation du travail est de viser l'adaptation en temps réel de l'objet ou du service produit aux fluctuations de la demande, que celle-ci émane de clients, de donneurs d'ordres ou d'un autre service dans la même entreprise. Pour répondre à cet objectif, les organisations sont en recherche de flexibilité des systèmes et des moyens de travail, avec des attentes à l'égard des personnels de tout niveau hiérarchique, y compris des prestataires externes, souvent formulées en termes de « réactivité » et d'« adaptation ». Il en résulte que ces personnels se trouvent tenus de travailler en effectifs variables et en équipes mouvantes, dans un contexte où le contenu du travail lui-même est marqué par la variabilité.

La session 2021 du séminaire annuel du Creapt (Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Age et les Populations au Travail), qui s'est tenue en distanciel, a été consacrée à ce thème. Le présent rapport en reprend les interventions et les échanges. Les recherches en sciences humaines et sociales présentées ou citées ici mettent en évidence différents effets de cette quête de flexibilité sur les conditions d'emploi et sur le travail, en questionnant le rôle de l'expérience professionnelle. Il est attendu de cette expérience qu'elle permette de faire face à des situations de plus en plus variées et à de nouvelles conditions de réalisation du travail (dont à présent celles liées à la pandémie Covid-19), avec de nouvelles modalités de production, de relations avec les clients ou usagers, et de nouvelles attentes de ces derniers. Cette expérience du travail en effectifs variables est plus ou moins transposable, enrichie ou mise en difficulté, dans les situations présentées et au fil des parcours professionnels.

Cette flexibilité est examinée sous deux grandes dimensions (parfois simultanément présentes dans certains exposés). L'une, quantitative, recouvre l'ajustement du nombre de personnes aux besoins de réponse à une demande en un temps donné (y compris prévisionnel), en recourant à diverses formes d'emploi (CDD, intérimaire, saisonnier, etc.) ou à l'externalisation. L'autre, qualitative, recouvre les besoins de s'adapter aux variations rapides de la production ou du service, par exemple d'organiser le travail face au manque de personnel ou de pallier l'absence d'un collègue (pair, subordonné ou même l'absence de son manageur). Organiser son propre travail mais aussi celui d'autrui, s'adapter à un collectif de travail fluctuant (chômage partiel, réaffectations, formations, arrêt maladies de longues durées, etc.) ou à distance sont des situations qui mettent les travailleurs à l'épreuve. Ces deux dimensions s'imbriquent entre elles et s'articulent avec des questions de parcours professionnels, de santé et construction de l'expérience.

Ce séminaire a cherché ainsi à éclairer l'expérience du travail en effectifs variables, à élucider comment celle-ci se construit lorsqu'elle est mise à l'épreuve des situations de travail qui visent à s'adapter aux changements.

Coordination scientifique

Camille Bachellerie, Valerya Viera Giraldo, Serge Volkoff, Valérie Zara-Meylan, Catherine Delgoulet

Sommaire

Ouverture du séminaire **Catherine DELGOULET, directrice du Gis Creapt**

Chapitre 1 - Conférence introductive *: La flexibilité, une forme de rigidification du travail ?*
par **Corinne GAUDART,** ergonome, Cnam-LISE, Creapt, et **Valérie ZARA-MEYLAN,** ergonome, Cnam-CRTD, CEET et Creapt p. 9

Chapitre 2 - *Où sont les collègues ? Le travail à distance avant et avec la distanciation physique,* par **Claire EDEY GAMASSOU**, sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil, IRG et **Muriel PREVOT-CARPENTIER**, ergonome et philosophe, Université Paris 8, C3U-Paragraphe p. 25

Chapitre 3 - *Flexibilité du travail et flexibilité des travailleurs, l'exemple des travailleurs des plate-formes numériques, point de vue juridique,* par **Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL**, Droit Social, Université Lumière - Lyon 2, IETL p. 45

Chapitre 4 - *Organiser le travail face au manque de personnel soignant à l'hôpital : les « pratiques de gestion résilientes » des cadres de santé,* par **Nicolas CANALES-BRAVO**, Doctorant en Ergonomie, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD) p.58

Chapitre 5 - *Pluralité des pratiques de recrutement et segmentation du marché du travail,* par **Géraldine RIEUCAU**, économiste, Université Picardie Jules Verne, IUT de l'Oise, membre du CRIISEA, affiliée au CEET et au LED, et **Guillemette DE LARQUIER**, économiste à l'Université de Lille (Clersé & CEET) p.73

Chapitre 6 - *L'externalisation « à demeure » : quels effets sur le travail et les carrières des salariés prestataires ? Le cas des services d'accueil,* par **Gabrielle SCHÜTZ**, sociologue, Université Versailles – Saint Quentin en Yvelines, Laboratoire Printemps (UVSQ/CNRS) p.90

Chapitre 7 - *Gérer les affectations des personnels au sol dans une compagnie aérienne : un "travail de médiation",* par **Lucie REBOUL**, ergonome, post-doctorante, Laboratoire PACTE, Université Grenoble Alpes p. 106

Chapitre 8 - *Planifier le travail d'autrui : entre stabilité et flexibilité,* par **Laetitia FLAMARD**, ergonome, membre associée au Centre de Recherche sur le Travail et le Développement, Equipe Ergonomie et Consultante-Chercheure au sein de Didaction Conseil p.120

Chapitre 9 - Conclusion par **Catherine DELGOULET & Serge VOLKOFF**, Cnam, CEET, directrice et ancien directeur du Gis Creapt p. 134

Ouverture du séminaire

CATHERINE DELGOULET, Cnam CRTD, CEET, directrice du Gis Creapt

Catherine DELGOULET

Bonjour à toutes et tous. La bienvenue aux habitués du séminaire annuel du Gis Creapt. Nous sommes d'autant plus contents de vous retrouver que nous avons dû renoncer à l'organisation du séminaire 2020, l'an dernier. Bienvenue également aux personnes qui nous découvrent à l'occasion de cette édition, que le format à distance permet d'ouvrir à un public plus large (il y a plus de 200 inscrits), nous en sommes ravis.

Cette version à distance nous oblige à mettre en place quelques règles, la première est de vous demander de bien garder vos micros éteints durant les interventions pour éviter toute difficulté sonore : bruits parasites, échos ou larsen.

Comme chaque année nous enregistrons le séminaire pour produire les actes accessibles depuis notre page web associée au site du CEET du Cnam. Aucune diffusion des vidéos n'est en revanche prévue, pour préserver la liberté des échanges.

Par ailleurs, depuis 3 ans, vous pouvez retrouver une synthèse de ces journées, réalisée par Sandrine Guyot (responsable d'étude à l'INRS), dans la revue Références en Santé au Travail[1]. Je profite de ce moment pour remercier Sandrine du travail réalisé en coordination avec les intervenants de chaque édition.

Quelques mots sur notre structure. Le Creapt, en tant que groupement d'intérêt scientifique, a pour mission la production et la valorisation des connaissances sur les relations âges, expérience, santé, travail. Chaque année le séminaire est l'occasion de mettre en perspective les travaux que nous menons pour l'ensemble de nos partenaires (Ministères, institutions, entreprises et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche) avec d'autres travaux, dans une volonté de regards disciplinaires croisés. Cette année nous avons ainsi le plaisir d'accueillir des collègues juristes, sociologues, gestionnaires, économistes, philosophe et ergonomes pour traiter du « travail en effectifs variables » et de la manière dont la flexibilité, associée à la variabilité des effectifs, met à l'épreuve l'expérience, que celle-ci soit individuelle, collective ou celle des organisations/institutions.

Cette thématique, dont on mesure les différentes ramifications/implications depuis le début de la crise sanitaire, nous l'avions choisie en amont de la situation de pandémie. Nous avions déjà le souhait en 2019 de mettre en débat l'évolution, que l'on constate depuis maintenant un certain nombre d'années, des conditions de travail, de l'organisation du travail vers une adaptation de la production, de produits ou de services, à la demande ; d'une adaptation aux fluctuations de cette demande sur la journée, la semaine, le mois ou selon la saisonnalité.

Dans ce cadre, il ne s'agit plus seulement d'anticiper les fluctuations mais de les suivre souvent en temps réel et finalement, d'en épouser les contours, que ce soit en termes de rythmes plus ou moins cycliques ou imprévisibles, en termes d'amplitude ou de nature. Pour cela, les entreprises, les institutions publiques cherchent la flexibilité des systèmes et des moyens de travail, un objectif que l'on retrouve sous différents vocabulaires, parfois faisant office de mots d'ordre : adaptabilité, réactivité,

[1] https://www.rst-sante-travail.fr/rst/rubrique-suivi-pour-vous.html

polyvalence, flux tirés et juste à temps ou encore agilité et d'autres termes. Cette flexibilité est à la fois une flexibilité quantitative, par l'ajustement du nombre de personnes aux besoins de réponse à la fluctuation d'une demande, mais aussi une flexibilité qualitative, par l'adaptation du contenu du travail aux variations rapides de la production, des outils, mais également des services.

Dans ces conditions, les actifs, de tout niveau hiérarchique ou de statuts d'emploi variés, que ce soient des opérationnels ou des managers, des salariés en CDI, en CDD, des intérimaires, des prestataires externes, tous les actifs sont tenus de travailler en effectif variable au sein d'équipes souvent éphémères, dans un contexte où, finalement, le contenu même du travail est marqué par la variabilité. Il s'agit d'organiser et de réorganiser son travail, mais aussi celui des autres, de s'adapter à un collectif de travail mouvant, à la fois au gré des réaffectations, des formations, des arrêts maladie de courte ou de plus longue durée, mais aussi, plus récemment, au gré des multiplications des situations de chômage partiel, des départs en retraite des plus âgés dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi signés en nombre depuis juillet 2020, ou encore dans le cadre du travail hybride entre travail à distance et travail sur site qu'un certain nombre de salariés ont pu connaître ces derniers mois. Autant de situations qui finalement mettent à l'épreuve les travailleurs.

Ces deux dimensions de flexibilité, à la fois quantitative et qualitative, s'imbriquent entre elles et s'articulent également avec des questions de parcours professionnel, de santé et de construction de l'expérience. Par l'expérience, on entend à la fois celle que l'on a faite individuellement ou collectivement, dans des environnements plus stables qui ont pu faciliter la réflexivité et la construction de savoirs et de savoir-faire professionnels, utiles pour la maîtrise d'une diversité de situations de travail et pour faire face à de nouvelles situations. Mais, c'est aussi l'expérience que l'on fait dans le cadre du travail en effectifs fluctuants qui multiplie potentiellement la confrontation que chacun a à la diversité des manières de penser et des manières de faire son travail, sans pour autant avoir toujours des occasions de débattre de ces manières de penser et de faire de manière assurée.

Ce séminaire vise ainsi à éclairer l'expérience du travail en effectifs variables que la pandémie du Covid-19 n'a fait que renforcer. Nous tenterons, ensemble, de comprendre comment l'expérience se construit lorsqu'elle est mise à l'épreuve des situations de travail qui visent des changements permanents.

Avant de donner la parole pour la conférence introductive de ce séminaire, je finis avec quelques informations pratiques pour que vous puissiez intervenir lors des temps de discussion et de débat. Vous aurez deux possibilités pour intervenir. Vous avez probablement repéré le canal questions-réponses en bas de votre écran, « Q et R ». Là, vous pouvez cliquer sur ces questions-réponses pour rédiger votre question. Ensuite, les questions, remarques, demandes de précisions, commentaires ou critiques pourront être regroupés par les modérateurs et modératrices à l'intention des intervenantes et des intervenants.

Seconde manière de poser des questions et d'intervenir, c'est en demandant la parole. Là, toujours dans le bandeau en bas, vous avez la possibilité de lever la main en cliquant sur cet émoticône. À ce moment-là, la présidente de séance, en l'occurrence moi ce matin, vous donnera la parole et ouvrira votre micro pour que vous puissiez intervenir directement. Donc, n'hésitez pas à poser des questions au fil de l'eau pendant les présentations avec l'onglet questions-réponses. En revanche, évitez d'utiliser le canal discussion qui est à gauche et qui s'appelle « converser » pour poser vos questions. Le canal « converser » est un canal social à utiliser juste pour échanger et se dire bonjour, mais pas plus dans le cadre de ce séminaire.

Je souhaite également, pour finir, remercier les collègues du comité d'organisation de ce séminaire, Camille Bachellerie, Valerya Viera Giraldo, Serge Volkoff, Valérie Zara-Meylan, qui ont beaucoup œuvré en amont de ce séminaire pour que celui-ci existe et qui poursuivent le travail durant ces deux journées pour que tout ceci se passe dans les meilleures conditions possibles. Nous allons maintenant écouter l'exposé introductif de ce séminaire qui est fait à deux voix, par deux ergonomes collègues

du CREAPT : Corinne Gaudart, directrice de recherche au CNRS et travaillant au Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise) du CNAM, et Valérie Zara-Meylan, chercheuse au Centre de recherche sur le travail et le développement (Crtd) du CNAM également.

Mesdames, chères collègues, je vous laisse la parole pour une quarantaine de minutes. Puis, nous pourrons échanger pendant une quinzaine de minutes à propos de votre présentation.

Chapitre 1 - Conférence introductive

LA FLEXIBILITÉ, UNE FORME DE RIGIDIFICATION DU TRAVAIL ?

Corinne GAUDART, CNRS Cnam LISE, Creapt
Valérie ZARA-MEYLAN, Cnam CRTD, CEET, Creapt

Catherine DELGOULET, Directrice du GIS CREAPT

Nous allons maintenant écouter l'exposé introductif de ce séminaire qui est fait à deux voix, par deux ergonomes collègues du CREAPT, Corinne Gaudart, directrice de recherche au CNRS et travaillant au laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique du CNAM, et Valérie Zara-Meylan, chercheuse au Centre de recherche sur le travail et le développement du CNAM également.

Mesdames, chères collègues, je vous laisse la parole pour une quarantaine de minutes. Puis, nous pourrons échanger pendant une quinzaine de minutes sur votre présentation.

Corinne GAUDART

Merci Catherine. Bonjour à toutes et tous. Comme l'a dit Catherine, Valérie et moi-même allons vous faire un exposé introductif en reprenant, notamment, un certain nombre de points qu'elle a évoqués dans l'ouverture de ce séminaire.

Vous l'aurez compris, les exposés introductifs du séminaire n'ont pas vocation à faire le tour de la question, mais plutôt de partager avec vous ce que cette question de travail en effectifs variables nous évoque au regard de nos propres travaux à Valérie et moi-même, mais plus largement aussi, au regard de ceux qui sont menés au sein du CREAPT. Nous avons prévu d'évoquer quelques notions, quelques idées, puis de les illustrer brièvement par deux interventions de terrain. Nous aurons normalement du temps pour pouvoir échanger, si vous le souhaitez, en fin d'exposé.

Ce que nous avons voulu faire dans cette introduction, c'est tenter de rapprocher deux termes qui, en théorie, s'opposent, celui de flexibilité et celui de rigidification. Comment pouvons-nous associer ces termes ? Comment peuvent-ils être présents conjointement sur certains de nos terrains d'étude ? Nous avons commencé par ouvrir un dictionnaire. Assez rapidement, quand on regarde les définitions, on voit apparaître une dimension économique qui est associée à la flexibilité et que Catherine Delgoulet a rappelée, renvoyant à « ce qui est susceptible d'adaptation ». Mais on voit également apparaître une dimension plus psychologique de la flexibilité. Une personne flexible serait une personne « docile et souple », si on reprend les termes du dictionnaire. Ce que l'on peut constater déjà de manière assez générale, c'est que dans le champ du travail, ces deux dimensions ou ces deux caractéristiques apparaissent dans la flexibilité de la production. Elles s'appliquent à la fois aux dispositifs techniques, aux machines, à l'organisation du travail et aux personnes.

Sans faire une histoire très avancée de cette notion, on peut dire que cet engouement pour la flexibilité s'est imposé comme une nécessité ou a été promu comme une nécessité au tournant des années 70-80. Comme un moyen, notamment, de sortir du taylorisme et aussi comme une réponse à un nouveau contexte socio-économique se mondialisant de plus en plus. Cette flexibilité est censée répondre à des impératifs d'usage du temps des machines qui doivent être rentables, et donc qu'il faut faire tourner de façon étendue. La flexibilité s'est aussi posée comme une réponse aux demandes des clients qui ne voudraient plus ou pas tous le même produit. On sort d'une production de masse pour faire une production ajustée à la demande ou aux demandes. Mais c'est aussi répondre à une crise sociale marquée par le refus de « l'OS à vie », la possibilité de pouvoir faire d'autres activités, de cesser des gestes qui se répéteraient ou qui se répètent au fil des cycles, des vacations, des années. Et c'est aussi

- je le disais plus haut - rester performant face à la concurrence ; ce qui a conduit à des pratiques de rationalisation des coûts ayant des incidences sur l'organisation du travail.

Si on essaie d'illustrer ces formes de flexibilité par des figures typiques dans le secteur industriel, on pense assez rapidement à l'automobile. Le CREAPT y pense d'autant plus que le secteur de l'automobile est un secteur avec lequel nous avons beaucoup travaillé. Dans ce secteur, vers les années 80, on a vu apparaître ces formes de flexibilité qui se sont systématisées au fil des décennies, avec notamment une organisation en flux tendu. Dans l'idéal de la flexibilité, le client passe d'abord commande de son véhicule qui est ensuite lancé en fabrication. C'est vrai pour d'autres produits industriels. Des lignes de production « flexibles » signifient qu'elles doivent pouvoir accueillir plusieurs types de véhicules en fonction de la demande qui fluctue. À cet effet, ces industries ont recours à l'intérim pour être au plus près des besoins de production, avec une idée d'un effectif idéal vers lequel il faut tendre : une personne pour un poste. Elles opèrent également une rupture dans la séparation entre conception et exécution, en intégrant la qualité au montage : on charge les opérateurs en ligne de production du contrôle qualité et on favorise la polyvalence dans le but de proposer un développement des compétences aux ouvriers, mais aussi, du point de vue de l'outil de production, de maintenir une continuité du flux de production avec des effectifs qui sont calculés au plus juste.

Des outils de management ont accompagné la mise en œuvre de cette flexibilité : côté production, le *lean*, littéralement « la production allégée » ou « la production maigre », les chantiers Kaizen d'amélioration continue, etc. ; côté ingénierie, le management agile, en vue d'être plus en phase avec les clients pour gagner du temps. Ce sont des mouvements autour de la flexibilité qui se sont amorcés déjà depuis plusieurs décennies.

Nous trouvons également des mises en œuvre de flexibilité du côté des services qui ont transféré des méthodes du monde industriel. Je ne vais pas développer parce que c'est une chose connue maintenant, mais c'est ce qu'on a appelé le mélange des contraintes marchandes et industrielles. Et ici encore, si on tente de chercher une sorte de figure typique du côté des services, on pense assez facilement à la caissière d'hypermarché. Grâce à l'informatisation des caisses, on a vu notamment une organisation du travail très axée sur la prévision des effectifs en fonction de l'affluence, des indicateurs quantitatifs de gestion du temps, en mesurant le nombre de clients, le temps passé par client, le nombre d'articles directement lié à la gestion des stocks, la nature des articles, etc. Cet ajustement à l'affluence a permis de « caler » les contrats de travail sur celle-ci, avec un développement du temps partiel. Cette flexibilité a touché également le secteur des services aux personnes, (usagers, patients), avec notamment la RGPP (révision générale des politiques publiques) qui visait très officiellement à adapter les administrations aux besoins des usagers, tout en réduisant les dépenses publiques.

Donc, globalement - je le signalais pour l'automobile mais cela est vrai pour bien d'autres secteurs -, il a fallu accompagner cette flexibilité, avec notamment la mise en place d'indicateurs de gestion, avec un accroissement du besoin de la part de la gestion de pouvoir prévoir, décider, contrôler, face aux incertitudes que la flexibilité produit. Catherine Delgoulet évoquait la notion de variabilité. Toute la question est de savoir si ces outils arrivent à prendre en compte la complexité du travail et ses rationalités locales.

1- La flexibilité, des dimensions entremêlées

L'enjeu de mise en œuvre de la flexibilité réside dans un contrôle de plus en plus fort des cadres temporels du travail, en combinant des dimensions à la fois quantitative et qualitative du travail et de l'emploi : un recours à la flexibilité externe quantitative pour jouer sur les effectifs, à la flexibilité externe qualitative influant sur la nature des contrats de travail (l'appel à l'intérim ou aux contrats courts), à des formes de flexibilité quantitatives internes en jouant sur la variation de la durée du travail, et à des formes de flexibilité qualitatives internes avec l'usage de la polyvalence, i.e. la capacité de chacun de pouvoir occuper plusieurs fonctions ou plusieurs postes.

La flexibilité en sciences économiques	quantitative	qualitative
flexibilité externe	recours de l'entreprise au marché du travail	contrats commerciaux, d'intérim ou externalisation
flexibilité interne	variation de la durée du travail	polyvalence (flexibilité fonctionnelle)

D'une certaine manière, on pourrait dire que l'un des projets phares de la flexibilité, c'est de rendre le temps de travail corvéable, ajustable. Michel Miné (2017), dans le champ du droit du travail, explique que c'est en fait un transfert de risque de l'entreprise sur la personne du salarié. Le temps de travail du salarié doit être adapté au bon fonctionnement de l'entreprise. Pour les employeurs, c'est certainement une forme de souplesse dans l'organisation du temps de travail. Pour les salariés, la flexibilité, avance Michel Miné, est plus souvent synonyme de rigidité imposée. C'est sur cette idée de rigidité ou de rigidification du travail que nous souhaiterions poursuivre notre exposé. Je vais maintenant passer la parole à Valérie Zara Meylan.

2- Flexibilité et… rigidification ?

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci, Corinne. On peut donc reprendre Michel Miné, qui ouvre le débat, avec l'idée que la flexibilité rigidifie en fait le temps de travail. Et cette interrogation peut être élargie à ce qu'on peut appeler les différents temps du travail. Les questions portent alors sur les effets de la flexibilité sur les temps individuels et collectifs, sur l'activité de travail dont on sait par ailleurs qu'elle tente de répondre conjointement à des objectifs de performance, mais aussi de qualité et de santé. On peut s'interroger sur ce que fait la flexibilité à la gestion du temps ou aux modalités de gestion du temps par chacun, dans la mesure où c'est précisément le temps que la flexibilité cherche aussi à maîtriser.

Cela conduit à des interrogations sur le contenu du travail, ce qu'on y fait. Qui travaille ? Avec qui ? Avec quoi ? Quand et combien de temps ? Depuis quand, jusqu'à quand ? On verra que ces questions sont tout à fait pertinentes avec l'exemple que présentera Corinne tout à l'heure. Autant de questions qui ne sont pas forcément traitées, ou qui le sont parfois mais de façon superficielle.

Nous avons balayé, avec Corinne, les recherches qui ont pu être réalisées dans notre équipe durant ces dernières années, en essayant de repérer ces dimensions de flexibilité qui ont pu apparaitre. Pour cela, nous avons effectué une recherche thématique qualitative dans nos principales publications Creapt, dont les communications dans les actes des séminaires précédents (cf. Actes des séminaires et Publications de référence sur la page du Creapt [2]). Cette recherche qualitative a été guidée par des mots clés tels que : flexibilité, flexibilisation, et aussi effectifs, polyvalence, intérim, variations, turnover. Il en ressort que le CREAPT n'a pas reçu, à notre connaissance, de demandes vraiment explicites sur le sujet de la flexibilité. Mais, en cherchant à appréhender ce qui pouvait être en lien avec des dimensions de flexibilité et d'effectifs variables, on identifie de nombreux travaux réalisés sous l'angle des changements qui accompagnent la flexibilité (Molinié et col., 2012 ; Delgoulet *et al.*, 2020).

Pour en reprendre certains points saillants, sans viser l'exhaustivité, les changements qui accompagnent la flexibilité montrent que :

[2] https://ceet.cnam.fr/partenariats/gis-creapt/

- travailler avec moins de monde, en effectif réduit, c'est une épreuve, mais travailler avec plus de monde peut l'être aussi. Et puis les nouveaux, qu'on peut attendre avec impatience, ne sont finalement pas toujours les bienvenus car il peut être compliqué de les accueillir dans des situations déjà tendues. Et la question devient souvent : cela vaut-il la peine car « vont-ils rester ? » ;
- le développement de la polyvalence en juste à temps produit des formes d'intensification du travail parce qu'il masque souvent les temps d'apprentissage, le temps de passage d'un poste à l'autre ;
- le temps de la formation, outil pourtant indispensable à la mise en œuvre de la flexibilité, se trouve souvent à rigidifier l'organisation ;
- les formes de standardisation du geste professionnel s'accompagnent d'attentes en flexibilité, ce qui a aussi un effet de rigidification ;
- on a pu constater aussi que les collectifs peuvent se trouver bousculés, déstructurés et en difficulté pour se renouveler et se construire ;
- et puis, on peut citer aussi, avec des travaux récents ou même en cours, des questions concernant le rôle des encadrants de proximité en charge de mettre en œuvre les changements et qui sont supposés gérer des effectifs fluctuants, des collectifs évolutifs avec des effectifs, des équipes proches ou distantes, comme on a pu le voir sur certains terrains et comme cela peut maintenant se préciser avec les questions de travail à distance.

Ces références ne sont pas exhaustives mais ce que l'on a pu constater, c'est que la flexibilité supporte mal les variations en dehors de ce qu'elle a envisagé pour une flexibilisation, pour « être flexible ». Pourtant, le travail comme on le sait, c'est de la variabilité, c'est de la complexité.

3- Les paradoxes de la flexibilité

On en vient à mettre en évidence un certain nombre de paradoxes. Une rigidité des conditions de travail, des cadres temporels en particulier, peut résulter des exigences de flexibilité. Cela peut même amener à une diminution de la possibilité d'être souple dans l'activité de travail. On constate donc, cela a été aussi évoqué tout à l'heure par Catherine, que les difficultés liées à l'expression de l'expérience, des difficultés de mobilisation, de constitution de l'expérience, individuellement et collectivement, peuvent aussi être reliées à des formes d'intensification du travail. Et ces difficultés s'accompagnent de problèmes de qualité, et aussi d'effets délétères pour la santé.

Revenons maintenant sur la façon dont nous avons mobilisé la perspective diachronique telle que nous l'entendons au CREAPT, avec l'idée de comprendre comment se fabriquent les histoires de travail individuelles, collectives, organisationnelles et comment tout cela s'entremêle. Pour cela, nous allons vous proposer une courte immersion dans deux secteurs professionnels. La pétrochimie, tout d'abord, où Corinne nous donnera des éléments sur les conséquences d'une diminution, puis d'une augmentation des effectifs. Et puis, l'horticulture où les saisonniers sont très attendus, mais ils constituent une ressource tardive qui ne résout pas forcément tous les problèmes rencontrés. Je passe la parole à Corinne.

4- Flexibilité versus rigidification : un exemple dans la pétrochimie

Corinne GAUDART

Merci, Valérie. Le premier terrain que l'on souhaite vous présenter se situe dans le secteur de la pétrochimie (Gaudart et col., 2012). C'est une intervention qui s'est réalisée en collaboration avec des collègues ergonomes, Karine Chassaing et Alain Garrigou. Elle s'est déroulée entre 2008 et 2010. C'est un site qui exploite une poche de gaz qui arrive à épuisement. Le management annonce que la fermeture du site aura lieu en 2013, avec un certain nombre de réorganisations qui sont proposées à partir de 2008, notamment en matière d'effectifs et d'organisation du travail. Ces réorganisations que je vais évoquer avec vous rapidement passent assez mal auprès des salariés en production. Il y a eu,

avant que l'équipe des ergonomes n'arrive, plusieurs arrêts de travail et un durcissement du dialogue entre le management local et la production. C'est après cet épisode d'arrêts de travail que la direction s'adresse d'abord à l'ICSI[3], ensuite au CREAPT, avec cette demande : *« aidez-nous à lever les résistances au changement des plus anciens qui prennent des risques »*.

Assez rapidement, quand on discute avec ces plus anciens, ils opposent en fait le même argument vis-à-vis de la direction en disant que s'ils suivent les réorganisations qui sont proposées par la direction, ils prennent des risques. Nous sommes dans une rupture de dialogue. Par ailleurs, il s'agit d'un gaz contenant du soufre ; cela veut dire que l'on est dans des situations à risque. Son danger provient notamment du fait qu'à forte teneur, l'odorat ne détecte plus l'odeur de gaz soufré, qui est pourtant assez caractéristique puisque cela sent l'œuf pourri. J'ai choisi cet exemple parce qu'en fait, les décisions managériales jouent sur la flexibilité quantitative des effectifs, sans s'intéresser spécifiquement à ce que cela peut produire comme conséquence sur le travail et en quoi cela peut bousculer le métier ou une certaine forme de culture et de règles de métier.

Dans un premier temps, il y a eu en effet une politique de réduction des effectifs, basée sur une rationalité a priori indiscutable : on produisait moins de gaz, donc il y avait besoin de moins de monde. Il fallait alors faire partir au plus vite les personnels pour ne pas se retrouver avec beaucoup de personnes à gérer au moment de la fermeture. Il n'y a pas eu de licenciements. Cette réduction des effectifs s'est faite par le départ naturel à la retraite des personnels les plus âgés sans remplacement, et par une incitation à la mobilité dans le groupe pour les autres, souvent des personnels en milieu de carrière qui avaient encore quelques années devant eux et à qui on demandait de pouvoir se réinsérer dans d'autres sites du groupe. Par ailleurs, cette diminution des effectifs s'est accompagnée d'une obligation de développer la polyvalence, notamment pour les techniciens en salle de contrôle. Cette réorganisation a « permis » de diviser par deux la ligne managériale (les encadrants de proximité ou chefs opérateurs).

Le problème, c'est qu'en pratiquant cette politique de réduction des effectifs de manière très quantitative, le site ne s'est pas préoccupé de savoir qui partait, d'où et même quand précisément. Voici un verbatim de l'ancien responsable de production qui résume bien la situation : *« on a ouvert les vannes, mais sans logique qualitative. Quelles compétences partaient ? »*. Le site s'est retrouvé en sous-effectif en agissant sur le levier de la flexibilité quantitative. Il s'est retrouvé avec des situations de travail précaires, notamment dans un site de production à risque, et a donc dû faire appel de nouveau à des effectifs supplémentaires. On est passé à une autre logique managériale, mais toujours dans une situation de fermeture.

Les intérimaires qui étaient présents auparavant sur le site - et qui avaient une certaine expérience du terrain - ne pouvaient plus être embauchés dans cette situation juridique de fermeture. Donc, le management du site s'est adressé au groupe pour les aider à rehausser les effectifs. Deux types de profils ont ainsi été prêtés :

- des « cadets », plutôt jeunes avec un profil bac +2 et aucune expérience ou très peu d'expérience, présents sur le site pour une durée déterminée de deux ans. L'idée était que ces cadets puissent être formés sur ce site puisque l'extraction de ce gaz H2S est très particulière et nécessite des savoir-faire spécifiques. C'était une occasion pour le groupe de former ces nouveaux.
- des techniciens expérimentés affectés en salle de contrôle, mais expérimentés dans le raffinage du pétrole plutôt que dans l'extraction de gaz. Ces derniers sont présents jusqu'à la fermeture.

Ce sont ces décisions managériales qui aboutissent à des incompréhensions côté production, et qui conduisent à de fortes tensions, avec :

[3] Institut pour une culture de sécurité industrielle

- un sentiment de charge de travail et de risque pour la sécurité, du point de vue des anciens expérimentés ;
- un sentiment de non-reconnaissance de leurs compétences, notamment parce qu'il y a un fort investissement dans la formation et l'accompagnement de ces nouveaux sur les sites ;
- de forts désaccords sur le temps de formation. Qu'est-ce que c'est qu'un cadet bien formé ? Un technicien de la pétrochimie peut-il être considéré comme expérimenté dans la filière gaz ? Il y a des oppositions de représentation entre le management et la production locale, j'y inclus les encadrants de proximité. Des arrêts de travail ont conduit notamment à un refus d'accueillir les tout premiers techniciens qui arrivaient sur le site en salle de contrôle.

Si on essaye de résumer ce qui s'est passé, on a une rupture dans des conceptions organisationnelles très différentes avec, d'un côté, une logique métier, et de l'autre côté, une logique flexibilité avec des termes qui s'opposent, quasiment terme à terme :

- entre valorisation de l'expertise, d'un côté, et développement de la polyvalence, de l'autre ;
- entre un effectif suffisant et stable et une diminution des effectifs qui est incitée par le management ;
- entre un primat fait à la production alors que, dans un contexte de fin de vie de cette poche de gaz, ce qui compte avant tout, c'est de fermer sans incident, le Safety first ;
- entre des perspectives locales de développement de carrière, et de l'autre, des nouveaux qui sont formés et qui partent dans un processus continu d'arrivées et de départs.
- entre une progression à l'ancienneté où on a fait ses preuves du côté de la logique métier, avec une progression au mérite basée sur la polyvalence dans la nouvelle organisation ;
- entre des collectifs de travail homogènes qui sont requis pour gérer production et sécurité du côté de la logique métier et des collectifs multiples qui s'agrègent et se désagrègent au fur à mesure des arrivées et des départs de l'autre.

En chiffres, on se rend compte qu'à peu près tous les deux ans, un tiers des personnes partent, dont une grande partie d'expérimentés et en poste. Ce rythme de départ se maintient et concerne tant les techniciens en salle de contrôle que l'encadrement de proximité avec les chefs opérateurs. Ces départs sont renouvelés partiellement par des nouveaux qu'il faut former. Dans une perspective de démographie du travail, la catégorie des 50-54 ans, importante, partira avant la fermeture. Et ceux qui ont autour de la quarantaine sont susceptibles de partir n'importe quand, en mobilité, s'ils trouvent à se reclasser ailleurs. Enfin, vous avez à l'autre extrémité de la structure d'âge, des plus jeunes, en nombre équivalent aux expérimentés, qui arrivent et qui partent. Ce sont des jeunes qui restent éternellement jeunes, en quelque sorte, sur le site, puisqu'ils partent au bout de deux ans et sont remplacés par d'autres plus jeunes. Donc, vous avez possiblement une situation de déséquilibre démographique entre des expérimentés et des nouveaux qu'il faut pouvoir former en permanence.

Le service de traitement des hydrocarbures (THC) s'est transformé en centre de formation avec des expérimentés sortants. Il faut pouvoir former dans des cadres temporels et des objectifs relativement différents, ce qui complexifie le travail au quotidien, notamment pour le management de proximité. Il faut à la fois former pour développer la polyvalence des expérimentés parce qu'ils partent régulièrement, former les nouveaux qui arrivent, notamment ces cadets qui vont repartir, c'est un flux continu de formations. Cela mobilise un certain nombre de ressources qui conduisent à un désengagement, notamment des chefs opérateurs, des missions de gestion des effectifs qui sont pourtant essentielles, et qui le sont encore plus dans une perspective de flexibilité, avec une diminution des effectifs.

Ce désengagement des missions de gestion des effectifs et RH se fait au profit de la surveillance des nouveaux parce qu'on craint qu'un problème ne survienne, un incident, dans un contexte de risques relativement importants. Cela se traduit par des régulations en juste-à-temps qui vont être très dépendantes des marges de manœuvre des équipes, de ce que l'on pourrait appeler des marges de manœuvre

organisationnelles. Or, d'une équipe à l'autre, ces marges de manœuvre sont très variables, en fonction des départs qu'ont connus les équipes. En fait, ces régulations en juste-à-temps permettent peu d'anticiper les départs et complexifient le travail des encadrants de proximité. Elles révèlent des inégalités relativement flagrantes d'une équipe à une autre.

Ce que nous avons tenté de travailler, ce sont des outils qui permettent de faire un pont entre l'organisation flexible et l'ancienne organisation basée sur des règles de métier. Ces outils ont permis de renouer le dialogue entre le management du site et le centre de production. Plus précisément, un outil de GPEC a été élaboré permettant de faire un état des lieux des compétences, de la polyvalence réelle et de voir comment celle-ci évoluerait en fonction d'informations qui, jusqu'ici, étaient plutôt du côté des RH que de la production. En fait, ce travail réalisé avec les chefs opérateurs a conduit à ce que ces derniers se réunissent entre eux, ce qu'ils ne faisaient pas spécialement, autour de la question des effectifs dans une perspective quantitative et qualitative. Quels sont les effectifs indispensables ? Quelle cartographie nous incite à considérer que c'est une situation en zone rouge, en zone à risque ou en zone confortable verte ?

Nous avons également retravaillé avec eux la question de la formation, notamment avec une formation hybride des nouveaux, à la fois en vacation et en cellule de formation, accompagnés par des tuteurs attitrés au long cours, ainsi que l'organisation des retours d'expérience sur les situations rares ou incidentelles en salle de contrôle ; cela permettait de pouvoir accélérer des temps d'apprentissage, tout en essayant de se focaliser sur des situations problématiques ; ce que des temps de formation de quelques mois ne permettaient pas de faire.

Je vais maintenant repasser la parole à Valérie.

5- Flexibilité versus rigidification des cadres temporels, en horticulture

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci, Corinne. Je vous propose de changer totalement de secteur professionnel, et je vous emmène dans le secteur de l'horticulture et des pépinières dans lequel nous avons travaillé pendant pas mal d'années, dans le cadre de différents projets, avec en particulier Valérie Pueyo, Corinne Gotteland et d'autres collègues. Parmi ces projets, il y avait AgriQuadra, mais aussi des partenariats avec la MSA en région.

Je reviens sur ce secteur parce qu'il nous a semblé, avec Corinne, que cela pouvait mettre en évidence des dimensions complémentaires intéressantes, sachant que le secteur horticole se caractérise par un fort besoin en main-d'œuvre, plus important que dans d'autres secteurs agricoles, et par une saisonnalité marquée avec un recours important aux saisonniers. Cette flexibilité des effectifs sur l'année se trouve donc d'emblée prévue et intégrée dans les décisions managériales.

Nous avions relevé que face à une concurrence étrangère croissante et des coûts de production jugés importants, les petites entreprises de ce secteur s'étaient engagées dans une quête de rationalisation, avec une mécanisation et aussi la mise en place d'outils de gestion dont Corinne vient de parler aussi dans le secteur précédent.

En horticulture, les attentes en matière de flexibilité sont tout d'abord calendaires, Cette flexibilité est attendue de chacun et en particulier des permanents. On travaille le week-end et lors des fêtes traditionnelles et également au printemps. Et puis, une certaine flexibilité dans les tâches est attendue, avec une polyvalence dans les savoir-faire de métier. Et il faut pouvoir travailler en production et aussi en vente. Et aussi en effectifs variables, en particulier avec les saisonniers, puisque c'est un mode de fonctionnement qui revient très régulièrement.

Beaucoup de ces petites entreprises se sont engagées dans une orientation dite « client », en visant à répondre au plus vite à des commandes et à des critères de qualité variés, en fonction des différents

clients, ce qui a un impact important dans l'activité. Nous avions eu l'occasion de détailler ces situations lors d'un séminaire précédent (Pueyo et Zara-Meylan, 2008). Il est attendu dans les entreprises une réactivité de chacun à tout moment. Et la possibilité d'être réactif est considérée comme une compétence attendue.

Mais, différents problèmes sont rencontrés dans ces entreprises horticoles et pépinières. Pour en donner des éléments globaux, à partir de ce que nous a indiqué la fédération professionnelle et des analyses du Creapt auprès d'environ une dizaine d'entre elles, les problèmes communs sont plutôt des problèmes de santé, des problèmes de recrutement (de permanents comme de saisonniers), de fidélisation des nouveaux et des problèmes qualité avec des retours clients déplorés. Les questions sur l'expérience et sur les compétences - qui bougent beaucoup dans ce métier en évolution, ont été rapportées et travaillées avec les partenaires et les entreprises. Elles se sont avérées porteuses de réflexions centrales pour comprendre les évolutions et les dynamiques à l'œuvre.

Je vous propose d'examiner la situation dans deux de ces petites entreprises, du point de vue du sujet qui nous réunit : les attentes en flexibilité et leurs effets.

5.1 Variations d'effectifs et diversité des parcours, dans une petite entreprise horticole de 4 permanents.

Ce premier cas concerne une petite entreprise horticole qui produit des plantes en pot (bégonias, cyclamens, etc.). Il faut remonter dans l'histoire pour comprendre ce qui se passe au présent (Zara-Meylan, 2012). Cette entreprise a déposé le bilan et a été rachetée dans les années 90 et elle est actuellement complètement dépendante d'un grand groupe de production. Le groupe, à la reprise, a investi dans une certaine modernisation des serres en particulier, mais l'entreprise est passée de 23 à 3 salariés à l'époque. Au moment où nous intervenons, elle est composée de 4 permanents dont vous voyez la répartition par âge (cf. graphique 1).

Graphique 1 : Répartition des âges et anciennetés *dans une entreprise horticole (4 permanents),*

Les non-permanents sont indiqués en grisé et les autres sont les personnes présentes toute l'année. Citons le jeune diplômé (35-39 ans au moment de notre intervention, bleu foncé sur le graphique 1), recruté peu après la reprise de 1993 en tant que chef de culture après un diplôme agricole qui lui a permis d'accéder directement à ce poste. Ce diplôme n'existait pas à l'époque de l'ancienne entreprise, et l'ancien (55-59 ans, orangé sur le graphique 1), qui est désormais le seul à avoir connu l'entreprise familiale d'autrefois, a été formé sur le tas.

Dans cette situation, les exigences de flexibilité sont importantes pour différentes raisons. D'abord, parce qu'il y a une diversité de plantes à suivre, de nombreuses références aux besoins variés, mais aussi, parce que les investissements en maintenance, suite aux achats de matériel à la reprise restent restreints, tout comme les effectifs, ce qui peut compliquer la gestion des plantes dans les serres.

Et puis, l'orientation clients dont j'ai parlé pèse : il faut répondre aux commandes à toute heure, même parfois lorsque l'arrivée du camion qui doit les emporter est imminente. Les apprentis prêtent main forte durant presque toute l'année et on pourrait difficilement s'en passer. Mais il faut les suivre, les accompagner, et ils ne constituent pas forcément toujours directement une aide. L'appui des saisonniers est attendu à l'approche des fêtes de fin d'année et au printemps, des périodes de fortes ventes dans cette entreprise. Ici, par chance, une saisonnière régulière connue est présente (58 ans, Graphique 1), mais elle travaille en maison de retraite l'hiver et sa disponibilité n'est jamais assurée lorsqu'on fait appel à elle, souvent au dernier moment (on attend d'elle aussi de la flexibilité).

5.2- … hétérogénéité des plages horaires

Donc, on constate des variations d'effectifs, une diversité des parcours dans cette entreprise horticole, et j'ajoute aussi, une hétérogénéité des plages horaires. On constate que les horaires peuvent être clivants aussi dans des situations de travail. Et ici, les horaires sont différents pour chacune des personnes.

Tout d'abord, citons le directeur d'exploitation qui gère plusieurs sites et qui n'est pas toujours sur place ou de façon inopinée. Le chef de culture au forfait a, lui, des horaires extensibles, sachant que l'alarme de la chaudière peut sonner chez lui à toute heure, nuit et jour, et qu'il est chargé de très nombreuses astreintes de week-end. Puis, l'ancien, à qui on reconnaît une certaine usure physique, est autorisé à commencer plus tôt l'été. Mais il se trouve donc souvent en horaires décalés par rapport aux autres, et en particulier par rapport au jeune ouvrier de production qui reste sur des horaires classiques, tout comme les apprentis en alternance et les saisonniers dont les contrats sont de 35 ou 39 h. Et il faut aussi considérer la collègue en jardinerie (vente sur place) dont les horaires sont plus larges en soirée et le samedi.

Une certaine polyvalence est donc attendue de chacun pour faire face à la diversité des besoins et des articulations dans les situations. Et chacun des permanents doit être en mesure de travailler seul. Chacun est censé développer des compétences dans cet objectif. Mais, paradoxalement, ce que l'on observe, c'est un repli de certains sur une certaine spécialisation. Ce repli sur des spécialisations lors d'une polyvalence imposée avait été analysé dans des études passées au CREAPT (Gaudart, 2003). Et on le retrouve ici concernant surtout l'ancien. Celui-ci n'a jamais été formé à l'utilisation des commandes des automates de serres, à l'utilisation des produits. Il a pourtant des savoir-faire très fins et reconnus concernant l'arrosage et le bassinage des plantes délicates.

Et il arrive qu'il se replie sur certaines de ces tâches, qui ne sont pas forcément les moins sollicitantes, mais celles qui lui permettent de travailler seul, et avec des marges de manœuvre, et en restant préservé des coordinations collectives. Et cela même si, vous vous en doutez, c'est une solution qui a ses limites, et cela questionne grandement les possibilités de construction du collectif. C'est ce que l'on a pu constater en regardant de près l'activité.

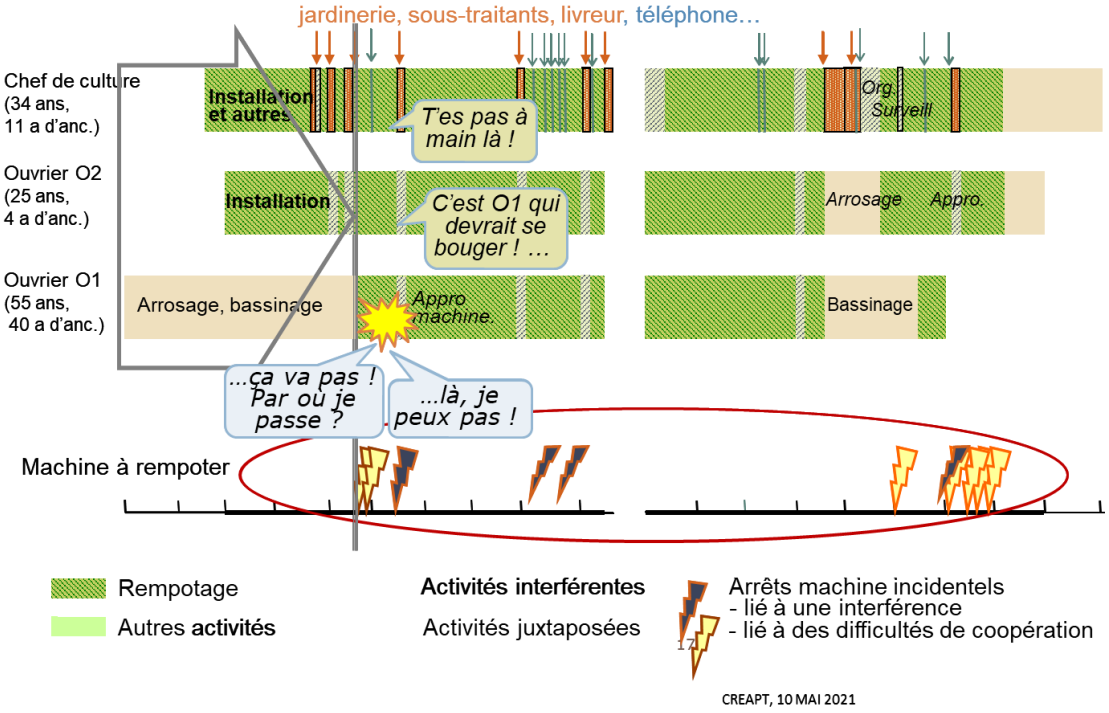
5.3- … et heurts du travail collectif

Souvent en horticulture, le travail s'organise en équipe autour des mêmes opérations. Par exemple lors de cette séquence d'activité qui rassemble un matin trois permanents : le rempotage d'un lot de cyclamens (cf. Figure 1 -Chronique d'activité). Ces jeunes plants fragiles viennent d'arriver, et il faut les placer dans des pots en travaillant à 3 autour d'une machine à rempoter. Dès lors qu'elle est démarrée, cette machine impose une cadence de travail.

Nous sommes en été. L'ancien a commencé tôt le matin avec des soins dont il est spécialiste, l'arrosage, le bassinage dans les serres. Opérations qui ne sont de ce fait plus un souci pour le chef de

culture et l'ouvrier permanent lorsqu'ils arrivent, plus tard. Tous deux entament directement la mise en place du chantier de rempotage urgent.

Figure 1 -Chronique d'activité : Heurts du travail collectifs durant une activité de rempotage



Cependant, cette journée est ponctuée d'une série d'interférences, liées à des problèmes de maintenance en retard, des sous-traitants qui se présentent, des clients auxquels il faut répondre immédiatement (j'ai parlé de l'orientation clients). Puis autre difficulté, au moment où la machine à rempoter est mise en route et que l'ancien rejoint ses collègues, la coopération s'avère compliquée. L'ancien est supposé approvisionner la machine en terreau, mais il se démène en vain. Le terreau fait bloc et la machine est coincée entre deux tablettes. Il n'était pas là lors de la mise en place de son poste qui ne lui laisse pas assez de place pour trouver des prises. Donc, il monte sur une tablette en équilibre, il essaie de brasser avec une pelle, change de position, mais le bourrage persiste. Et il alerte ses collègues : « *je ne peux pas. Par où je passe* ? Puis suivent des remarques qui semblent assez désagréables de ses collègues. « *Il devrait se bouger* », voilà ce que l'on entend, avec une autre invective. Et en fait, malgré ses efforts physiques en posture pénible et en situation de presse, cela se traduit par un arrêt machine pour rupture d'approvisionnement en terreau, puis en pots. Cette situation incidentelle se produira plusieurs fois durant cette journée, pour des raisons d'interférences externes, dont j'ai parlé, mais aussi suite à ces heurts dans la coopération autour de la machine.

Avec cette analyse, nous avons proposé d'aller au-delà d'une approche individualisante, sous l'angle de l'entente ou des questions de conflits de génération, pour examiner plutôt un problème de construction de collectif, dont il faut comprendre l'origine sur le long cours et dans l'activité au quotidien.

Si on rassemble un petit peu les éléments, il y a des questions d'évolution des modes de recrutement, puisqu'on recrute maintenant de jeunes diplômés qui sont appelés à prendre des responsabilités très tôt. C'est le cas du jeune ouvrier, dont l'objectif est de devenir rapidement chef de culture. C'est une progression qui n'est pas envisagée pour l'ancien. Et cela associé à l'effet des affectations différenciées et des horaires hétérogènes, on peut s'interroger. Les exigences de réactivité n'arrangent rien et dans l'activité, on constate des difficultés et une gestion du milieu incidentelle. Et pour reprendre la

formule de Nicolas Flamant (2005), plutôt qu'un « conflit de générations », c'est plutôt un « conflit d'organisation » auquel on assiste là, et qui prend ses sources dans le long cours.

Face à ce collectif démantelé on peut vraiment s'interroger sur la pérennité de cette équipe, d'autant que durant notre étude, le jeune ouvrier a finalement démissionné, estimant que le poste et les perspectives offertes n'étaient pas suffisamment attractifs.

On peut aussi s'interroger sur l'expérience et la transmission des savoir-faire professionnels. Les savoir-faire de l'ancien ne sont pas forcément transmis encore aux jeunes. Hormis les savoir-faire d'arrosage, il y a aussi la détection de pucerons, par exemple, qu'il sait déceler avant les autres, sans trouver de place ni d'opportunité pour les transmettre. Et puis, n'oublions pas les atteintes à la santé articulaire, qui concernent l'ancien mais aussi les autres, avec des situations extrêmement sollicitantes, que nous avons associées dans les analyses à des problèmes de qualité.

5.4Attentes de flexibilité, mais cadres temporels rétrécis

Je poursuis plus rapidement avec une autre entreprise dans laquelle on a pu dégager des éléments de flexibilité un peu différents qui amènent à des cadres temporels rétrécis et rigidifiés, pour rester sur l'idée que nous cherchons à tenir avec Corinne dans ce que l'on vous présente là.

Cette autre pépinière produit des plantes de haie, des « collections » de lauriers, de plantes variées, avec un positionnement qualité marqué (Zara-Meylan, 2012 ; 2018). On attend en particulier du responsable de production, sur lequel nous portons la focale, une forte flexibilité qui se traduit de cette façon : « *le directeur m'impose des objectifs et à moi de m'organiser, pas par rapport à la semaine mais au moins à la journée* », dit-il. On voit d'emblée que son prescrit le contraint à une certaine réactivité par rapport à des consignes quotidiennes.

Cependant, les analyses montrent des modalités variées de gestion de son milieu temporel à des échelles plus larges, qui constituent un besoin du métier. C'est d'ailleurs ce qu'on a pu voir dans toutes les entreprises. Avec l'expérience, ce responsable production cherche à renforcer certains cadres, à créer des régularités. Certains cadres peuvent constituer des repères pour lui, des repères importants pour échelonner son travail. Il cherche aussi à faire bouger les cadres selon les besoins de son activité pour tenir la production, mais se retrouve pour cela souvent à dépasser les horaires, ceux-ci constituant au final le cadre le plus accessible même si sa charge personnelle s'en trouve accrue.

Il tente pourtant de reconfigurer les cadres en essayant de négocier avec le dirigeant la nature et le nombre de variétés, dont certaines ne se vendent pas et deviennent compliquées à gérer. Il cherche aussi à négocier l'avancée de l'arrivée des saisonniers, dont le recrutement est souvent tardif alors qu'on les attend en particulier pour les questions de désherbage. Et, souvent, il se retrouve à devoir s'adapter, courir, « faire un peu de tout », dit-il, et à répercuter ces exigences de flexibilité et de réactivité sur les équipes. Comme avec cette formule entendue sur le terrain : « opération commando, on va passer le produit », par laquelle il interrompait le travail en cours de chacun, pour diriger toute l'équipe en urgence vers une nouvelle tâche.

Nous avons relevé des configurations redoutées avec des dynamiques de retard, une planification très en difficulté du fait de ces restrictions. Ce prescrit restreint dont il fait état est marquant : « à moi de m'organiser, pas par rapport à la semaine mais à la journée », alors qu'il a besoin de penser le long cours. De ce fait, on constate une relation managériale de cet encadrant de proximité difficile, avec sa propre hiérarchie, le dirigeant, mais aussi pour lui-même avec les ouvriers. Les recrutements d'ouvriers sont compliqués et des problèmes qualité sont constatés.

Alors là aussi, pour rassembler rapidement les éléments clés, on lui demande d'être flexible au quotidien, alors que l'activité dans ce métier s'élabore à partir d'un planning de culture sur plusieurs saisons. Les saisonniers sont recrutés au dernier moment et la réactivité est vraiment imposée comme compétence, ce qui ne correspond pas non plus aux besoins du métier. Il n'a accès qu'à des champs temporels rétrécis, avec une impossibilité de mobiliser le long terme, qui rend aussi inaccessible le

court terme. Au final son expérience qui ne peut, ni être mobilisée ni pleinement se constituer, se trouve en difficulté. Je passe la parole à Corinne pour la conclusion.

6- Conclusion : La flexibilité rend-elle souple ?

Corinne GAUDART

Nous voulions revenir sur l'une des définitions qui étaient données dans le dictionnaire que l'on vous proposait en introduction. Ce qui est demandé aux personnes, c'est d'être souples pour répondre à des exigences de flexibilité. Mais au final, est-ce que la flexibilité rend souple ? On peut se poser la question. Et c'est la réflexion que l'on aimerait vous livrer. D'une certaine manière, la flexibilité, en imposant de la réactivité dans le temps du travail, par le jeu des effectifs, par des attentes en juste-à-temps dans le travail, ne rend pas finalement très souple, voire elle peut rigidifier ce temps du travail. Nous avons essayé de vous le montrer, de l'illustrer très rapidement avec ces deux exemples. On peut observer des rigidifications de postures d'acteurs, c'est ce que l'on voyait dans la pétrochimie, l'urgence qui réduit le choix des possibles, de la polyvalence qui peut se traduire par des replis sur des formes d'expertise, parce qu'il y a un besoin de contrôle et de maîtrise dans l'activité.

On voit surtout - c'est un point sur lequel nous aimerions insister -, une sorte d'imprévisibilité qui rétrécit les cadres temporels du travail et qui conduit à penser et à organiser son activité dans des cadres de court terme, alors qu'il y aurait besoin, pour répondre à la performance et à la qualité, mais aussi pour rester en santé, de penser à plus long terme. L'expérience est certes une ressource pour pouvoir s'en sortir, mais cette flexibilité engendre souvent des collectifs incertains sur lesquels s'appuyer. Et pourtant, si on y regarde bien, la souplesse est nécessaire et, certainement, est appelée par chacun dans le cadre de son travail. Et cela mériterait certainement une réflexion autour de l'idée qu'il ne s'agit pas de ne pas avoir de règles, mais avoir plutôt des règles solides plus que rigides. On pourrait débattre de ces termes et aussi des outils de pilotage intégrant la souplesse ou la question de la variabilité du travail.

On voit aussi que ce qui paraît important, c'est une reconnaissance de l'expérience individuelle et collective pour faire face à ces variabilités du travail. Et ce que l'on pourrait se dire, c'est que l'activité, quand elle est déployée en pouvant intégrer la variabilité, est flexible et appelle la souplesse. Mais peut-être que nous ne sommes pas en train de parler de la même flexibilité que celle qui peut être induite ou suscitée par la gestion et ses indicateurs. Cette souplesse est également nécessaire du côté de l'organisation des collectifs de travail sur lesquels on peut s'appuyer. Nous revenons sur cette question du temps, d'un temps de travail, non pas enfermé dans le court terme, mais un temps ouvert devant soi.

Nous n'irons pas plus loin dans cette introduction en souhaitant que ces quelques idées nous donnent matière à réfléchir. Au fil de ces deux journées, seront évoquées différentes formes de flexibilité, des nouvelles, en tout cas en expansion pour certaines, je pense à l'exposé qui va suivre le nôtre avec la question du travail à distance et ses formes de rigidité. Vous avez eu deux ergonomes en introduction, mais ces formes de flexibilité seront regardées du point de vue aussi d'autres ergonomes, de la sociologie, de la philosophie, de l'économie, du droit. On espère que cela suscitera le croisement et les interrogations interdisciplinaires, ainsi que des liens avec leurs conséquences sur le travail et les personnes.

On espère que ces quelques éléments d'introduction, apportés par Valérie et moi-même, participeront au débat. Nous vous remercions pour votre attention matinale. Je laisse la parole aux organisatrices pour la gestion des questions-réponses, si vous en avez. Merci à vous.

Discussion avec la salle

Catherine DELGOULET

Merci Corinne, merci Valérie, pour cette introduction bien intéressante qui mettait en perspective flexibilité et rigidité. Donc, n'hésitez pas à lever la main si vous avez une question et en attendant que des mains se lèvent, nous allons peut-être prendre une première question. Je me tourne vers les modératrices et modérateurs.

Camille BACHELLERIE

Oui, on a une première question ou remarque de Pierre Falzon qui nous dit : « *parfois, j'ai le sentiment que l'ergonomie ou l'ergonome valorise une compétence en profondeur par la spécialisation. Ne devrait-elle pas s'intéresser aussi à une compétence en largeur qui est celle sollicitée par la polyvalence ? Les deux formes de compétences ne sont-elles pas utiles et nécessaires ? Ceci permettrait de s'attaquer à des questions nouvelles, par exemple, sur les conditions d'acquisition de cette compétence en largeur, sur l'articulation de ces deux formes de compétences* ».

Corinne GAUDART

L'idée n'est pas du tout de dire que la polyvalence n'est pas bien. Et notamment, cela peut aussi être une demande des personnes elles-mêmes. La question, c'est ce que peut produire la flexibilité sur l'organisation de cette polyvalence. Et quand on voit qu'elle est organisée en réactivité pour assurer, dans le secteur industriel, la continuité du flux de production, que, dans le secteur des services, elle produit un émiettement des temps de travail, des reprogrammations à la journée ou à la semaine, il n'est pas sûr que cela fasse référence à un développement des compétences qui va dans le sens de développer ces savoirs et être en santé.

Donc, l'intérêt, c'est de voir ce que la flexibilité produit sur l'organisation de cette polyvalence et sur les temps d'acquisition de ces nouvelles compétences qui, dans une vision de court terme, sont souvent considérées comme des temps un peu inutiles, car peu productifs à court terme. Donc, il me semble que c'est la question de fond qui est posée. Je crois que les ergonomes - Pierre Falzon sera d'accord avec moi - se sont pas mal intéressés à cette question.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci Pierre pour cette question. C'est vrai que, Corinne l'a dit, on a une vision de la polyvalence qui n'est pas forcément négative. En fait, il me semble que ce que l'on peut montrer, c'est que l'activité ne demande qu'à être flexible et avec une forme de polyvalence, en particulier avec la gestion du milieu temporel que j'ai plus particulièrement étudiée auprès des encadrants. On peut dire qu'ils ne demandent qu'à accéder à une certaine polyvalence dans les champs temporels qui leur sont accessibles. Ils ont besoin de champs temporels larges pour pouvoir anticiper, organiser et pouvoir faire face à une grande diversité de situations. Donc, il me semble que sur ce versant-là, on n'avait pas pensé à ce terme de polyvalence en largeur, mais je trouve cela vraiment intéressant de l'aborder aussi comme ça.

Catherine DELGOULET

Je vois une autre question dans les questions-réponses, de José Goncalves. *« De quelle polyvalence parle-t-on ? La polyvalence, comment est-elle définie en ergonomie ? Le management met parfois en avant la polyvalence pour la suppression de postes ou l'augmentation des tâches à réaliser, sans forcément plus de moyens* ».

Corinne GAUDART

Il y a la question et la réponse. Dans la pétrochimie, c'était effectivement l'organisation de la polyvalence pour accompagner la diminution des effectifs. Donc là, c'était clair. La polyvalence peut être

proposée dans un tout autre cadre, dans des perspectives de développement de parcours, sans que la question des effectifs se joue. Mais on voit en tout cas que si on entre par cette question de la flexibilité, la polyvalence est fortement rattachée à la question de l'ajustement des effectifs au plus juste de la demande. Donc, vient derrière cette polyvalence la question d'effectifs variables. Et c'est vrai qu'elle est là plutôt pour accompagner une diminution, tout en jouant, alors au moins dans des secteurs industriels qui fonctionnent en flux tendu, sur le fait que l'on peut réduire, tout en s'assurant que chaque poste soit occupé par une personne. D'où cette idée de polyvalence en juste-à-temps, en quelque sorte, qui, pour faire référence à la première question de Pierre Falzon, ne va pas forcément dans le bon sens et plutôt produit des formes d'intensification du travail alors qu'il serait tout à fait envisageable de la concevoir autrement.

Valérie ZARA-MEYLAN

J'ajoute juste que nous avons assisté en effet à une polyvalence associée à une diminution d'effectif, avec en plus une réactivité attendue supposée pallier ce manque d'effectifs, avec une survalorisation de la réactivité à tout moment en tant que compétence. Dans le secteur horticole, on a vu dans plusieurs entreprises qu'il s'agit vraiment de faire face à toute demande qui peut arriver, en particulier du service commercial ou des clients, à tout moment. Et c'est cela qui est considéré comme de la polyvalence et qui est supposé être valorisant. Et on a vu que ce mode de fonctionnement peut nuire tant à la production qu'à la qualité de la préparation des commandes. Cela déstructure complètement les équipes. C'est cette polyvalence-là dont nous sommes en train de mettre en évidence les conséquences.

Serge VOLKOFF

J'aurais une question méthodologique très précise à Corinne, concernant la mobilité dans les ateliers de la pétrochimie. Il semble exister plusieurs types de mobilité. Pourrais-tu préciser ? Est-ce qu'il y a là un embryon de méthodologie de compréhension des enjeux de flexibilité ?

Corinne GAUDART

Les mouvements pouvaient se faire de manière horizontale ou verticale, d'un point de vue hiérarchique ou d'un poste considéré comme équivalent dans l'organisation. Certains mouvements impliquaient la nécessité d'un rafraîchissement ou d'une formation sur le poste. Cela permettait en effet de catégoriser les mouvements possibles d'un poste à un autre.

Camille BACHELLERIE

Il y a Claire Edey Gamassou qui demande un éclaircissement. Elle demande : que faut-il entendre par *« tu n'es pas à la main, là* » ? Elle parle du deuxième exemple, celui de Valérie dans l'horticulture.

Valérie ZARA-MEYLAN

C'est un terme de métier. « T'es pas à main là », cela veut dire que tu es droitier et tu tiens la pelle avec ta main gauche. Les collègues se connaissent bien et on constate qu'ils savent lire l'activité de l'autre et déceler les difficultés des gestes techniques. Le plus jeune a vu que son collègue qui monte sur une tablette et essaie de mélanger le terreau en étant complètement de travers, les bras en l'air au-dessus de la benne, se trouve finalement à développer des efforts avec sa main gauche et ne peut utiliser son bras directeur. Cela l'amène à changer de côté, à monter sur une autre tablette de l'autre côté, à se retrouver sur la pointe des pieds, à essayer de faire au mieux mais toujours dans l'inconfort. Et ses collègues - par ailleurs à l'origine de ce positionnement de la machine dans l'allée - le voient bien.

Une modératrice

On a une petite information de Jeanne Thébault qui nous partage le fait qu'il y a un numéro spécial dans la revue *Pistes* sur la rotation des postes : « la rotation est-elle la solution ? ».

Corinne GAUDART

Juste peut-être un petit commentaire pour finir. Ce que reprenait Catherine Delgoulet dans l'ouverture du séminaire et ce que Valérie et moi reprenions, c'est en fait la combinaison de formes de flexibilité quantitatives et qualitatives qui peuvent déboucher sur des difficultés individuelles et collectives et qui peuvent être, d'une certaine manière, contreproductives par rapport aux exigences initiales de flexibilité et de souplesse. Elles conduisent à des formes de rigidification dans l'activité qui débouchent, on l'a vu, sur des questions de santé possiblement avec l'horticulture et, dans la pétrochimie, sur des conséquences sur les modalités de gestion des risques par les équipes.

C'est bien ces différentes dimensions entremêlées que l'on a voulu mettre en évidence, souvent avec une gestion qui organise la flexibilité avec une variable dominante, la variation des effectifs, sans faire de lien forcément avec les contenus du travail. C'est pour cela que l'on parlait aussi de temps corvéables parce que l'on peut souvent rentrer sur ces questions de flexibilité par le temps *de* travail sans l'articuler avec le temps ou les temps *du* travail. C'est vraiment cela que l'on a essayé de mettre en avant.

Catherine DELGOULET

Je finis juste avec une remarque de Willy Buchmann, qui précise qu'il a bien apprécié la conclusion de l'introduction qui, s'il a bien compris, encourage la construction de « règles dures », entre guillemets, pour mettre en œuvre une flexibilité, entre guillemets, « douce ». « *J'aime bien l'idée de s'appuyer sur les réussites et les échecs d'expériences passées pour construire collectivement ces règles. Mais à voir comment, concrètement, cela peut se faire* ». Corinne ou Valérie, voulez-vous réagir à ce commentaire ?

Valérie ZARA-MEYLAN

Juste pour remercier Willy et dire qu'effectivement nous avons réfléchi à ces termes et on se disait que rigidité et solidité étaient très différents. On a besoin de repères solides, mais pas forcément rigides. Voilà, pour reprendre le vocabulaire auquel nous avons réfléchi.

Catherine DELGOULET

Très bien. On va s'arrêter là pour l'introduction. Vous l'avez vu, on a prévu des plages de temps de pause relativement importantes parce que l'on sait bien que deux journées de séminaire en visioconférence, c'est une épreuve pour tout le monde. Donc, soyez-là à 10 heures 55, pour la prochaine présentation de Claire Edey Gamassou et Muriel Prévot-Carpentier qui nous présenteront leur travail sur « Où sont les collègues ? Le travail à distance, avant et avec la distanciation physique ». Ne vous déconnectez pas, comme cela, on sera plus vite tous ensemble tout à l'heure. Merci.

Bibliographie

Delgoulet, C., Gaudart, C., Molinié, A.-F., Volkoff, S., Cabon, P., Reboul, L., Cuvelier, L., & Toupin, C. (2020), « Des fragilités individuelles aux processus de fragilisation au travail », *La Revue des Conditions de Travail*, n°11, pp.29-42.

Flamant, N. (2005). Conflit de générations ou conflit d'organisation ? Un train peut en cacher un autre. *Sociologie du Travail, 47(2)*, 223‑ 244.

Gaudart C., 2003, « La baisse de la polyvalence avec l'âge : question de vieillissement, d'expérience, de génération ? », *PISTES*, vol.5, n°2, décembre. https://pistes.revues.org/3323

Gaudart, C., Garrigou, A., Chassaing, K. (2012). "Analysis or organizational conditions for risk management: the case study of a petrochimical site", *Proceeding of the 18th World Congress on Ergonomics*, IEA 2012, 12-16 February, Recife (Brasil), published in *Work*, 41, 2661 - 2667.

Miné, M. (2017), « Quand le droit favorise l'augmentation et la flexibilité du temps de travail », *La nouvelle revue du travail*, 11, URL : http://journals.openedition.org/nrt/3234 ; DOI : 10.4000/nrt.3234

Molinié A.-F., Gaudart C., Pueyo V. (coord.), 2012. *La vie professionnelle : âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail.* Toulouse : Octarès Éditions, coll. « Travail et Activité humaine », 396 p. https://www.octares.com/travail-et-activite-humaine/84-la-vie-professionnelle-age-experience-et-santea-l-epreuve-des-conditions-de-travail.html

Pueyo, V., & Zara-Meylan, V. (2008), « De la logique produit à l'orientation client : L'accroissement des exigences temporelles et leurs effets sur l'activité des horticulteurs et des pépiniéristes » *In Actes du séminaire Âges et travail 2006, Activités, expérience et santé à l'épreuve des évolutions du travail : recherches dans quatre secteurs professionnels. Rapport de Recherche*, n°51, p. 149‑175*. Centre d'Etudes de l'Emploi.* https://ceet.cnam.fr/publications/rapports-de-recherche/rapports-de-recherche-2008-954194.kjsp?RH=1507626803290

Zara-Meylan, V. (2012), « Organisation et mobilisation des collectifs pour la gestion des risques : Des modalités contrastées chez des monteurs installateurs et des horticulteurs » In A.-F. Molinié, C. Gaudart, & Valérie Pueyo (Éds.), *La vie professionnelle : Âge, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail* (p. 205-222 https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01248742) . Octarès.

Zara-Meylan, V. (2018), « Positions d'encadrants et possibilités de gestion temporelle par des chefs de culture » In Self (Éd.), *Actes du 53ème Congrès de la SELF,* Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Chapitre 2 -

OÙ SONT LES COLLÈGUES ? LE TRAVAIL À DISTANCE AVANT ET AVEC LA DISTANCIATION PHYSIQUE

Claire EDEY GAMASSOU, Université Paris-Est Créteil, IRG
Muriel PREVOT-CARPENTIER, Université Paris 8, C3U-Paragraphe

Catherine Delgoulet

Nous allons pouvoir reprendre le séminaire avec une nouvelle présentation. Ce second exposé est fait à deux voix également, par Claire EDEY GAMASSOU, chercheuse à l'Institut de recherche en gestion de l'Université Paris-Est Créteil et Muriel PREVOT-CARPENTIER, chercheuse en ergonomie et philosophie au laboratoire Paragraphe de l'Université Paris-8 Saint-Denis. Leur exposé, comme je l'ai dit tout à l'heure, s'intitule « *Où sont les collègues ? Le travail à distance avant et avec la distanciation physique.* » Chères collègues, je vous laisse la parole pour une demi-heure de présentation à peu près.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Bonjour à toutes et à tous, nous remercions les organisateurs et organisatrices de nous avoir invitées à présenter ce travail. Le travail que nous vous présentons aujourd'hui s'inscrit dans un projet de recherche en cours, financé par le GIS GESTES, Groupe d'études sur le travail et la santé au travail. Nous allons vous l'exposer en trois parties. D'abord, l'objet et le contexte, puis, le projet de recherche en cours et les premiers résultats, qui portent uniquement sur la partie quantitative et qualitative au début, vous verrez, et la partie plus ergonomique viendra dans un troisième temps. Nous avons commencé à l'entamer, mais nous ne vous présenterons pas ces résultats-là aujourd'hui.

L'objet de notre recherche, ce sont les dynamiques individuelles et collectives en situation de travail distanciel et présentiel. Les dynamiques professionnelles, qui sont organisationnelles et individuelles, soutiennent les usages des innovations technico-organisationnelles. Nous avons repris ce terme d'innovations technico-organisationnelles qui venait au départ d'un appel DARES, nous l'avons pris au pied de la lettre, comme cela se fait souvent en philosophie, et nous avons essayé de le définir. Nous avons défini ces innovations comme le regroupement d'un ensemble de pratiques qui sont nouvelles ou renouvelées et qui sont appuyées sur des dispositifs techniques. Ces innovations, les organisations s'en emparent et cela transforme l'activité de travail. Nous essayons ainsi de regarder vraiment, par ce prisme du travail réel, comment cela transforme l'activité de travail. Prisme du travail réel que nous abordons quand même aussi à travers des entretiens. La période de crise sanitaire qui s'est ouverte en mars 2020 a entraîné un bouleversement du rapport à soi et à l'autre dans le travail qui questionne, de manière nouvelle, les articulations entre vie professionnelle et vie personnelle ainsi que la mise en jeu de la santé.

Nous avons essayé de comprendre, vous le verrez, à travers des entretiens, comment cela questionnait. Nous avons essayé d'avoir des méthodes différentes pour aborder le même objet.

Claire EDEY GAMASSOU

Nous reviendrons sur les méthodes un peu plus tard. Avant, nous voulions d'abord poser les définitions. Comme cela a été dit, ce qui va nous intéresser, c'est la question de l'articulation entre travail distanciel et présentiel. Je ne sais plus quel terme nous avons utilisé mais tout cela est au pluriel, parce

que le travail à distance recouvre des réalités diverses, dont le télétravail n'est qu'une partie. En tout cas, il est important de distinguer « télétravail » et « travail à distance » de façon plus générale.

L'enjeu de cette approche sur les définitions, c'est d'abord cette distinction-là, et aussi de faire un petit voyage dans le temps et de se rappeler que les innovations technico-organisationnelles qui amènent au développement du télétravail ne sont pas nouvelles puisque le terme, nous allons le voir, date de 1978, avec un développement dès le tout début des années 1980, notamment par Julienne Brabet, professeure émérite rattachée à mon laboratoire, du concept en tant que tel, enfin de la pratique.

Pour la définition du CNRTL, le télétravail est une organisation décentralisée du travail qui repose sur l'emploi des ressources de la télématique, terme qui vient des années 1980, dont l'instrument essentiel est un poste téléphonique ou un terminal relié au réseau téléphonique. Nous étions évidemment sur l'utilisation du téléphone, et non pas encore sur de la communication électronique ou des visioconférences comme ce que nous pratiquons aujourd'hui. La télématique étant définie, à l'époque, comme l'ensemble des techniques et des services qui associent les ressources de l'informatique et celles de la télécommunication.

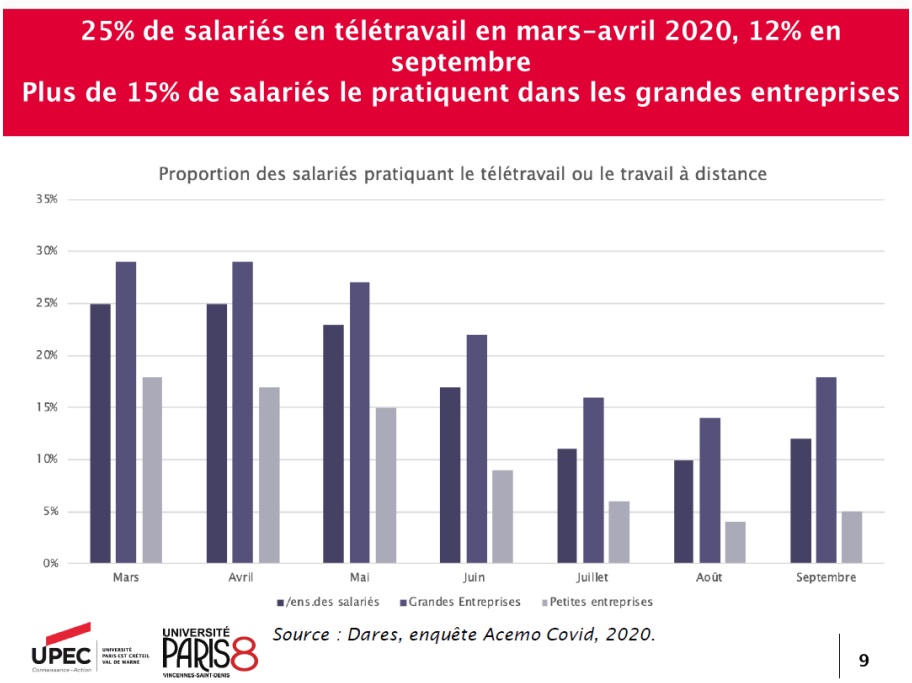
Sur ma diapo c'est en rouge et en gras, ce n'est pas du tout pour valoriser plus que de raison mon laboratoire, mais c'est bien parce que j'ai eu accès à cette définition-là grâce au document que m'a transmis Julienne Brabet, qui n'était pas accessible autrement qu'en en discutant avec la collègue qui avait donc travaillé pour l'Institut pour le développement et l'aménagement de télécommunications et de l'économie dans les années 1980 et qui a pu me donner les premiers documents sur lesquels elle avait pu travailler sur le télétravail, qui le définissaient comme un « *travail réalisé par une unité délocalisée, c'est-à-dire séparée de son établissement, et dont l'activité nécessite l'utilisation intensive de moyens de télécommunication, avec trois formes distinctes : le domicile, le télélocal ou le téléguichet* » (Julienne Brabet, PU émérite UPEC IRG. Source : Institut pour le développement et l'aménagement des télécommunications et de l'économie, 1981). La distinction entre télélocal et téléguichet étant l'ouverture ou non au public ou le fait que ce soit un espace privatisé par une même entreprise. Nous voyons que commence à poindre cette idée que le télétravail, c'est ce qui se fait ailleurs que dans l'établissement, mais la référence, c'est l'établissement.

Cette référence qu'est l'établissement se retrouve dans la définition juridique qui a été intégrée dans le droit du travail en 2012 et modifiée (j'allais dire amendée), modifiée en 2017, à savoir que « *le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué, par un salarié, hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication* » (article L222-9, loi du 22 mars 2012). Il y a déjà énormément de choses dans cette définition, mais elle recadre déjà, par rapport à cette formulation-là, elle est simplifiée finalement par rapport à l'originelle. Puisqu'à l'origine, il y avait l'idée de régularité qui a été enlevée, l'idée de formalisation qui maintenant est devenue par tous moyens et non plus uniquement par un avenant au contrat de travail. Il y a aussi la notion de volontariat qui est inscrite dans la définition.

À distinguer donc, du travail à distance puisque le travail à distance, finalement, caractérise parfois des professions où le travail n'est pas prévu dans les locaux de l'employeur. Il y a différents termes aujourd'hui qui recouvrent cela, notamment anglais « *home office* », « *mobile working* », « *work from home* », où on est dans la zone grise du télétravail, mais surtout, le travail à distance ne renvoie pas à une pratique régulée. Il peut être exercé de façon volontaire mais pas forcément avec une formalisation même légère. Nous sommes plutôt proches de quelque chose qui se rapprocherait d'un travail dégradé et qui se rapproche de ce que nous avons pu vivre dans ce que j'appelle – ce n'est pas moi qui l'ai inventé mais la terminologie me paraît assez juste – « la télécontinuité de l'activité », plutôt que du télétravail contraint. C'est un peu la même chose, mais l'idée que c'est dans le cadre d'un plan de continuité de l'activité qu'on a mis en place du télétravail dans le cadre de la crise. Au quotidien, nous pourrions distinguer le télétravail du travail à distance, le travail à distance étant celui qui se fait de façon finalement assez régulière dans certaines professions où l'activité concernée ne se fait pas de façon habituelle dans les locaux de l'employeur.

Nous allons d'abord exposer des données chiffrées pour poser les choses parce que nous entendons énormément de choses sur les chiffres concernant le télétravail, comme quoi la France était un peu en retard mais qu'on aurait été potentiellement à 30 %, que maintenant nous serions à 57, pourquoi pas 70 ? Je ne sais pas toujours d'où sont issus ces chiffres mais en prenant ceux de la DARES et les documents édités par la DARES, en 2016-2017, sur la base de l'enquête Sumer (SUrveillance Médicale des Expositions des salariés aux Risques professionnels), qui est la première enquête Sumer qui a intégré la pratique du télétravail, il y avait, sur les 26 494 enquêtés, 2 110 qui pratiquaient le télétravail et, avec les pondérations, l'échantillon étant représentatif des salariés français, ça donnait 7,2 % de télétravailleurs occasionnels (1,8 millions de salariés) et 3 % de télétravailleurs un jour par semaine. Nous sommes très loin des chiffres avancés par beaucoup d'instituts de sondage ou autres cabinets.

À distinguer de ceux qui pourraient pratiquer le télétravail, c'est-à-dire les métiers identifiés où il y avait au moins 2 % des salariés en télétravail. Nous pourrions considérer que, selon la politique de l'entreprise, cette proportion pourrait être plus importante. Sur la base de Sumer 2017 et de l'enquête Conditions de travail 2013, la DARES évaluait à 30 % les télétravailleurs potentiels. Là, il va y avoir une petite surprise, il me semble, c'est que dans l'enquête Acemo (Activité et Conditions d'Emploi de la Main d'Œuvre) telle qu'administrée depuis avril 2020, dans le cadre de la crise sanitaire, nous nous rendons compte que les chiffres sont inférieurs (figure ci-après). J'ai beau chercher, j'entends toujours des chiffres plus grands, mais de ce que j'ai vu dans ces enquêtes-là, là c'est sur la période allant jusqu'à septembre, nous verrons après les chiffres jusqu'en décembre, nous avions une moyenne de 25 % de salariés en télétravail, ni plus ni moins. Évidemment, c'est la moyenne, évidemment, il y a une grande disparité entre les salariés des petites et des grandes entreprises puisque, dans les grandes entreprises, le pourcentage est, de façon régulière, à plus de 15 %, c'est la barre du milieu qui est toujours au-dessus de la moyenne de l'ensemble des salariés et au-dessus des petites entreprises. Il y a une grande disparité aussi en termes de secteurs, c'est encore plus net. Nous avons des secteurs tels que l'information et la communication, les finances et l'assurance, où nous sommes régulièrement à plus de 30 % de salariés en télétravail, voire, dans les périodes de confinement, plus de 60 %, tandis que dans les secteurs de l'extrême inverse, que j'ai mis là à dessein, pour que les cas soient bien visibles, construction, hébergement, restauration, industrie agro-alimentaire, ce sont les fonctions support qui peuvent potentiellement être en télétravail. Nous sommes autour de 10 % ou 5 %. Le télétravail est une pratique qui est une réalité de façon très diverse selon les tailles d'entreprises et selon les secteurs. Nous allons voir aussi que c'est le cas par rapport aux familles professionnelles.



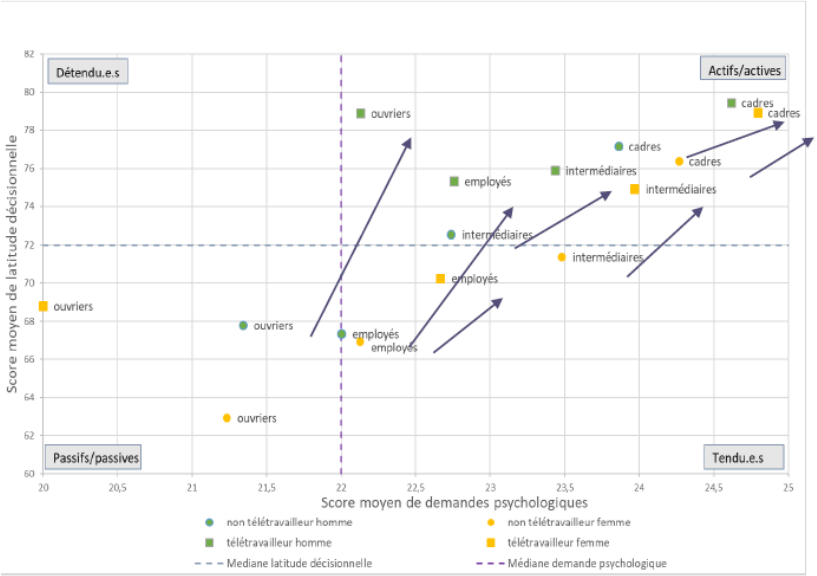
En termes de méthode : dans ce projet, il s'agissait, à la base, d'une réponse à un appel de la DARES, sur les risques émergents sur la base d'une post-enquête Sumer 2016-2017 à compléter par un volet qualitatif, des enquêtes qualitatives auprès d'un échantillon de salariés provenant de cette enquête Sumer. Cette première partie qui est la partie quantitative, complétée par une deuxième partie, le volet qualitatif, a été un peu interrompue, et la troisième partie, qui fait l'objet d'un financement par le GESTES n'est pas encore vraiment commencée.

Nous allons présenter d'abord rapidement quelques éléments de l'enquête qualitative, pour vous dire où nous en étions il y a un an et demi, en novembre 2019, puis la méthodologie que nous avons adoptée pour la suite et je passerai la parole à Muriel Prévot-Carpentier pour vous donner nos premiers résultats sur la partie qualitative, sachant que la troisième partie sera l'observation de l'équipe hybride et, dans ce cadre-là, nous sommes actuellement en négociation de terrain.

Ce que nous essayons d'avoir, puisque nous sommes dans une démarche interdisciplinaire, c'est trois niveaux d'analyse : celui de l'individu, des collectifs et des organisations qui, par leur mode de management, par leurs décisions, cadrent plus ou moins la façon dont les collectifs et l'individu mettent en œuvre la pratique, ainsi que les effets que cela a sur eux. Sachant que le cœur de notre questionnement, ce sont quand même les risques pour la santé.

L'enquête Sumer 2016-2017, première enquête à intégrer la question de la pratique du télétravail, nous a amenées à constater – et pas seulement nous, la DARES a publié aussi sur le sujet – qu'il y avait plus de salariés faisant état de maladies chroniques parmi les télétravailleurs, qu'ils présentaient aussi une surcharge de travail et faisaient état de plus de difficultés à s'endormir et de plus de pensées négatives. Ce qui nous a amenées à nous demander dans quelle mesure les télétravailleurs, dans cet échantillon en tout cas, étaient plus exposés à des facteurs psychosociaux de risques au travail. En appliquant le modèle de Karasek, ce qui apparaît de façon assez logique, c'est que les télétravailleurs, quelle que soit leur catégorie socioprofessionnelle (ouvriers, non-ouvriers, cadres) ont une plus grande latitude décisionnelle. Dans la figure suivante nous avons les télétravailleurs en carrés (en vert) et les non-télétravailleurs en ronds (en jaune), pour les mêmes catégories socio-professionnelles, et nous voyons que systématiquement, les télétravailleurs sont au-dessus des non-télétravailleurs pour une même catégorie, mais ils sont aussi un peu plus à droite, c'est-à-dire au-dessus en termes de demandes psychologiques. Or le modèle repose bien sur la compensation des demandes psychologiques par les latitudes décisionnelles. D'un point de vue qualitatif, il est important de se demander dans quelle mesure les latitudes compensent vraiment des demandes psychologiques plus élevées.

Modèle de Karasek : des demandes psychologiques plus élevées

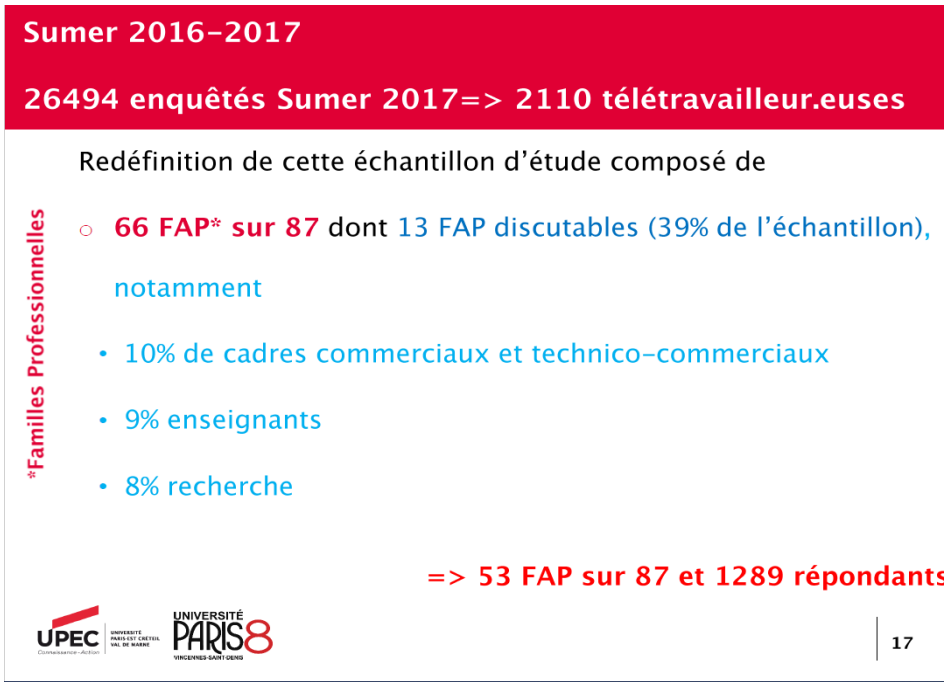


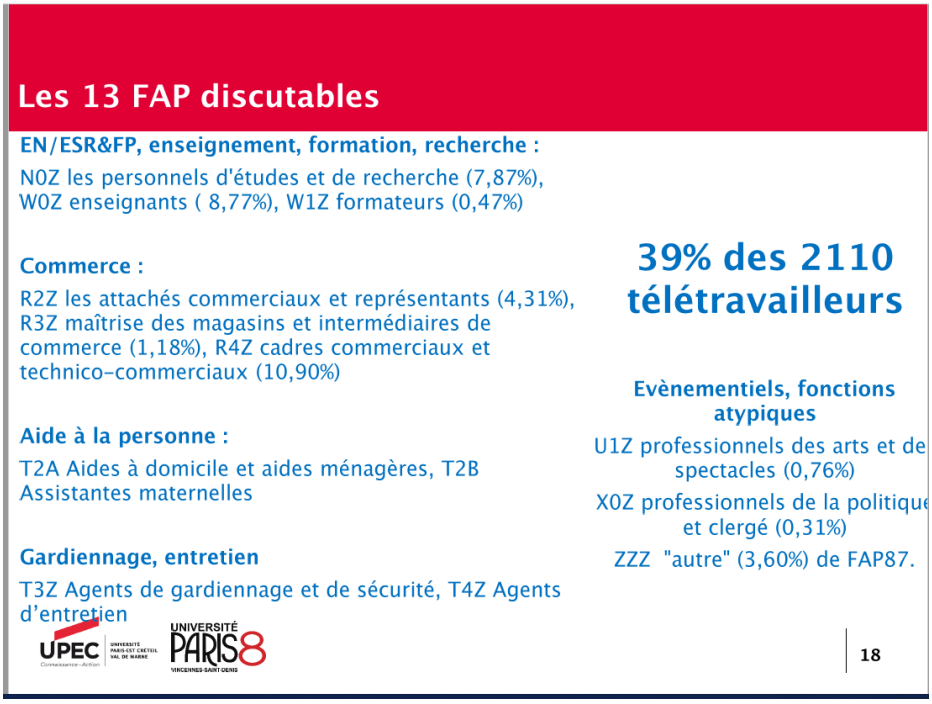
Dans les CSP qui se situent **au-dessus en score de demandes psychologiques**, les télétravailleur.euses (carrés) se situent systématiquement à un niveau de demandes psychologiques plus élevées que les non télétravailleur.euses (ronds)

C'est là que nous allons vers notre méthode qualitative, notre terrain qualitatif. D'abord, première conclusion, si nous nous situons en novembre 2019, la dernière diapositive que nous avions présentée au colloque du GESTES sur une première piste de prévention par rapport aux questions de télétravail : nous avions montré qu'il n'y avait pas de différence notable de satisfaction entre télétravailleurs et non-télétravailleurs, qu'en revanche, ce qui apparaissait par rapport à nos premiers entretiens aussi, c'est que le télétravail était perçu comme un privilège et que ce privilège avait une compensation très lourde. C'était un engagement accru et une volonté de faire davantage. Il nous semblait qu'un premier levier pouvait être de faire évoluer les représentations pour cesser de considérer le télétravail comme un privilège. Nous étions loin d'imaginer que quelques mois après, la pratique du télétravail deviendrait une réalité pour bon nombre de personnes qui, parfois, l'avaient espérée sans oser la demander, parfois n'avaient même pas espéré tant de choses et en tout cas pas dans un tel contexte.

Je vais passer un peu rapidement sur ces éléments quantitatifs mais qui étaient là pour vous expliquer d'où proviennent les télétravailleurs et télétravailleuses dont nous allons parler. Le sous-échantillon des télétravailleurs de l'enquête Sumer nous montre qu'il y a des télétravailleurs dans 66 familles professionnelles sur les 87 identifiées de façon classique par les statistiques publiques. Ça veut dire 21 familles dans lesquelles il n'y avait aucun télétravailleur, mais par ailleurs, il me semble, ce n'est pas pour critiquer l'enquête Sumer, mais c'est pour souligner les disparités qu'il peut y avoir entre secteurs : pourquoi est-ce qu'on trouve des télétravailleurs à certains endroits et pas d'autres et dans quelle mesure le travail hybride risque de se retrouver à des endroits ou pas ? C'est une vraie question. Il y a quand même 13 familles professionnelles qui sont présentes dans cet échantillon mais qui me paraissent discutables, parce que, justement, elles font plus état de travail à distance (selon moi, parce que c'est quand même une interprétation qui m'engage et je ne voudrais pas engager d'autres personnes là-dessus), qui font plus du travail à distance que du télétravail. C'est-à-dire qu'un technico-commercial qui dit qu'il télétravaille, j'aimerais bien qu'on vérifie que c'est vraiment dans son activité pouvant être exercée dans les locaux de son employeur, qu'il dit « télétravailler ». Pareil pour les enseignants, les chercheurs, les formateurs. Quand on prépare des cours, on n'a pas forcément un espace prévu chez son employeur pour le faire. C'est plutôt du travail à distance que du télétravail.

Si je restreins, du coup, cet échantillon, j'arrive à 53 familles professionnelles puisque la diapositive suivante c'étaient les 13 familles professionnelles qui me semblaient discutables.





Dedans, on verra notamment, juste pour l'anecdote, en bas à droite, les professionnels des arts et du spectacle, de la politique, le clergé… ça signale qu'on est plutôt sur du travail à distance que sur du télétravail. Ceci étant dit, que le périmètre, selon moi, serait de 53 familles professionnelles, nous avons cherché à contacter une soixantaine de personnes. Sur les 2110 télétravailleurs et télétravailleuses, avec les fameuses familles sur lesquelles un regard différent pourrait être posé, 1481 avaient accepté d'être contactés et nous avons demandé la possibilité de rentrer en contact avec 150 d'entre

eux, qui avaient indiqué avoir travaillé à leur domicile ou dans un autre endroit, dans la semaine précédant l'enquête, qui s'est déroulée en 2016-2017.

Étude qualitative : post-enquête Sumer 2016-2017

Parmi ces 150, 64 coordonnées ont pu être obtenues et 11 entretiens ont pu être réalisés en 2019. Sur la carte à droite, vous avez tous les lieux où les 11 entretiens se sont tenus. En jaune, ce sont les femmes dans l'échantillon, 3 femmes sur 11 enquêtés. Suite à ce qui s'est passé il y a un peu plus d'un an, nous avons décidé de réinterroger ces enquêtés. Ils ont tous été contactés. 6 d'entre eux ont accepté d'être réinterrogés et ont accepté d'être réinterrogés plusieurs fois. Nous avons pu compléter le premier entretien, qui était long, puisqu'il durait entre 1,5 et 3 heures, avec ces enquêtés, par un entretien plus bref mais parfois allant quand même jusqu'à une heure au téléphone ou en visioconférence, à plusieurs moments : pendant le premier confinement, pendant le deuxième confinement et puis plus récemment pendant le pseudo troisième confinement.

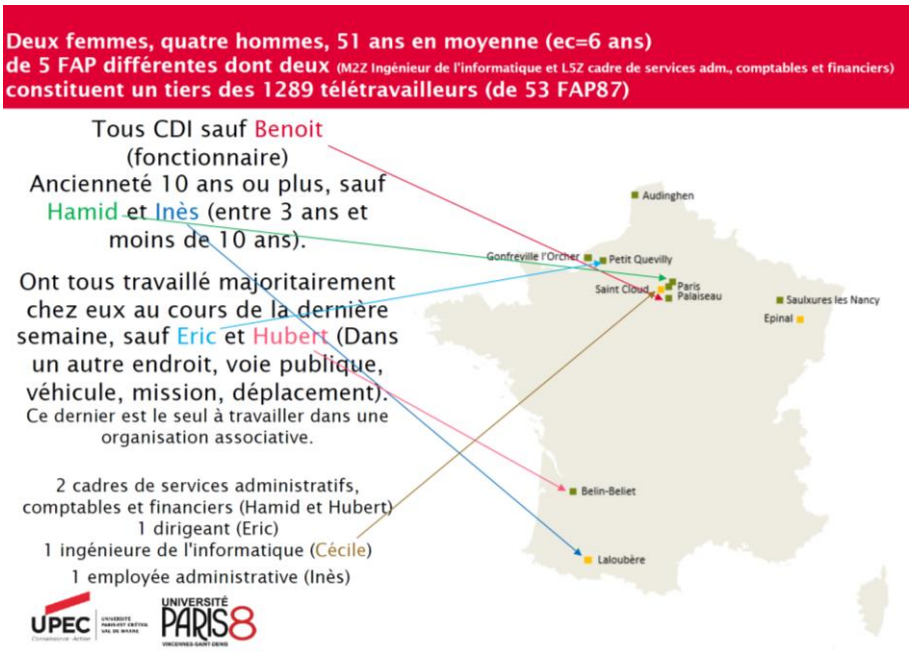
Notre échantillon d'étude, on l'appelle échantillon d'étude d'archéo-télétravailleurs et télétravailleuses, c'est-à-dire de télétravailleurs et de télétravailleuses, avant je disais « historiques », mais qui étaient anciennement télétravailleurs et télétravailleuses et qui ont continué à l'être pendant la crise et qui continueront à l'être puisque c'était un choix de leur part initialement, choix dans des contextes et liés à des variables différentes mais choix néanmoins. Ils sont 6. Je vous les présente dans l'ordre dans lequel ils ont été interrogés.

L'échantillon de l'étude : six archéo-télétravailleur.euses

Prénom (anonymisé)	Age en 2019	Employeur et famille professionnelle
Hamid	41	Établissement/site plus de 500 salariés. Cadre de services administratifs, comptables et financiers

Cécile	57	Établissement /site plus de 500 salariés. Ingénieure de l'informatique
Benoit	59	Établissement/site 50 à 249 salariés, Entreprise plus de 500 salariés. Fonctionnaire catégorie B (profession intermédiaire administrative) *Temps de travail NON choisi*
Éric	49	Établissement/site 50 à 249 salariés Dirigeant d'entreprise
Hubert	52	Organisation mutualiste ou associative, Établissement/site moins de 10 salariés. Cadre de services administratifs, comptables et financiers
Inès	49	Établissement/site moins de 10 salariés Employée administrative

Nous voyons qu'il y a déjà une disparité de tailles d'établissements, de types de poste : nous avons un fonctionnaire et un dirigeant d'une structure associative. Tous les autres travaillent dans le privé. Nous avons deux non-cadres, une employée administrative et une fonctionnaire catégorie B (je précise ces éléments sur la diapositive d'après, qui est plus fouillis mais qui comporte plus d'informations), et deux répondants qui sont typiques de ce qu'on peut s'imaginer comme télétravailleurs à savoir ingénieur de l'informatique, cadre, et en plus pour le secteur informatique.



L'échantillon est constitué, les 6 que nous avons pu réinterroger, de 4 hommes et 2 femmes qui ont une moyenne d'âge assez élevée puisque c'est 51 ans en moyenne, de 5 familles professionnelles différentes. Ces 5 familles, c'est pour ça que je vais présenter tout cela après, représentent un tiers des 1289 télétravailleurs. Nous ne sommes pas vraiment dans une représentativité, évidemment, mais nous ne sommes pas dans de la marge de ce que peuvent être les télétravailleurs. Là, quand je dis que

c'est fouillis, c'est qu'on vous a mis les prénoms avec les flèches indiquant où ils ont été interrogés. L'intérêt, c'est que les 6 ne sont pas tous concentrés en Île-de-France. Nous avons quand même 3 archéo-télétravailleurs et télétravailleuses qui sont en région, dans les territoires. Des anciennetés variables entre 3 ans et moins de 10 ans pour 2 d'entre eux, sinon 10 ans ou plus pour les autres. Comme je vous l'ai déjà dit, un seul qui travaille dans une structure associative et deux qui ne sont pas cadres.

Dans les résultats qu'on va vous présenter, pour répondre à la question « Où sont les collègues ? », on a essayé de traiter vraiment cette question qui nous a été proposée, en se posant la question, en revoyant les entretiens qui ont été menés sous l'angle du lien aux collègues, du lien au collectif mais aussi bien sûr dans la dimension individuelle, de ce que fait ce rapport au collectif distancié à l'individu. On a présenté, à chaque fois, l'ancienneté dans le télétravail, le rythme habituel avant crise, le besoin originel qui était exprimé et la situation familiale qui, évidemment, dans le contexte, a eu un impact sur la façon de travailler. On va vous les présenter non pas dans l'ordre chronologique mais on a essayé de rapprocher les situations. Deux grandes catégories, d'abord les non-cadres, ensuite les cadres. Les deux premiers correspondent à un archéo-télétravailleur et une archéo-télétravailleuse qui télétravaillaient par contrainte, avec une pratique formalisée. De fait, ce sont des non-cadres. Ceci étant assez cohérent. Les quatre autres, une archéo-télétravailleuse et trois archéo-télétravailleurs sont des cadres, des télétravailleurs et télétravailleuses à forte marge de manœuvre professionnelle, mais deux cadres dirigeants et deux cadres intermédiaires. Sachant que dans ces quatre-là, il y en a un qui pratiquait de façon grise, surtout un, et les trois autres de façon déjà formalisée avant la crise.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Je vais maintenant vous présenter une sorte de galerie de portraits de ces six archéo-télétravailleurs et télétravailleuses.

Nous allons commencer par les deux non-cadres justement de notre échantillon, qui sont des archéo-télétravailleurs contraints à pratique formalisée. Inès et Benoît – les prénoms sont anonymisés, ce ne sont pas leurs prénoms réels.

Nous avons essayé de faire une fiche pour chacun et chacune, on reprend un certain nombre d'éléments dans chaque fiche, pour avoir une grille de lecture commune. Pour commencer, Inès nous dit, lors du deuxième entretien pendant le premier confinement, qu'elle est « confinée depuis 5 ans ». Son ancienneté en télétravail est de 5 ans, elle est sédentaire à domicile depuis 5 ans. C'est une ancienne commerciale mobile. Son rythme habituel de télétravail, avant la crise sanitaire, était de 5 jours sur 5. À l'origine, son poste est prévu comme tel, prévu en télétravail en raison de l'éloignement du lieu de l'entreprise. Il n'y a pas de possibilité, de toute façon, que son poste soit exercé hors télétravail du fait de l'éloignement géographique de plusieurs centaines de kilomètres entre son domicile et l'entreprise. Sa situation familiale : il y a des grands enfants et un conjoint enseignant. Pas d'enfant à la maison. Ce que l'on voit, c'est qu'Inès comme Benoît, que nous allons voir après, ces deux non-cadres nous disent qu'il n'y a pas eu de changement dans leur pratique du télétravail tel qu'il est pratiqué suite aux confinements.

Dès le premier entretien, Inès a exprimé un fort sentiment d'isolement. Elle nous dit notamment n'avoir rien à raconter. Elle nous dit des choses comme : « Quand on va travailler à l'extérieur, si on a une panne de voiture, il arrive des choses, on a des choses à raconter, je n'ai rien à raconter. Je m'organise avec mon conjoint pour aller à la boulangerie en fin de journée, pour avoir une sortie. » Dès le premier entretien, elle nous dit bien que quand on travaille chez soi, ce qu'elle exprime, cela grignote son champ, cela réduit. Ensuite elle dit : « C'est énorme, psychologiquement, d'avoir l'impression d'appartenir à une entreprise. » Elle nous décrit bien qu'elle aimerait être reconnue quand elle entre dans les locaux de l'entreprise, quand elle y va parfois, une fois par an. Elle dit : « On n'a pas l'impression de faire partie. » Tout ça, sur un ton très dynamique, pas du tout un ton de la plainte. Elle dit : « On est un peu comme des moines qui seraient reclus. Un lien physique est indispensable. » Elle évoquera d'ailleurs, dans le dernier entretien que nous avons eu, la formation d'une collègue

comme « une bouffée d'oxygène », parce qu'elle est allée former cette collègue dans une ville de sa propre région et elle dit « avoir eu le sentiment d'exister ». C'est Inès, dont le portrait se caractérise par un très fort isolement.

Pour Benoît, c'est totalement différent. Aucun changement non plus suite à la crise sanitaire mais il est en télétravail depuis beaucoup plus longtemps, depuis 1982, pour des raisons médicales, sur recommandation du médecin du travail. C'est notre plus ancien archéo-télétravailleur, son rythme habituel avant la crise sanitaire était 3 jours par semaine. À l'origine, c'est du fait de sa maladie chronique qu'il peut télétravailler et qu'il doit télétravailler. Concernant sa situation familiale, il est célibataire et sans enfant. Dans le tout dernier entretien que nous avons eu avec lui il y a 15 jours [en avril 2021], il nous dit que depuis février 2020, il n'est pas retourné au bureau, et ça ne lui manque pas, au contraire. Il nous dit : « ça permet une conciliation aussi avec les soins » parce qu'il a maintenant une situation de soins réguliers, et le passage de l'infirmière… Il n'a aucune idée de la situation de ses collègues après le confinement. Il ne sait pas du tout ce qu'ils sont devenus, s'ils sont allés dans les locaux de l'entreprise, s'ils ne sont pas allés… Il nous dit quelque chose que nous avons surligné par du rouge sur la diapositive : « La situation physique n'a aucune importance pour son entreprise. » Ce n'est même pas un sujet. « On fait abstraction de la situation physique des uns et des autres, ce n'est même pas un sujet. Des fois, on ne sait pas, on fait des conf calls en réseau, il y en a qui peuvent aller au bureau, il y en a qui peuvent être chez eux, il y en a qui peuvent être ailleurs, on s'en fout. Je veux dire, l'essentiel, c'est d'avoir un auditoire compréhensif et un réseau qui va bien pour mener à bien ces entretiens entre collègues. Je veux dire, on fait abstraction de la situation physique des uns et des autres, ce n'est pas un sujet. »

Il y a une telle abstraction de la dimension physique, qu'il souligne beaucoup « la forte sédentarité ». Il nous dit : « Je vois, mes voisins, il y en a qui vont courir, il y en a qui font attention, moi il faut que je marche, il y en a qui font attention. » Il y a une abstraction du corps. Il est tellement ancré dans cette pratique qu'il nous dit, en parlant d'un salarié néo-télétravailleur, c'est-à-dire qui est télétravailleur depuis les confinements (ce terme a été employé), ce salarié a voulu retourner travailler dans l'entreprise et Bruno nous dit à son propos : « Il y a des gens, c'est incroyable, il y a des gens qui restent archaïques comme ça, qui ne veulent pas aller vers le sens du progrès. Il y en aura toujours, je pense, c'est peut-être génétique. Je sais pas ». Vraiment, pour lui, c'est très surprenant.

Ensuite, nous avons deux autres types de télétravailleurs. D'abord les archéo-télétravailleurs dirigeants à fortes marges de manœuvre professionnelles. Dans cette catégorie, nous avons Hubert et Éric. Pour Hubert, son télétravail est formalisé, il est dirigeant dans l'économie sociale et solidaire, dans une entreprise de moins de 10 salariés ; et Éric, pour qui c'est du télétravail gris, c'est-à-dire que cela n'a jamais été formalisé, est cadre dirigeant dans une PME du secteur privé.

Pour Hubert, le distanciel se joue entre opportunités et contraintes. Il a une ancienneté de 12 ans dans la pratique du télétravail. Son rythme habituel de télétravail avant la crise sanitaire, est de 1 jour par semaine. Il aimerait bien arriver à deux, il le disait à l'époque, il aimerait bien arriver à 2 jours, comme ses collègues de sa structure, mais du fait de besoins d'adaptabilité, de réunions, de déplacements, il n'arrive pas à se fixer 2 jours par semaine. Ce jour-là, qu'il arrive à sanctuariser, il s'en sert pour réaliser certaines tâches. Nous n'allons pas développer aujourd'hui mais il y a beaucoup de télétravailleurs qui réservent des tâches qui demandent plus de concentration sur ces jours à domicile. Le déclencheur de son besoin de télétravailler est le temps de trajet, un temps de trajet accru suite à un déménagement. Sa situation familiale, ce sont des enfants adolescents et une conjointe enseignante. Il oscille toujours entre les opportunités qu'offre le télétravail depuis la crise sanitaire pour l'organisation et la gouvernance et les contraintes que cela représente pour le collectif et le travail au quotidien. Il dit : « On était quand même avancés sur le télétravail, ces outils-là, on les a depuis longtemps, on les a affinés. On a un logiciel de gestion sur le temps passé, le gain pour la structure. »

Il est très tourné sur l'efficacité pour la gouvernance. Réunir ses administrateurs notamment, pouvait être compliqué, et il dit qu'il va pouvoir augmenter la fréquence des CA, puisque les administrateurs se sont aperçus qu'il était possible de gérer même des enjeux politiques à distance, en visioconférence.

De son point de vue, cela va donc favoriser le dialogue au sein de la structure. « Le confinement a permis à tout le monde de prendre la mesure de cette question-là, du télétravail, on a une réflexion collective sur l'amélioration de nos outils, c'est plus parlant. À un moment, on a vécu cette expérience-là, tous les collègues ont touché du doigt cette expérience de télétravail. » Dans le premier entretien, il nous disait qu'il y avait eu des questions sur la manière de s'organiser… Il nous disait que c'était déjà organisé, mais que « maintenant, tous les collègues, même ceux qui n'étaient pas en travail distanciel au départ, comprennent l'expérience du télétravail ».

Il est très orienté vers la production, puisqu'il y a un enjeu de viabilité de la structure dont il est dirigeant. Il nous explique qu'ils ont adapté les formations qu'ils délivrent, du mode présentiel en distanciel. En déplaçant son discours plus sur le travail, non pas de gouvernance, mais le cœur de métier de la structure il dit : « Ce qui est difficile, on le sent bien, c'est de maintenir la dynamique d'équipe. J'ai bien senti hier que les gens expriment, c'est déjà beaucoup, mais les gens sont déprimés par la situation, la situation devient pesante, surtout pour des métiers comme les nôtres, qui sont des métiers de contact, des métiers où on organise des temps de réunion, des temps de formation. Le passage au tout distanciel est pesant. » Nous n'allons pas développer mais il y a une forte corporéité, quand nous avions été dans la structure, il nous avait montré des objets à manipuler en formation. C'est vrai que le télétravail, il nous l'a dit, ne va pas pouvoir durer, « nous n'allons pas pouvoir faire durer comme ça la structure ». Cela reste une question, même s'ils se sont adaptés.

Concernant Éric, c'est différent. Il s'agit de télétravail gris. Il va nous dire une phrase qui va profondément marquer l'entretien de la troisième vague : qu'« il n'est pas d'accord avec l'accord. » Il a une ancienneté en télétravail de 4 à 5 ans et sa pratique était informelle jusqu'à la crise sanitaire, c'est-à-dire que cela s'est fait comme ça. Il nous a dit, dès le premier entretien : « Un jour, je n'y suis pas allé et je suis resté chez moi. » Son rythme habituel, avant la crise sanitaire, était 1,5 à 2 jours par semaine mais complètement non formalisé. Il est dans l'hyper-mobilité, c'est pour ça que cela s'est fait comme ainsi, il a trouvé sa pratique. Sa situation familiale est qu'il a deux enfants de 9 et 15 ans et une conjointe en activité dans le secteur industriel. Il nous dit : « Je ne suis plus une des rares personnes à pratiquer le télétravail. », dans l'avant-dernier entretien. « C'est devenu une chose commune, dans notre entreprise, depuis le mois de mars de cette année. Pour moi, cela n'a strictement rien changé. » Là, il y a une tension dans sa voix et il nous dit : « Il y a eu un fait notable à mettre en avant, il y a eu des discussions entre la direction de l'entreprise et le CSE et, a été institué, sur certaines catégories de fonctions, qui ont été listées dans un document, l'accès possible au télétravail avec un quota maximum de jours par semaine. Et cela a été signé. » Il nous le dit comme ça, avec ce ton. Et là il dit : « Quand j'ai vu cet accord, sans que personne ne me dise rien, je n'ai pas été d'accord me concernant avec cet accord. »

Il n'est pas d'accord avec l'accord collectif qui a été formalisé dans son entreprise dont il estime qu'il va à l'encontre de son intérêt propre. Il a tout un raisonnement, alors qu'il n'est rien arrivé en réel, personne n'a remis en cause sa pratique de télétravail, mais lui, il a même consulté un avocat pour connaître les dimensions juridiques qui pouvaient être mises en avant. Il s'inquiète, parce qu'il dit que l'on risque de remettre en cause sa propre pratique, du fait de l'accord collectif. Dans ce qui caractérise notamment un cadre dirigeant, il nous dit, parce qu'il a tout un raisonnement qu'il développe pour nous, que c'est son autonomie : « et moi, sans y réfléchir, parce que c'était comme ça, mes patrons ne se posaient pas cette question, et moi non plus, je ne vais pas aller à Miville – c'est un nom inventé – alors que je suis à 300 km de Miville et que je n'ai pas besoin d'y être. Je me gère tout seul. J'ai cette autonomie, cette capacité à l'avoir. Voilà, ça s'est institué sans que personne n'y trouve à redire. » Il va y revenir très longuement, pendant tous les derniers entretiens, et il nous dit : « Je refuse, par intérêt, à m'astreindre, ce que je trouvais complètement idiot dans ma fonction et me concernant. On ne va pas me contraindre avec un compteur. » Nous entendons et sentons une très grande tension dans l'entretien, il est vraiment très inquiet, et même auprès de nous, il essaie d'avoir des informations sur la pratique du télétravail et des réponses à la question : est-ce que cette pratique pourrait être remise en cause ? Nous entendons une grande inquiétude.

Nos deux derniers télétravailleurs, ce sont des archéo-télétravailleurs cadres intermédiaires à forte marges de manœuvre professionnelles et à pratique formalisée.

Nous avons d'abord Cécile, le télétravail est devenu « la nouvelle normalité » dans son entreprise. Elle a une ancienneté en télétravail de plus de 10 ans, son rythme de télétravail habituel, avant la crise sanitaire, c'est 3 jours, 2 jours, parce qu'elle a un rythme de télétravail lié à la garde alternée. C'est-à-dire, si je reprends ses termes, qu'elle bénéficie de 3 jours de télétravail, mais elle nous dit : « Pour ne rien vous cacher, je suis en garde alternée avec mes enfants, donc je fais 3 jours de télétravail quand j'ai mes enfants et 2 quand je ne les ai pas. C'est un choix de ma part, ce n'est pas une demande de l'entreprise. » Elle met en avant « un problème de sociabilisation lié à la pratique du télétravail ». Elle va beaucoup en parler. Elle est représentante du personnel et est inquiète des effets de la pratique du télétravail, elle trouve que ça coupe la sociabilisation et malgré des temps de trajet de 3 heures de transports en commun dont elle décrit l'inconfort, elle préfère s'enlever un jour de télétravail, la semaine où elle n'a pas ses enfants en garde alternée, parce qu'elle a besoin du contact dans l'entreprise. Le déclencheur originel, c'est le temps de trajet, donc ce temps de 3 heures quotidiennes. Sa situation familiale est d'avoir 3 enfants de moins de 12 ans, en garde alternée hebdomadaire, avec une conjointe qui est cadre dans la fonction publique territoriale.

Elle nous parle de la perte de sociabilisation, elle dit bien que pour elle, « le télétravail convient parfaitement. » Ce qui est très intéressant dans sa posture professionnelle, c'est qu'elle distingue deux formes de travail : le travail au niveau individuel et le travail au niveau collectif qu'elle appréhende différemment. Au niveau individuel, elle considère que c'est parfait, elle préfère rester en télétravail, cela lui convient. Mais au niveau collectif, elle est représentante du personnel, elle a un rôle d'élue, et elle considère que l'absence de cadre fait aussi que le salarié peut se sentir « abandonné, oublié ». Elle nous parle du sentiment d'isolement. S'il n'y a pas un rythme de contact qui est mis en place, que ce soit hebdomadaire ou journalier, s'il n'y a pas des réunions, même si elle fait son travail, même si elle continue à travailler, il y a un moment où elle se dit : « Mais pour qui je travaille en fait ? » Elle va nous décrire concrètement l'organisation du travail, en disant qu'il y a deux types de management, il y a un manager opérationnel dans cette structure et un manager hiérarchique. Parfois, ce sont les mêmes mais parfois non. Il y en a qui prennent contact avec les salariés, d'autres jamais. Cela dépend du profil de la personne. Elle nous dit qu'elle se sent en responsabilité vis-à-vis de cela, et qu'en tant qu'élue, cela lui arrive d'appeler des gens alors qu'elle n'a aucun rapport hiérarchique avec eux pour au moins savoir comment ils vont. Elle affirme « C'est mon rôle d'élue. » Nous voyons ainsi qu'elle se sent responsable de la santé de ses collègues et du maintien de cette santé.

Notre dernier télétravailleur, c'est Hamid. Là, nous allons avoir vraiment une sorte de révélation parce que nous entendons toutes et tous beaucoup de choses sur le télétravail mais dans cette recherche, ce que nous souhaitons, c'est trouver des résultats qui nous surprennent nous-mêmes, qui soient vraiment des résultats de recherche. Là, nous allons être surprises, nous allons mettre du temps à voir à quel point il y a cette intrication des vies professionnelle et personnelle dans la pratique professionnelle de ce salarié. Cela fait 4 ans qu'il pratique le télétravail. Son rythme habituel est 2 jours par semaine. Il y a trois raisons au télétravail pour lui : le temps de trajet, la fatigue du trajet et la conciliation vie professionnelle – vie personnelle. C'est intéressant comme résultat parce qu'il a une situation familiale exigeante du point de vue parental avec 4 enfants de moins de 12 ans et une conjointe au foyer. Il va beaucoup développer, dans l'entretien, ce problème de la conciliation. Il va aussi beaucoup développer ses réponses aux questions sur sa manière de travailler avec ses équipes, parce qu'il est manager, mais nous avons décidé de mettre la focale sur l'intrication des vies parce que c'est le troisième élément qui a motivé sa demande de télétravail et qu'il a pris de plus en plus de poids au fur et à mesure des confinements. Il nous dit : « La troisième chose, c'est que je commençais à me culpabiliser un peu par rapport aux enfants, aux devoirs, ma femme qui est débordée. Comment je peux intervenir ? Sauver certaines choses, améliorer le quotidien de toute la famille. »

Dès le début, avant la période de crise sanitaire, il avait affirmé ceci. Nous allons voir augmenter l'interpénétration des sphères du travail et de la vie personnelle et découvrir, grâce à lui, le regard que peut avoir le conjoint sur l'agenda, le conjoint qui demande : « Tu as du temps aujourd'hui ? Tu

pourras aller à la Poste ? Tu ne pourras pas ? Ah bon, tu as telle réunion importante, vraiment ? » Une pénétration dans le travail telle qu'elle s'élabore dans l'intime du travail. Pénétration aussi des enfants dans l'espace de travail, élément qui est peut-être plus classique, il nous dit : « Je n'avais jamais utilisé les clefs, je suis retourné dans la cabane au fond du jardin pour prendre les clefs et j'ai fermé à clef parce que sinon les enfants peuvent rentrer. » Et puis des questions plus surprenantes sur les relations professionnelles ou le suivi de tâches professionnelles par les enfants. Nous nous sommes rendu compte qu'Hamid n'est pas le seul concerné par cette dimension si l'on y prête attention. En effet, nous avons été attentives notamment sur les réseaux sociaux : des gens qui racontent que leurs enfants disent : « ça s'est arrangé ton histoire avec untel ? », « Tel élément, tu as réussi à le régler ? » Donc au moment où le travailleur est au repos, il est peut-être à table avec sa famille, c'est ce que nous raconte Hamid, avec l'enfant qui demande : « Et tel dossier, c'est bon ? C'est fini ? » Au moment où le parent n'a pas du tout envie d'être un travailleur comme nous le dit Hamid.

C'est intéressant vraiment l'interpénétration très forte que nous avons vue augmenter. Nous avons pu entendre comment s'élabore un double travail d'invisibilisation de la famille vis-à-vis du collectif professionnel mais aussi de la conciliation de la vie professionnelle avec les charges domestiques. Nous voyons ainsi ce double travail : Hamid nous décrit qu'il doit prévenir la veille lorsqu'une réunion a lieu afin de garantir d'obtenir le silence nécessaire, il doit rappeler qu'il y a cette réunion le lendemain, et surtout expliquer pourquoi cette réunion est importante ; expliquer les contenus de son activité professionnelle pour préserver un temps de concentration. Au niveau de la conciliation de la vie professionnelle avec les charges domestiques, il a également de forts enjeux, du fait de fortes exigences éducatives, centrales dans sa conception de la vie parentale. Il nous dit : « ça permet aussi pendant que je suis en réunion, d'accompagner les devoirs de maths de ma grande, de manière plus suivie parce que je suis présent dans l'espace domestique ».

Nous trouvons que ces résultats sont très intéressants et nous allons les approfondir. La conclusion provisoire est que cette pratique du télétravail est vraiment caractérisée par la disparité expérientielle, et on ne pensait pas à un tel point. Au fur et à mesure des vagues supplémentaires d'entretiens, nous nous sommes rendu compte que le lieu de travail commun favorise l'abstraction collective des vies ou des situations personnelles, à la fois pour autrui, pour le collectif, mais aussi pour soi.

La pratique du télétravail, cette galerie de portraits nous montre qu'elle est vécue très différemment selon les individus, et ce qui nous a surprises, c'est que notre galerie d'archéo-télétravailleurs montre à quel point la pratique du télétravail rend certaines variables professionnelles et extra-professionnelles fortement déterminantes dans la vie au travail des salariés. Nous avons coutume, en ergonomie, de représenter les déterminants avec d'un côté les déterminants côté employeur et d'un côté les déterminants côté salarié et les caractéristiques personnelles des opérateurs. J'ai rarement vu qu'elles prennent autant de place, et autant de place dans le récit de l'intime du travail. Nous voyons à quel point la position dans l'entreprise et les marges de manœuvre décisionnelles prennent de la place, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, mais aussi l'état de santé, l'âge de la personne et sa configuration familiale.

La question que l'on en vient à se poser, c'est : pourquoi faire collectif, et comment faire collectif ? Parce que l'on voit qu'il y a des travailleurs qui veulent s'extraire, maintenant, du collectif. C'est une question un peu provocatrice parce que l'on sait bien que le collectif a un rôle protecteur, mais nous, notre mise en visibilité des dynamiques individuelles, collectives et organisationnelles va viser aussi, dans l'analyse des équipes hybrides, dans les observations que nous allons mener, à voir pourquoi et comment on fait collectif, parce qu'il y a aujourd'hui des gens qui remettent en cause cela. Je m'arrête là, mais cela va jusqu'à la question de la transformation du paysage de l'emploi, parce que s'il n'y a plus nécessité de faire collectif, après tout, il est alors possible de basculer dans un post-salariat.

Catherine DELGOULET

Merci beaucoup pour votre présentation. Même proposition que tout à l'heure, n'hésitez pas à lever la main, si vous souhaitez intervenir directement et poser une question. On vous ouvrira le micro. Ou alors à intervenir dans les questions/réponses du système.

Je vois une première question de Pierre FALZON, que je lis à haute voix : « Ne devrait-on pas parler de tâches à distance plutôt que de travail à distance ? On réalise une tâche, seul ou avec d'autres, à distance, et peut-être est-ce la même tâche, mais a-t-on le même travail ? Qu'est-ce qui est perdu du travail en effectuant la tâche à distance ? Qu'est-ce qui est vécu comme un manque, ceci au-delà de la performance fonctionnelle ? Les citations proposées me semblent bien illustrer cette différence entre tâche et travail. » Qui de vous deux souhaite répondre ?

Claire EDEY GAMASSOU

Je pense que Muriel aura peut-être plus les entretiens en tête justement sur les tâches réservées que certains de nos enquêtés réservaient aux journées qu'ils passaient chez eux. Je peux répondre par exemple en pensant à Cécile qui disait carrément qu'elle passait parfois des journées dans l'entreprise uniquement pour parler avec les gens, donc elle n'effectuait pas de tâches de son travail au sens strict, mais la tâche de mettre du liant, de planifier certains rendez-vous, et d'avoir des échanges informels. Par rapport à ça, je pense effectivement que cette idée de qu'est-ce qui est perdu, qu'est-ce qui manque, j'ai plutôt l'impression que dans notre échantillon, mais Muriel complétera, c'est par leur habitude et leur capacité à sélectionner des tâches qui justement ne perdront rien en étant effectuées chez eux qu'ils ont optimisé la pratique. Mais Muriel sera plus complète et fine sur ce sujet.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Il y a beaucoup de tiroirs dans cette question. Déjà, conceptuellement, je répondrais que si on est radical, on n'a jamais le même travail qu'autrui puisque les caractéristiques personnelles ressurgissent toujours. Mais ce serait beaucoup trop radical comme réponse, et une réponse vraiment purement conceptuelle. Parce qu'on sait justement, et c'est ça que montre notre galerie de portraits, que c'est la distance avec le lieu de travail commun qui aggrave la disparité et pluralise à ce point le travail. C'est un élément assez flagrant et cette prépondérance des déterminants personnels dans le travail est aggravée par la distance avec le lieu de travail. Je répondrais en disant qu'on n'a peut-être jamais le même travail, mais effectivement on a quand même beaucoup de choses en commun dans la manière de travailler, et là, nous constatons que la distance avec le lieu de travail aggrave cela.

Les gens réservent des tâches pour les réaliser à distance. Néanmoins, nous avons vu que (là je réponds à un autre tiroir de la question, sur la tâche à distance) c'est toujours une imbrication des deux choses. Je pense qu'au départ, les gens retournaient quand même beaucoup sur leur lieu de travail, pour nos archéo-télétravailleurs, les personnes qui avaient une expérience et pratique du télétravail. Les choses étaient établies, ils nous parlaient plutôt de tâches à distance, de tâches qui étaient réservées pour la distance. Maintenant, finalement, le travail à distance est devenu la norme, et devenant la norme, cela englobe beaucoup plus de choses et nous voyons que les personnes ont beaucoup plus de pratiques de réorganisation de leur agenda sur certaines tâches. Nous ne pouvons toujours pas limiter à la tâche, je pense, d'autant plus que maintenant nous sommes dans un travail à distance qui s'est vraiment installé. Cela pose des questions nouvelles quant à la co-présence au travail.

Catherine DELGOULET

OK, merci. On va poursuivre, il y a d'autres questions. La prochaine question, parce que je ne vois pas de mains levées… Non, je n'ai pas l'impression. De Frédéric SECHAUD : « Les problématiques de santé identifiées dans Sumer 2017 sont-elles corroborées avec l'enquête quali que vous avez faite par entretien ? »

Claire EDEY GAMASSOU

J'avais lu la question et j'y ai réfléchi en même temps, il me semble que non, que sur la surcharge de travail et les difficultés d'endormissement, de mémoire (même si là quand nous avons regardé de nouveau les entretiens c'était plutôt sous l'angle de la question "où sont les collègues?"), il me semble que nous sommes plutôt, même pour ceux qui ne vont pas très bien, nous l'avons dit, Inès ne vit pas forcément super bien le télétravail à 100 %, qu'ils le vivaient plutôt mieux que la différence que nous avons pu constater quantitativement dans l'échantillon. Muriel, tu confirmes ?

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Je confirme, et je vais un peu plus loin sur la question de Frédéric SECHAUD. Je pense que les personnes qui ont accepté de prendre du temps pour les entretiens sont des personnes qui n'étaient pas dans une intensification maximale du travail et donc il y a un biais. Je dis ça, parce que par exemple, dans notre recherche de terrain, nous avons eu un télétravailleur cadre dirigeant, qui a accepté de nous introduire auprès de son entreprise. Même quand il nous parlait, il était dans un tel degré d'intensité qu'il n'arrivait pas à être présent dans l'échange, et que cette personne n'arrive pas à avoir un suivi pour que nous puissions réellement investir ce terrain, c'est très intéressant justement. Je ne vais pas développer mais je pense que les personnes qui sont en intensification maximale et qui vivent le télétravail vraiment sur le mode « tunnel », pour reprendre une expression d'Éric qui dit « je vis le télétravail en mode tunnel », il nous dit bien qu'en ce moment il ne le vit pas en mode tunnel, et que c'est parce qu'il n'était pas en mode tunnel qu'il a accepté que nous lui prenions du temps. Mais sinon les données quantitatives montrent effectivement qu'il y a une très forte intensification et un réinvestissement, pour la majorité des télétravailleurs et télétravailleuses, des temps de trajet dans le temps de travail.

Claire EDEY GAMASSOU

J'ajouterais peut-être juste une chose, parce qu'on souligne bien cette disparité expérientielle dans notre échantillon. Je ne l'ai pas précisé tout à l'heure, dans les 11 de départ, il y en avait un qui était en télétravail contraint. C'était sous la forme d'une astreinte qu'il n'avait jamais demandée, jamais souhaitée, et cela, normalement, ce n'était pas du télétravail. C'était quelqu'un de non-cadre qui n'avait clairement pas le choix. Ce que je veux dire par là, c'est que je ne suis pas en train de remettre en cause les résultats constatés, je pense qu'il y a réellement une surcharge de travail du fait de se sentir libre de pouvoir le faire chez soi. Mais nous avons effectivement ce biais de sélection au moins pour la partie de ceux qui ont accepté de continuer à être réinterrogés. Parfois parce que justement ils vont plutôt bien, d'autres parce qu'ils ont besoin de parler. Je pense que nous l'avons ressenti quand même aussi, ils sont contents de pouvoir échanger avec nous. Cela n'enlève rien à la richesse de ce que nous pouvons amener, mais cela fait partie des choses à prendre en compte pour arriver à vraiment distinguer les résultats de contextes bien particuliers.

Les problématiques de santé, y compris si je reprends latitude décisionnelle et demande psychologique, ils en font plutôt état de façon plus modérée que ce qui est nettement mis en évidence par les chiffres.

Catherine DELGOULET

Peut-être juste pour commenter votre commentaire, si je comprends bien on est, dans l'échantillon avec lequel vous avez pu travailler, on est moins sur les questions de surcharge et plus peut-être sur des enjeux d'isolement qui font que vous l'avez repéré dans le fait que certains souhaitaient et avaient besoin de discuter avec vous et d'échanger sur ces questions-là peut-être.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Ce n'est pas forcément l'isolement seulement. L'isolement, ce serait par rapport à Inès. Mais ce sont des gens qui, par exemple pour le télétravailleur qui n'est pas d'accord avec l'accord, clairement,

pour lui, c'est aussi un enjeu d'avoir un contact avec des personnes qui sont informées sur le télétravail. Il y a toujours quelque chose qui fait qu'il y a un intérêt à suivre cette recherche, et qui peut être aussi un intérêt collectif par exemple pour la représentante du personnel, elle considère que c'est important de faire de la recherche parce qu'elle a une préoccupation d'intérêt général.

Claire EDEY GAMASSOU

Ce n'est peut-être pas forcément un isolement social mais parfois un isolement, psychique ou intellectuel sur le sujet. Le sentiment de ne pas avoir beaucoup de monde qui parlait de cette situation spécifique. Là, c'est vraiment en écoutant la question et en entendant la réponse de Muriel que je me dis que, pour tous, il y a peut-être ça. Il y a peut-être le sentiment de ne pas avoir d'autres collègues à qui parler de ce que ça leur fait d'être en télétravail, même quand ça se passe plutôt bien ; mais qu'il y a quand même des nuances sur lesquelles… Ça leur donne un temps de réflexion aussi là-dessus.

Catherine DELGOULET

D'accord. On passe à la question suivante, de Jean-Christophe DELGADO, qui vous remercie pour votre présentation qui lui fait penser à l'état du collectif dans le secteur associatif, notamment les ESS, tiers-lieux, occupés par des trentenaires pour les structures qu'il connaît, qui travaillent sur un autre mode : plusieurs lieux de travail, aucun de ces lieux de travail privilégié par rapport à l'autre, pas d'endroit où se poser vraiment, et malgré tout un collectif très fort et très largement porté par des valeurs partagées, mais, au prix d'un très fort engagement temporel. Je ne sais pas si vous avez un commentaire sur le commentaire.

Claire EDEY GAMASSOU

La question des valeurs n'est pas forcément apparue beaucoup dans nos entretiens.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Non, exactement. Je vois à quoi il était fait référence, après, je travaille aussi sur ces questions-là, je pense qu'il faut que nous fassions attention avec les gens qui travaillent sur un autre mode, parce qu'ils aspirent à autre chose et donc il y a une surstimulation qui est due à l'idée de construire quelque chose pour plus tard, qui provient aussi d'une dimension aspirationnelle. Je ne développe pas, mais il y a Yannick FONDEUR qui a écrit quelque chose sur les startupeurs justement, et qui prend un peu dans cette idée-là, dans l'ouvrage qui est paru suite au colloque GESTES et qui est accessible en ligne librement. Ça me fait penser à ça parce que c'est beaucoup plus détaillé dans le texte de Yannick FONDEUR[4].

Catherine DELGOULET

D'accord. On renvoie à une référence bibliographique que l'on pourra mettre si on la trouve en informations générales. La question/remarque de Gabrielle SCHUTZ, qui vous remercie également : « Pourriez-vous revenir sur la notion de demande psychologique pour laquelle les télétravailleurs sont systématiquement au-dessus dans l'enquête ? »

Claire EDEY GAMASSOU

Oui, c'est la première dimension du modèle de Karasek, qui a trois sous-dimensions, dont des choses, on va dire, quand on lit les questions, on voit bien que c'est plutôt de la charge, intensité du travail, mais aussi complexité des tâches. Cette demande ou exigence selon les traductions, et c'est vraiment autour de dans quelle mesure – il y a aussi des choses autour de l'interruption – est-ce que le travail que je fais me sollicite psychiquement de façon intense et importante ?

---

[4] https://www.teseopress.com/lemondedescollectifs/chapter/a-la-recherche-de-nouveaux-modeles-de-travail-collectif-dans-les-services-numeriques/

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Pour expliquer, c'est que dans les questionnaires Sumer a été réintroduite cette notion de modèle et un certain nombre de questions qui permettent de produire ce type de données quantitatives, pour avoir des indices sur la manière dont se positionnent les populations entre demandes psychologiques et latitudes décisionnelles…

Merci à Yannick FONDEUR d'avoir ajouté le lien dans la discussion.

Catherine DELGOULET

Oui, je vois que Yannick Fondeur a mis en ligne la référence pour le texte dont a parlé Muriel juste avant. On passe justement à la question de Yannick FONDEUR qui vous remercie aussi pour cette présentation passionnante. Notamment il s'intéresse au cas d'Éric, qui craint de perdre en souplesse dans la manière dont lui jusque-là faisait du télétravail gris et dont les nouveaux accords peuvent fragiliser finalement cette forme de télétravail et cette souplesse. Il vous demande si vous avez vu d'autres cas où vous avez rencontré cette situation et si finalement cette souplesse n'est pas perçue par beaucoup de télétravailleurs informels comme l'intérêt majeur du télétravail, qui pourrait disparaître du fait de ces accords.

Claire EDEY GAMASSOU

Non, pour l'instant, on n'en a pas rencontré d'autres. Sachant que là, on se situe bien dans la catégorie des cadres dirigeants. Je pense que c'est surtout eux que cela peut concerner, ou alors des cadres intermédiaires qui bénéficieraient de pas mal de latitude de décisions.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Ce qui m'a vraiment intéressée dans le fait qu'il dise « je ne suis pas d'accord avec l'accord », c'est le fait que nous l'avons prise de plein fouet cette réponse parce que nous, en tant que chercheures nous travaillons sur l'articulation entre individuel et collectif, et là on voit une dislocation à l'œuvre. La dimension collective dans l'entreprise ne lui paraît plus prépondérante au regard de son intérêt propre alors même qu'il est cadre dirigeant dans cette entreprise. Comme il n'est pas dévolu aux tâches RH du tout, il ne s'en occupe pas, il n'a pas été informé, et donc en plus il l'a découvert et clairement quand il dit : « Cela a été signé », le ton était de glace…

Claire EDEY GAMASSOU

… Il est dépossédé de quelque chose.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Il est dépossédé et nous avons très bien compris dans cet entretien que si cela n'avait pas encore été signé, il aurait fait en sorte de saper l'accord. Et il avait la possibilité de le faire, donc c'est vraiment quelque chose qui est extrêmement intéressant dans le microscopique du travail de voir qu'il y a toujours des articulations qui devaient être un peu divergentes entre l'intérêt pour le collectif des collègues et pour soi, mais là il y a vraiment une dislocation brusque, une inversion.

Claire EDEY GAMASSOU

Ça me revient ce que je voulais dire par rapport au fait que ce sont vraiment les cas des cadres dirigeants. Peut-être que nous pourrions retrouver la même chose chez d'autres, mais le fait d'encadrer, d'avoir un rôle d'encadrement, je pense qu'il y a quand même aussi pour d'autres métiers, l'enjeu des moyens mis à disposition, et du logement. C'est-à-dire que lui, d'ailleurs c'était l'entretien qu'on appelait l'entretien des chats parce qu'il y avait un beau jardin, un cadre très agréable, où il avait tout le matériel qu'il faut ; ce n'est pas forcément le cas de n'importe quel autre salarié, y compris cadre d'ailleurs. Peut-être que nous retrouverons d'autres effectivement mais c'est quand même une catégorie plutôt CSP ++.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Je vois que Gabrielle SCHUTZ, qui est sociologue, si je ne me trompe pas, dit : « c'est quelque chose que j'observe pour ma part dans un terrain sur une organisation passée au télétravail. C'est clairement la crainte majeure des dirigeants ». Ça, c'est bien parce que nous commençons à voir avec des collègues chercheur.e.s avec qui nous parlons qui ont aussi des éléments et qui renforcent ou pas ce que nous analysons, c'est intéressant.

Catherine DELGOULET

On a encore trois questions.

Claire EDEY GAMASSOU

Je peux répondre peut-être rapidement à celle de Serge VOLKOFF, parce que je suis toujours un peu obsédée par le temps. Parce que la question du présentiel venait quand on posait la question des tâches et je me permets d'aller sur celle-là parce qu'on a déjà parlé de cette question de la répartition des tâches.

Valérie ZARA-MEYLAN

Est-ce que vous pouvez lire la question ?

Claire EDEY GAMASSOU

« Vous intéressez-vous aussi à l'usage des jours en présentiel pour ceux qui en ont ? Est-ce que cela évolue à mesure que s'élabore une expérience du télétravail ? » Nous avons effectivement des choses autour de cela. Nous pourrons vérifier sur Cécile que j'ai déjà citée, par rapport à son activité d'échanges informels, dans le premier entretien, elle faisait état du fait qu'elle avait eu une vraie répartition autour de cela, sachant que sa spécificité à elle, c'est quand même qu'elle travaille aussi avec des équipes à l'étranger et finalement être chez elle et travailler avec une équipe qui est en Île-de-France ou en Asie, dans tous les cas, c'est faire collectif à distance. Dans son travail, la distance faisait déjà partie du travail. *A priori*, à vérifier sur la temporalité sur les évolutions, mais nous le gardons bien à l'esprit en tout cas, merci pour la question.

Catherine DELGOULET

D'accord, on prend aussi la question de José GONCALVES. « Dans l'état actuel de vos recherches, qu'est-ce que cela donne à voir de la place du cadre manager pour réguler le travail, pour tenir la performance et la santé dans un contexte non choisi ? En quoi c'est mobilisable dans le futur dans un contexte plus ordinaire ? »

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Je ne comprends pas forcément complètement la question parce qu'un contexte non choisi, il y a des contextes non choisis que nous avons exposés en termes de santé ou en termes de distance mais si la question ce sont les obligations de santé et sécurité dans l'entreprise, ce que nous avons pu voir, nous, et là je reviens à un niveau plus général et non pas sur un contexte de télétravail contraint, ce sont des télétravailleurs comme Hamid qui est responsable d'une grande équipe et qui dit qu'il est attentif à la configuration familiale dans laquelle sont ses collègues télétravailleurs parce qu'il y en a à qui il propose de revenir boire un café, discuter. Parce qu'il sait que, notamment pour les personnes célibataires, cela peut être compliqué le télétravail. Les relations professionnelles sont parfois le seul lien social de ces personnes-là. Cela, nous l'avons vu avec Hamid, nous l'avons vu aussi avec d'autres, avec Cécile, l'élue du personnel. Il y a une grande préoccupation pour des éléments de la situation familiale des collègues pour contrer le premier des aspects délétères du télétravail, c'est-à-dire l'isolement pour les personnes qui ont des situations familiales qui font qu'elles sont seules.

Catherine DELGOULET

Je pense que sa question était liée au fait qu'un certain nombre de personnes ont été obligées de télétravailler dans cette situation de crise sanitaire, et donc en quoi cette situation, en contexte non choisi, et du travail des cadres managers dans cette situation-là pourrait être éventuellement mobilisable ensuite dans un contexte plus ordinaire et choisi ?

Claire EDEY GAMASSOU

C'est une question à laquelle nous ne pouvons pas répondre avec les données que nous avons maintenant, mais cela fait partie des choses que nous voulons exactement observer dans les situations d'équipes hybrides. Là, tous les terrains que nous avons ciblés, ce sont des personnes qui télétravaillent et qui sont forcément des gens qui sont soit en production soit en présence pour voir comment les dynamiques se construisent, ce qui a pu se mettre en place et perdurer. Pour répondre à la question de José GONCALVES, nous n'avons pas de données suffisantes pour répondre maintenant.

Catherine DELGOULET

OK, merci. On prend la dernière question d'Annie JOLIVET : vous avez exclu les familles…

Claire EDEY GAMASSOU

Les familles d'activité professionnelle.

Catherine DELGOULET

Les familles professionnelles considérées comme pratiquant du travail à distance, or un de vos exemples de télétravail pour cause de trajet, pourrait être du travail à distance en local. C'est à la frontière entre travail à distance et télétravail. C'est une question que pose Annie JOLIVET, est-ce que ça pourrait être vu comme ça ?

Claire EDEY GAMASSOU

Je m'embrouille parce que j'avais compris autrement. Mais première chose, je ne les ai pas exclues, alors peut-être que je n'aurais pas dû présenter ça, mais c'est quand même une réflexion qui est importante pour moi, parce que, comme les enquêtes sont en train de se développer autour du télétravail, savoir si on reste sur la définition juridique ou quelles nuances on met, c'est une vraie question. Alors je ne sais pas si Annie JOLIVET pense à la même chose mais moi quand je revois Inès, Inès n'a pas de bureau dans son entreprise, elle n'a pas de place dans son entreprise physiquement. La seule place qu'elle a pour travailler, c'est à son domicile, parce qu'effectivement son domicile est très lointain de son entreprise.

C'est une question qui va se poser pour beaucoup d'entreprises : conserver un immobilier d'entreprise tout en développant la pratique de télétravail, pouvoir recevoir régulièrement tous les salariés et faire collectif ou pas…Donc première chose, on ne les a pas exclues, et effectivement on avait, dans l'échantillon, des personnes qui clairement ne correspondent pas à la définition officielle du télétravail, mais ce n'est pas forcément à cause de l'enquête.

Et vraiment, sur la question pour cause de trajet, je pense que vous pensez plutôt à Hubert, ça peut être Hubert ou Inès en fait, mais dans tous les cas, pour moi, nous ne sommes pas sur du travail à distance dans le sens où le travail à distance, c'est celui qui ne pourrait pas être fait dans l'entreprise. Par exemple, un commercial qui négocie, qui va présenter des produits à un potentiel client, le travail de prospection ne peut pas se faire dans l'entreprise. Pareil, je prends l'exemple du travail de préparation d'une formation, d'un enseignement, selon qu'on a ou non un bureau dans son université, ce qui n'est pas toujours le cas, ou dans son collège ou son lycée, la tâche n'est pas prévue pour être faite…

Les espaces de coworking, ça fait partie du télétravail, dans le sens où c'est un autre lieu qui est dédié à l'activité, mais l'activité pouvant être effectuée dans les locaux de l'employeur. On n'est pas dans le gris de la tâche qui, de toute façon, n'est pas prévue dans les locaux de l'employeur. Espaces de coworking ou maison, finalement, c'est équivalent.

Muriel PREVOT-CARPENTIER

Dans les accords que nous avons lus, nous avons eu accès à plusieurs accords d'entreprises, les espaces de coworking sont toujours cités comme des espaces possibles pour du télétravail. Néanmoins, nous n'avons pas eu accès directement à des gens qui nous ont dit : « Je vais en espace de coworking. » C'est quand nous allons en espace de coworking que nous trouvons des télétravailleurs. Là, Claire est en espace de coworking…

Claire EDEY GAMASSOU

Une autre partie de l'enquête mais qui n'est pas encore...

Muriel PREVOT-CARPENTIER

C'est ça. Nous allons travailler sur les équipes hybrides et sur les espaces de coworking mais je pense que la question d'Annie JOLIVET est importante parce que cela montre vraiment que si l'on s'arrête au cadre juridique, on a du mal à les appréhender. Ce sont des situations qui sont très poreuses et qui jouent beaucoup avec les frontières. Le blurring, est loin d'être une invention et il augmente, il y a vraiment un énorme brouillage, un brouillage que certains télétravailleurs favorisent même si parfois cela les dérange. Je pense par exemple à la situation de Hamid, pensez bien que cet homme, quand il travaille, il nous décrit des situations où en même temps il a envie de télétravailler parce que, comme ça, il aide pour les charges domestiques, et il veut le faire en travaillant, mais en même temps, il doit cacher qu'il aide, et cacher ses liens avec sa famille. Pour moi, ce sont vraiment des situations nouvelles où il y a eu une aggravation du brouillage et avec un travail qui s'ajoute vraiment pour les personnes, et je pense qu'il faut beaucoup plus investiguer ces éléments. Et nous voyons bien que le droit ne prévoit pas du tout les situations de travail réel. Et, pour l'ergonomie, c'est vraiment une question, parce que si l'on s'en tient à une caractérisation dans le cadre strictement définitionnel, on peut vite exclure des gens qui ne correspondent pas à l'ensemble des critères, alors que la vie ne rentre pas toujours dans les critères et c'est ça le problème que nous avons. Le télétravail aggrave fortement ça, et cela a d'ailleurs été pour nous un problème pour constituer les échantillons.

Catherine DELGOULET

D'accord. On va peut-être s'arrêter là. Un grand merci pour ce travail passionnant, et pour les échanges que nous avons pu avoir avec vous ce matin. Merci aussi au public et à ses questions, malgré la situation d'interaction en visioconférence qui est quand même un peu limitante. On se donne rendez-vous à 14h, pour redémarrer sur la présentation suivante, une présentation de Marie-Cécile Escande-Varniol. Je vous souhaite bon appétit, et à tout à l'heure pour la suite du séminaire. Merci à toutes et tous. À tout à l'heure.

(Applaudissements)

Chapitre 3 -

FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL ET FLEXIBILITÉ DES TRAVAILLEURS, L'EXEMPLE DES TRAVAILLEURS DES PLATEFORMES NUMÉRIQUES, POINT DE VUE JURIDIQUE

Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL, Université Lumière - Lyon 2, IETL

Valérie ZARA-MEYLAN

Il est temps d'entamer maintenant cette deuxième demi-journée. Nous poursuivons donc ce séminaire annuel du CREAPT, qui nous réunit depuis ce matin sur le thème du travail en effectifs variables, avec un sous-titre important pour nous, « L'expérience à l'épreuve de la flexibilité ».

Nous allons poursuivre et je voudrais tout d'abord remercier le public, les présents et ceux qui étaient là ce matin aussi. Nous avons aux alentours de 210 inscrits sur les deux journées de ce séminaire et nous étions 70 ce matin. Alors, merci à vous pour votre présence.

Concernant les questions du public, demandes de précisions, commentaires ou encore témoignages, n'hésitez pas. Vous pouvez passer par l'écrit sur le canal des questions-réponses, c'est la petite bulle questions-réponses que vous devez avoir en bas de votre écran. Après la présentation de l'oratrice, les collègues modérateurs et modératrices qui œuvrent derrière leur ordinateur, pourront nous les livrer directement ou choisir de les regrouper, en fonction du nombre de questions qui sera posé.

Vous pourrez aussi demander la parole au moment de la discussion en levant la main virtuelle et poser votre question en direct.

Nous avons conçu cet après-midi en deux parties, avec une pause à partir de 15 heures environ qui sera d'une demi-heure. Et nous allons entendre Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL en première partie, puis Nicolas CANALES-BRAVO en seconde partie.

Tout d'abord donc Marie-Cécile. Vous êtes maître de conférences en droit social à l'Université Lumière de Lyon 2 et en particulier à l'IETL (Institut l'Etudes du travail de Lyon). Merci beaucoup d'avoir accepté de participer à ce séminaire pour nous proposer votre regard.

Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL

N.B. Les lignes qui suivent sont la reprise écrite de la conférence prononcée lors du séminaire en visioconférence. Ce texte conserve les caractéristiques d'une présentation orale. Notamment, il n'est pas chargé de notes bibliographiques. Le lecteur trouvera quelques références en fin d'article. Par ailleurs, cette conférence s'adresse à un public de non juristes, il était donc important de souligner des éléments basiques qui paraitraient élémentaires à un public de juristes spécialisés.

Dans cette journée consacrée au travail et à « l'expérience à l'épreuve de la flexibilité », il m'a été demandé d'intervenir en tant que juriste. J'ai accepté, convaincue que les échanges entre disciplines enrichissent la compréhension de nos propres études. Cependant, la question s'est vite posée : en quoi est-ce que le droit a quelque chose à dire en matière d'expérience et de flexibilité ? Évidemment, lorsque l'on examine le programme et les titres des interventions qui sont proposées, notamment sur le télétravail, on comprend que le droit du travail est bien présent, au moins en filigrane et dans l'organisation et la réalisation concrète du travail. Mais la question de l'expérience semble aux antipodes du droit. En effet, les juristes font rarement des études de terrain, contrairement à d'autres disciplines réunies au sein du CREAPT.

Cependant, la notion de flexibilité n'est pas absente du droit du travail, ni du quotidien de travailleurs qui se situent hors du droit du travail et que le droit peine à saisir. En effet, lorsque l'on parle du travail ou des travailleurs, en droit on doit très vite faire la distinction entre ceux qui sont des salariés et bénéficient d'une forme de protection fondée sur les règles du droit du travail, et ceux qui sont considérés comme des « indépendants » et ne relèvent pas de ces règles. Ainsi, pour reprendre l'intitulé de ce colloque, « le travail à effectifs variables », il semble sous-entendre que l'on parlera des travailleurs salariés. Mais d'autres travailleurs sont concernés car ils exercent les mêmes activités, mais dans un cadre juridique différent qui les rend parfois encore plus vulnérables. Ainsi, le télétravail peut être exécuté par un salarié en contrat de travail ou par un indépendant ayant répondu à un appel d'offre. La numérisation et ces nouvelles possibilités de travail à distance, ou de travail intermédié par une plateforme, a permis l'éclosion de nouvelles formes de travail. La flexibilité requise des travailleurs concernés est encore plus grande pour ceux qui travaillent à leur compte que pour ceux qui exécutent leur prestation dans le cadre d'un contrat de travail.

Nous tenterons de montrer d'une part que le droit du travail est un droit flexible par nature, en quête d'adaptation à la réalité des contextes de travail ; et d'autre part que le nouveau modèle de travail généré par l'intermédiaire de plateformes numériques donne lieu à une flexibilité exacerbée des travailleurs concernés, privés des protections du droit du travail.

I – Le droit du travail, un droit flexible par nature

L'application des règles nécessite un travail d'interprétation, confié particulièrement aux juges. Il permet de répondre à l'évolution constante de la société, sans en changer les règles à chaque nouveauté technologique ou autre. En droit du travail notamment, la qualification du contrat de travail par des critères définis par la jurisprudence est un exemple type de cette extraordinaire flexibilité du droit.

A) Nécessaire adaptabilité du droit

Le droit est une science sociale d'un type particulier. Si les règles qui le composent sont issues de l'observation de la réalité passée au crible des choix politiques et législatifs, une fois adoptées elles restent abstraites et générales. **Les règles disent ce qui doit être, non pas ce qui est**. La loi interdit le travail non déclaré, dit illégal ou dissimulé à raison des règles qui encadrent l'embauche de salariés ; pour autant, la réalité montre que de nombreux employeurs ne respectent pas cette obligation. Ils encourent alors les sanctions prévues par ces mêmes règles juridiques.

Ces règles énoncées de manière générale et abstraite ont vocation à s'appliquer à des cas particuliers et ce sont souvent plusieurs règles, parfois contradictoires en apparence, qui sont applicables à une même situation. C'est alors qu'intervient le premier travail de tout juriste : **l'interprétation** des règles, nécessaire à leur application. Les praticiens, DRH, juristes, magistrats, doivent faire ce travail d'individualisation. Par exemple, un salarié n'allume pas sa caméra alors qu'il est en télétravail chez lui et que son DRH impose de voir ses collaborateurs lors des visioconférences ; après plusieurs rappels, l'employeur le sanctionne. Cette situation met en présence deux règles juridiques : l'obligation pour le salarié d'obéir à sa hiérarchie, et l'obligation pour l'employeur de respecter la vie privée de son salarié, dont le domicile fait partie. Le juge, s'il est saisi, devra dire, dans cette situation, lequel de ces deux droits l'emporte sur l'autre, et pourquoi. Il se prononcera alors sur la justification de la sanction.

Ce travail d'interprétation permet l'adaptation du droit aux faits et à l'évolution du contexte social. C'est ainsi que le Code civil de 1804, bien que souvent réformé, reste toujours en vigueur. Le code du travail est plus récent, mais avec les évolutions techniques et la numérisation, de nombreuses pratiques nouvelles sont apparues. Pour autant, il n'a pas été nécessaire de réécrire tout le droit du travail. Le contrôle des boites mail des salariés s'est vu appliquer les mêmes règles que le contrôle des armoires de vestiaires. Le contrôle par la vidéo-surveillance relève du régime de la loyauté des preuves, bien antérieur à beaucoup de procédés modernes.

L'interprétation en droit passe par des opérations dites de **qualification**. Celle-ci permet de désigner les règles applicables aux faits d'une espèce. Si telle situation a été voulue par les parties, on va parler d'acte juridique et si on y décèle une entente, un accord de volonté entre deux ou plusieurs parties, la situation sera qualifiée de contrat, on applique alors les règles relatives au contrat. Si la situation est fortuite, on parlera de fait juridique, enclenchant un régime de responsabilité différent.

Le droit du travail offre un terrain particulièrement intéressant en matière d'adaptation. Lorsque l'on parle de droit du travail, on fait généralement allusion au code du travail et à ceux qui y sont soumis. Mais **le code du travail a un champ d'application limité**. Il concerne les employeurs et les salariés du secteur privé. Elaboré pour le monde de l'industrie, au fil des révoltes et des majorités politiques. À l'origine, il s'agit d'un « droit ouvrier » qui donne lieu à une « législation industrielle ». D'une part, la protection de la santé des travailleurs est apparue comme une nécessité (humaine et militaire), d'autre part, il fallait discipliner les masses largement venues des campagnes et peu habituées à suivre les horaires de l'usine. Ces deux grands pans, santé des salariés et temps de travail, occupent encore une place importante dans le code. Mais c'est aussi la naissance de règles nouvelles, propres à la matière, issues du poids des luttes collectives, droit syndical, négociation, conventions collectives qui y trouvent place. Ce socle industriel a forgé un modèle sur lequel sont construites l'ensemble des règles du code : organisation d'un même lieu de travail où les travailleurs respectent des horaires identiques pour une activité commune et collective.

Cependant, le monde du travail n'est pas uniforme. La diversité des secteurs professionnels et des pratiques entraine une diversité des règles. La réponse se trouve notamment dans la négociation collective, notamment la négociation collective de branche. Les conventions collectives, quel que soit leur niveau, constituent un formidable vecteur de flexibilité, raison pour laquelle le législateur encourage depuis plusieurs années la négociation au niveau de l'entreprise ou de l'établissement.

Le modèle économique industriel a considérablement évolué au fil du XXème siècle vers la tertiarisation qui n'a pas les mêmes besoins ni les mêmes pratiques que ceux de l'industrie d'origine et dans laquelle s'est manifesté plus encore ce besoin de flexibilité ; flexibilité dans les horaires (on n'est plus dans le même contexte), flexibilité dans les lieux (itinérance connectée) et des activités. Le télétravail ou le travail par l'intermédiaire de plateformes numériques sont en rupture totale avec le modèle d'origine. Pourtant, les règles restent souvent inchangées, leur interprétation s'adapte à ces nouveaux contextes. Flexibilité des travailleurs, mais aussi flexibilité du droit !

On s'appliquera ici à démontrer la plasticité du contrat de travail, condition d'application du droit du travail.

B) Flexibilité des critères de qualification du contrat de travail

Le contrat de travail n'est pas défini par le code du travail. Ce dernier renvoie aux règles générales du code civil, communes à tous types de contrats. C'est la jurisprudence qui a été amenée à définir le contrat. Elle l'a fait dès 1931 dans un arrêt célèbre, considérant que le contrat de travail se caractérise par un **lien juridique de subordination**. La subordination a été choisie comme critère qualificatif, par préférence à la dépendance économique qui avait les faveurs d'une partie de la doctrine à l'époque. Encore fallait-il définir ce « lien juridique de subordination ». La Cour de cassation l'a fait progressivement. Depuis 1996, « le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le **pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner** les manquements de son subordonné ». La protection légale des règles impératives du droit du travail est la contrepartie de l'obéissance aux ordres de l'employeur. En revanche, le travailleur indépendant est juridiquement autonome et ne bénéficie d'aucune (ou presque) des règles protectrices ; sa protection sociale ne dépend que de lui-même -cette assertion pourrait être nuancée en se référant à un courant législatif actuel qui tend à assurer certaines protections, notamment sociales, aux travailleurs indépendants-.

Au fil des cas qui lui ont été soumis, la Cour de cassation s'est prononcée sur la qualification de certaines situations à la limite entre travail subordonné ou travail indépendant. Ainsi, des conférenciers qui interviennent au sein du siège d'une grande banque, sont-ils réellement des indépendants (statut sous lequel ils opèrent), ou bien l'URSSAF est-elle en droit de demander la requalification des contrats en contrats de travail soumis aux charges sur les salaires ? À cette question, la Cour de cassation a répondu le 13 novembre 1996 par la définition du lien de subordination, ajoutant que « le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice du lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail ». Au sein d'une même entreprise, tous les travailleurs ne sont pas forcément des salariés.

Autre cas qui permet de mieux cerner la définition, celui d'un chauffeur de taxi qui louait son véhicule par un « contrat de location d'un véhicule équipé taxi ». Le travailleur, bien qu'a priori artisan indépendant, demande aux juridictions la requalification de ce contrat en contrat de travail. Dans un arrêt du 3 décembre 2000, il a obtenu gain de cause. La Cour précise à cette occasion que « l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais **des conditions de fait** dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs ». Dès lors, il faut examiner la façon dont se déroule la relation de travail entre les parties pour identifier l'existence ou non d'un lien de subordination. C'est à une analyse concrète des faits que doivent se livrer les juges, au-delà de ce qui a été contractuellement convenu. Cette décision marque une rupture avec l'interprétation classique des contrats.

La décision rendue en 2000 a été confirmée par bien d'autres, notamment un arrêt du 3 juin 2009 dit « île de la tentation », du nom d'une émission de télévision dans laquelle les participants étaient censés jouer sur une île paradisiaque contre des comédiens. Le jeu était cruel puisque beaucoup y ont perdu leur couple. Ils ont pu trouver une consolation dans les décisions judiciaires qui, accédant à leur demande, ont requalifié le contrat de « participation à un jeu télévisé » en contrat de travail. Les juges se sont intéressés au déroulement du « jeu ». Ils ont constaté que la société de production était exigeante, faisait répéter des scènes, commandait des comportements, etc. Autant d'indices du lien de subordination.

L'intérêt de ces requalifications réside, pour les protagonistes, dans les conséquences liées à l'application du code du travail (indemnités de licenciement, paiement des heures supplémentaires, du salaire minimum…).

Dans les cas de requalifications, comme ceux que nous venons d'évoquer, les juges recherchent systématiquement l 'existence des trois éléments que sont les ordres, le contrôle et la sanction. Que la qualification soit en cause ou non, les juges doivent souvent se prononcer sur la licéité des moyens de contrôle ou sur la justification de la sanction.

En matière de contrôle, là aussi, l'analyse concrète s'adapte à l'évolution technologique. Le contremaître a été remplacé par la caméra ou des systèmes de géolocalisation. La licéité de ces instruments dépend de l'information qui a été donnée au travailleur et de l'usage qui en est fait. Avec une forte autonomisation des travailleurs, dans certains cas le contrôle ne porte plus tant sur le processus d'exécution, mais sur le résultat. On touche là à l'hyperflexibilité du travail « subordonné ». Le télétravail relève largement de cette catégorie : dans un certain nombre de cas, on ne contrôle plus tant les horaires ou le temps de travail, du moment que le résultat attendu est atteint. Le danger est grand pour la santé des salariés. La parade judiciaire se trouve dans le contrôle de la charge de travail.

Quant aux sanctions prononcées à l'égard d'un salarié, le contrôle judiciaire porte essentiellement sur la justification et la proportionnalité de la mesure prise par l'employeur. Dans les cas de doute sur la qualification même du contrat, c'est la rupture unilatérale qui est considérée comme une sanction en elle-même.

Ainsi, de la chaine de production des « Temps modernes » de Charlot à l'île de la tentation, les juges conservent la même définition du contrat de travail dont on peut constater la flexibilité et la formidable adaptation à toute situation de travail. Adaptabilité que l'on retrouvera avec les nouvelles formes de travail du numérique, procuré notamment par les plateformes d'intermédiation.

II – Les travailleurs des plateformes, une flexibilité exacerbée

Avec la numérisation, de nouvelles formes de travail sont apparues. Accompagnées ou précédées par un mouvement de refus du salariat par une partie des travailleurs, une certaine attirance pour le travail indépendant qui s'est traduite par la naissance d'un régime juridique particulier, l'auto-entreprenariat. Ces auto-entrepreneurs rejoignent la cohorte nombreuse des indépendants traditionnels : artisans, commerçants, professions libérales. Ce qui est peut-être plus nouveau, c'est la plus grande précarité des auto-entrepreneurs et l'adoption de ce statut par défaut dans certains cas. Mais on sort là du domaine juridique. Il n'en reste pas moins que les statistiques de l'INSEE montrent la progression continue de ces nouveaux indépendants depuis une dizaine d'années. Pour autant, cette catégorie n'est pas homogène. Elle compte des travailleurs qui ont fait le choix de l'indépendance et y gagnent très bien leur vie, mais aussi des travailleurs précaires soumis au bon vouloir d'un ou de plusieurs donneurs d'ordre. Nous nous limiterons ici à l'exemple typique des **travailleurs dits « de plateformes ».**

Mais là encore il faut s'arrêter sur une nécessaire catégorisation. Lorsque l'on parle de plateformes numériques, on entre dans un monde devenu très vaste et hétérogène. Il faut distinguer les plateformes de référencement (type moteurs de recherche, Wikipédia), des plateformes collaboratives (échange pair à pair, Le Bon coin), des plateformes d'emploi. Ces dernières permettent des échanges de biens et services à titre lucratif. Parmi celles-ci, il faut encore distinguer plusieurs sous-catégories : les plateformes de partage (Airbnb, Blablacar), les plateformes de « jobbing » (Stootie, SuperMano), les freelances à haute valeur ajoutée (designers, juristes et autres libéraux), les plateformes de micro travail, qui relèvent du crowdwork et permettent des tâches entièrement dématérialisées, effectuées de n'importe quel coin du globe pour des donneurs d'ordre parfois très éloignés physiquement. Enfin, les plateformes de services types Uber, Deliveroo, Just Eat ou Brigad et autres. Ce sont ces dernières qui ont donné lieu à l'expression **« ubérisation »**, synonyme de précarité. Ce sont celles qui nous intéressent ici.

En effet, l'entreprise Uber a créé un modèle disruptif de travail qui rompt en tous points avec le modèle issu de l'industrialisation. Sa caractéristique première est de s'affranchir de toutes les contraintes juridiques. Cependant, notre modèle contemporain de société, libérale mais s'appuyant sur un socle de protection sociale largement fondée sur le travail salarié, ne peut supporter ces dérives ultra libérales. Aussi, le droit rattrape ces nouvelles pratiques, à la recherche d'un cadre juridique soutenable.

A) Un affranchissement des contraintes juridiques

Sous couvert de promesses de gains et de liberté (de temps de travail, d'horaires, de connexion, de clientèle), la plateforme Uber et à sa suite un grand nombre de plateformes qui l'ont copiée, a attiré de nombreux travailleurs. Il s'agit souvent de travailleurs précaires, ou d'étudiants, ou d'emplois de complément. Avec le modèle très disruptif dit « Uber Pop », certains ont même retrouvé le chemin du travail perdu depuis longtemps. Ce système consistait à permettre à tout un chacun de s'improviser chauffeur de taxi avec sa voiture personnelle. Il a été vite condamné. En effet, du point de vue juridique, c'est à la fois du travail illégal et de la concurrence déloyale. De même, le système des VTC a ébranlé toute la filière des taxis traditionnels dans tous les pays où Uber s'est installé. Il s'agit d'un secteur très réglementé au niveau de toutes les grandes villes du monde de manière historique. Uber a proposé un modèle faisant fi des règlementations locales. L'histoire de la firme commence donc par une **violation des règles légales**. Cela revient à instaurer du travail informel dans des pays où le système social repose sur du travail dit « déclaré » et respectueux des normes en vigueur. De nombreux mécanismes juridiques sont impactés : le droit de la concurrence (media, industrie du disque,

taxis, hôtels, bureaux d'étude, traducteurs, etc), le droit fiscal (mise en place de systèmes d'optimisation fiscale et parallèlement suppression d'emplois dans les entreprises traditionnelles) et le droit du travail bien entendu. Les notions même de travail, travailleur et employeur sont mises en cause par ce modèle. Entre travail et jeu, comment qualifier l'activité de celui qui teste des jeux vidéo ? Les plateformes sont-elles de simples intermédiaires ou de véritables employeurs ? Le travailleur est-il réellement indépendant ou bien soumis à un pouvoir de subordination ? On constate également une rupture avec le modèle classique de relations professionnelles. La défense collective des travailleurs vole en éclats, au moins dans un premier temps.

Du point de vue du droit du travail, ces plateformes offrent une vision disruptive du travail :

UNE VISION DISRUPTIVE DU TRAVAIL	
Contexte industriel	Contexte de la numérisation
Un collectif de travailleurs	Solitude/connexion au monde virtuel frontières floues entre loisir et travail
Unité de lieu Monde clos	Lieu de travail indéterminé (voiture, domicile) Monde ouvert
Unité de temps	À toute heure, au choix (ou non) du travailleur. Le temps n'est plus compté.
Unité d'action	Multitâche frontières floues entre loisir et travail
Un contrat entre le travailleur et l'employeur	Relation triangulaire

En se posant en intermédiaire, réfutant la qualification d'employeur, **ces plateformes s'affranchissent des fondamentaux du droit du travail**, que ce soient les conditions de travail (durée du travail, congés, rupture, etc), le salaire minimal, les règles sur la protection de la santé et de la sécurité au travail (quelle protection pour le livreur à vélo qui a un accident de la circulation en prenant des risques pour gagner plus ?), la représentation et la négociation collective, le droit de grève, le contrôle de l'inspection du travail, l'accès au juge prud'homal (considérés comme des entreprises, les auto-entrepreneurs relèvent de la compétence du tribunal de commerce), et enfin la protection sociale.

Ces travailleurs sont soumis à une hyperflexibilité dans l'exécution du travail, présentée par les plateformes comme une conquête de la liberté sur l'asservissement du salariat. Notamment liberté de ses horaires de travail, liberté de se connecter ou non. Cependant les contraintes, véritables obligations juridiques, sont nombreuses. La première d'entre elles est l'obligation de s'inscrire au régime de la microentreprise (sinon, pas d'accès à la plateforme), des directives nombreuses et contraignantes, des tarifs variables fixés par un algorithme, une surveillance constante par l'indispensable géolocalisation, un risque de déconnexion en cas de non-respect de toutes ces contraintes, assimilable à une sanction.

La montée en puissance de ces nouveaux modes d'accès au travail, la précarité des travailleurs concernés, souvent économiquement dépendants des plateformes qui fournissent la prestation, et des actions judiciaires intentées contre les plateformes, ont amené le juge et le législateur à réagir.

B) À la recherche d'un cadre juridique

Face à de nouvelles pratiques vues par certains comme des gisements d'emplois, les gouvernants (dans tous les pays industrialisés) se sont trouvés pris entre des logiques économiques et le besoin de protections sociales des travailleurs concernés. La déstabilisation de secteurs économiques tels que les taxis a donné lieu aux premières réactions législatives. Ce fut l'interdiction rapide de Uber Pop, puis l'encadrement progressif des VTC par des normes diverses. L'encadrement légal relatif à l'ensemble **des travailleurs de plateformes indépendants**, est intervenu avec **la loi du 8 août 2016** (loi travail, ou El Khomri). Ces travailleurs sont visés par les articles L. 7341-1 à L. 7345-6 du code du travail. Cependant, ils sont clairement exclus de toutes les autres dispositions de ce code.

Les plateformes concernées sont définies dans le code général des impôts, ce sont « Les entreprises, quel que soit leur lieu d'établissement, qui mettent en relation à distance, par voie électronique, des personnes en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un bien ou d'un service ».

Les articles du code du travail invitent les entreprises ainsi définies à une « responsabilité sociale ». Les seules contraintes concernent la prise en charge des frais d'assurances accidents du travail et maladies professionnelles (mais dans une faible mesure), ainsi que le versement d'une cotisation pour la formation professionnelle. Les travailleurs se voient reconnaitre le droit de constituer des syndicats et le droit d'action collective. Cette reconnaissance, bien qu'importante s'agissant de travailleurs indépendants, ne va en réalité pas au-delà des normes internationales que la France s'est engagée à respecter.

Par la suite, **la loi LOM** (loi d'orientation sur les mobilités) du 24 décembre 2019, règlementant encore le secteur des VTC et des livreurs à deux ou trois roues par des dispositions insérées dans le code des transports, contenait un article qui suscitait la polémique. Cette mesure est censée répondre à une demande récurrente des entreprises de plateformes, et soi-disant sécuriser la relation de travail. Elle prend la forme d'une charte, rédigée unilatéralement par l'employeur et qui contient les droits et engagements réciproques. Selon le texte adopté par le Parlement, l'information et l'acceptation de la charte par le salarié valait présomption de non-salariat et privait le travailleur d'un recours en requalification du contrat en contrat de travail.

L'effet attendu de la charte a fait long feu. Le Conseil constitutionnel a censuré la disposition interdisant les recours en requalification. La possibilité d'établir une charte figure bien dans le code du travail, mais elle a perdu de son intérêt principal pour les plateformes.

La France s'inscrit clairement en défaveur de la présomption de salariat, position qui n'est pas partagée dans tous les pays de l'UE. Mais elle s'emploie néanmoins à reconnaître certaines protections à ces travailleurs de plateformes, et plus largement aux travailleurs indépendants dans leur ensemble. Ainsi, en matière de sécurité sociale une amélioration s'est faite avec l'insertion des indépendants dans le régime général. Sur le plan des droits collectifs, une ordonnance du 21 avril 2021 prévoit la mise en place d'une représentation collective des travailleurs de plateformes. Une « autorité du dialogue social » a été créée. Mais on peut s'interroger sur ces dispositions qui complexifient les différents statuts et peuvent constituer des contournements du droit à la négociation des travailleurs. La reconnaissance d'une obligation de salariat, telle que celle qui existe pour les VRP (Vendeur, Représentant et Placier) ou les journalistes pigistes, par exemple, assortie de l'exclusion de certaines règles du code du travail aurait été probablement plus claire, plus simple et surtout plus en phase avec les **réponses judiciaires de nombreuses juridictions**.

Dans un premier temps, les conseils de prud'hommes et les cours d'appels françaises, interrogés sur des demandes de requalification en contrat de travail, se sont montrés partagés. La Cour d'appel de Paris, notamment a considéré à plusieurs reprises que ces travailleurs étaient bien des indépendants, libres de se connecter ou non, selon des horaires choisis par eux. Saisie de recours en pourvoi, la **Cour de cassation s'est clairement prononcée par deux fois en faveur de la requalification**. Elle voit dans les modalités d'exécution des prestations les indices du lien de subordination. Elle reprend

la définition forgée depuis des décennies : « l'existence d'une relation de travail ne dépend ni de la volonté exprimée par les parties ni de la dénomination qu'elles ont donnée à leur convention mais des conditions de fait dans lesquelles est exercée l'activité des travailleurs ; le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné ». Dès lors, dans les deux affaires qui concernent, l'une une plateforme de livraisons de repas à vélo, l'autre l'emblématique entreprise Uber, la haute juridiction s'emploie à démontrer que, malgré la méthode très particulière de l'organisation du travail, celui-ci répond aux trois critères de qualification du **lien de subordination, ordre, contrôle et sanction**. Dans sa décision du 28 novembre 2018, la Cour de cassation juge que « l'application était dotée d'un système de géolocalisation permettant le suivi en temps réel par la société de la position du coursier et la comptabilisation du nombre total de kilomètres parcourus par celui-ci et, la société *Take Eat Easy* disposait d'un pouvoir de sanction à l'égard du coursier ». Dans l'arrêt du 4 mars 2020, elle précise que « le statut de travailleur indépendant de M. X... était fictif et la société Uber BV avait adressé (au chauffeur) des directives, en avait contrôlé l'exécution et avait exercé un pouvoir de sanction ».

Ainsi, quelle que soit la flexibilité de l'organisation du travail, la qualification du contrat de travail s'impose dès lors que les trois critères du lien de subordination sont réunis. En l'occurrence, le fait d'imposer aux travailleurs de s'inscrire comme autoentrepreneur, s'analyse comme une première directive, signe de subordination. La géolocalisation est un indice majeur de contrôle, et la déconnexion peut s'analyser comme une sanction. D'autres éléments interviennent dans ces décisions exemplaires du rôle et de l'indépendance du juge dans son interprétation des faits pour s'adapter aux évolutions sociales.

Dans les autres pays où Uber et consorts ont développé leur modèle d'intermédiation de fourniture de travail par plateformes électroniques, les mêmes questions juridiques se sont posées. Comme les critères du contrat de travail sont sensiblement les mêmes dans tous les pays industrialisés, très majoritairement les réponses jurisprudentielles ont été les mêmes. Que ce soit en Californie, en Allemagne, en Espagne, en Italie ou au Royaume-Uni, les juridictions se sont prononcées en faveur d'une requalification du contrat en contrat de travail.

Pour autant, il ne faut pas considérer que tous les chauffeurs, livreurs et autres travailleurs de plateformes sont assurés d'obtenir la requalification de leur contrat. Chaque cas sera examiné de manière individuelle et certains juges restent sensibles aux arguments de liberté dans le travail développés par les plateformes. Ainsi, après que la Cour de cassation se soit prononcée, la Cour d'appel de Lyon et celle de Paris ont jugé que les chauffeurs concernés étaient bien des travailleurs indépendants. Si la Cour de cassation est amenée à se prononcer à nouveau et reste sur sa position, alors on pourra parler de jurisprudence et les juridictions du fond suivront plus sûrement sa position.

Quoi qu'il en soit, la vraie solution n'est pas dans le recours individuel devant les tribunaux. Ceux-ci interviennent généralement après la rupture du contrat. Leurs décisions ont des conséquences indemnitaires, mais pas curatives. Dans la mesure où les sociétés concernées refusent de prendre acte de la position judiciaire pour généraliser les contrats de leurs collaborateurs en contrat de travail, les décisions perdent leur valeur d'exemple. **Seul le législateur peut imposer une règle générale**.

Force est de constater que les législateurs, européens ou autres, à l'instar de la France se montrent plus frileux que leurs juges. La tendance est plutôt à l'aménagement d'un statut d'indépendant. Il faut néanmoins mentionner le cas de l'Espagne qui reconnait depuis le 12 août 2021 une présomption de salariat pour les livreurs à Vélo (et pour eux seuls, ce qui réduit considérablement l'impact de cette initiative). De même, le Royaume-Uni leur reconnait la qualification de Workers.

S'agissant de sociétés multinationales, la solution pourrait être mieux traitée au niveau de l'Union européenne, à condition que les Etats membres s'accordent.

La Cour de justice de l'UE (CJUE) a été saisie deux fois sur des questions relatives à ce type de plateformes. La première fois, le 20 décembre 2017 (aff. Elite Taxi), elle n'était pas interrogée sur la

qualification des travailleurs, mais sur celle de la plateforme. Uber est-il une société de transports ? Pour répondre positivement, la CJUE a considéré entre autres que cette entreprise « exerce une influence décisive sur les conditions de la prestation de tels chauffeurs. … qu'Uber établit, au moyen de l'application éponyme, à tout le moins le prix maximum de la course, … et qu'elle exerce un certain contrôle sur la qualité des véhicules et de leurs chauffeurs ainsi que sur le comportement de ces derniers, pouvant entraîner, le cas échéant, leur exclusion » (§39). Ces chauffeurs semblaient donc bien assimilés à des salariés. Cependant, dans une deuxième affaire Yodel, du 22 avril 2020, la CJUE s'est montrée moins affirmative. S'agissant d'un livreur, elle insiste sur les indices d'indépendance figurant dans le contrat, portant moins d'attention à son exécution, et renvoyant au juge national pour une analyse concrète de la qualification.

Ces travailleurs restent donc dans une situation indéterminée entre indépendance, statut présumé au départ, et subordination, statut qui peut leur être reconnu au terme d'une longue bataille judiciaire.

Du point de vue des **normes européennes**, depuis 2017 la Commission fait preuve d'une ouverture sociale très nette (adoption en 2017 du socle social européen). Plusieurs directives ont vu le jour dans cette optique. Concernant les travailleurs de plateformes, un long processus de consultation a eu lieu tout au long de l'année 2021, aboutissant à une **proposition de directive le 9 décembre 2021**. Selon ce texte, une **présomption de salariat** pourrait être reconnue aux travailleurs opérant par l'intermédiaire d'une plateforme dès lors que deux au moins des critères suivants sont réunis : « détermination du niveau de rémunération ou fixation de plafonds par la plateforme ; supervision de l'exécution du travail par voie électronique ; limitation de la liberté de choisir son horaire de travail ou ses absences, d'accepter ou de refuser des tâches ou de faire appel à des sous-traitants ou des remplaçants ; fixation de règles impératives spécifiques en matière d'apparence, de conduite à l'égard du destinataire du service ou d'exécution du travail ; limitation de la possibilité de la personne de se constituer une clientèle ou d'exécuter un travail pour un tiers ». Il ne s'agirait que d'une présomption, mais en faveur cette fois du travailleur, ce qui est l'inverse de la situation française actuelle. La plateforme pourrait toujours renverser cette présomption en apportant la preuve que la relation contractuelle n'est pas régie par un contrat de travail. Ce serait à elle de s'engager dans un procès long et incertain. Il ne s'agit que d'une proposition, son adoption n'est pas certaine.

Au terme de cette présentation, on constate que la flexibilité est une réalité inhérente à la mise en œuvre des règles juridiques, obligées de s'adapter à la société pour laquelle elles sont adoptées. S'agissant des travailleurs, leur protection est assurée par un corps de règles dont l'application est conditionnée par l'existence d'un lien de subordination. En l'absence de ce lien, la flexibilité est considérablement renforcée par le déséquilibre des forces économiques. Celui qui est économiquement dépendant du bon vouloir d'un donneur d'ordre est soumis à son pouvoir, porte ouverte à tous les abus. C'est sur ce constat que le droit du travail s'est construit il y a plus d'un siècle. Il est nécessaire à l'avenir que la protection soit étendue à tous les travailleurs.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci beaucoup, Marie-Cécile, pour cette présentation bien intéressante qui dresse vraiment un tableau très, très éclairant sur des situations de travail qui commencent à faire l'objet de pas mal de travaux. Donc, cela nous permet de mettre les situations que nous rencontrons dans des perspectives juridiques. Comme convenu, nous allons passer à une phase de questions de la part du public, tout d'abord avec des questions par écrit, qui commencent à arriver. Et puis, n'hésitez pas, par ailleurs, à lever la main si vous voulez intervenir à l'oral.

On peut peut-être commencer par une remarque, une demande de précision que vient de renvoyer Annie JOLIVET, qui nous indique… « mais la Californie a d'abord requalifié et est revenue en arrière. Il y a eu des évolutions législatives aux États-Unis ».

Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL

Oui, tout à fait. Il est toujours extrêmement délicat de comparer les États-Unis et la France, d'abord, parce qu'on a un pays qui est très centralisé, alors que quand on parle des États-Unis, on parle quand même de 52 États et que cela relève d'une législation des États. C'est effectivement la Californie. C'est de là que tout est parti. Je crois que c'est très difficilement comparable. Le droit syndical est très, très différent aux États-Unis et en France. Ce qui a été quand même très intéressant, c'est qu'au début, effectivement, en particulier, il y a eu un mouvement qui a été vraiment un mouvement de requalification. On cherchait la requalification de ces travailleurs. Il semble que, maintenant, ce soit diminué. Mais cela diminue aussi avec l'accroissement des avantages sociaux qui sont obtenus. Donc, il y a ça aussi derrière, ce qui est intéressant. Et en France, d'ailleurs, certains prônent un maintien de la catégorie des indépendants, mais en même temps, un droit de l'indépendance, un droit des travailleurs indépendants. Et donc on voit cette convergence. Mais, il y a des difficultés juridiques absolument énormes qui sont là.

Valérie ZARA-MEYLAN

D'accord. Merci. Peut-être que l'on va poursuivre avec une demande de précision aussi de Gabrielle SCHÜTZ qui nous écrit « Je ne suis pas juriste, je n'ai pas bien compris l'effet concret des arrêts de la Cour de cassation sur le fait que les contrats d'Uber relèvent du salariat ».

Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL

C'est ce que je disais tout à fait au début. La règle, en soi, elle reste lettre morte tant qu'elle n'est pas appliquée. Et pour être appliquée, elle doit recevoir interprétation. Et les juridictions ont ce rôle d'interprétation et avec un système hiérarchique. En France, on ne parle pas vraiment de « juridiction suprême », mais on a l'équivalent. Nos juridictions suprêmes s'appellent « Cour de cassation » pour le privé, « Conseil d'État » pour le public et « Conseil constitutionnel ». Donc, les hautes juridictions, dans tous les pays, fixent en principe ce qu'on appelle « la jurisprudence » qui sont les règles d'application, qui sont intéressantes parce qu'elles partent des faits. Et les faits, c'est : il y a un chauffeur Uber qui reproche ci, çà et là. Donc, on examine le contrat de ces chauffeurs et à l'analyse des faits, et en comparant les faits avec la règle générale, le juge va dire qu'il y a lieu de requalifier ou pas.

Les arrêts de la Cour de cassation, comme ceux des autres juridictions, en général, entraînent derrière, surtout de la part de la pratique professionnelle, un effet d'entérinement. On entérine la règle qui a été posée. Et ça, c'est, dans la pratique professionnelle, en général comme ça, ce qui fait que dans les entreprises, on a des juristes qui prennent connaissance de la jurisprudence et qui disent « Oui, mais alors maintenant, il faut qu'on change notre manière de faire pour être en conformité avec le droit ». Et donc, des entreprises, elles évoluent comme ça et d'une façon générale, les entreprises, elles sont respectueuses du droit et attentives au droit.

Avec Uber, ce n'est pas tout à fait ça. Uber, lorsque la Cour de cassation s'est prononcée, a dit « De toute façon, une décision de justice ne concerne que la personne pour laquelle elle a été rendue. Donc, ce chauffeur, on le requalifie, pas de problème, mais pour les autres, on ne fait pas de requalification générale ». Alors que vous avez peut-être entendu parler du Royaume-Uni. Au Royaume-Uni, à la suite de la décision de la Cour suprême, il a été décidé, mais au niveau de l'État, que ces chauffeurs sont des *workers*. Alors, le Royaume-Uni a un régime, un statut intermédiaire que nous n'avons pas en France. C'est pour cela qu'en principe, les arrêts de la Cour de cassation ont une grande importance quant à l'interprétation si la pratique professionnelle veut bien les suivre.

Valérie ZARA-MEYLAN

D'accord. Merci. Une question de Catherine DELGOULET ensuite. Je pense que vous avez commencé à y répondre, au moins partiellement. Catherine vous remercie aussi et vous demande de « préciser les termes d'interprétation qui font débat, qui font qu'il y a différents mouvements de requalification ou, au contraire, de maintien de cette catégorie de travailleurs indépendants ».

Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL

Alors, qu'est-ce qui fait débat actuellement ? Ce qui fait débat, c'est cette qualification. C'est : où mettre ces travailleurs ? D'abord, pourquoi ces travailleurs posent problème ? Parce que les travailleurs dont on parle, on le sait, sont souvent dans une grande précarité, sont peu qualifiés et sont ceux que l'on appelle « dépendants économiquement ». Mais, je vous ai dit que depuis 1931, on avait abandonné le critère de la dépendance économique pour choisir celui de la subordination. Et ce critère de la subordination, il est aujourd'hui à peu près internationalement reconnu et entre autres, c'est celui qu'utilise la Cour de justice de l'Union européenne. Donc, on ne change pas, on garde ce critère de la subordination. Mais, on voit bien - justement, j'y reviens -, dans des décisions de la Cour de cassation, que quand on a affaire à des travailleurs économiquement dépendants, la Cour va mettre en avant les éléments qui caractérisent un pouvoir, et entre autres, ce pouvoir de subordination sur le travailleur, pour pouvoir faire rentrer ce travailleur dans la catégorie des salariés, et donc, le placer sous la protection du droit du travail.

Donc, l'enjeu, c'est vraiment l'application, ou non, du droit du travail. Et on a, dans ce qu'on appelle « le livre 7 du Code du travail », des professions qu'on a assimilées à des travailleurs salariés et qui bénéficient des règles, au moins d'une grande partie des règles du Code du travail. Ce sont, par exemple, les journalistes. Il y a une présomption de salariat pour les journalistes, même s'ils sont pigistes. C'est pareil pour les VRP, pour des mannequins, des interprètes, etc. Et donc, l'enjeu, il est là. Je ne sais pas si cela répond tout à fait ou pas, mais c'est ça. Quand on parle de « qualification », tout l'enjeu, c'est l'application, ou pas, du Code du travail.

Valérie ZARA-MEYLAN

D'accord. Je pense que si Catherine a besoin d'un point d'éclairage complémentaire, elle nous l'indiquera. En attendant, nous allons nous tourner vers les collègues du Comité d'organisation qui sont aussi modérateurs. Et je crois qu'ils ont eux-mêmes des questions à vous poser.

Serge Volkoff

Bonjour, merci. C'est très, très clair et très intéressant, tout ce que vous venez d'expliquer. Cela m'amène à une question d'ignorant sur ces questions-là. Je me dis que si on admet que beaucoup de ces travailleurs, eux-mêmes, ont le sentiment d'avoir un intérêt à la requalification - peut-être que beaucoup d'eux la souhaitent ou souhaitent agir en ce sens -, en même temps, peut-être que, par moment, ils sont un peu écartelés dans le concret de leur activité. Parce que d'une certaine manière, pour réussir à faire leur travail et même peut-être pour gagner un peu plus d'argent, ils ont peut-être parfois intérêt à récupérer une forme d'autonomie réelle dans ce qu'ils font. Et en même temps, plus ils le font, plus ils auront du mal à faire valoir un lien effectif de subordination. Alors, je ne sais pas comment se pose cette difficulté, cette tension-là, dans la réalité des situations qu'ils vivent.

Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL

Effectivement, c'est une question qui renvoie vers un aspect plus pluridisciplinaire de la question et qui nécessite un dialogue interdisciplinaire. Parce que certains, en particulier Uber, disent « Mais 90 % des chauffeurs tiennent à ce statut d'indépendant ». Mais en même temps, Uber ne laisse pas le choix. Je prends Uber, mais encore une fois, la condition d'entrée ou la condition d'accès au travail de toutes ces plateformes de services, c'est d'abord d'être inscrit comme microentreprise, comme autoentrepreneur. Donc, certains disent « Mais, laissez-les faire ». Et on a la plateforme Just Eat qui va peut-être être intéressante, de ce point de vue-là, à étudier, puisque la plateforme Just Eat a requalifié d'elle-même et a maintenant des indépendants et des salariés. Donc, peut-être que d'ici quelque temps, des études de terrain faites par des sociologues pourront nous renseigner de manière très utile sur le véritable choix de ces travailleurs.

Donc, il y a un choix, c'est certain, d'une certaine autonomie dans le travail. Par exemple, la liberté des horaires, c'est quelque chose qui est demandé, mais c'est aussi quelque chose qui est de plus en

plus demandé et mis en place du côté du salariat. Dans le salariat, les travailleurs autonomes, ils sont, de fait de plus en plus nombreux, ce qui n'empêche pas d'être du côté du salariat.

Alors, c'est vrai que comme ce sont des emplois qui sont assez peu rémunérés, ou rémunérateurs, pour pouvoir gagner plus - et ça, c'est le principe des indépendants -, pour pouvoir gagner plus, on va faire plus d'heures. Le droit du travail, sur les questions d'horaires, lie largement la question du travail, du temps de travail, avec les questions de santé et de sécurité, et ça, depuis l'origine. Pourquoi est-ce qu'on limite la durée du travail ? C'est pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs. De ce côté-là, effectivement, si ce sont des indépendants, ils peuvent travailler jour et nuit aux dépens de leur santé. Et après, ça peut être un problème, peut-être, de responsabilité. Mais c'est pour cela que, par exemple, certaines plateformes obligent à des repos. Je crois que c'est Deliveroo, il faut 6 heures de repos au bout de 10 heures de travail. Mais, ce problème de l'indépendant, il se pose du côté des travailleurs aussi. Certains refusent le statut de salariés.

Valérie ZARA-MEYLAN

D'accord. On peut prendre ensuite une remarque d'Annie JOLIVET qui concerne la situation outre-Atlantique au sujet d'un « projet de loi au Québec concernant les taxis », dont Annie ne sait pas s'il a été finalement adopté : « Emprunter la voie de la suppression d'une partie des règles réglementant l'activité des taxis ». Et elle évoque ensuite « le contexte de l'ubérisation de l'industrie du taxi au Québec, avec Frédéric HANIN et Emelie AUNIS, avec la collaboration d'Evelyn DIONNE à l'université Laval », qui ont dû étudier la question. Je ne sais pas si vous connaissez.

Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL

Oui, j'ai travaillé… Alors, je ne peux pas vous répondre sur la situation tout à fait actuelle sur là où ils en sont. Mais, j'ai effectivement travaillé à un moment avec des collègues canadiens et on est en relation avec l'Université Laval. J'avais travaillé plus avec des collègues, sur cette question-là, de Sherbrooke et Ottawa. Et effectivement, la question des taxis, elle s'est posée, je le disais tout à l'heure, par rapport à une profession très, très particulière. Peut-être que le travail des plateformes se poserait différemment s'il était rentré par un autre biais. Parce que le monde des taxis était un monde hyper réglementé, et cela partout dans le monde, avec une réglementation qui avait fait suite à celle des fiacres, et au Québec, c'étaient les médaillons. Et donc, on avait sa plaque et encore, dans la plupart des pays, vous avez ce système de plaques, de médaillons, de droit d'entrée en France. Le nombre étant limité, on revendait cela et en France, ça a été aussi à nouveau déréglementé, pardon.

Donc, une profession qui était une profession hyper réglementée, mais hyper réglementée à des niveaux qui étaient des niveaux de communes, chaque commune ayant sa propre réglementation et également, en fait, une profession d'indépendants. Très largement, les chauffeurs de taxi sont, ou étaient des artisans. Même si les grandes compagnies de taxis avaient mis en place un système de salariat, je pense aux G7, par exemple, où il y a beaucoup de salariés depuis très longtemps, mais avec cette possibilité de double statut, soit salariés, soit artisans.

Et donc c'est dans un monde qui est plus un monde d'indépendants, mais très réglementé, qu'Uber a posé ses bâtons de dynamite, et donc un peu partout dans le monde. Je ne pourrai pas vous le dire, mais je pense que vous faites allusion à des personnes qui ont fait effectivement cette étude. Je crois qu'il y avait une thèse qui était en cours sur cette question-là à l'université de Laval. Où en est vraiment aujourd'hui la loi québécoise ? Je ne peux pas vous répondre.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci, avec en plus, un éclairage historique qui est vraiment intéressant. Nous allons terminer avec la remarque de Nicole CARLIN. Merci Nicole, qui nous indique que « le critère juridique de la subordination, enfin, les critères que vous apportez sur la notion de subordination sont vraiment intéressants. Il est vrai qu'on est souvent en prise avec ces questions dans nos travaux. Et je pense que

vous nous apportez là des définitions et des repères qui nous seront bien utiles ». Je ne sais pas si vous avez un commentaire sur le sujet.

Marie-Cécile ESCANDE-VARNIOL

Non, pas particulièrement. Moi, ça a été un plaisir et je crois que vraiment, sur ces questions du travail, on a tout intérêt à échanger pour justement avoir différents points de vue. Et moi-même, j'ai été très intéressée par la présentation de ce matin sur ces questions du télétravail. C'est une autre manière d'aborder ce même objet d'étude. Donc, merci surtout à vous. Merci pour cette invitation.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci à vous, Marie-Cécile. Donc, nous allons partir pour une courte pause et nous reprenons à 15 h 30 avec une présentation de Nicolas CANALES-BRAVO.

Bibliographie sélective

J. Adams-Prassl, « L'ubérisation du travail. Promesses et risques du travail dans l'économie des petits boulots » (traduction B. Frumer, Dalloz 2021.
G. Auzero, D. Baugard, E. Dockès, « Droit du travail », Précis Dalloz 33 ème ed. 2021.
F.Bonot, M. Dufour et O. Chagny, *Désubériser, reprendre la main*, ed. Florian Forestier, 2021.
M. Del Sol, « La protection sociale complémentaire des travailleurs de plateforme au risque du marché », *Droit Social*. 2021, 589.
I. Desbarats, « Quel statut social pour les travailleurs des plateformes numériques ? La RSE en renfort de la loi », *Droit Social*. 2017, 971.
C. Didry, « Au-delà de la subordination, les enjeux d'une définition légale du contrat de travail », *Droit Social*. 2018, 229.
E. Dockès, « Notion de contrat de travail », *Droit Social*. 2011, 546.
A. Fabre, « Les travailleurs des plateformes sont-ils des salariés ? Premières réponses frileuses des juges français », *Droit Social*. 2018. 547.
M.C. Escande-Varniol, « Uber est un service de transport, mais quel statut pour les chauffeurs ? », Commentaire de l'arrêt CJUE 20 déc. 2017, C-434/15, Semaine sociale Lamy, 26 fév. 2018, n°1804.
M.C. Escande-Varniol, "The Legal Framework for Digital Platform Work: The French Experience" , in Derek McKEE, Finn MAKELA & Teresa SCASSA, dir., *Law and the "Sharing Economy": Regulating Online Market Platforms* (Ottawa: University of Ottawa Press, 2018).
L. Gamet, « Uber pop », *Droit. Social*. 2015, 929.
A. Jeammaud, « L'avenir sauvegardé de la qualification de contrat de travail (à propos de l'arrêt Labbane) », *Droit Social*, 2001, p. 227-237, p. 53.
G. Loiseau, « Des micro-tâches sont-elles une prestation de travail ? », JCP S 2022, 1039.
G. Loiseau, « La protection contractuelle des travailleurs de plateforme », D. 2021, 147.
G. Loiseau et A. Martinon, « L'homo ubericus est-il un salarié ? », Cah. Soc. 2016, 283.
Th. Pasquier, » Travailleurs des plateformes et charte « sociale » : un régime en clair-obscur », A.J. Contrats2020, 60.
T. Pasquier, « Sens et limite de la qualification de contrat de travai »l, RDT 2017, 95.
J. Pélissier, A. Lyon-Caen, A. Jeammaud, E. Dockès, « Les grands arrêts du droit du travail », Dalloz 4ème ed. 2008, n°2 et 3.
E. Peskine et C. Wolmark, « Droit du travail », Hypercours, Dalloz 2021.
A. Supiot, « Les nouveaux visages de la subordination », Dr. Soc. 2000, 131.
A. Supiot, « Critique du droit du travail », ed PUF, Quadrige, 3ème ed. 2015.

Chapitre 4

ORGANISER LE TRAVAIL FACE AU MANQUE DE PERSONNEL SOIGNANT À L'HÔPITAL : LES « PRATIQUES DE GESTION RÉSILIENTES » DES CADRES DE SANTÉ

Nicolas CANALES-BRAVO Cnam, Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (CRTD)

Valérie ZARA-MEYLAN

Il est 15 h 30 et je vous propose de reprendre avec cette deuxième partie d'après-midi du séminaire annuel du CREAPT.

Nous allons entendre Nicolás CANALES-BRAVO, qui est doctorant en ergonomie au laboratoire CRTD du CNAM. Il va nous présenter son travail, qui s'intitule « Organiser le travail face au manque de personnel soignant à l'hôpital : les pratiques de gestion résilientes des cadres de santé ».

Donc, Nicolás, tu as la parole. À toi.

Nicolás CANALES-BRAVO

Merci beaucoup, Valérie. Bonjour à tous et merci de m'avoir invité à ce séminaire. C'est l'occasion de discuter de mon travail et de faire des échanges intéressants.

Aujourd'hui, je vais présenter une partie des résultats de ma recherche, du projet de ma thèse que je suis en train de mener dans le département de neurologie de l'Hôpital de la Pitié-Salpêtrière, sous la direction de Pierre FALZON et d'Adelaïde NASCIMENTO.

La présentation que je vais faire aujourd'hui est centrée sur l'activité et le travail de gestion du personnel qui est effectué par les cadres de santé dans ce département. Les cadres de santé, pour ceux qui ne connaissent pas, ce sont les responsables de l'encadrement et de la gestion du personnel paramédical à l'hôpital, notamment les personnels infirmiers et aides-soignants. Avec le médecin responsable du personnel médical, elles participent à l'organisation des activités de soins et à leur animation à travers un grand nombre de tâches protéiformes : planification des quarts de travail, recherche et embauche de personnel, allocation du personnel, commandes de matériel, mise en place de procédures de sécurité, entre autres.

L'établissement où la recherche a été menée est une organisation qui fonctionne sur un modèle de gestion des effectifs ajustés et qui sont à flux tendus. Je vais aborder la question sous le prisme de la résilience, en plus de celle de la flexibilité, bien qu'on soit sur un mode d'organisation flexible du personnel.

L'objectif de cette présentation est de montrer comment ces professionnelles gèrent les contraintes et les ressources pour assurer une dotation en agents compétents suffisante dans un contexte de déficit de personnel. La présentation porte sur les pratiques développées par les cadres de santé pour gérer leur personnel et pour gérer et traiter au quotidien les perturbations des ressources humaines (absentéisme, postes vacants, formation, etc.) qui peuvent affecter la qualité et la sécurité des soins.

La gestion du personnel soignant à l'hôpital : un enjeu pour la sécurité des patients

Pour donner quelques éléments d'introduction à la problématique de recherche, la question de la gestion du personnel est une composante essentielle pour le fonctionnement des hôpitaux. La performance de tout le système de soins dépend de sa capacité à disposer en permanence du nombre suffisant de personnels qualifiés. De nombreuses études et revues systématiques démontrent que la présence d'un personnel suffisant et compétent est associée à une réduction de la mortalité et des événements indésirables, à une meilleure qualité des soins, à une plus grande satisfaction des soignants et à une réduction des coûts des soins de santé.

Cependant, en France – et aussi dans de nombreux autres pays, depuis quelques années, il est de plus en plus difficile pour les établissements de santé de disposer d'un personnel suffisant. Une première raison, c'est que les personnels aujourd'hui sont une ressource qui représente le coût financier le plus important pour les hôpitaux publics (entre 65% et 80% du budget annuel). Et comme les hôpitaux sont aujourd'hui soumis à de fortes contraintes financières, le principal moyen pour les établissements de contrôler ces coûts est de réduire ou de rationaliser la masse salariale. La deuxième raison pour laquelle les établissements sont en sous-effectif est liée à la pénurie globale de personnel soignant qui touche la France et le monde entier. Plusieurs rapports publiés par des agences telles que l'OMS et l'OCDE ont souligné que cette pénurie ne fera que s'aggraver avec le temps si des mesures immédiates ne sont pas prises pour améliorer la situation. Et même aujourd'hui, en France, c'est très difficile de recruter du personnel infirmier et des aides-soignantes dans les hôpitaux publics à cause du manque de candidats. C'est à cause de ce facteur aussi que depuis quelques années, il y a une volonté de développer des systèmes de ressources humaines et de gestion des effectifs plus performants, qui en général sont fondés sur des principes de rationalisation et de flexibilisation des ressources du personnel.

La crise sanitaire actuelle provoquée par le virus Covid-19 n'a pas seulement mis en évidence le problème du manque de personnel soignant, mais aussi l'importance de disposer de systèmes de gestion du personnel permettant d'adapter efficacement le personnel disponible, tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences, santé, performances). Le défi pour les établissements de santé n'est pas seulement de faire face aux perturbations quotidiennes du personnel, mais aussi d'être en mesure de faire face à des perturbations plus importantes. C'est pour cela qu'aujourd'hui, il y a une demande forte par rapport à la résilience organisationnelle et à toute la capacité de l'organisation à affronter des variations attendues et inattendues. Malgré cela, on constate que cette capacité à répondre à différentes variations d'une organisation est très liée au contexte sanitaire, social, économique, politique et juridique de chaque pays.

Donc, par exemple, dans le cas de la gestion des effectifs à l'hôpital, un cas très parlant, c'est ce qui s'est passé aux Etats-Unis pendant la gestion de la première vague (Lasater *et al.*, 2021). Les résultats sanitaires étaient directement reliés à la dotation qu'avaient les hôpitaux dans chaque état. Et effectivement, les hôpitaux qui avaient des normes qui permettaient d'assurer un ratio patients/soignants plus élevé, étaient les hôpitaux qui pouvaient offrir une meilleure qualité de soin.

Ainsi, la question se pose maintenant de savoir comment les établissements de soins de santé peuvent faire face à ce problème dans un contexte où la pression sur la sécurité des soins est à son tour croissante. Le problème actuel du manque de personnel soignant soulève au moins deux questions : la première est de savoir comment des systèmes à risque tels que les hôpitaux peuvent gérer les pressions quotidiennes avec des moyens plus limités et en même temps être préparés à faire face à des développements plus importants à l'avenir ? La seconde question est de savoir comment la gestion quotidienne du personnel peut faciliter ou bloquer les processus de résilience au sein de ces systèmes ?

Résilience organisationnelle et gestion du personnel

Ces dernières années, de nombreux efforts déployés dans les domaines des sciences sociales et de l'ingénierie pour comprendre la gestion des risques dans les organisations complexes se sont concentrés sur les idées et les idéaux de résilience. Celle-ci a été théorisée de différentes manières, parfois, mais, en termes généraux, elle désigne la capacité d'un système à adapter son fonctionnement aux perturbations, aux défaillances et aux imprévus de manière à éviter une défaillance totale du système et à aboutir à un résultat satisfaisant en termes de performance et de sécurité (Hollnagel, Woods & Leveson, 2006 ; Rigaud, 2011).

Appliqué à la question de la gestion du personnel – et aussi à la gestion des ressources humaines au sens large, cela signifie que l'organisation doit non seulement disposer du personnel suffisant et compétent pour effectuer le travail prévu, mais aussi de mécanismes permettant de les ajuster efficacement pour atteindre les performances organisationnelles attendues (Lengnick-Hall *et al.*, 2011).

Mais l'approche que j'essaie de tenir par rapport à la résilience et pour la gestion des effectifs, c'est qu'en fait, la résilience n'est pas une propriété de l'organisation. C'est plutôt une dimension qui est portée par les acteurs dans l'organisation. C'est un ensemble de pratiques de gestion des ressources humaines (RH) qui sont mobilisées de manière transversale et conjointe. En ce sens, les RH ne sont pas une fonction de l'entreprise centralisée dans le Département de Ressources Humaines, mais une activité partagée par différents acteurs de l'organisation, qu'ils soient ou non des professionnels des RH. Par exemple, les cadres et les équipes de terrain peuvent participer en réalisant des tâches ou des missions RH (attribution des tâches, planification, évaluation des performances, etc.) ou en régulant. Dans cette perspective, la GRH est une activité qui repose sur la mobilisation coordonnée des différents acteurs impliqués dans les processus RH au sein de l'organisation (Dietrich *et al.*, 2010).

Et à travers cette activité qui est mobilisée par tous ces acteurs, le but est de mobiliser et de concilier différentes dimensions de la performance du système, pas simplement une dimension des performances générales. Mais aussi, des objectifs de sécurité, de qualité et de santé qui sont compris dans cette activité conjointe.

Situation et méthodes

La thèse répond à une demande initiale du département médico-universitaire de neurologie de l'hôpital de la Salpêtrière. En 2017, ils ont initié un projet de restructuration et de réunification du service de neurologie qui inclut la mutualisation des équipes de soins. La demande a été faite par le chef du pôle à l'époque et il y avait deux préoccupations initiales. La première était de trouver un nouveau modèle de gestion du personnel dans cette nouvelle organisation, adaptée au nouveau contexte. La deuxième préoccupation était la question des conséquences que cette restructuration pouvait avoir sur les conditions de travail des équipes des soins, notamment parce qu'il y avait la question de la réduction des postes et aussi parce que le département souffrait depuis quelques années d'une importante carence en personnel soignant. Donc, l'objectif pratique de l'étude était de montrer dans quelles conditions il était possible de faire cette restructuration, mais aussi, de trouver des pistes pour développer un modèle de gestion du personnel efficace et durable.

Terrain, population

La recherche a été menée dans sept secteurs d'hospitalisation conventionnelle non normés - hospitalisation traditionnelle, de semaine, ou mixte. Les secteurs non normés sont ceux dans lesquels il

n'existe pas de décret fixant un quota de personnel soignant pour un nombre de patients donné[5]. Cela signifie que l'établissement n'est pas obligé de respecter un ratio soignant-patient préétabli, comme c'est le cas dans les secteurs d'hospitalisation normés. Dans les secteurs non normés, néanmoins, tant la dotation en personnel que sa gestion quotidienne visent à respecter la maquette organisationnelle générale conçue par l'hôpital, qui établit un ratio de personnel référentiel recommandé[6]. . Dans les services du département de neurologie, en raison du type de patients traités (patients polyhandicapés), le ratio de référence est de 1 IDE (Infirmière d'Etat) et 1 AS (Aide-Soignante) pour 7 patients.

Sept cadres de santé (CDS) volontaires ont participé à l'étude, chacune responsable d'un secteur d'hospitalisation appartenant aux deux services du Département Neurologie (voir tableau 1). Trois CDS s'occupent d'un secteur d'hospitalisation ayant ses propres équipes de soins paramédicales (secteurs A et B). Les quatre autres travaillent en binôme (secteurs D-E et F-G) : en raison de la proximité géographique des secteurs, elles partagent la même équipe de soins (alternance matin et après-midi dans chaque secteur chaque semaine ou tous les 15 jours). Chaque secteur d'hospitalisation a une orientation médicale spécifique (Parkinson, scléroses, épilepsie, etc.) avec une modalité d'hospitalisation propre (conventionnelle, hebdomadaire ou mixte). L'ancienneté des participantes dans le poste varie de 1 à 5 ans.

Service	Participante	Genre	Ancienneté poste	Secteur	Orientation médicale	Type d'hospitalisation	Nombre de lits	Taille de la grande équipe
Neurologie Générale (NG)	CDS 1	Femme	< 2 ans	A	Epilepsie	Conventionnelle	15	16 soignantes (8 IDE et 8 AS)
	CDS 2	Femme	< 2 ans	B	Neuropathie	Semaine	16	9 soignantes (4 AS et 5 IDE)
	CDS 3	Femme	< 2 ans	C	Parkinson	Semaine	16	10 (4 AS et 6 IDE)
	CDS 4	Homme	< 2 ans	D	Neurodégénératif et TCA	Mixte	15	38 soignantes (19 AS et 19 IDE)
	CDS 5	Femme	2 à 5 ans	E	Neuro-inflammatoire et SLA	Mixte	17	
Neuroncologie (NO)	CDS 6	Femme	< 2 ans	F	Neuro-oncologie 1	Mixte	21	39 soignantes (20 IDE et 19 AS)
	CDS 7	Femme	2 à 5 ans	G	Neuro-oncologie 2	Mixte	15	

Tableau 1 : Les cadres de santé ayant participé à l'étude

En ce qui concerne la gestion du personnel, dans cet hôpital, les CDS sont chargés d'affecter le personnel au sein des équipes paramédicales de chaque secteur, mais aussi de rechercher des solutions en cas de contingence et de solliciter le personnel de remplacement pour mettre en œuvre ces solutions d'affectation. Ce travail de gestion du personnel doit permettre de concilier les objectifs de qualité et de sécurité des patients, mais aussi de performance attendue par l'organisation.

[5] En France, on distingue les secteurs normés des secteurs non-normés. Des règles (décrets) ont été établies concernant les ratios IDE et AS pour les domaines suivants : dialyse adulte, dialyse enfant, hôpital de jour, salle de surveillance post-interventionnelle, néonatologie, soins intensifs de néonatologie, réanimation de néonatologie, réanimation, unité de soins intensifs, surveillance continue, réanimation pédiatrique, chirurgie cardiaque, réanimation de chirurgie cardiaque et soins intensifs de chirurgie cardiaque.

[6] La maquette organisationnelle hebdomadaire est un document de référence utilisé dans les structures hospitalières qui formalise «la répartition des différents postes de travail au cours d'une semaine considérée comme 'standard' (c'est-à-dire correspondant au niveau d'activité le plus fréquemment observé) » (MeaH, 2009, p 25). Lien vers ce guide actualisé à l'édition des actes en 2022 : https://ressources.anap.fr/ressourceshumaines/publication/2252-gestion-du-temps-de-travail-des-soignants/4497-formaliser-une-maquette-d-organisation-hebdomadaire-de-reference

Méthodes de recueil, modes d'analyse des données

Après une première phase exploratoire visant à se familiariser avec le terrain et à établir un diagnostic général du problème de la demande, l'étude du côté des cadres s'est déroulée en deux étapes.

La première étape a consisté en 28 jours d'observations systématiques (journée de travail complète, 4 jours par secteur) des équipes de soignantes (IDE et AS) travaillant dans les sept secteurs d'hospitalisation ayant participé à l'étude. L'objectif ici était de découvrir les différences entre la configuration attendue des équipes de soins et leur configuration réelle après l'émergence éventuelle de perturbations RH.

La deuxième étape a consisté à appliquer un protocole verbal à chacun des sept cadres participantes. Le protocole verbal était composé de trois outils. Le premier outil était un support contenant la répartition hebdomadaire des postes de personnel soignant dans chaque secteur tel que défini dans la maquette organisationnelle standard. Le second contenait un diagramme des résultats des 28 jours d'observation, montrant les perturbations et les réponses adoptées par l'organisation pour gérer les perturbations RH pendant ces jours. Le troisième outil, c'étaient des présentations de cas des situations prévues et imprévues qui ont aussi été observées. L'objectif de cette étape était de confronter les cadres à ces outils afin de connaître quelles sont les pratiques que les cadres mobilisent dans une situation comme celle-là pour faire face aux différentes perturbations.

Les données recueillies ont été analysées quantitativement et qualitativement à l'aide de deux programmes différents. Les observations systématiques ont été traitées et analysées avec Actograph. Les protocoles d'entretien ont été analysés par le logiciel d'analyse qualitative NVIVO. L'analyse et l'interprétation des données ont été effectuées sur la base d'un triple codage qui englobe les données issues des différents outils utilisés dans le protocole.

Contexte social du terrain : Phase du diagnostic

Avant de me centrer plus sur l'activité et le travail des cadres, je vais vous montrer des choses qui sont sorties pendant la phase exploratoire.

Un premier constat important, c'est que le déficit chronique de personnel soignant est lié à différents facteurs. La première raison c'est qu'il y a un contrôle strict de la charge en personnel. L'AP-HP avait donné comme instruction de ne pas augmenter la masse salariale et la dotation en personnel pendant une période de cinq ans. Donc il y avait des postes qui avaient été supprimés pour être déplacés ou pour créer de nouveaux postes dans d'autres services.

Après, il s'est trouvé que les maquettes et la gestion prévisionnelle des emplois ne prenaient pas en compte les fonctionnements réels de l'organisation. C'étaient des maquettes qui faisaient des calculs simplifiés par rapport au nombre de lits et qui ne prenaient pas en compte les fluctuations de l'activité médicale et du personnel. Ils ne prenaient pas en compte non plus les indices d'absentéisme et les indicateurs des absences pour formation. Et il n'y avait pas non plus de critères par rapport à des questions de qualité. Parce que parfois, les cadres ont besoin de renforcer certains services. Par exemple, quand il y a des patients qui ont certains types d'infections, ce type de critères, quand il y a besoin d'avoir un sureffectif, ce n'est pas compris dans les maquettes standards.

Le troisième point était le fait que le système de remplacement des ressources humaines était sous-dimensionné. Et l'équipe des pools, par exemple, le personnel suppléant interne, quand j'avais commencé à faire mes observations, ce n'était qu'une vingtaine d'infirmières et neuf aides-soignantes pour tout l'hôpital, donc moins de 50 % des demandes de suppléance étaient satisfaites. Après, il y avait les autres facteurs liés à la réunification du département et à la réforme de l'organisation du

temps de travail. Cela a aussi contribué à une évolution du temps de travail et cela a changé un peu l'organisation.

Les perturbations RH et leurs effets sur l'organisation des équipes soignantes

Le tableau 2 présente un diagramme montrant la répartition totale du personnel pendant les jours d'observation et les solutions adoptées par l'organisation pour répondre aux perturbations du personnel pendant les 28 jours d'observation. Il est divisé en deux sections. La première indique le numéro de chaque journée d'observation, le lieu où elle a été effectuée (service, secteur, équipe) ainsi que les professionnels qui ont été observés (AS ou IDE). La seconde montre la configuration des postes de travail et la configuration des équipes au cours de chaque journée. Cette partie présente également les solutions et les mécanismes d'ajustement utilisés par l'organisation pour faire face aux différentes perturbations RH. Ces solutions organisationnelles permettent de compenser une perturbation de manière totale (heures supplémentaires, pool[7], intérim), partielle (modulation des temps de travail) ou sans compensation (sous-effectifs).

Lors des observations, il a été constaté que les cadres de santé ont systématiquement recours à quatre types de réponses organisationnelles pour faire face au manque de personnel : la suppléance avec personnel du pool de l'hôpital ou intérim (12 sur 28 postes perturbés, soit 39%), les sous-effectifs (8 sur 28 postes perturbés soit 28%), la coupure (5 sur 28 postes perturbés soit 18%), qui est une façon d'aménager le temps de travail où un soignant travaille à cheval sur la matinée et l'après-midi, en commençant plus tard que le personnel du matin et en terminant plus tôt que le personnel de l'après-midi, pour combler le manque de personnel durant la journée, et la mutualisation ou mobilité inter-secteur (3 sur 28 postes perturbés soit 11%). Le nombre total de réponses organisationnelles pour faire face aux perturbations RH ont été concentrés sur 21 des 28 jours d'observation. C'est-à-dire que la situation la plus fréquente dans ce système, est de travailler avec une dotation en personnel différente de celle prévue.

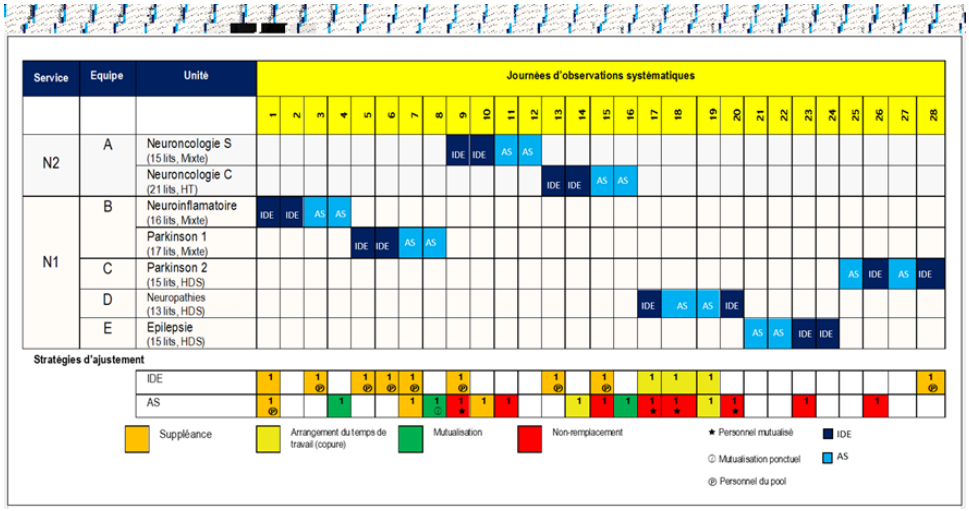


Tableau 2 : Répartition du personnel et des solutions adoptées dans les secteurs d'hospitalisation pendant 28 jours d'observation systématique

[7] Les soignants du pool sont le personnel de remplacement interne de l'hôpital. Ils sont rattachés au service d'approvisionnement de l'hôpital et effectuent des missions dans tous les services en fonction des besoins de remplacement.

Un deuxième résultat montré dans ce tableau est que sur 11 des 28 jours observés (39%), les équipes ont dû travailler avec moins de personnel que le ratio établi dans le modèle organisationnel. Il a également été constaté que seules 10 des 20 demandes adressées par les cadres au service de remplacement ont reçu une réponse favorable (c'est-à-dire qu'ils ont fourni du personnel de remplacement du pool ou de l'intérim).

Enfin, certaines réponses organisationnelles se sont avérées plus fréquentes que d'autres selon le secteur d'hospitalisation. Par exemple, on a pu trouver que les personnels de suppléance étaient affectés notamment dans les secteurs traditionnels et mixtes considérés comme plus lourds, avec des patients plus dépendants (secteurs Parkinson 1, Neuro-inflammatoire, Neuro-oncologie 1, Neuro-oncologie 2). La coupure était une solution principalement utilisée dans l'un des secteurs d'hospitalisation de semaine (Neuropathies). Enfin, la réponse « sous-effectifs » se retrouve de manière plus ou moins transversale dans tous les secteurs, mais elle ne touche que le personnel AS.

La gestion du personnel au cœur du travail des CDS : articulation des ressources existantes et des règles de gestion

Les cadres participent à l'organisation des activités de soins, mais aussi à la gestion et à la configuration des effectifs. C'est une activité, on va dire, qui n'est pas simplement de trouver les ressources adéquates pour répondre à différentes problématiques. Ces ressources, il faut les adapter aussi à différentes règles de gestion, des règles formelles -par exemple le respect du temps de repos, la durée de la journée de travail, les normes de sécurité-, et des règles informelles, qui sont implicites et sont liées à des règles sociales d'organisation qui ne sont pas écrites dans l'organisation, mais que toutes les équipes connaissent -par exemple, l'organisation informelle du travail, les conditions de travail socialement acceptées.

L'activité de gestion du personnel, c'est aussi une activité de jonglage, de configuration des ressources et de mise en cohérence des règles. Elle doit permettre d'assurer le fonctionnement normal du secteur et les éventuels aléas qui peuvent survenir au cours d'une journée de travail. Cela signifie que chaque jour, des événements imprévus peuvent nécessiter une reconfiguration des ressources disponibles - tant sur le plan quantitatif que qualitatif - afin de répondre aux demandes de la charge en soins.

Ce travail est souvent caché par les rôles des managers qui sont aussi les cadres. Ils doivent initier une coordination avec les différents acteurs pour trouver des solutions, pour trouver des ressources et pas seulement aux côtés de la direction et de sa hiérarchie, mais avec des collègues, avec les médecins, avec les soignants. C'est une activité qui doit être mise en place en prenant en compte différents critères, pas seulement la performance : des critères de santé, de sécurité, de compétences - parce que les soignants n'ont pas tous les mêmes compétences -, et aussi, comme je l'ai dit, de réglementation du travail.

La mobilisation de règles de gestion pour préserver la résilience du système

À partir des entretiens, il a été possible de reconstituer la procédure suivie par les cadres pour mettre en place les équipements et gérer les perturbations du personnel (voir figure 1). Tout d'abord, pour définir le nombre de postes requis pour chaque journée, les cadres se basent sur le ratio établi dans la maquette organisationnelle de chaque secteur. Dans les secteurs non normés, ce ratio peut être adapté par les cadres en fonction des variations conjoncturelles de la charge en soins (charge de travail, fermeture de lits, besoin de surveillance, période de vacances, etc.). En fonction du nombre de postes à pourvoir, les CDS effectuent des planifications prévisionnelles mensuelles figurant le personnel disponible pour chaque journée. Cette estimation doit prendre en compte le personnel non disponible

-les absences anticipées- pour diverses raisons (formation, repos, maladie) et également respecter les règles relatives à l'organisation du temps de travail (horaires atypiques, les Réductions de Temps de Travail, congés, etc.).

Dans le cas où une perturbation modifie la situation prévue initialement, les CDS peuvent – si elles le jugent pertinent - demander du personnel de remplacement - interne, transversal ou externe – pour adapter la solution initialement prévue à la situation actuelle (conception d'une solution adaptée). Les cadres peuvent recourir à quatre solutions d'organisation différentes à mettre en œuvre en cas de perturbation : a) Aménagement du temps de travail - coupure, heures supplémentaires, arrangements de planification -, b) Recours au personnel de remplacement de l'hôpital (aussi appelé « personnel de pool »), c) Mobilité du personnel de service – mobilité inter-service et mobilité intra-service, ou d) Recours à du personnel de remplacement externe à l'hôpital (intérim). Le choix de chaque solution est arbitré par différents responsables (Cadre Supérieur de Santé, Cadre du Service de Suppléance, DRH), à l'exception des solutions internes qui sont gérées par les CDS elles-mêmes.

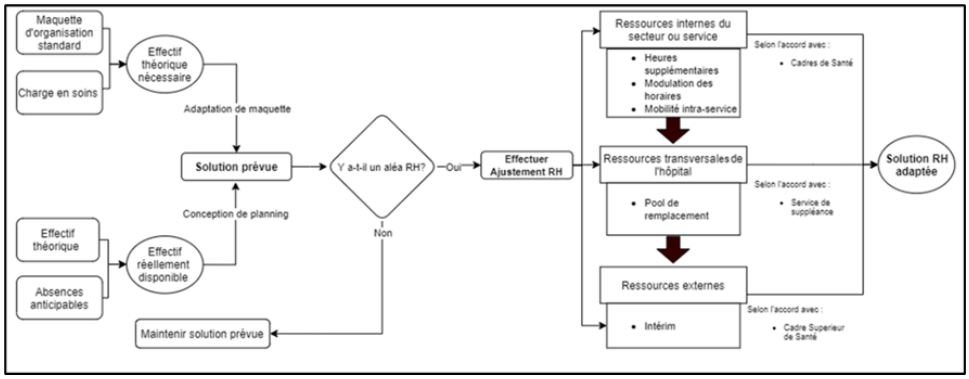


Figure 1 : Représentation de la procédure organisationnelle pour la gestion quotidienne du personnel.

Ce qui ressort des entretiens, c'est que les cadres ne suivent pas cette procédure de manière linéaire, mais l'interprètent et l'adaptent en fonction de la situation et des variations conjoncturelles qui peuvent apparaître. Pour ce faire, elles mobilisent des règles de gestion formelles et informelles, principalement pour éviter différents types de déséquilibres qui peuvent être quantitatifs (sous-effectifs, sureffectifs) et qualitatifs (déficit de compétences, surqualification). L'objectif est de pouvoir arbitrer en matière de planification et d'organisation du personnel afin d'atteindre un équilibre entre les besoins en personnel et le personnel disponible.

Pour expliquer cette activité de jonglage, je peux présenter un exemple donné par l'une des cadres. Elle raconte une situation qui s'est produite avec une infirmière qui lui demande de faire un changement dans son planning. La cadre explique : « Le mois dernier, une infirmière m'a demandé un week-end pour une raison personnelle, mais il n'y avait personne à mettre à sa place. Il y en avait une autre de disponible, mais elle ne pouvait pas venir parce qu'il n'y avait pas de crèche à l'hôpital l'après-midi le week-end. Il y en avait une autre qui venait de rejoindre l'équipe, mais elle était encore dans son mois d'intégration. Finalement, j'ai pu trouver un arrangement qui convenait à tout le monde ». Elle a trouvé quelqu'un pour faire des heures supplémentaires. Mais elle dit : « Sinon, j'aurais dû rejeter la demande de l'infirmière et la forcer à venir, parce que je dois assurer la sécurité des patients ».

Dans cet exemple, je vous montre un peu ce travail de jonglage des ressources et des modifications des règles dans le sens où il y a des perturbations classiques qui sont pour des raisons personnelles ; l'infirmière a dit qu'elle ne pourrait pas venir. Il y a des ressources disponibles, mais qui ne peuvent pas être mises en place pour des raisons organisationnelles, mais aussi pour des raisons de compétences, parce qu'elle ne peut pas mettre une personne non expérimentée à sa place. Mais de toute

façon, la cadre essaie de trouver une solution pour faire face à cette situation et trouver une cohérence à tous les niveaux.

Cependant pour trouver des solutions organisationnelles satisfaisantes, les cadres peuvent également recourir à une adaptation d'instruments tels que la maquette organisationnelle. Lors des entretiens, six cadres sur sept ont jugé pertinent d'adapter la maquette au quotidien. Cela signifie que la répartition des postes de travail est souvent modifiée par les cadres sur une base régulière. Cela signifie que la répartition des lieux de travail était régulièrement modifiée par les cadres de santé. Les raisons pour le faire, c'est que ces maquettes ne sont pas adaptées à la variation conjoncturelle locale. Par exemple, parce que le nombre d'entrées ou les types de maladies ou le type de malades qui sont pris en charge pendant cette semaine et aussi parce que parfois, il faut faire une utilisation efficace des ressources. Il y a des journées qui sont plus lourdes et il y a des journées qui sont moins lourdes. Donc, les cadres doivent trouver une façon pour savoir quels sont les jours prioritaires et les jours moins prioritaires, et aussi parce que cela permet d'équilibrer la charge de travail entre les différents postes. Parce qu'il y a des journées où il y a besoin d'avoir plus d'effectifs et il y a des journées où il y a besoin de moins d'effectifs.

Pour expliquer cela, je peux vous donner un autre exemple. C'est la réponse donnée par une cadre du secteur de la neuro-oncologie pour justifier les adaptations qu'elle apporte quotidiennement à la maquette organisationnelle (voir figure 2). Dans ce secteur, la maquette standard prévoit, pendant la matinée, deux infirmières et deux aides-soignantes pour s'occuper de tous les patients. Pendant l'après-midi, la maquette prévoit aussi deux infirmières et deux aides-soignantes. Et également la nuit.

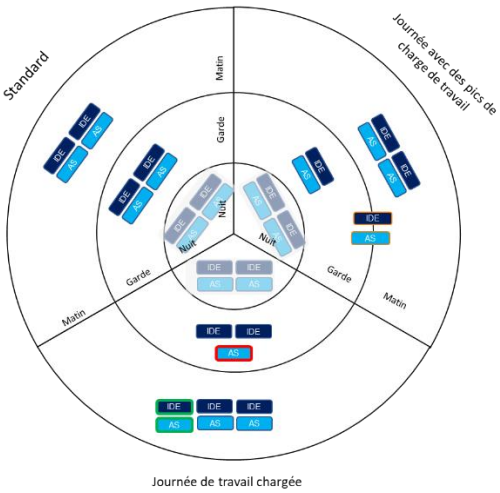


Figure 2 : Adaptation de la maquette d'organisation en fonction des variations de la charge en soins : Le cas de la Neuro-oncologie.

Mais, ce cadre a expliqué que pour les journées très chargées, elle va préférer renforcer avec une infirmière en plus qu'elle va prendre d'une autre journée et une aide-soignante en plus qu'elle va prendre de l'après-midi pour tenir la journée du matin qui est plus contraignante. En revanche, elle va préférer travailler en sous-effectifs l'après-midi. Et quand il y a des journées où il y a des pics de charge de travail, par exemple, les journées où il y a beaucoup d'entrées ou beaucoup de sorties, elle va adopter un autre type de régulation qui va être de déplacer une infirmière et une aide-soignante de l'après-midi pour les mettre en coupure entre le matin et l'après-midi pour pouvoir combler les deux moments de chaque journée où il y a le plus d'activité et où le flux de patients est le plus important.

Les arguments de cette cadre pour ces adaptations à la maquette sont principalement de deux ordres. D'une part, l'objectif est d'assurer des conditions de travail acceptables pour les équipes soignantes par une répartition plus équitable des postes de travail en fonction de la charge en soins effective de

chaque journée. D'autre part, il s'agit de faire en sorte que chaque jour, par rapport à la charge de travail, il y ait suffisamment de personnel disponible pour pouvoir agir en cas d'imprévu majeur (urgence vitale, accident de patient, etc.).

Pratiques de gestion résilientes pour gérer le manque de personnel : de la perturbation à la reconfiguration des ressources.

Enfin, les résultats montrent que pour fournir les soins attendus et éviter les déséquilibres causés par le manque de personnel, les cadres se servent d'une palette de « pratiques de gestion résilientes » dans le but d'adapter le fonctionnement du système aux perturbations existantes. Ces pratiques sont le résultat de la sédimentation des expériences individuelles et collectives et permettent de structurer les espaces de travail des soignantes afin qu'elles puissent agir d'une manière acceptable dans ce contexte restrictif. Il s'agit de "bricolages de routine" visant à relier et à réorganiser les ressources existantes de façon agile et judicieuse pour tenir l'organisation. Ainsi, la mobilisation de ces pratiques permet de concilier - de la manière la plus acceptable dans ce contexte - les exigences d'adéquation des ressources - tant au niveau quantitatif que qualitatif - avec les règles de gestion et les processus de gestion de personnel.

Dix-sept pratiques de gestion différentes ont été identifiées, chacune partagée par au moins deux des participantes. L'utilisation de ces pratiques de gestion varie selon le contexte et l'horizon temporel dans lequel les fluctuations au niveau du personnel apparaissent. Elles peuvent être mises en œuvre de manière isolée ou combinée, avant qu'un événement ne se produise ou au moment même, ou comme réponse lorsqu'il a déjà eu lieu, en intégrant à la fois les contraintes qui existent localement dans chaque secteur et celles qui affectent le fonctionnement général du service.

Cette pratique, on peut la structurer en trois catégories : pratiques d'anticipation, pratiques de récupération et pratiques d'atténuation.

Pratiques d'anticipation

Bien qu'il soit difficile de prévoir exactement quand et comment des perturbations en matière de personnel - notamment non programmables - peuvent se produire, les CDS agissent constamment pour anticiper les perturbations fréquentes (arrêts inopinés, congés maladie, etc.). Ces pratiques visent à réduire les menaces que l'expérience professionnelle rend familières afin de s'assurer que le système fonctionne au plus près de l'idéal - ou de la finalité - dans ce contexte.

Un exemple de ce type de pratique, c'est le cas d'une cadre qui décide de conserver les personnels et le surplus (le personnel extra) qu'elle a dans son planning pour faire face à une possible perturbation dans un autre secteur. Un exemple de ce type de pratique.... La cadre explique que le maintien du personnel excédentaire peut servir à gérer le flux de patients les jours de forte charge ou à se prémunir contre la nécessité de transférer du personnel vers d'autres secteurs et de rester en sous-effectif. Pour justifier sa réponse, elle explique :

> *« Tu vois, en janvier, typiquement, sur mon planning de début janvier, il y a une journée où j'ai 3 IDE le matin. Je les maintiens comme ça. Je sais qu'il va manquer du personnel ici ou dans les étages. L'IDE en plus du matin va aller aider dans les étages. » (Cadre 1)*

Pratiques de récupération

Un deuxième type de pratiques rencontrées lors des entretiens sont les pratiques de récupération ou rattrapage. Elles sont très importantes pour gérer les perturbations non prévues. Selon la nature et le moment de la perturbation, ces pratiques permettent de reconfigurer les espaces de travail afin d'adapter le fonctionnement du système à d'éventuels imprévus.

Par exemple, la cadre de santé du secteur B (Neuropathies) explique qu'une pratique acceptable pour compenser à la dernière minute l'absence inopinée d'AS – alors qu'il n'y a pas de personnel de remplacement AS disponible, consiste à demander une IDE de remplacement au Service de Suppléance pour lui faire exercer la fonction d'AS. En évoquant le cas, la cadre a expliqué que le changement de rôle du personnel disponible est une solution efficace et sûre quand il manque le personnel requis :

> « *Et sinon, l'autre solution (pour remplacer une AS), c'est aussi de voir avec les IDE du pool. Parce que si je n'ai pas de suppléance AS ou d'intérimaire, je peux voir avec la suppléance pour avoir à la place une IDE. Ce qui fait qu'au lieu d'avoir 2 IDE et 2 AS, j'aurai 3 IDE et 1 AS, et je demande à une de mes IDE d'être en binôme avec l'AS.* » (Cadre 2)

Pratiques d'atténuation

Enfin, les résultats ont montré que les cadres de santé entreprennent également diverses actions pour atténuer les effets possibles des perturbations RH lorsqu'elles ont déjà eu lieu (et qu'il n'a pas été possible de les éviter). Si, dans ce contexte, la qualité des soins et les conditions de travail sont affectées, les pratiques de gestion utilisées visent à limiter les dommages entraînés.

Par exemple, la cadre du secteur Scléroses a déclaré lors de l'entretien que si elle doit faire face à une absence imprévue dans l'après-midi et qu'elle n'a pas de personnel de remplacement pour compenser cette absence, elle peut recourir à l'extension des heures de travail de l'équipe du matin et avancer les heures de travail de l'équipe de nuit pour couvrir le manque de personnel sans dépasser la durée maximale de travail :

> *« Je peux exceptionnellement faire doubler (prolonger la journée) l'IDE du matin pour qu'elle travaille l'après-midi. Mais comme elle n'a pas le droit de dépasser 12 heures et qu'elle est arrivée à 7h, elle part à 19h, et donc parfois on appelle l'équipe de nuit, pour qu'au lieu de venir à 21h, ils viennent à 19h. »* (Cadre 5)

Ainsi, ces pratiques de jonglage permettent de gérer les différentes demandes et perturbations RH en reconfigurant les ressources disponibles et en mettant en cohérence les différentes règles de gestion.

Conclusion

Les problèmes liés à la réduction des effectifs mettent le système en tension et déclenchent des productions RH de la part des cadres qui permettent de maintenir les performances de l'organisation tout en préservant en partie la santé des équipes de travail. Cette présentation a montré que les cadres de santé n'agissent pas passivement face aux perturbations du personnel, mais mobilisent activement leurs capacités et mettent en place des pratiques de jonglage et d'arrangement des ressources. Ces pratiques reposent sur des compétences d'arbitrage que les cadres développent par l'expérience.

Cette constatation montre que, pour assurer le fonctionnement de systèmes à risques tels que l'hôpital, il est important non seulement de mieux estimer les besoins en personnel, mais aussi de reconnaître et de soutenir l'activité de tous les acteurs impliqués dans les processus de gestion du personnel. Cela implique de créer les conditions permettant aux acteurs de s'approprier du prescrit et de développer des compétences d'arbitrage efficaces pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

Je vais terminer ici. Merci beaucoup, tout le monde.

Valérie ZARA-MEYLAN

Merci. Merci beaucoup, Nicolás. Nous allons prendre maintenant un moment pour des échanges et des questions. Certaines sont arrivées par écrit. Il y a une question de M ZYLBERBERG qui porte sur le concept de « résilience organisationnelle » que tu as présenté au début de ton exposé, puis mobilisé ensuite tout au long. Est-ce que tu pourrais nous en dire plus sur son origine ? Sachant que dans des travaux plutôt médiatisés, par exemple, chez Boris CYRULNIK, c'est plutôt dans une approche individuelle que la résilience est mobilisée. Et puis, je rapprocherais ça d'une question d'Annie JOLIVET qui demande : comment cette notion de « résilience organisationnelle » pourrait être, selon toi, rapprochée de la notion de « flexibilité » ?

Nicolás CANALES-BRAVO

Je vais essayer de lier les deux questions parce qu'en fait, le projet initial de ma thèse portait sur la question de la flexibilité. Sauf que, dans mes analyses, et pour essayer de comprendre cette activité qui est mobilisée à plusieurs niveaux, elle n'est pas simplement située dans un temps, mais aussi dans un espace et dans un fonctionnement social spécifiques. Les cadres théoriques de la flexibilité ne me permettaient pas d'expliquer d'un côté, la complexité du problème. Parce que là, ce n'est pas simplement une question d'adaptation des ressources. Il y a aussi des créations et une reconfiguration des ressources qui, dans le cadre de la flexibilité, n'est pas… cela dépend de quelle hauteur on la prend, mais j'ai trouvé qu'en fait, elle ne permettait pas de démontrer cette dimension que les acteurs ajoutent quelque chose en plus et que même dans les modèles flexibles, il y a des perturbations et qu'il y a besoin d'une résilience pour faire face à différents types de situations. Parce que comme vous avez pu l'évoquer, la flexibilité peut être aussi une source de rigidité et de contraintes. Et moi, ce qui m'intéresse (en fait, les modèles de gestion de personnel, c'est un modèle classique d'organisation flexible décrit par Atkinson en 1984), c'était de montrer que dans ces modèles, il y a des perturbations et que les acteurs de l'organisation ont une aptitude, une capacité à mobiliser ces pratiques de résilience.

Et moi, j'ai essayé de prendre la résilience dans ce cadre et dans une approche pas normative de la résilience, dans le sens… parce que pour moi, mon approche ne fait pas penser la résilience comme un état, comme une condition, une aptitude idéale. C'est-à-dire que pour moi, c'est un phénomène, une manière, c'est comment l'organisation et ces acteurs agissent, mais ce n'est pas, pour moi, un idéal à trouver dans les organisations. Moi, je trouve que le problème de la notion de flexibilité c'est qu'elle était très ancrée sur des problèmes juridiques d'un côté, de l'autre côté, sur des phénomènes de management, et qu'elle ne permettait pas de montrer cette autre dimension, les choses qu'ajoutent les différents acteurs pour mener et pour assurer l'organisation des ressources.

Valérie ZARA-MEYLAN

D'accord, merci. William SUAREZ te demande : en quoi l'expérience de cette organisation résiliente a pu faire ressource pendant la crise sanitaire ? J'imagine que c'est une question bien difficile. Qu'en penses-tu ?

Nicolás CANALES-BRAVO

Oui, c'est intéressant, merci pour la question. Je n'ai pas fait d'entretiens formalisés, mais j'ai eu des échanges avec les gens du terrain après la crise. Mais un élément qui était intéressant et que j'ai pu constater, c'est que pendant la première vague, ils avaient quand même l'habitude de travailler avec moins d'effectifs et justement, ils avaient certaines habitudes ; les soignants et les cadres avaient déjà des pratiques pour savoir agir dans ce type de conditions.

Il y avait aussi cette question qui est… Même pendant la crise, pendant la première vague, notamment, il y avait les soignants… je parle de ce service de neurologie parce qu'il a été touché autrement par la crise. Les équipes avaient l'impression d'avoir plus de ressources, plus de moyens au début de la crise qu'avant et qu'après. Donc, il y avait cette dimension qui est la possibilité, avec l'agilité qu'ils ont montrée pendant la première crise, c'était grâce à une certaine capacité, à une expérience, de pouvoir laisser ces ressources se reconfigurer.

Mais, une autre chose qui est intéressante, c'est que la crise, justement pour cette question de développement des compétences et des arbitrages, c'est aussi un autre type de problématique. Par exemple, pendant la crise, il y a un autre type de risques ou de problèmes comme la contamination croisée des soignants, ou le type de malade, la formation, les pratiques de jonglage ou d'arrangement des ressources, etc. J'ai pu constater que tout ça ne servait pas pendant la crise : les équipes ont dû développer de nouvelles compétences pour trouver des configurations et pour trouver aussi des personnels pendant la crise.

Donc, pour moi, la chose intéressante de mon travail, c'est que déjà, la manière dont une organisation peut tolérer la crise repose sur cette capacité et sur cette expérience de gestion que peuvent avoir les acteurs. Mais après, en fonction du type de crise ou du type de situation, il y a aussi un apprentissage et de nouvelles situations qui font basculer l'organisation comme on fonctionnait avant.

Valérie ZARA-MEYLAN

Une question de Corentin CANDELIER porte sur le type de suppléance et de mise en place, en particulier sur l'impact des suppléances internes et externes sur l'activité dans le service, avec des opérateurs non originaires du service qui se joindraient aux autres. Il s'interroge sur les possibilités de fonctionnement du collectif, de valorisation des compétences. Est-ce que tu aurais des éléments là-dessus ?

Nicolás CANALES-BRAVO

Oui, mais en fait, c'est compliqué parce que moi, au début, ce que j'avais pu constater, c'est que cette forme de flexibilité pouvait être en général délétère. Parce qu'avec mes premiers interlocuteurs qui étaient les équipes internes, plusieurs vivaient cette flexibilité de façon pénible et délétère. Mais en fait, au fur et à mesure, j'ai pu constater que la flexibilité, ça dépend beaucoup si déjà c'est un choix ou pas. Parce que par exemple, en discutant avec les personnels en intérim ou les personnes du pool, là c'est une flexibilité souhaitée. Pour eux, au contraire, c'est plus satisfaisant de ne pas rester dans leur équipe avec un collectif en permanence.

Après, pour les équipes internes, ça peut être compliqué si le personnel externe n'a pas les compétences nécessaires, parce que ça peut ajouter des contraintes en plus. Par contre, j'ai pu aussi avoir plusieurs cas où les personnels externes ont des compétences comparables aux équipes internes. Et aussi, des fois, ils ont des compétences complémentaires. C'est-à-dire que, par exemple, il peut y avoir une soignante qui n'a pas l'expérience en neurologie, mais qui a une expérience en réanimation. Et pour certains types de problématiques, elle peut gérer autrement, elle peut trouver des solutions différentes. Et aussi, elle peut se former à la situation. Donc, ça dépend beaucoup… Et après, il y a la question qui est… En parlant avec les soignants, pendant les entretiens et en regardant mes résultats, on constate que les effectifs internes sont plus flexibles dans le sens qu'ils doivent être déplacés en permanence dans plusieurs endroits. Ces conditions de travail sont plus instables que les personnels

de la suppléance. Par exemple, ils ont un planning fixe, ils ne changent pas, ils savent déjà à l'avance quels sont leurs postes de travail. Ils ne sont pas obligés de faire des changements de postes sur le vif.

Valérie ZARA-MEYLAN

D'accord. Il y a ensuite deux autres questions. Je crois que nous avons complètement le temps de les prendre. Une question qui porte sur le travail des cadres, posée par Catherine DELGOULET. Ces cadres ont construit une expérience des configurations plus ou moins efficientes pour faire face aux problèmes de fluctuation des effectifs, peut-être des expériences différentes entre les services ou au contraire des expériences partagées d'un service à l'autre, demande-t-elle : qu'en est-il si un cadre est novice dans cette fonction ?

Nicolás CANALES-BRAVO

Je n'ai pas eu le temps pour le développer, mais en fait, les solutions et les décisions vont dépendre des ressources qui sont disponibles dans chaque secteur. Il y a la question des besoins du côté des patients, mais aussi le fait que par exemple, la suppléance ne fait pas une répartition des effectifs égale à tous les secteurs. Donc, il y a des services qui ont plus ou moins accès aux différentes ressources. Donc, toutes les solutions et les différences qu'on peut trouver dans chaque secteur, elles sont très liées aussi aux ressources qui sont disponibles mais aussi à des situations locales. Par exemple, un des services qui est le service de neuro-oncologie, ils sont dans un secteur d'un immeuble isolé. Donc, ils ont moins de possibilités de faire de la mobilité ou de mutualiser le personnel dans les autres salles. Par contre, ils ont plus de personnels qui sont à disposition pour faire des heures supplémentaires, notamment des personnels aides-soignantes.

Donc, on voit qu'il y a des variations en fonction des besoins sociaux, mais aussi des cultures sociales. Là, par exemple, dans ce service, il y a un groupe d'aides-soignantes qui, en permanence, demandent des heures supplémentaires. Et une des problématiques du cadre, c'est justement de limiter les heures supplémentaires parce qu'il ne peut pas dépasser les heures supplémentaires. Donc, il y a des contraintes gestionnaires, il y a des contraintes sociales, de santé, etc. Et là, chaque secteur a ses spécificités bien que l'on trouve une carence.

La deuxième question, c'est difficile de parler sur la question de l'expérience par rapport au poste, parce c'étaient des cadres qui avaient une expérience de deux à quatre ans dans le poste. C'était pour tous une première expérience de cadre. C'était la première fois qu'ils travaillaient en tant que cadres. Après, un élément intéressant dans ce service (ça ne se passe pas comme ça dans les autres départements), c'est que six des sept cadres de santé étaient déjà soignantes dans les différents secteurs. Donc, elles avaient au moins une expérience par rapport au travail qu'il faut faire dans les différents secteurs. Après, dans l'organisation, c'est conflictuel dans le sens qu'il y a beaucoup de discussions par rapport à ça, parce que pour les soignants, ce n'est pas la même chose de travailler à l'épilepsie que de travailler avec des patients atteints de sclérose. Mais de toute façon, ça permet d'avoir une visibilité des besoins du terrain.

Valérie ZARA-MEYLAN

Une dernière question posée par Jean-Claude SARDAS, qui porte sur la question du dialogue social. Il demande si l'on peut considérer que le niveau de ressources est globalement suffisant et qu'il reste à savoir bien jongler face aux aléas. Ou alors, si l'on peut démontrer que le niveau de ressources est insuffisant pour assurer un niveau suffisant de qualité des soins et de santé du personnel. Je crois que ce sont des dimensions que tu as commencé à aborder. Tu pourrais peut-être nous en dire un petit peu plus.

Nicolás CANALES-BRAVO

C'est très compliqué. Je n'ai pas voulu insister beaucoup sur cette question parce que c'est la partie tragique de l'hôpital. Mais ils sont dans une situation de tension permanente et c'est grave. Mais moi,

je suis toujours un peu attentif par rapport à la question de l'estimation des effectifs comme solution idéale. Parce que ce n'est pas simplement ça. C'est-à-dire qu'on peut faire des estimations. Déjà, dans mon cas, il y a un modèle prévu qui était centré sur des indicateurs qui n'étaient pas en lien avec ce qu'il se passe sur le terrain, avec les types de patients, avec la spécificité de chaque type de pathologie et aussi, avec les contraintes que l'organisation comporte. C'est-à-dire que, par exemple, les congés de maternité n'étaient pas considérés dans les calculs pour les congés. Il y a plusieurs dimensions comme ça qui ne sont pas comprises dans les calculs des besoins du personnel.

Mais aussi, c'est compliqué de faire des estimations à un niveau local, parce que dans chaque service, quand on parle avec les cadres, en général, ils demandent toujours plus d'effectifs. Je ne crois pas qu'ils puissent arriver à donner des éléments clairs par rapport à ça, mais je trouve que c'est très difficile de faire des arbitrages et de dire quelles sont les conditions. Parce que vraiment, il manque un dialogue entre les directions, qui pensent en logique de rationalisation des personnels en permanence. Il y a eu des entretiens et le discours était qu'il était possible de faire plus et que le problème c'était que les cadres n'arrivaient pas à faire de bons plannings. Et du côté des cadres, elles demandent en général plus de soignants, même si elles reconnaissent que dans certaines situations, on arrive à offrir une bonne qualité de soins avec des personnels prévus.

Donc, je suis partagé. Je ne sais pas. Les choses que je trouve importantes, c'est que si on ne se pose que la question de la quantité des effectifs, on ne résout pas les problèmes. Cette dimension des compétences et des capacités de reconfiguration, des réadaptations plus qualitatives, de transformations qualitatives de la réorganisation, c'est une dimension qu'il faut aussi analyser et étudier.

Valérie ZARA-MEYLAN

D'accord. Merci beaucoup. Il y aurait vraiment beaucoup de choses à dire. C'est extrêmement intéressant, mais là, nous devons tenir les temps et arrêter pour aujourd'hui. Je pense que la discussion pourra se poursuivre en particulier avec les présentations de demain. Il sera intéressant de croiser tes apports Nicolas, avec les analyses d'une part de Lucie REBOUL et d'autre part de Laetitia FLAMARD. Très bonne fin de journée à tous donc, et à demain.

Bibliographie

Atkinson, J. (1984). "Manpower strategies for flexible organisations". *Personnel management*, *16*(8), 28-31.

Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2010). *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*. Paris: Dunod.

Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. (2006). "Resilience engineering: Concepts and precepts". *Aldershot*, UK: Ashgate.

Lasater, K., Aiken, L., Sloane, D., French, R., Martin, B., Reneau, K., ... & McHugh, M. D. (2021). Chronic hospital nurse understaffing meets COVID-19: an observational study. *BMJ Quality & Safety*, *30* (8), 639-647.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management". *Human resource management review*, *21*(3), 243-255.

Rigaud, É. (2011). "Resilience and safety management: ideas for innovating in industrial safety". Number 2011-08 of the *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Foundation for an Industrial Safety Culture, Toulouse, France.

Chapitre 5

PLURALITÉ DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Géraldine RIEUCAU, Université Picardie Jules Verne, IUT de l'Oise, membre du CRIISEA, CEET et LED

Guillemette DE LARQUIER, Université de Lille (Clersé & CEET)

Corinne GAUDART

Je propose que nous démarrions la séance. Parfait. Bonjour à toutes et à tous. Merci de nous rejoindre pour cette deuxième journée du séminaire CREAPT. Alors, peut-être quelques petits rappels pour celles et ceux qui arriveraient uniquement aujourd'hui. Comme vous l'avez peut-être remarqué, le séminaire est enregistré. Donc, comme l'a précisé Catherine DELGOULET hier, l'enregistrement a vocation à être un outil de travail pour nous, puisque nous allons fabriquer ensuite des actes comme le séminaire a l'habitude de le faire. Donc, la vidéo et les enregistrements ne seront absolument pas diffusés. C'est le premier point.

Concernant le format horaire, en fait, nous sommes calés sur le même fonctionnement que celui d'hier, avec deux interventions qui ont lieu ce matin et une pause d'une trentaine de minutes. Nous avons tenté d'espacer les interventions, puisque nous sommes à distance. Malheureusement, on sait que cela peut être parfois long, les positionner sur la journée. Donc, des petits temps de respiration.

Ensuite, le troisième point que je voudrais vous rappeler, c'est la manière dont on peut échanger. Vous avez deux possibilités : soit le public peut poser des questions par l'intermédiaire du *chat*. Vous avez Q et R, pour « questions-réponses » en bas à droite. Donc, vous pouvez poser vos questions par cet intermédiaire.

Et puis, le deuxième moyen, c'est par le canal audio. Dans ces conditions, vous levez votre main. Moi, je pourrai vous en ouvrir le micro, il faudra que vous ouvriez le vôtre aussi et vous pourrez nous poser votre question. Alors, que ce soit les questions par écrit ou les questions par audio, c'est important que vous puissiez vous présenter, dire qui vous êtes, parce que cela nous permet, dans les actes ensuite, de pouvoir rapporter les échanges qui ont eu lieu et de signaler les personnes qui ont posé des questions. Donc hier, on a un peu oublié de rappeler cette consigne, elle s'est mise en place au fil du jour, mais c'est important pour clarifier les échanges dans les actes. Je pense que je n'ai rien oublié sur les consignes.

Nous allons entendre deux exposés. Le premier est situé en économie, le deuxième en sociologie, donc après la pause. Donc, le premier exposé sera présenté par Géraldine RIEUCAU qui est professeure des Universités en sciences économiques, à l'Université de Picardie Jules Verne. Mais c'est un travail en binôme, en fait. Dans le programme, vous voyez apparaître aussi le nom de Guillemette DE LARQUIER qui n'a pas pu se rendre disponible aujourd'hui. Donc, ce sera un exposé à une voix, mais des travaux en cours, si j'ai bien compris, à partir des travaux de ces deux chercheuses, autour de la question des pratiques de recrutement. C'est un autre moyen d'aborder cette question de la flexibilité qui n'a pas été vraiment abordée hier - peut-être un peu avec l'intervention en droit. Donc, une perspective complémentaire au débat que nous avons entamé hier.

Je vais laisser la parole à Géraldine pour environ 30 minutes, ce qui nous laissera environ 30 minutes ensuite pour pouvoir échanger ensemble. Bonne présentation, Géraldine.

Géraldine RIEUCAU

OK. Merci beaucoup. Je suis ravie d'être là, même si c'est de façon virtuelle, de partager avec vous cette recherche. Donc, je remercie grandement les organisatrices (le féminin l'emportant, je ne cherche pas à savoir s'il y avait un homme au milieu, peu importe) pour cette invitation qui du coup, comme je le précisais un petit peu tout à l'heure, me donne l'occasion de revenir sur des travaux. Disons que ce sont des travaux que nous avons menés avec Guillemette, qui sont issus d'un travail que nous menons de longue haleine, qui a d'abord été construit avec des enquêtes qualitatives qui nous ont permis de réfléchir à la mise en place d'un cadre empirique. Et le travail empirique sur les enquêtes qualitatives a permis de construire un cadre théorique, de faire appel à un cadre théorique. Et finalement, ce cadre théorique, nous essayons ici de le mettre en balance, en résonance avec des données, cette fois-ci quantitatives, issue de l'enquête OFER[8]. Donc, c'est un travail sur lequel nous ne sommes pas actuellement en train d'avancer, puisque ce sont des choses qui sont à peu près stabilisées, qui ont été présentées, qui ont été soumises à des revues. C'est un processus de soumission, donc il est évident que nous reviendrons certainement là-dessus. Donc, « pluralité des pratiques de recrutement et segmentation du marché du travail ». Un travail conjoint avec Guillemette DE LARQUIER.

Introduction

Comme je le disais, l'objectif que nous avons, c'est vraiment celui d'analyser la pluralité des pratiques de recrutement et déjà, de mettre en évidence qu'il existe une pluralité des pratiques de recrutement et donc une pluralité des dynamiques d'appariement entre offres et demandes de travail, l'idée étant de faire valoir le fait qu'il n'y a pas une seule façon de fonctionner, voire éventuellement des incidences sur les enseignements que l'on peut avoir sur le fonctionnement du marché du travail.

Le deuxième objectif est de mettre en lumière les segmentations qui découlent de ces pratiques de recrutement et les formes de valorisation des travailleurs, à partir, ici, des données de l'enquête « offre d'emploi et le recrutement », l'enquête OFER qui a été menée par la DARES. Elle a été menée en 2016 sur des données de 2015 **,** sur les recrutements qui avaient eu lieu au dernier trimestre 2015. L'objectif est de mettre en lumière cette segmentation plurielle et ces formes de valorisation plurielles des travailleurs, avec un cadre théorique qui lui, va croiser l'économie des conventions d'une part, et la théorie de la segmentation du marché du travail d'autre part. Donc, deux cadres théoriques qui s'inscrivent dans le courant institutionnaliste et qui ont l'avantage d'être relativement complémentaires. Du moins, c'est ce que nous essayons de montrer ici.

Et je vais insister plus particulièrement sur ce que ce travail peut donner à voir en termes de pistes de réflexion sur l'expérience professionnelle dans les appariements, c'est-à-dire :

- voir si l'expérience professionnelle est mobilisée dans les appariements sur le marché du travail, et comment est-ce qu'elle l'est lorsqu'elle l'est ?
- comment est-ce que ce travail peut nous donner des pistes de réflexion - c'est l'une des pistes, il faut le prendre comme ça - sur l'intégration ou non des salariés qui sont embauchés à un collectif de travail ?

Donc, je vais essayer de relire les résultats que nous avons proposés avec Guillemette à la lumière de ces deux questionnements qui me semblaient pouvoir intéresser le séminaire et correspondre aux orientations du séminaire du CREAPT.

Je vais donc parler en trois temps. D'abord, je vais vous présenter le cadre théorique, puis les données et la méthodologie, et enfin les principaux résultats en les classant selon la nature des contrats. J'y reviendrai.

I. Cadre théorique

[8] Offre d'Emploi et de Recrutement

Le cadre théorique emprunte à l'économie des conventions que l'on va noter « EC » ici, et à la théorie de la segmentation (« TSeg »). Dans les deux cas, ce sont des ancrages théoriques, des démarches qui vont s'intéresser aux pratiques de recrutement répétées et régulières, et aux règles qui contribuent à expliquer ces pratiques. Donc, ces deux théories ont en commun de s'intéresser à cela.

Un petit point de définition qui peut être important sur la différenciation entre « pratique » et « règle ». Ce point, je le précise au travers d'un exemple. Lorsque les entreprises demandent systématiquement aux candidats de produire un CV, c'est une pratique que l'on peut observer. Le but de cette pratique va être de sélectionner les plus diplômés, on peut le savoir d'après nos travaux empiriques, et ça, c'est une règle que l'on va donc pouvoir observer dans les travaux, les enquêtes qualitatives, mais que l'on ne va pas pouvoir voir dans les données quantitatives. Il y en a plein d'autres exemples qui pourraient être donnés. Quand l'administration publique recrute sur concours, c'est une pratique. L'objectif, c'est d'avoir « les meilleurs » au sens où elle l'entend, mais aussi d'avoir un recrutement équitable qui respecte l'égalité des candidats, etc.

En tout cas, ce qu'il est important ici de retenir, c'est que les pratiques, on peut les observer dans nos données, mais pas les règles. Donc, nous, ce que l'on va observer, ce sont des pratiques. Ça, c'est la première chose, même si on peut savoir un petit peu des choses par rapport à ce que l'on a pu travailler par ailleurs.

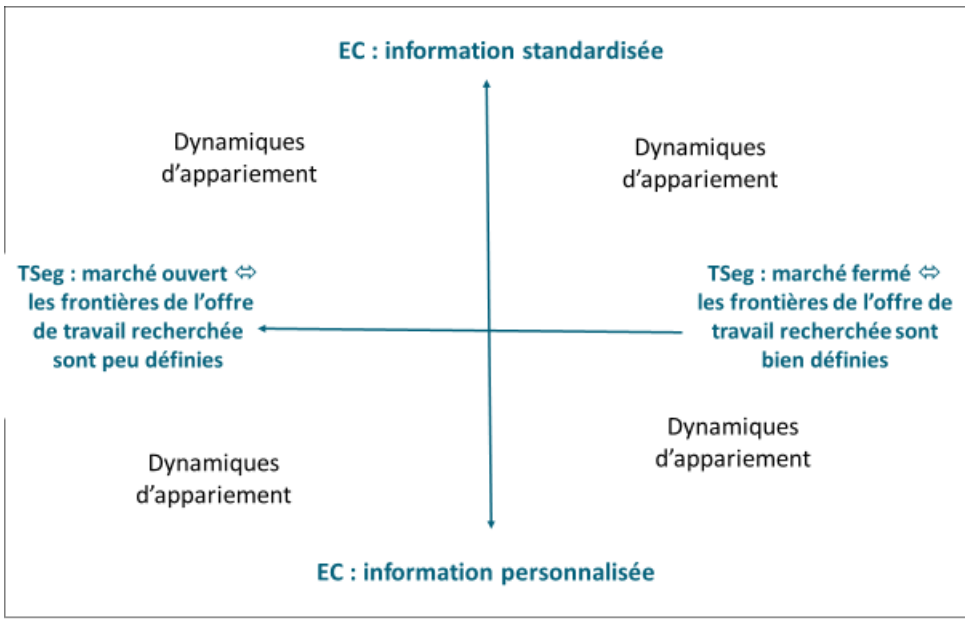
Les deux cadres théoriques partagent donc en commun cet intérêt pour les pratiques et les règles, mais il y a des différences entre les deux.

La théorie de la segmentation considère que les pratiques de recrutement contribuent à segmenter le marché du travail, mais comme d'autres pratiques des ressources humaines. Et d'ailleurs, cela a été assez peu creusé par les auteurs, cette question de la place des pratiques de recrutement. Il y a d'autres pratiques qui ont été beaucoup plus analysées. Donc, nous, justement, on regarde des pratiques de recrutement qui sont regardées, il ne faut pas exagérer, mais peut-être moins que d'autres. Et donc, cela contribue à segmenter le marché du travail, notamment entre emplois du segment primaire qui sont des emplois stables associés plutôt à des promotions, etc., et les emplois du segment secondaire qui eux, sont des emplois plus précaires, des contrats courts, etc.

Et puis, deuxième dimension, les pratiques permettent de fermer et d'ouvrir le marché. Et c'est ce point-là que nous allons retenir pour construire notre cadre théorique. Donc, le premier concept que l'on va retenir, c'est celui de l'ouverture-fermeture des marchés.

L'économie des conventions, elle, considère que sur le marché du travail, les acteurs vont s'appuyer sur des conventions, c'est-à-dire sur un langage, des représentations, des cadres communs pour se coordonner. Donc, les règles, les pratiques sont des conventions. Et au-delà de ça, il y a aussi des conventions de qualité qui sont des représentations supérieures sur lesquelles s'appuient les employeurs et qui ont à voir avec « qu'est-ce qu'un bon travailleur ? » au sens de l'employeur ici.

Donc, on a pratiques, règles et représentations supérieures qui sont des conventions. Mais une fois de plus, nous, on ne peut pas les voir telles quelles. Donc, on va regarder les pratiques. On ne sait pas quelles sont vraiment ces conventions, mais on voit, en tout cas, comment les employeurs décident qui a de la valeur ou qui n'en a pas, grâce aux pratiques. Donc, notre deuxième point que l'on va retenir ici, c'est « le comment ». C'est-à-dire, au travers du format de l'information utilisée par les employeurs pour aller chercher des candidats sur le marché et pour les sélectionner, c'est le concept que nous allons retenir en regardant si ce format est plutôt standardisé ou personnalisé. Je vais revenir juste sur ça.



G. de Larquier & G. Rieucau (2019) « Valuation and Matching: A Conventionalist Explanation of Labor Markets by Firms' Recruitment Channels », *Historical Social Research*, 44(1), p. 52-72

Donc là, on a un schéma qui croise deux axes. Sur l'axe horizontal, on a le fait que le marché soit ouvert ou fermé. Donc, à droite, il est fermé (donc ça, c'est la théorie de la segmentation), au sens où, lorsque l'employeur s'adresse à un marché, il sait précisément ce qu'il veut. Il a précisément défini en interne le profil des candidats qu'il cherche, alors qu'a contrario, sur la gauche, c'est un marché ouvert au sens où l'on voit bien que l'employeur, dans sa démarche, ne sait pas forcément précisément ce qu'il veut. En tout cas, il n'a pas défini a priori les prérequis. Il peut, par exemple, passer par des intermédiaires pour leur demander de sélectionner, de définir de façon plus précise l'offre de travail qui va venir, à venir chez lui. Donc ça, c'est le premier axe : marché ouvert quand l'employeur est ouvert, marché fermé quand il sait précisément. Et, sur l'axe vertical, « information standardisée » quand le recruteur va utiliser des investissements de forme. Je ne vais peut-être pas détailler cela, on y reviendra, mais disons que l'idée, c'est de montrer qu'en haut c'est une information qui est publique, qui est standardisée, qui peut circuler largement et qui a format normé, on va dire. A contrario, en bas, l'information peut être très personnalisée, notamment lorsque l'employeur passe par des réseaux.

II. La méthodologie

Donc, les données. On a l'enquête OFER « offre d'emploi et recrutement » 2015-2016 (au sens où les recrutements étaient de 2015, mais elle a été menée en 2016), questionnaire par téléphone auprès d'établissements du secteur privé non agricole sur un recrutement précis, CDD de moins de 3 mois, CDD de plus de 3 mois, CDI (il y avait un découpage qui était fait pour déterminer le plan de sondage au préalable). On avait plus de 8 510 questionnaires qui étaient exploitables, donc 8 510 observations.

Cette enquête nous donne des informations sur :

- le contexte du recrutement. Est-ce qu'il est urgent ou non ? Est-ce que l'emploi vacant a été diffusé en interne ? Un seul ou plusieurs recrutements simultanés ?
- les canaux utilisés pour atteindre l'offre de travail (annonces, réseaux, intermédiaires, candidatures spontanées, salons pour l'emploi, etc.) ;
- le canal effectif : celui qui a permis au recrutement d'aboutir ;
- les caractéristiques de l'entreprise dans laquelle se situe l'établissement (taille, pluri-établissements, etc.) ;

- le processus de sélection (est-ce que l'on a utilisé les CV, est-ce qu'on a fait passer des tests, est-ce qu'on a fait passer des entretiens, est-ce qu'il y avait des ressources humaines qui étaient impliquées ou non, etc. ?);
- les caractéristiques de l'emploi vacant et l'emploi pourvu (plus précisément, *pourvu* est plus adéquat ici : durée du contrat, nombre d'heures de travail, etc.) ;
- les caractéristiques de la personne embauchée (genre, âge, origine, diplôme, position précédente) ;

Il est important de dire que c'est vraiment la personne qui répond, qui est donc un recruteur, qui donne les caractéristiques de la personne embauchée ; peut-être que là, il faut être conscient des limites que l'on va avoir.

J'insiste sur cette enquête qui est quand même la seule enquête (on en a eu une en 2005, une en 2015), la seule l'enquête en France représentative de l'ensemble du secteur de recrutement.

À partir de là, nous avons mené une analyse des correspondances multiples, en retenant les caractéristiques des emplois pourvus. Notamment, l'idée était de cerner la qualité de ces emplois au travers de 5 variables : durée du contrat, temps de travail, PCS, salaire et secteur d'activité. Et on a ajouté une autre variable tout à fait intéressante qui était celle de savoir si le recrutement avait lieu pour remplacer ou non un salarié momentanément absent. Donc, cela nous donne une idée ici de la temporalité éventuelle de l'emploi, mais aussi de l'incapacité ou de la difficulté à s'insérer dans un collectif de travail.

Donc, à partir de là, nous avons mené une classification ascendante hiérarchique avec les variations les plus significatives et construit une typologie de 7 classes d'emploi, dont on a essayé de faire en sorte qu'elles soient relativement équilibrées en termes de poids et relativement lisibles. Et nous avons ensuite regardé quelles étaient les pratiques de recrutement associées à chacune de ces 7 classes. C'est-à-dire que nous avons mené deux types de modèles, des régressions logistiques, sur la probabilité, à chaque fois, qu'un recrutement appartienne à une classe d'emploi, c'est-à-dire à un type d'emploi pourvu, plutôt qu'à une autre.

Et là, on a retenu les variables. Disons que nous avons fait deux modèles. Le premier ne retenait que la façon dont l'entreprise attirait l'offre de main-d'œuvre, alors que dans le deuxième modèle, on prenait l'ensemble du processus de coordination et de sélection. Et à chaque fois, c'était bien sûr contrôlé par les caractéristiques de l'entreprise, et dans le deuxième modèle, c'était aussi contrôlé par celles du salarié recruté.

Maintenant, ce que nous allons essayer de voir, c'est : comment est-ce que les variables que l'on a intégrées dans ces modèles peuvent être interprétées, utilisées à la lumière de notre cadre théorique ? Cela nous permettra de placer ensuite les 7 classes d'emploi dans les quadrants du diagramme que je vous ai présenté tout à l'heure.

Quelques mots sur les variables retenues :

Les variables qui indiquent des frontières bien définies, donc un marché fermé sont les suivantes;

- écrire et diffuser des annonces parce que l'emploi est décrit en amont (on a un CV normé) ;
- solliciter un intermédiaire spécialisé, un chasseur de têtes à qui l'on va dire précisément ce que l'on veut ;
- plus original peut-être : rappeler des travailleurs ayant déjà travaillé dans l'entreprise (parce que là, on sait très bien à qui on s'adresse et donc, quelque part, il n'y a pas d'ouverture du marché) ou s'adresser au réseau professionnel (parce que, là non plus, on ne va pas vraiment ouvrir le marché, car quand on s'adresse à des réseaux professionnels, on sait que l'on ne s'adresse pas à n'importe qui, on sait à peu près qui on veut et en plus, on peut le détailler oralement).

A contrario, des variables qui indiquent des frontières peu définies :

- consulter des candidatures spontanées qui ont été déposées (on les regarde, on est ouvert, on est beaucoup plus large) ;
- aller dans des salons de recrutement ;
- passer par des écoles ;
- solliciter le service public de l'emploi ;
- faire remplir à des candidats un formulaire de candidature (parce que l'on sait que c'est beaucoup plus pour constituer des stocks de candidatures que pour avoir des informations très précises) ;
- s'adresser à des réseaux qui n'ont pas vocation à en savoir beaucoup sur ce que l'on veut précisément, parce que ce sont plutôt des réseaux personnels.

Maintenant, des variables qui vont indiquer une information (précédemment, j'étais plutôt sur l'axe horizontal et là, je suis sur l'axe vertical). Donc, des variables qui indiquent une information personnalisée et qui sont les suivantes :

- des candidatures qui sont déposées en personne ou lors de salons. Pourquoi est-ce une information personnalisée ? Parce qu'il y a un face-à-face, il y a des discussions qui sont possibles dès le dépôt de la candidature. On est donc dans quelque chose de beaucoup plus personnalisé qu'un simple envoi d'une candidature spontanée mise sur Internet, par exemple, ou de l'envoi d'une candidature en réponse à une annonce. On a une interaction possible et donc, on a un format oral qui peut être très, très différent.
- Lorsque le CV ne compte pas, on considère aussi qu'il y a d'autres éléments qui vont compter, qui relèvent plus de l'information personnalisée, lorsque ce sont des recommandations qui ont eu lieu par oral ou dans un écrit qui n'est pas standard (un mail envoyé), quelque chose qui est surtout véhiculé par les réseaux. Là, ce qui est intéressant, avec l'information personnalisée, c'est qu'elle ne s'adresse pas à un très large public :
- elle circule dans des réseaux, dans des canaux relativement étroits, son propre étant justement d'être relativement restreinte et peut-être plus précise que celle que l'on aurait quand l'information est standardisée, du moins différente ;
- quand on a des intermédiaires spécialisés qui vont finalement fonctionner comme des réseaux professionnels.

Les variables qui, selon nous, indiquent une information standardisée, ce sont :

- des annonces,
- des candidatures déposées en ligne,
- un CV qui compte énormément dans le processus de sélection,
- un, ou une, responsable des ressources humaines qui est impliqué dans la sélection,
- des intermédiaires sollicités qui ont des procédures standardisées, ce qui est plutôt le cas du service public de l'emploi (pas uniquement, mais en tout cas, c'est plutôt cela).

Donc là, c'était pour vous montrer comment nous, on essayait de prendre des variables pour les interpréter à la lumière de notre cadre théorique.

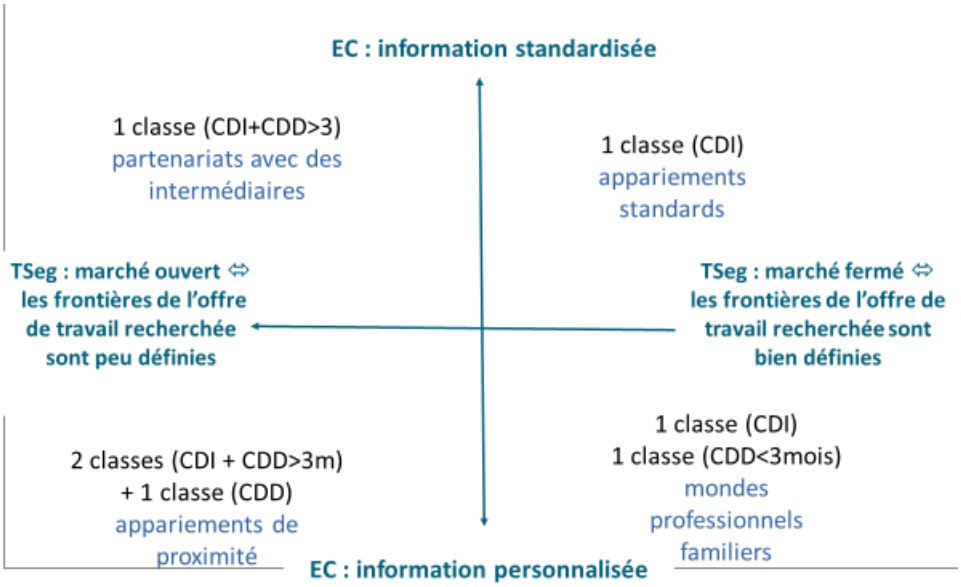
Alors évidemment, on a aussi d'autres variables dans nos modèles, mais qui sont plus difficiles à interpréter : quand il y a plusieurs entretiens, qu'est-ce que cela signifie ? Est-ce une sélection intense ou non ? La mise en situation, les prétentions salariales, est-ce que cela veut dire qu'il y a des marges de manœuvre ou au contraire, que c'est quelque chose de très normalisé ? C'est difficile à dire.

Et puis, d'autres variables intégrées qui vont pouvoir être utiles dans notre interprétation, malgré tout, du moins, qui servent bien à contrôler le recrutement. Est-ce que c'est un recrutement urgent, est-ce qu'il y avait plusieurs postes à pourvoir en même temps, le nombre de candidatures, etc.

Une dimension intéressante pour notre approche de la segmentation provient de deux variables : est-ce que la proposition d'emploi a d'abord été communiquée en interne ? ce qui donne l'idée qu'il y aurait un marché interne. Et l'entreprise a-t-elle plusieurs établissements… quand il n'y a pas

plusieurs établissements, on peut déjà exclure l'existence d'un marché interne au sens large. Donc, marché interne, c'est un marché sur lequel on peut avoir des promotions, on peut faire carrière (pour faire très, très vite la présentation).

Donc, voilà nos résultats et je vais maintenant les détailler.



Source : De Larquier & Rieucau (2020), *« Les pratiques de recrutement des entreprises : un pouvoir de segmentation et de valorisation »*. Document de travail CEET n°201, Cnam.

III. Résultats

Là, on a juste placé nos classes d'emploi dans les quatre quadrants qui ressortent de notre schéma. Donc, on retrouve nos deux axes : théorie de la segmentation, marché ouvert, marché fermé ; économie des conventions, information standardisée ou personnalisée. L'idée étant de montrer que cela peut fonctionner ensemble et que l'on peut construire un cadre à partir de ces deux dimensions. Donc, on voit que l'on va avoir quatre quadrants qui justement fonctionnent de façon très différente. Et l'un de nos objectifs est vraiment de montrer ça, de dire que tout n'est pas situé au même endroit.

Donc, on a une classe d'emplois qui sont plutôt des emplois en CDI, en haut à droite, sur le quadrant nord-est, qui sont des appariements standards.

Sur le quadrant sud-est, on a deux classes d'emplois, une classe d'emploi en CDI et une classe d'emploi en CDD de moins de trois mois. On verra que ce sont des choses très, très différentes. Mais là, on est plutôt sur des mondes professionnels familiers, parce que c'est à la fois un marché fermé et une information personnalisée. En haut, c'est plutôt un marché fermé et une information standardisée, avec notamment les annonces.

Sur le quadrant nord-ouest qui est caractérisé par une information plutôt standardisée et un marché ouvert, on a des partenariats avec des intermédiaires et une classe d'emplois, plutôt des emplois longs (CDI ou CDD de plus de trois mois).

Le dernier quadrant qui couple information personnalisée et marché ouvert regroupe trois classes. À savoir quand même : la moitié des emplois pourvus dans notre échantillon se situe ici, dans cette dernière classe qui est située sur le quadrant sud-ouest, ce que l'on a qualifié « d'appariement de proximité » où il y a à la fois ouverture vers une offre de travail dont les frontières ne sont pas nécessairement très bien définies à l'avance, mais plutôt en information personnalisée.

On a donc trois classes d'emplois qui sont à chaque fois des emplois plutôt peu qualifiés, plutôt peu rémunérés, mais qui ne sont pas non plus complètement identiques quant à leurs caractéristiques sur le contrat de travail.

Maintenant, ce que je vais vous proposer, c'est de présenter les résultats. Je ne vais pas faire comme je fais d'habitude, quadrant par quadrant. Je vais les présenter plutôt en allant des emplois les plus stables en CDI aux emplois les plus précaires, pour mettre l'accent sur ces formes d'emplois qui intéressent aujourd'hui le séminaire - à savoir, ces emplois très flexibles, ces emplois où l'intégration au collectif est moins évidente - et en posant la question de l'expérience professionnelle, malgré tout, dans ces recrutements : comment est-ce qu'elle joue ?

La première classe d'emplois, très majoritairement en CDI et à temps plein, c'est celle qui se situe sur le quadrant sud-est, des mondes professionnels familiers, au moins, là, on n'a que ça, qui représentent un peu plus de 8 % du total des emplois pourvus dans notre échantillon. Donc, là, ces emplois en CDI à temps plein. Les variables qui sont corrélées avec un recrutement dans cette classe - c'est-à-dire les variables qui vont augmenter la probabilité d'être dans cette classe d'emplois majoritairement en CDI à temps plein, des emplois de cadres et bien payés -, c'est le fait que l'entreprise soit passée par des réseaux de professionnels ou par des cabinets de recrutement, des chasseurs de têtes typiquement. Cela veut dire que l'on sait, lorsque l'on passe par ce type d'intermédiaire ou par ce type de réseau, que l'entreprise va décrire à peu près bien ce qu'elle cherche, mais avec une information qu'on va qualifier de « personnalisée » : plusieurs entretiens, les prétentions salariales sont précises (on interprète cela aussi comme une information personnalisée), les personnes recrutées sont très diplômées et précédemment en emploi.

L'interprétation que l'on peut faire de ce type de recrutement qui se situe ici, sur le segment sud-est (c'est une des deux classes de ce quadrant), c'est que l'on aurait des emplois, ici, qui appartiennent plutôt à des marchés professionnels où les salariés vont d'une entreprise à une autre, et où ce qui va compter pour les recruter, c'est la réputation qu'ils ont acquise sur ces marchés professionnels. Et cette réputation, elle a pu être acquise par l'expérience. Mais là, on voit bien que ce sont des salariés qui vont passer d'une entreprise à une autre au sens « marché professionnel classique ». Donc, c'est la réputation qui nous semble devoir être mise en avant, parce que réseau professionnel, parce que cabinet de recrutement et parce que prétentions salariales, personne très diplômée. Donc, on voit que l'on est sur quelque chose qui fonctionne comme ça.

Deuxième type d'emploi, lui aussi assez bien pourvu puisque majoritairement en CDI et à temps plein, plutôt moins bien payé, 2 000 €/3 000 €, mais cela reste confortable, des emplois dans les PCS (professions intermédiaires et cadres) qui représentent quand même 18 % du total. Donc là, ils sont situés au niveau du quadrant nord-est, donc appariement standard, avec des frontières bien définies et une information standardisée.

Les variables qui sont corrélées avec un recrutement dans cette classe, pour ce type d'emploi, on a très fortement le CV qui va compter, plusieurs entretiens, un RH impliqué. Cela nous fait penser à une information standardisée, les entretiens ayant lieu bien sûr après la sélection sur CV.

Les annonces, surtout, sont le principal canal utilisé pour capter l'offre, pour sélectionner les candidats après avoir reçu des réponses à ces annonces. Très clairement, on a beaucoup travaillé avec Guillemette sur les annonces et on sait qu'il y a eu une description de l'emploi en amont et donc en interne. Donc, on a des frontières bien définies, c'est pour cela qu'on les a situées là. Et comme l'emploi vacant, en plus, avait été diffusé en préalable auprès des salariés en poste, cela nous fait penser à l'existence d'un marché interne.

Donc, ici, on aurait donc plutôt des emplois qui sont des portes d'entrée, c'est-à-dire des premiers emplois sur des marchés internes qui pourraient ensuite donner l'occasion aux salariés d'avoir une progression dans l'emploi. En tout cas, on a très clairement une rencontre entre les standards du marché (diplôme, expérience) qui sont présents sur les CV, qui matchent bien, vraiment, une bonne combinaison, une bonne mise en adéquation, on va dire, de ces standards du marché, avec les requis

qui seraient définis en interne. Donc là, l'expérience peut être présente, mais c'est l'expérience qui va être véhiculée par l'annonce d'offre d'emploi. C'est donc quelque chose d'assez serré, c'est expérience dans tel domaine, tel nombre d'années, etc. Donc là, ce sont vraiment les emplois les plus standards, ceux que les économistes classiques vont retenir dans leur modèle. Mais, il n'y a pas que ça, puisque cela ne représenterait que 18 % des emplois.

Une classe d'emploi un peu moins stable, puisque là, on a des CDI, mais aussi des CDD de plus de trois mois à temps plein, payés entre 1 000 € et 1 500 €, la PCS ce sont les ouvriers qualifiés de l'industrie, 15 % du total des recrutements. Donc là, ce sont des appariements qui se font sur le quadrant nord-ouest que l'on a qualifié d'appariement grâce à des partenariats sur un marché partenarial. Pourquoi ? Si c'est sur le quadrant nord-ouest, cela veut dire « frontières peu définies », mais « information standardisée ». Les variables corrélées sont… il n'y a pas d'urgence à pourvoir l'emploi, ce qui veut dire que l'entreprise a le temps de s'adresser à un intermédiaire. Donc, on a très clairement la recherche de candidats, la sélection qui est déléguée à des intermédiaires. C'est pour cela que les frontières sont considérées comme plus ouvertes, puisque ces intermédiaires privés (les intermédiaires du service public de l'emploi, des écoles) vont ouvrir le marché.

Le diplôme est requis : un permis de conduire, un RH est impliqué. Donc, une sélection plutôt outillée, ce qui nous fait penser à une information standardisée. Ici, on aurait des emplois pour le segment inférieur du marché primaire. Ce sont des emplois qui sont quand même en CDI, en majorité à temps plein, mais qui ne sont quand même pas hyper valorisés ni hyper bien payés et il n'est pas évident qu'il y ait une progression possible. En vérité, on ne le sait pas, mais ce qui est intéressant ici, c'est que la qualité des candidats va être appréciée notamment par l'intermédiaire. On peut avoir des candidats non expérimentés si l'intermédiaire s'engage à dire à l'entreprise « Celui-ci est bon ou pas bon ». J'extrapole peut-être un peu, mais c'était pour refaire le lien avec : comment l'expérience est-elle éventuellement mise en avant dans le recrutement ? Là, a priori, le candidat peut ne pas avoir d'expérience. En tout cas, c'est l'intermédiaire qui vient garantir différents éléments.

Maintenant, on arrive aux emplois qui sont moins… On a, par exemple, des emplois en CDI ou en CDD de moins de trois mois, mais à temps partiel, payés moins de 1 000 €, forcément, puisque c'est du temps partiel. Les PCS, ce sont les employés non qualifiés dans le secteur de la santé, etc. Donc là, on est sur ce fameux quadrant sud-ouest dont je vous parlais tout à l'heure, qui représente au total plus de 50 % des recrutements, avec des appariements de proximité, des frontières peu définies, une information personnalisée. Ce qui est intéressant ici, c'est que l'on voit bien que ces gens-là ne sont jamais recrutés parce qu'ils avaient déjà travaillé dans l'entreprise, de même que l'on ne fait jamais appel, ou plutôt, on fait beaucoup moins appel aux relations des salariés en place, comme si les salariés en place restaient trop peu de temps pour éventuellement recommander des connaissances, etc. Une sélection peu outillée.

Donc, on a vraiment le sentiment - vu tout ce que l'on sait de ce secteur de la santé et des soins aux personnes - que l'on a des recrutements très nombreux, en continu, de salariés qui ne sont pas nécessairement connus (puisqu'il n'y a pas de rappel, etc.) pour constituer des réserves, pour avoir toujours un stock de candidats potentiels et faire face au *turn-over* dont on sait qu'il est particulièrement développé, particulièrement présent dans ce type de secteur.

L'autre classe d'emplois, des CDI ou des CDD supérieurs à trois mois en temps plein, qui sont aussi sur des appariements de proximité, plutôt des employés non qualifiés du commerce où là, on a des candidatures spontanées déposées en personne (cela recoupe bien ce que l'on trouvait aussi dans les travaux empiriques), des recrutements plutôt pour des emplois permanents, mais qui offrent peu de perspectives sur les marchés internes.

Le troisième type de classe d'emplois sur ce quadrant situé au sud-ouest, celui des ouvriers non qualifiés recrutés en CDD, que ce soit plus de trois mois ou moins de trois mois. Donc là, on approche un peu plus cette hypothèse de flexibilité, où ce qui va compter, ce sont les liens forts, c'est-à-dire les amis, les candidatures déposées en personne. Une sélection peu outillée, pas vraiment d'effet de diplôme, où l'on observe que les caractéristiques démographiques de la personne recrutée vont plus

jouer dans les autres classes. C'est-à-dire que c'est davantage corrélé à la probabilité d'appartenir à cette classe, notamment le genre, l'origine, si je me souviens bien.

Pour résumer - après, j'ai encore quelque chose à dire sur un autre type d'appariement -, pour tout ce qui se positionne ici, si je reviens dans le quadrant sud-ouest, dans ces appariements sur un marché de proximité, on a donc trois classes d'emplois peu qualifiés, assez peu payés, qui représentent quand même 50 % du total des emplois pourvus. J'ai donné quelques pistes, mais cela reste difficile d'interpréter la place de l'expérience dans ces appariements (je parle juste des appariements sur ce quadrant-là) ou de savoir si les contrats permettent d'accumuler de l'expérience ou non. C'est difficile à savoir, parce qu'on a des contrats qui sont plutôt en CDI, même si c'est du temps partiel. Il y a aussi des CDD dans le troisième cas, mais on ne peut pas…

Enfin, on pourrait considérer que sur la troisième classe (celle que je viens de présenter), comme ce sont des CDD, on peut imaginer que le salarié peut accumuler de l'expérience, peut s'intégrer à un collectif, mais cela reste des intuitions, des idées et ce n'est pas quelque chose dont on va apporter formellement la preuve. Il faut donc se méfier avec cette idée-là. Malgré tout, des pistes. Plutôt des appariements peu durables parce qu'il y aurait eu un fort *turn-over*, même quand ce sont des CDI, puisque l'on a quand même des recruteurs qui recrutent en permanence. Je ne l'ai pas dit, mais c'est aussi souvent des recrutements qui sont associés à plusieurs embauches en même temps, des emplois avec peu de perspectives de carrière où, peut-être, l'intégration au collectif serait faible du fait du faible turn-over, du fait aussi que ce soit, pour partie d'entre eux, des emplois à temps partiel.

Le dernier résultat qui nous semble particulièrement important, du moins relativement original, c'est ce qui se situe sur le quadrant sud-est, à nouveau dans les mondes professionnels familiers dont j'ai parlé en tout premier lieu. Mais là, cette fois-ci, ce sont des emplois totalement différents de ceux qui étaient précédemment présentés, dans le segment « professionnels familiers », puisque ce sont vraiment des contrats courts, des contrats de moins de trois mois. Je précise que l'enquête OFER ne comprend pas… c'est entre un et trois mois. Il n'y a pas d'interrogation sur les contrats de moins d'un mois dans l'enquête OFER. En fait, il aurait été plus correct de dire que c'était compris entre un mois et trois mois.

Donc, les contrats courts à temps partiel. La probabilité d'appartenir à cette classe d'emplois est corrélée à différentes variables. Et la variable que l'on a ajoutée quand on a construit notre ACM, la variable de savoir si l'embauche était pour remplacer ou non un salarié momentanément absent. Ils sont très représentés dans cette classe-là. Donc, ce cas-là est très représenté ici. Ce sont des embauches en CDD courts pour remplacer un salarié ou une salariée momentanément absent ou absente. Les variables qui vont compter sont :

- réseaux professionnels ;
- le rappel aux salariés qui ont déjà travaillé dans l'entreprise, cela est très, très corrélé ici, c'est-à-dire que l'on fait appel plusieurs fois aux mêmes personnes ;
- une information personnalisée ;
- un marché fermé, parce que justement, comme on s'adresse à des salariés qui ont déjà travaillé, on sait vers quoi on veut aller (en plus, les salariés recrutés étaient souvent précédemment au chômage ou peut-être qu'ils attendaient d'être appelés).

Donc, pour nous, cette classe est intéressante - elle représente 8 % du total - parce que c'est toute cette question des réembauches, toute cette question de l'expérience qui compte, mais c'est l'expérience acquise dans une même entreprise. Ce n'est pas l'expérience professionnelle au sens du parcours du salarié précédemment, le fait qu'il travaillait dans plusieurs entreprises. Non. C'est vraiment l'expérience que l'on a construite dans une même entreprise. On est réembauché parce qu'on a déjà travaillé.

Donc, il y aurait quand même une faible intégration quand on voit comme ça, dans le collectif, d'après les caractéristiques de l'emploi, parce que ce sont des CDD courts, des temps partiels. C'est donc très certainement un travail en effectifs variables. Là, on aurait vraiment une pleine illustration

de ce travail en effectifs variables, mais malgré tout, un recours au lien professionnel, un rappel des salariés connus, ce qui veut dire qu'il y a une intégration, mais qui est à la marge. C'est ce que l'on peut proposer d'appeler « un marché interne étendu », où ce qui va compter ici, c'est la répétition de l'emploi : on est réembauché parce qu'on a déjà travaillé. Ça répète, ça répète, ça répète. Il n'y a pas d'amélioration, en tout cas, nous, on ne peut pas voir qu'il y a des améliorations. C'est toujours cela que l'on peut dire. On peut imaginer que le collectif change à chaque nouvelle embauche, mais il n'empêche qu'il y a une forme d'intégration, même si elle est hyper fragile, parce qu'on revient dans cette même entreprise.

Donc, cette forme d'emploi là, ce type d'appariement, cela nous semble intéressant de creuser un petit peu cette question-là et notamment d'interroger ce qu'est l'expérience ici. C'est une expérience très particulière : c'est dans la même entreprise, sur des emplois pas forcément valorisés et où l'on aurait des salariés qui sont au chômage, qui viennent travailler, qui reviennent, etc.

Je vais conclure. Je pense que c'est à peu près dans les temps.

Conclusion

Finalement, qu'est-ce que nous apprend cette démarche ?

On a des enseignements empiriques qui mettent en évidence quatre marchés, quatre segments, quatre quadrants qui fonctionnent de façon très différente, où les appariements se nouent de façon très différente. Donc, ça, déjà en soi, il me semble que c'est un résultat pour bien montrer la pluralité des fonctionnements.

On a des enseignements théoriques, puisque l'on a des entreprises dont on peut suggérer qu'elles ont à la fois un pouvoir de segmentation et un pouvoir de valorisation des salariés. Il y a ceux qui sont embauchés, qui sont valorisés et il y a ceux qui ne le sont pas. Et puis, si je demande un CV, je valorise tel type de salarié plutôt qu'un autre. Si je passe par mes relations professionnelles, je valorise d'autres éléments.

Donc, l'expérience professionnelle dans le recrutement, où est-ce qu'elle jouerait le plus ? Finalement, ce serait plutôt quand l'entreprise ferme son marché (donc plutôt à droite de notre schéma), mais sous trois formes différentes :

- l'expérience requise dans les appariements standards qui est énoncée dans les annonces sous forme de nombre d'années, secteur d'activité précédent (on va après interroger éventuellement davantage dans la sélection, mais c'est quelque chose de très standard) ;
- l'expérience construite par la réputation sur un marché professionnel classique au sens de la théorie de la segmentation, c'est-à-dire un marché professionnel où les salariés passent d'entreprise en entreprise et se construisent leur réputation par la succession d'employeurs, ce qui est une autre forme de valorisation de l'expérience ;
- le troisième cas de figure, celui dont je viens de parler, où l'expérience se construit par le fait d'une répétition d'emplois courts dans une même entreprise, par des rappels ; là, il n'y a pas les emplois très courts de moins d'un mois, mais c'est une forme qui est très généralisée, très utilisée aussi pour les contrats de moins d'un mois.

Autres pistes éventuelles : les appariements sur les marchés de proximité quadrant sud-ouest qui sont associés à des emplois peu qualifiés, peu rémunérés et qui donnent une grosse partie des recrutements (des appariements) donneraient lieu plutôt à une faible intégration dans un collectif. C'est donc aussi vers là que j'ai essayé de tirer la présentation des résultats.

Corinne GAUDART

Oui, merci, Géraldine, on est dans les temps, parfait. Et merci pour l'exploit d'avoir expliqué clairement une ACM. Pour moi, qui ne suis pas forcément très spécialisée. Donc, c'était très clair. Quelques questions déjà se posent. J'ai l'avantage de pouvoir parler. Moi, j'en ai une ou deux aussi qui me sont venues à l'écoute de l'exposé autour de la question de la flexibilité.

La première question. Tu as évoqué le fait que l'enquête avait eu lieu une première fois en 2005. Est-ce que vous avez regardé des choses entre 2005 et 2015, notamment sur des évolutions, des pratiques ou des règles ? Parce qu'avec la crise au milieu, qu'est-ce que cela a fait ?

Je me suis demandé aussi si on pouvait aborder la question de la flexibilité en termes d'évolution, en résonance entre les pratiques et les règles en quelque sorte, si vous avez regardé les choses en évolution, s'il y avait eu un certain nombre de transformations que vous avez pu repérer.

Après, j'avais une autre question, mais comme elle vient dans le public, je m'arrête là et je poserai les questions qui viennent dans le *chat*.

Géraldine RIEUCAU

D'accord. Oui, c'est une bonne question, effectivement. L'enquête OFER 2005 est trop différente de celle conduite sur les recrutements de 2015 pour que des comparaisons puissent être menées. C'est-à-dire que déjà, l'échantillonnage n'est pas le même. Il y avait les entreprises publiques, même si ce n'est pas le secteur public au sens large, mais juste les entreprises publiques. On a interrogé les recruteurs sur leur dernier recrutement et non pas sur un recrutement précis. Parce que là, je ne l'ai peut-être pas assez dit, mais dans l'échantillonnage, on a sélectionné - d'abord via le fichier SIRENE et via les déclarations préalables à l'embauche - des recrutements très précis et on allait vers les entreprises en leur demandant « Dites-nous, ce recrutement, comment cela s'est passé ? », en dispatchant CDD de moins de trois mois (un mois/trois mois), plus de trois mois et CDI. Donc déjà, dans l'échantillonnage, c'est trop différent. Moi, je n'avais pas travaillé sur l'enquête OFER 2005, Guillemette, si. Elle a essayé de voir des choses, mais c'étaient des choses très, très générales. Il y a des personnes de la DARES qui ont essayé de mener des comparaisons, mais on ne peut pas aller trop loin, parce que c'est trop différent, malheureusement.

C'est vrai que c'est tout à fait intéressant ce que tu dis. On aurait pu voir des pratiques qui avaient changé, mais même les questions sont différentes, elles ne sont pas posées pareil. On a essayé de faire une certaine continuité dans la construction du questionnaire, mais c'était difficile de tout tenir sur un questionnaire.

Du coup, pour répondre à la deuxième question, « Est-ce que l'on a vu des évolutions autour de la flexibilité dans les pratiques et les règles ? », je vais botter en touche et je vais répondre avec une autre enquête qui est menée, pas par moi, mais par Célestine LOHIER, qui est au CEET, qui fait une thèse sous ma direction, qui travaille sur l'emploi des enseignants. Très clairement, ce qu'elle observe, c'est que malgré tout, les pratiques sur le recrutement des enseignants intègrent de plus en plus la flexibilité au sens de la prise… peut-être que je déforme ce qu'elle devrait dire, mais on intègre de plus en plus la prise en considération de l'expérience professionnelle préalable, même dans la mise en place des concours de recrutement. Ce que je veux dire, c'est qu'à ce moment-là, la pratique qui est de recruter des contractuels, de les renouveler, etc. aurait une incidence sur la façon dont la pratique du concours se conçoit et donc, dans la façon dont la règle sous-jacente (essayer de recruter les meilleurs profils académiques) bouge. C'est vraiment une réponse à côté parce qu'on ne peut pas voir cette évolution dans OFER. Mais très clairement, je pense que, oui, il y aurait sûrement des choses. Dans plein de cas, un bon candidat, c'est quelqu'un qui est flexible, qui est adaptable, qui est disponible et qui va pouvoir faire des heures à tout moment, etc. Ça, je pense qu'on peut dire que cela a progressé, même si l'on n'arrive pas à le mesurer.

Corinne GAUDART

Plusieurs questions dans le *chat*. Une première question d'Annie JOLIVET : « Une partie des classes décrites semble correspondre à des employeurs qui recrutent de façon récurrente. Est-ce qu'on est plutôt dans la constitution d'une réserve de main-d'œuvre pour faire face à une forte rotation du personnel, ou plutôt dans un besoin de flexibilité du travail ? » J'ai l'impression que cela doit donc concerner la case sud-ouest.

Géraldine RIEUCAU

Oui, ce sont les emplois, effectivement, sur les marchés de proximité, plutôt dans le secteur de la santé, dont on a vu qu'ils recrutaient, notamment en faisant remplir des formulaires de candidatures, qu'ils recrutaient plusieurs personnes en même temps. Oui, on a envie de dire que c'est dans des secteurs où il y a une forte rotation, un fort *turn-over*, mais c'est certainement aussi… Alors là, ce que je dis, ce n'est pas assis sur des résultats empiriques solides, parce que cette enquête ne permet pas de tout voir. Mais c'est aussi, bien sûr, pour répondre à la flexibilité au sens de la nécessité d'adapter, selon le moment voulu, le nombre de contrats, le nombre de salariés pour tel besoin. Donc, certainement, oui, mais je ne peux pas dire qu'on a pu le montrer. Certainement, il y a cette volonté de se constituer des réserves qui est très particulière, mais qui n'est pas que dans ce secteur-là. Ce n'est pas si particulier que cela, en tout cas, cela existe dans plusieurs secteurs et cela se traduit par des pratiques de recrutement qui ont des caractéristiques qui leur sont propres, j'ai envie de dire. On voit bien que dans les salons, par exemple, on récupère des tas de CV, on en fait des piles et on ne cherche pas du tout à ajuster les choses. On sent bien que c'est pour se constituer une réserve, pour l'utiliser ou pas. Je ne sais pas si j'ai répondu très précisément.

Corinne GAUDART

Si. Il y a une autre question de Maxime LESCURIEUX, qui d'abord, te remercie pour la présentation. Sa question est : « Quid des hommes et des femmes ? ».

Géraldine RIEUCAU

Donc, déjà, je rappelle que pour homme/femme, on est à peu près sûr de ne pas trop se tromper. Mais, les informations sur la personne recrutée sont données par la personne qui répond au questionnaire, qui est un recruteur. Donc, il peut y avoir des fois, par exemple, sur le niveau de diplôme, cela peut être de l'à peu près ; hommes-femmes : donc, ces variables-là (variables démographiques) sont bien mises comme variables dans les régressions pour expliquer un type de recrutement particulier. Et ce que l'on a vu, c'est qu'elles ne jouent pas tant que cela, nous, dans nos classes, elles ne jouent pas, sauf sur l'une des classes qui se situent dans les marchés de proximité où là, on voit bien que les caractéristiques démographiques jouent. Et je ne voudrais pas dire de bêtises, parce que je ne l'ai plus sous le nez exactement et je crois que c'est à peu près le seul endroit où cela ressort très clairement, le genre et l'origine. Là, j'avoue que je ne sais plus. Ce sont les emplois qui sont plutôt des contrats courts à temps plein, à moins de 1 500 € pour des ouvriers plutôt peu qualifiés, en tout cas, peu qualifiés, pas forcément des ouvriers, pardon. Donc là, on voit bien que les caractéristiques démographiques, notamment le genre, sont davantage corrélées à la probabilité que l'emploi, que l'appariement soit fait dans cette classe d'emplois plutôt que pour les autres classes. C'est à peu près tout ce que l'on peut dire, finalement, dans les résultats. Il y a peut-être des choses qui sont plus précises qui m'échappent. En fait, il y a eu un document de travail avec Guillemette que l'on a publié. Il est sorti en 2020. Donc, je pense qu'il y a peut-être des petits détails plus précis là-dessus.

Corinne GAUDART

Merci, Géraldine. Une autre question de Serge VOLKOFF qui se pose des questions relatives aux emplois saisonniers : « Relèvent-ils de la catégorie 7, du côté des salariés rappelés ? »

Géraldine RIEUCAU

Moi, j'ai envie de dire oui, sauf que là, on n'a pas les contrats de moins d'un mois. Donc, il y a quand même des chances pour que les emplois saisonniers, pas tous, mais si ce sont des CDD de moins d'un mois, ils nous échappent, mais sinon, cela rappelle énormément ça. C'était l'un des résultats que l'on avait dans l'enquête Emploi quand on travaillait sur les réembauches, ce qui est un petit peu la même chose. « Est-ce que vous aviez déjà travaillé dans cette entreprise ? », on voyait qu'il y avait pas mal d'emplois saisonniers, absolument. Donc, ce sont des rappels. Il n'y a pas que des emplois saisonniers et puis, il y a des emplois saisonniers qui échappent parce qu'il n'y a pas ceux de moins d'un mois.

Mais, cette question m'y fait vraiment penser. Ce serait aussi des emplois saisonniers avec alternance d'emploi et de chômage. En effet, de façon beaucoup plus significative que dans les autres classes, ici, ce sont des gens qui étaient précédemment au chômage, dans ce type d'appariement là, alors que dans l'autre type d'appariement qui est situé sur le même quadrant, celui des mondes professionnels familiers (mais là, pour les CDI, plus de 3 000 €, cadre, etc.), ce sont des gens qui étaient précédemment en emploi. Donc, on voit bien que l'on a dans le même quadrant deux types d'appariement qui, malgré tout, concernent deux types d'emplois complètement différents. Parce qu'à chaque fois, on s'appuie sur quelque chose de familier, mais des mondes professionnels très, très différents. Donc là, oui, bien sûr, je pense qu'il y a beaucoup d'emplois saisonniers.

Je n'ai pas parlé de l'intérim, puisque l'on a exclu les intérims, le contrat intérimaire n'est pas concerné ici. Disons que quand les entreprises interrogées font appel à des intérimaires, elles ne sont pas interrogées sur ces intérimaires puisqu'elles ne sont pas considérées comme étant les employeuses de ces intérimaires. Par contre, il peut y avoir des entreprises de travail temporaire qui sont interrogées en tant qu'employeurs d'intérimaires, mais c'est très marginal. C'est aussi l'une des limites, un petit peu, de cette approche, c'est que les intérimaires, on ne les voit pas beaucoup. Cela aurait été différent si l'on avait interrogé les entreprises sur les intérimaires qui travaillaient, qui étaient dans l'effectif salarié, mais pour autant, elles seraient passées par une entreprise de travail temporaire pour les faire travailler.

Corinne GAUDART

J'avais aussi une autre curiosité. Ce n'est pas certain que le dispositif méthodologique puisse répondre, mais on peut peut-être quand même échanger là-dessus. Est-ce qu'au fil du parcours et de l'âge aussi, d'une certaine manière… peut-être que la question de l'âge peut être abordée avec l'ACM, mais en tout cas au fil des parcours, est-ce que l'on voyage dans les différents quadrants ?

Géraldine RIEUCAU

Oui, bien sûr. Mais là, on ne peut pas le montrer avec l'enquête OFER.

Corinne GAUDART

Maxime posait une question relative à la répartition des hommes et des femmes : est-ce qu'il y a des informations sur les âges des personnes dans les quadrants ?

Géraldine RIEUCAU

Oui. Une fois de plus, l'information est donnée par le recruteur. C'est vrai qu'il peut avoir des papiers sur lui qui donnent l'âge exactement. Mais je ne me souviens pas, il faudrait que je regarde, mais cela ferait perdre trop de temps. Peut-être que je me trompe. Je me souviens du genre, je me souviens de l'origine, mais je ne me souviens pas que l'âge sortait de façon très précise dans les régressions. Il faudrait que je regarde.

Corinne GAUDART

C'était une information en soi.

Géraldine RIEUCAU

Après, évidemment, par exemple, on sait que sur les annonces, même si c'est moins vrai maintenant, par rapport à il y a 20 ans… on avait fait un travail avec Emmanuelle MARCHAL, mais c'était délirant. Il y avait énormément d'annonces, 20 % des annonces demandaient un critère d'âge, à l'époque, c'était déjà ça. Et quand c'était un critère d'âge, je vous rassure tout de suite, c'était moins de 45 ans. Les annonces, les discriminations selon l'âge, maintenant, ils font beaucoup plus attention, il n'y a plus du tout d'annonces comme ça avec l'âge qui était affiché. Mais, dans les pratiques, oui,

il y a des choses sur l'âge, bien sûr, qui peuvent ressortir. De même, on peut penser que ceux qui sont rappelés, l'âge jouerait moins. C'est-à-dire que l'on peut être appelé plusieurs fois.

Juste un tout petit mot pour répondre à ta question, Corinne. Est-ce que l'on peut passer d'un quadrant à l'autre ? On pourrait espérer que ceux qui sont rappelés très souvent, très souvent, dans le quadrant sud-est, à un moment, ils passent au-dessus et ils intègrent ce fameux marché interne. Mais ça, on peut le voir sur les travaux un peu plus « quali », éventuellement, en suivant des personnes, mais l'enquête OFER ne nous le permet pas.

Corinne GAUDART

Il y a des post-enquêtes, ce genre de chose.

Géraldine RIEUCAU

Voilà. Je ne vais pas du tout avancer là-dessus. Cela interroge la question des parcours, mais c'est vrai que ce segment interroge. On peut se dire, au début, on les recrute, on ne les connaît pas du tout et après, on les réembauche éventuellement. Donc, ils sont dans l'autre quadrant, et puis après, ils repassent au-dessus. Ce sont des hypothèses.

Corinne GAUDART

Merci. Est-ce qu'il y a d'autres questions ? Vous avez compris que vous pouvez aussi intervenir en audio si vous le souhaitez. Catherine DELGOULET a levé la main.

Catherine DELGOULET

Bonjour. Merci pour cette présentation très intéressante. J'avais une remarque que je voulais vous soumettre. J'ai bien aimé la tentative de catégorisation des différents types d'expérience, expérience requise par les annonces, expérience qui est plutôt orientée vers la réputation, l'expérience d'une répétition d'emplois. Et je me disais peut-être que pour ce dernier type, c'était aussi davantage l'expérience de l'employeur et de la relation de l'employeur aux salariés qui était aussi mobilisée, contrairement aux deux autres. Soit on fait confiance à des personnes qu'on identifie, soit on travaille à partir de la réputation et des passages successifs dans différentes entreprises. Mais là, cela croise une autre expérience, celle de celui ou de celle qui recrute.

Géraldine RIEUCAU

Oui, absolument, tout à fait, d'autant plus que l'on peut effectivement essayer de raisonner sur la relation d'emploi entre l'employeur et le salarié. C'est aussi pour cela que l'on propose de prendre appui sur cette notion de « marché interne élargi », parce que finalement, ce sont des emplois qui ne sont pas stables, à chaque fois qui s'arrêtent, il y a des ruptures, mais qui s'inscrivent dans une relation d'emploi durable.

Donc, l'idée, c'est que quand on prend le marché interne qui est un marché au sein duquel les salariés peuvent connaître des épisodes de promotion et surtout une relation d'emploi stable et durable avec l'employeur qui reste longtemps, éventuellement, sur ce marché interne… Là, on n'a pas la stabilité de l'emploi, c'est clair. Ce sont des répétitions, ce sont des contrats courts, des réembauches, mais on a effectivement cette relation d'emploi durable et l'employeur, c'est tout à fait ce que vous dites, c'est de dire qu'il a l'expérience et il revient vers cette personne parce que c'est peut-être plus facile, plus court. Et puis après, il faut quand même savoir que s'il revient vers cette personne, s'il la rappelle, c'est aussi parce qu'il estime que la qualité de son travail a déjà été approuvée et validée, quelque part. On peut imaginer qu'il ne va pas recourir à la même personne s'il n'est pas satisfait de cette relation à l'emploi, etc. Mais très clairement, c'est pour cela que c'est un marché fermé aussi. Là, on n'est pas du tout en concurrence avec les autres. Une fois qu'on a été pris et que ça s'est bien passé… Il y a des relations de dépendance très claires aussi, parce qu'en tant que salarié, il faut faire tout ce que l'on peut pour être reconduit, avec une grosse incertitude. Donc, cela reste hyper fragile, très

instable, mais c'est une relation d'emploi qui est durable, absolument, oui, qui a été expérimentée, qui a « fait ses preuves » et qui peut durer extrêmement longtemps, y compris dans la fonction publique, ou ce que l'on veut, pas seulement dans le secteur privé d'ailleurs.

Catherine DELGOULET

J'avais une autre question. Tant que j'ai le micro ouvert, j'en profite. Peut-être que dans la présentation que vous avez faite de l'ensemble des variables… je l'ai ratée, celle-là, parce que j'avoue qu'il y a sûrement des choses qui m'ont échappé. Je voulais savoir également si ces différentes modalités pratiques de recrutement pouvaient être liées à des territoires et probablement à des bassins d'emploi. Est-ce que vous aviez la possibilité de voir cela dans votre enquête ?

Géraldine RIEUCAU

Non, très peu. Véronique RÉMY de la DARES a essayé de regarder cela et en fait, les informations délivrées par l'enquête ne sont pas assez fines pour que l'on puisse relier des territoires. Malheureusement, non.

Catherine DELGOULET

Je vous remercie beaucoup.

Géraldine RIEUCAU

C'est effectivement encore une limite de l'enquête. C'est un peu hors sol.

Une intervenante

Cela appelle à beaucoup de questions, en fait.

Géraldine RIEUCAU

C'est sûr. Mais c'est une vraie question.

Corinne GAUDART

Il faut continuer.

Géraldine RIEUCAU

Je crois qu'elle n'aura plus lieu, malheureusement.

Corinne GAUDART

C'est vrai ?

Géraldine RIEUCAU

Je ne sais pas. C'est compliqué une fois tous les dix ans, déjà. On verra.

Corinne GAUDART

Peut-être une question de précision pour les non-initiés sur les définitions entre le marché interne et externe, parce qu'on pourrait croire que « interne », ce serait interne simplement à l'entreprise, par exemple. En tout cas, ce n'est pas tout à fait cela. Peut-être que ça vaut le coup de repréciser un peu les choses.

Géraldine RIEUCAU

Oui. Le marché interne au sens de DOERINGER et PIORE, c'est un marché qui fonctionne très différemment d'un marché concurrentiel. Car, les règles d'allocation de la main-d'œuvre, les règles

de rémunération sont régies par des règles, par quelque chose d'assez formalisé, qui sont inscrites dans les conventions collectives, où les salariés peuvent entrer et ensuite faire toute leur carrière. Par exemple, l'ancienneté, c'est une règle qui n'est pas concurrentielle, qui est propre à des marchés internes. Effectivement, les marchés internes existent plutôt dans les grandes entreprises, privées ou publiques, et dans les administrations. C'est donc plutôt typique de cela. L'idée, pour faire simple, c'est que l'on peut y faire toute sa carrière. Cela reste un marché parce qu'il y a une allocation de la main-d'œuvre, mais en fonction de pratiques et de règles qui n'ont rien à voir avec celles du marché concurrentiel.

Donc, ce que l'on essaie de montrer, c'est que l'on peut se référer au marché interne pour définir… d'abord, on peut s'adresser au marché interne quand on a un emploi à pourvoir, on regarde si dans différents établissements, il n'y a pas quelqu'un qui pourrait être là. Donc on fait une annonce en interne, là, c'est tout à fait possible, ce qui veut dire qu'il y aurait un marché interne. Et a contrario, nous, ce qu'on dit, c'est qu'il y a aussi ce fameux marché interne élargi, où l'on s'adresse à des personnes qui ne font pas partie de l'entreprise en termes d'effectifs stables, mais que l'on connaît et qui ne seront pas mises en concurrence avec les autres. Sinon, on fait appel au marché externe. Donc, tout ce qui se situe sur le quadrant ouest… Disons que l'on fait appel au marché externe quand on fait des annonces aussi, mais c'est pour rentrer dans un marché interne. Donc, le marché externe, tout le marché qui fonctionnerait de façon « concurrentielle », qui est complètement externe à l'entreprise. C'est une main-d'œuvre, c'est une offre qui n'est pas si bien définie que ça, finalement. Je ne sais pas si je réponds très bien. Si, parce que quand on regarde les annonces, on la définit bien en interne, mais on la diffuse sur le marché externe.

Corinne GAUDART

Merci. Après, il y a d'autres questions, mais qui appelleraient à d'autres projets de recherche. Mais je trouve intéressant le parallèle entre réputation et expérience. Cela inviterait certainement à des travaux sociologiques sur la manière dont se construit la réputation, la place aussi, peut-être, des réseaux sociaux professionnels et non professionnels, etc. Donc, cela ouvre plein de plein de questions.

Il nous reste quelques minutes si certaines questions sont rentrées. Donc, c'est le moment de les poser. Bien. On est parfaitement à l'heure. C'est super. Merci. Merci beaucoup, Géraldine, pour cette présentation.

Géraldine RIEUCAU

Merci à vous.

Corinne GAUDART

Donc, la pause va démarrer. On a une demi-heure. On se retrouve à 11 heures. On peut vous conseiller de ne pas complètement sortir de la réunion pour ne pas perdre de temps à y rentrer, donc de ne pas vous déconnecter. On se retrouve à 11 heures précises. À tout à l'heure.

Chapitre 6

L'EXTERNALISATION « À DEMEURE » : QUELS EFFETS SUR LE TRAVAIL ET LES CARRIÈRES DES SALARIÉS PRESTATAIRES ? LE CAS DES SERVICES D'ACCUEIL

Gabrielle SCHÜTZ, Université Versailles – Saint Quentin en Yvelines, Laboratoire Printemps (UVSQ/CNRS)

Corinne GAUDART

Ce qu'il y a de bien avec la visioconférence, c'est que les pauses débordent beaucoup moins, donc on va reprendre à l'heure pile. J'espère que vous êtes tous devant vos écrans, on poursuit cette matinée avec la présentation de Gabrielle SCHÜTZ qui est sociologue au laboratoire Printemps, qui va évoquer avec nous des travaux sur l'externalisation à demeure et les conséquences sur le travail et sur les parcours. Elle aura la parole pendant une trentaine de minutes, et ensuite un échange sur le même format que tout à l'heure.

Gabrielle SCHÜTZ

Bonjour tout le monde, merci beaucoup aux organisatrices de m'avoir invitée à ce séminaire du CREAPT. Effectivement, aujourd'hui, je vais vous présenter cette présentation intitulée « l'externalisation à demeure : effet sur le travail et carrière des salariés prestataires à partir du cas des services d'hôtesse d'accueil ».

Introduction

Je vais peut-être dire quelques mots avant de commencer, si tout le monde ne voit pas ce qu'est une hôtesse d'accueil. Il y a deux grands types d'hôtesses : les hôtesses de l'accueil événementiel qui travaillent en CDD quelques heures, une semaine parfois. Ce sont des contrats très courts. Elles orientent, elles accueillent les visiteurs de manifestations ponctuelles, par exemple des salons grand public, le Mondial de l'automobile, des salons professionnels, des congrès d'entreprises, des événements sportifs, etc., il y a tout un tas de missions. Deuxième type de prestation, les hôtesses d'accueil en entreprise. Là, il s'agit de contrats en CDI. Plus d'une fois sur deux, ce sont des CDI à temps partiel, les hôtesses accueillent les salariés de l'organisation dans laquelle elles travaillent, et les visiteurs, toutes personnes qui se présentent au quotidien dans une entreprise ou une administration, depuis une borne qui est située, soit dans le hall d'entrée et qui sert aussi, en général, de standard téléphonique, soit qui peut être à un étage selon le rôle de l'hôtesse. Souvent, dans ces cas-là, on parle d'hôtesse standardiste. Généralement, ces hôtesses-là sont affectées à une seule société cliente, dans laquelle elles seront tous les jours.

Deuxième précision, pourquoi je parle d'externalisation « à demeure » ? Je veux évoquer ici une configuration d'emploi bien spécifique. Les hôtesses d'accueil sont employées par un prestataire de service d'accueil qui joue le rôle d'intermédiaire entre elles et la société cliente de laquelle elles font l'accueil. Il faut savoir qu'aujourd'hui, c'est la configuration de l'emploi qui est majoritaire chez les hôtesses d'accueil. Cette configuration a des spécificités. Les hôtesses travaillent en sous-traitance,

c'est une forme de sous-traitance. Contrairement à beaucoup de salariés qui travaillent en sous-traitance, notamment dans l'industrie, elles sont immergées chez le client, donc elles travaillent à distance de leur employeur.

C'est une situation qui pourrait faire penser à la situation des intérimaires, mais malgré tout, ce n'est pas comme de l'intérim, parce que, contrairement aux intérimaires, on voit que la durée de leur intervention chez le client est potentiellement illimitée. Je ne parle pas ici d'accueil événementiel, mais plutôt d'accueil en entreprise où elles sont en CDI. Deuxième différence avec l'intérim, c'est qu'en théorie, elles ne travaillent pas sous la direction du client, il n'y a pas de délégation au client de l'autorité hiérarchique de la société qui les emploie. Elles continuent à travailler sous l'autorité de leur employeur, donc ça crée un enjeu en termes d'encadrement. Comment on fait pour encadrer à distance ? C'est aussi un enjeu juridique, parce que potentiellement, il y a délit de marchandage, dès lors que c'est le client qui dirige leur travail. Cette configuration, je l'ai nommée externalisation « à demeure ». « Externalisation », parce que ces hôtesses occupent des fonctions qui souvent auparavant étaient réalisées en interne dans les entreprises avant d'être externalisées. Et « à demeure », parce qu'elles continuent à travailler sur place dans ces mêmes entreprises et pas dans d'autres locaux. C'est une situation de travail, l'externalisation « à demeure », qu'elles partagent avec d'autres salariés. Des salariés qui sont considérés comme peu qualifiés, qui interviennent dans les entreprises pour le compte de sociétés prestataires. Je pense par exemple aux agents de sécurité, aux agents de nettoyage, mais elles partagent aussi cette situation avec des salariés très qualifiés. Typiquement, les consultants des sociétés de conseil, ou encore les informaticiens qui interviennent, les SSII, c'est-à-dire les sociétés de services en ingénierie informatique.

La présentation que je fais aujourd'hui est tirée de mon ouvrage : « Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesses d'accueil », qui est paru en 2018 aux éditions La Dispute. Je vais en dire quelques mots. C'est un ouvrage qui suit un double fil directeur : le fil du genre, parce qu'il s'agit, pour moi, dans cet ouvrage, de disséquer les rouages d'un métier peu qualifié, et très féminisé, et à travers ce métier, d'explorer le salariat féminin que j'appelle « d'apparat » où la dimension du corps est extrêmement centrale.

Deuxième fil que je vais plutôt tirer aujourd'hui, c'est un ouvrage qui suit aussi le fil directeur du salariat, ce fameux fil de l'externalisation « à demeure », parce que la configuration d'emploi dans laquelle elles exercent est originale, et n'a pas forcément été explorée en tant que telle alors qu'elle est en expansion et qu'elle concerne, au-delà des hôtesses, bien des salariés.

Je dis aussi quelques mots de l'enquête sur laquelle repose ce travail. C'est une enquête qui comporte un volet ethnographique, j'ai moi-même exercé en tant qu'hôtesse d'accueil événementiel, et je suis passée de l'autre côté de la barrière en effectuant des stages au siège de sociétés prestataires pour une durée de huit mois en tout, ce qui m'a permis d'explorer la gestion des hôtesses et les relations que les sociétés de prestataires entretiennent avec les sociétés clientes. L'enquête comporte aussi un volet qualitatif, j'ai réalisé des entretiens avec des hôtesses, des hôtes, du personnel au siège des sociétés prestataires, et puis avec des clients. Il y a un volet statistique. J'ai profité de mon immersion en stage, dans une des deux agences d'hôtesses, pour constituer à partir de leurs fichiers du personnel, une base de données de 659 hôtes et hôtesses d'accueil. Ce qui m'a permis d'objectiver les caractéristiques sociodémographiques du personnel d'accueil, mais aussi les usages que fait le personnel de cet emploi. Il y a un volet sociohistorique, j'ai dépouillé plusieurs revues professionnelles sur plusieurs années. Je ne les développe pas toutes ici, mais en particulier, j'ai dépouillé, sur vingt-cinq ans, la revue des directeurs et responsables des services généraux. J'en parle un peu parce que j'y reviendrai. Ces directeurs et responsables des services généraux, dans une entreprise, sont en charge de tout ce qui ne relève pas de la production à proprement parler. Typiquement, ils vont être en charge de l'accueil et du standard. Mais aussi de la restauration du personnel, mais aussi de la sécurité, mais aussi du nettoyage des locaux, de la gestion des courriers, de la maintenance technique.

J'en ai fini de cette introduction, où est-ce que je veux en venir ? Je veux vous présenter aujourd'hui deux grands résultats de cet ouvrage qui nous donne un aperçu de deux de ses chapitres. Premier

résultat, la façon dont l'externalisation « à demeure » amplifie la déqualification du travail qui est déjà portée par des logiques de genres, sur lesquelles je ne reviendrai pas dans cette présentation. Deuxième résultat, ce que fait l'externalisation « à demeure » aux relations de travail au quotidien, à l'expérience de ces salariés prestataires. Et plus particulièrement, ce que fait l'externalisation « à demeure » aux façons de faire carrière pour les salariés prestataires.

I- Être sous-traitée : quand l'externalisation « à demeure » amplifie les logiques de genre

Premièrement ce que fait l'externalisation à l'activité et au travail, plutôt sous l'angle de la question de qualification. Ce que je vais montrer, c'est que cela amplifie les logiques de genre. Je l'ai dit, je ne vais pas me centrer dans ce séminaire sur les logiques de dévalorisation de l'accueil, qui sont des logiques portées par le genre. Pour résumer très brièvement, on peut dire que les logiques de genre produisent un processus d'invisibilisation du travail des hôtesses, et plus précisément, d'invisibilisation de tout ce qui n'est pas le sourire des hôtesses dont on entend parler, en permanence, par les clients, par les prestataires, leurs employeurs. Processus d'invisibilisation de l'activité réelle de travail, et puis processus de naturalisation de leurs compétences. Ce sont des processus très classiques quant aux travaux qui sont considérés comme des travaux féminins.

Ici, je vais plutôt m'intéresser à ce que cela veut dire « être sous-traité » et à ce que cela porte aussi comme logique de dévalorisation. Je vais me centrer pour l'appréhender sur un examen des rapports entre les clients et les prestataires à partir de la revue *Arseg Info* (aujourd'hui renommée *Workplace Magazine*). Je vous ai présenté tout à l'heure les directeurs de services généraux. J'utilise leur revue, mais aussi les entretiens que j'ai pu réaliser, aussi bien avec les clients qu'avec les prestataires, et puis des observations chez les prestataires et chez les clients. Je n'entrerai pas trop dans le détail, parce que ça fait beaucoup, mais c'est à partir de ce matériau-là que je vais analyser et examiner les relations entre clients et prestataires, pour montrer comment le rapport de domination, présent dans la sous-traitance, se combine au rapport de domination qu'est le genre pour dévaluer les hôtesses et leur travail.

L'idéologie du partenariat

Je l'ai dit, l'accueil fait partie des services généraux des entreprises, et dans les années 90, il y a eu un mouvement très fort et très rapide d'externalisation des services généraux. Qu'en disent les responsables des services généraux ? Ce qu'on retrouve dans la revue c'est leur rhétorique professionnelle, c'est une idéologie du partenariat entre le prestataire et le client qui est mise en avant, partenariat entre le responsable des services généraux et tous les prestataires auxquels il fait appel pour les différents services qu'il gère. Il y a une mise en avant du fait qu'il y aurait une logique de recentrage sur le cœur de métier, dans une logique de spécialisation des entreprises, où finalement « chacun son métier », la société cliente se spécialise dans son métier, et elle n'est pas spécialisée dans l'accueil, elle n'est pas spécialisée dans le nettoyage, etc. Donc, elle confie ces missions-là à des entreprises prestataires qui auraient plus de compétences, plus de savoir-faire sur ce cœur de métier, qui pourraient mettre en place des économies d'échelles, et qui auraient aussi plus facilement les moyens d'offrir des carrières à leurs personnels.

Ça va avec un discours sur le partenariat, l'idée qu'on a deux entreprises qui sont chacune spécialisée dans un cœur de métier, et qui traitent sur un pied d'égalité. Sauf que ce discours ne résiste pas à l'examen, toujours à partir de la revue de ces directeurs. Si on regarde ce qui a été externalisé en premier dans les organisations clientes, ce sont les tâches les moins qualifiées. En ce qui concerne le « cœur de métier », on observe surtout qu'on laisse les tâches à faible valeur ajoutée pour d'autres entreprises, et qu'on garde dans son « cœur de métier » celles à forte valeur ajoutée. Par ailleurs, dans la revue les entreprises ont aussi un discours très fort sur le fait qu'il ne faut pas être prisonnier du prestataire, et qu'il faut parfaitement maîtriser son métier, ses techniques, ne pas perdre en compétences pour pouvoir le contrôler. Là aussi, on peut avoir un doute sur le fait qu'on fait appel à des prestataires parce qu'on n'a pas les compétences en interne. Plus prosaïquement, l'étude de la revue

montre que la recherche d'économies, la recherche de flexibilité – parce qu'on peut résilier facilement un contrat commercial alors que pour résilier un contrat de travail, c'est un peu plus compliqué – sont vraiment un moteur dans l'externalisation des services généraux, beaucoup plus que la recherche de compétences spécialisées dont on ne disposerait pas.

Les rapports de domination en action

J'analyse donc plutôt ces rapports entre clients et prestataires comme des rapports de domination. On voit que d'autres logiques ressortent des discours sur l'externalisation « à demeure ». Ces logiques vont s'exprimer plus facilement dans les entretiens plutôt que dans les revues professionnelles, qui font plutôt étalage d'une rhétorique professionnelle. Dans les entretiens avec les clients ressort un rapport de domination à l'œuvre dans l'externalisation. Ce qui est évoqué, typiquement, c'est un prix moins élevé quand on fait réaliser le service par les prestataires, pas forcément parce que les prestataires réalisent des économies d'échelle, mais tout simplement parce que leur personnel est souvent plus jeune, et dépend de conventions collectives moins favorables, dans des sociétés où l'expression syndicale est moindre. Ce qui ressort aussi du recours à l'externalisation, c'est qu'il y a un véritable « confort » de ne pas avoir à gérer de main-d'œuvre et donc, confier cette tâche au prestataire permet de ne pas gérer les licenciements, les absences, les congés, ni d'avoir à chercher à faire évoluer le personnel.

Autre chose qui ressort, externaliser permet de revaloriser le travail des personnes qui demeurent en interne. Souvent, les services ne sont pas totalement externalisés. C'est beaucoup moins vrai maintenant pour les hôtesses d'accueil, mais ça l'était pendant un moment. Finalement, externaliser permet de déléguer le sale boulot au personnel extérieur et de garder ce qui est plus propre, moins fatiguant à l'intérieur. Je pourrais donner quelques exemples là-dessus, par exemple, sur des déménageurs, on me dit : « moi, je garde ceux qui vont réfléchir en interne, donc ceux qui vont planifier le déménagement, et puis les gros bras, ce sont les prestataires ». C'est la même chose pour les vigiles, ceux qui sont externalisés, ce sont ceux qui vont être dehors, debout ; ceux qui sont en interne, plutôt à l'intérieur, devant les caméras de surveillance, etc. On est plus dans une logique taylorienne de division verticale des tâches entre prestataires et clients que dans une logique de spécialisation, où chacun traite sur un pied d'égalité.

Dernier élément, se dégage aussi une logique disciplinaire liée à la question de l'externalisation. Externaliser permet de discipliner le personnel externe, qui en quelque sorte est un peu toujours en période d'essai, parce qu'il peut être révoqué ou muté à tout bout de champ. Donc, en principe, il ne perd pas son emploi, mais on le recase sur d'autres sites. Du coup, ce n'est pas forcément le même temps de trajet, ce n'est pas forcément les mêmes horaires, et du coup les gens démissionnent. Ça permet de garder un personnel externe censément toujours motivé, parce que toujours en période d'essai. Ça permet aussi de discipliner le personnel demeuré en interne, parce que ce personnel a peur d'être externalisé. On peut le menacer d'externalisation s'il n'obéit pas à ce qu'on lui demande.

Voilà, donc j'analyse ces rapports entre sociétés prestataires et sociétés clientes comme des rapports de domination plutôt que comme des rapports de partenariat. Ça se traduit concrètement par une pression sur les prix des prestations par les prestataires, et par la forte mise en concurrence des prestataires. Je renvoie à des travaux d'économètres sur cette question, qui montrent que, dans les sociétés preneuses d'ordres, toutes choses égales par ailleurs, on a des salaires moins élevés, la hiérarchie des qualifications est plus tassée, la représentation collective est moins bien assurée (Perraudin, 2009).

Tout cela se traduit chez les prestataires, par la pression sur les prix, la mise en concurrence, par la gestion de masse de la main-d'œuvre. Ici, je peux faire un clin d'œil à la présentation de Géraldine Rieucau, qui a précédé, sur les logiques de recrutement. On est sur des logiques de recrutement massif, on cherche en permanence à constituer un stock de personnel. L'affectation quant à elle se fait plutôt sous forme de loterie, c'est-à-dire qu'on n'essaie pas de faire coller exactement une personne à un emploi, mais on essaie plutôt, au fur et à mesure, de boucher les trous. Et puis, la formation se fait essentiellement sur le tas. Ça conduit à une dévalorisation professionnelle du personnel prestataire.

L'externalisation « à demeure » : une caisse de résonance des logiques de genre

Tout ce que je viens de raconter, ce sont des résultats relativement classiques. Ce que mon travail permet de mettre en évidence, peut-être de manière plus spécifique, c'est que ces logiques de dévalorisation portées par l'externalisation « à demeure » amplifient la dévalorisation portée par des logiques de genre. Je dirais que l'externalisation « à demeure » fait, en quelque sorte, office de caisse de résonance des logiques de genre. Je vais donner trois exemples de cette amplification.

Tout d'abord, la question de l'indétermination des tâches. Je n'ai pas trop parlé du genre, je vais juste dire rapidement que j'ai pu observer certaines logiques de genre grâce à mon étude des revues professionnelles, notamment des revues professionnelles d'hôtesses d'accueil. Les hôtesses d'accueil ont toujours eu des tâches très indéterminées, dans les années dix-neuf cent soixante comme aujourd'hui. C'est quelque chose qu'on peut vraiment analyser en termes de genre : le genre place les femmes dans la position d'aider au fur et à mesure que des besoins émergent, au fur et à mesure qu'on a besoin d'aide, ce qui les place dans des positions d'assistance. Ce sont des choses qu'on voit aussi beaucoup dans l'agriculture, où les femmes d'agriculteurs n'ont pas forcément des tâches bien spécifiques, mais vont venir suppléer au fur et à mesure des besoins, sans avoir un faisceau de tâches réellement propre. Cette indétermination des tâches des hôtesses, elle a toujours existé, y compris dans les années soixante quand il n'y avait pas d'externalisation. On peut l'analyser en termes de genre donc, mais ce qu'on constate, c'est que l'externalisation vient l'amplifier. Je m'en explique : une société prestataire doit faire face aux demandes de ses clients pour les fidéliser, et donc ça l'incite à accepter parfois des demandes très éloignées de l'accueil.

Je vais juste prendre un exemple là-dessus, d'une société prestataire qui, pour complaire à la demande d'un client, va proposer des hôtesses d'accueil pour faire des états des lieux de chalets de vacances. On pourrait se dire qu'il y a une dimension « accueil » parce qu'il faut faire l'état des lieux en présence des personnes, mais en fait, pas du tout. Les états des lieux se font alors qu'il n'y a personne dans les chalets. Qu'est-ce qui s'est passé ? En fait, le client avait besoin de main-d'œuvre, il avait l'habitude pour d'autres choses de s'adresser à la société prestataire d'accueil, et donc il sait qu'il y a un gros fichier de gens prêts à travailler chez le prestataire, donc c'est bien pratique d'y recourir. L'externalisation, en plaçant les prestataires face à une demande d'un client à satisfaire, amplifie ce côté « indéterminé » des tâches.

Deuxième élément, les temps partiels. Je l'ai dit, les hôtesses d'accueil travaillent généralement à temps partiel. Là aussi, on connaît le lien fort entre genre et temps partiel. Mais l'externalisation contribue à une extension des temps partiels. Pourquoi ? Parce que les prestataires, notamment en accueil en entreprise, préfèrent souvent avoir deux jeunes femmes qui se succèdent plutôt qu'une seule à temps plein, pour faciliter les remplacements en cas d'absence. Typiquement, l'hôtesse de l'après-midi qui n'est pas là pendant une semaine, qui est en vacances, ou qui n'est pas là en après-midi parce qu'elle passe des partiels. On va alors demander à l'hôtesse du matin de faire la journée entière. Ça facilite la tâche, et les prestataires assument préférer positionner des temps partiels plutôt que des temps pleins.

Troisième illustration (il y en aura quatre) le fait d'être prestataire expose encore plus à la drague et au harcèlement. Je ne développe pas non plus, mais les hôtesses d'accueil font partie des professions très exposées au harcèlement. Ce qu'on observe, c'est que plus une hôtesse d'accueil est extérieure, plus elle va être exposée. Je m'en explique, les hôtesses d'accueil sont prestataires, elles sont toutes extérieures, mais elles peuvent être plus ou moins extérieures. Il y a des hôtesses d'accueil qu'on appelle des hôtesses d'accueil volantes, qui sont spécifiquement dédiées aux remplacements. Elles ne font donc que passer par les sociétés clientes. Ces hôtesses se plaignent beaucoup plus de harcèlement que les hôtesses « titulaires » de leur poste, même si en réalité celles-ci ne sont pas du tout titulaires. Là aussi, le côté prestataire amplifie des logiques portées par le genre.

Plus généralement, l'externalisation « à demeure » va donc être une caisse de résonance de la déqualification portée par le genre. J'ai parlé de la naturalisation des compétences, je ne développe pas ça, c'est quelque chose d'assez connu, on pourra y revenir si vous le souhaitez. On fait généralement un

lien entre déqualification et externalisation. Je l'ai dit, l'externalisation des services généraux a commencé par les tâches les moins qualifiées. On peut faire l'hypothèse d'une relation inverse, c'est-à-dire que ce n'est pas parce que des tâches sont peu qualifiées qu'elles ont été externalisées, mais c'est parce qu'elles sont externalisées que certaines tâches apparaissent comme moins qualifiées. Je vais illustrer ça. Dans tous les entretiens que j'ai faits avec des clients de prestation d'accueil, on m'a toujours parlé du sourire des hôtesses, jamais de leur faculté à bien orienter, par exemple, ou de leur bonne connaissance de la société cliente, qui est pourtant essentielle pour bien orienter un appel. La seule fois, dans tous les entretiens que j'ai réalisés, où on ne m'a pas vanté le sourire du personnel d'accueil, mais où on m'a vanté ses compétences en termes de connaissance de la société, on ne parlait pas d'hôtesse d'accueil prestataire, mais d'huissiers. C'était une organisation qui avait des huissiers, ce sont des personnes dont le rôle est exactement le même que celui des hôtesses, sauf qu'il s'agit d'hommes, d'hommes plus âgés et d'hommes embauchés en interne pour faire l'accueil. On voit qu'ils sont du « bon côté » des trois rapports de domination, au confluent desquels se situent les hôtesses : rapport de genre, rapport d'âge et rapport de forces porté par l'externalisation. Et eux apparaissent qualifiés aux yeux du client.

Donc, il y a des effets de l'externalisation sur les qualifications, c'est quelque chose que j'essaie de montrer sur les hôtesses d'accueil, et que je montre également dans l'ouvrage au sujet de l'encadrement intermédiaire des hôtesses. Je montre comment l'organisation contribue, là aussi, à la dévaluation de l'encadrement intermédiaire. Je ne vais pas en parler plus, mais si ça vous intéresse, on pourra toujours y revenir dans la discussion. Malgré tout, la situation d'emploi des hôtesses ne produit pas que de la déqualification. Il faut regarder fonctionner au quotidien cette relation triangulaire entre hôtesse, prestataire et client.

II- Une sociologie du salariat de l'« externalisation à demeure » : quand le client s'invite dans la relation d'emploi

J'en viens au deuxième résultat que je voulais présenter. La sociologie du salariat de l'externalisation à demeure au prisme des relations de travail, et plus spécifiquement sous l'angle des façons de faire carrière. Qu'est-ce que cela fait quand le client s'invite dans la relation d'emploi ?

Le client, troisième terme de l'équation

Le client est le troisième terme de l'équation puisque, je l'ai dit, les hôtesses sont dans une forme d'emploi, qui est une forme intermédiée, qui déroge aux formes binaires habituelles. Ce qu'on observe, c'est que la présence du client a des effets ambivalents sur la relation d'emploi. Il y a évidemment des effets défavorables qui mènent à des formes de double subordination pour les hôtesses : subordination à leur employeur, mais aussi subordination au client.

Dans ces effets défavorables du client sur la relation d'emploi, c'est la confusion, le brouillage de la relation d'emploi. Concrètement, l'hôtesse est sur place avec les clients, qu'elle voit tous les jours. Elle ne voit que peu sa hiérarchie. Souvent, elle se sent beaucoup plus appartenir à la société cliente qu'à la société prestataire. En termes de classement symbolique, c'est aussi plus chic de dire, je prends un exemple : « je travaille chez L'Oréal » plutôt que de dire « je suis hôtesse d'accueil chez Phone Régie. » En fait, elle est placée chez L'Oréal par Phone Régie. Au-delà de ça, les clients ont tendance à se comporter comme des employeurs, donc à diriger le travail de l'hôtesse, à décider de ses horaires, à contrôler son travail, voire à la sanctionner en se plaignant à la société prestataire pour qu'elle soit révoquée.

On voit l'apparition d'un lien de subordination là où il ne devrait pas y en avoir. Réciproquement, on voit une dilution de la relation de subordination entre l'hôtesse et l'employeur. Typiquement, l'hôtesse peut se demander à qui demander ses congés. Ce n'est pas si simple que ça. On pourrait se dire que c'est à l'employeur, mais en fait pas forcément. À qui doit-elle se plaindre qu'elle a de plus en plus de tâches à l'accueil et qu'elle n'arrive plus à répondre correctement au standard ? Qui doit

promouvoir l'hôtesse au poste de chef hôtesse, s'il y a un poste vacant de chef hôtesse ? L'employeur ? Le client ? Ce n'est pas très clair. Cette relation recèle des pièges. Ce qu'on observe, c'est que l'hôtesse peut vite faire un faux pas et mettre son emploi en danger.

Malgré tout, il y a des effets positifs du client sur la relation d'emploi, enfin des effets favorables aux hôtesses. J'ai pu constater que les hôtesses peuvent utiliser les clients dans le rapport de force face à leur employeur. La présence du client leur permet de desserrer un peu la contrainte hiérarchique de l'employeur. Pour cela, et je vais me concentrer là-dessus maintenant, il faut qu'elles sachent manœuvrer un peu dans cette configuration triangulaire pour en éviter les écueils. Comment on fait pour se maintenir en emploi ? Comment faire carrière ? J'entends « faire carrière » comme « se maintenir dans la durée dans l'emploi », c'est déjà une façon de faire carrière. Et éventuellement, faire carrière au sens plus classique, progresser, par exemple en devenant cheffe hôtesse, ou alors en étant embauchée au siège des sociétés prestataires. Ici, il faut distinguer deux cas.

En événementiel : l'entrepreneuse avertie

Je vais passer très vite sur le cas de l'événementiel, pourquoi ? Parce que les façons de faire carrière dans l'événementiel sont assez proches des façons de faire carrière dans d'autres secteurs qui étaient pas mal décrits dans la sociologie. Typiquement les intérimaires, mais aussi les comédiens, ou encore les vacataires des instituts de sondage (Caveng, 2011 ; Jounin, 2011 ; Menger, 2009). On voit en gros que, dans ce type de configuration avec des contrats courts, pour faire carrière, il faut être capable de dépanner l'employeur, il faut avoir plusieurs employeurs, savoir jongler entre plusieurs employeurs, savoir diversifier ses missions pour pouvoir être tout le temps employé quand on souhaite du travail. Je ne m'étends pas là-dessus. Et puis, il y a un rôle du client, le client va pouvoir être un point d'appui pour le salarié prestataire, pour sécuriser son emploi. C'est des choses qu'on voit aussi dans l'intérim, où une hôtesse, une intérimaire, vont déjà être en relation avec le client, et c'est elle qui va chercher l'intermédiaire pour l'employer. C'est ce qu'on a pu appeler l'intérim « de gestion », par exemple. On voit exactement la même chose avec des hôtesses qui ont l'habitude tous les ans, par exemple, de faire un même salon, et qui cherchent l'agence d'hôtesses qui pourra les employer à cet effet. Je passe là-dessus.

En accueil en entreprise : l'équilibriste

En accueil en entreprise, là aussi, il faut des compétences spécifiques pour pouvoir faire carrière, que j'ai qualifiées de compétences d'équilibrisme. L'arme du client est beaucoup plus efficace en entreprise qu'en événementiel. En événementiel, les contrats sont quand même à durée limitée, il y a une myriade de clients, donc on peut utiliser le client. Malgré tout, ce n'est pas aussi efficace que ça. En accueil d'entreprise, l'hôtesse peut réellement s'appuyer sur le client pour lui demander de la soutenir dans ses négociations en pesant de tout son poids de client auprès de son employeur. Par exemple, ça peut lui permettre d'obtenir les jours de congés qu'elle veut, ça peut lui permettre d'obtenir une augmentation. Elle peut s'appuyer sur le client comme une sorte de garantie pour ses conditions d'emploi. C'est n'est pas si évident, car à l'inverse - et c'est pour ça que j'ai parlé de confusion, du brouillage de la relation d'emploi - à l'inverse le client peut vraiment brouiller les choses, il peut instrumentaliser le prestataire dans ses rapports avec l'hôtesse. Typiquement, j'ai observé une situation où le client ne veut plus d'une hôtesse, ou alors il ne veut pas la promouvoir comme chef hôtesse, mais comme il côtoie l'hôtesse tous les jours, il ne l'assume pas. Il prétend que tout va bien, mais que c'est le prestataire qui ne veut pas qu'elle devienne chef hôtesse, par exemple. Le prestataire, de la même manière, peut instrumentaliser le client dans ses rapports avec l'hôtesse. Il peut faire croire à l'hôtesse que c'est le client qui veut qu'elle change de site, alors que c'est lui, le prestataire, qui a besoin pour sa gestion de la faire changer de site. On est dans une situation où les rapports de forces sont assez peu lisibles.

Le client peut servir d'arme dans la relation d'emploi, mais on le voit, c'est une arme à double tranchant. Pour réussi à faire fonctionner cette arme, il y a plusieurs conditions. Il faut que l'hôtesse se garde de projeter sur le client une relation d'emploi classique où il serait l'employeur, parce que ça l'expose à des déconvenues. Donc, il faut des compétences spécifiques pour ce salariat d'externalisation à demeure, c'est-à-dire qu'il faut rester sur la réserve, garder quelque part de la méfiance envers

le client qui est pourtant la personne qu'on voit tous les jours et qu'on a tendance à considérer comme son employeur, voire comme son collègue. Il faut rester sur la réserve, et puis il faut aussi apprendre à ménager ses arrières, et donc trouver un juste milieu entre alliance avec le client et alliance avec le prestataire. Ce que j'appelle ménager ses arrières, c'est par exemple être capable de ménager l'image du prestataire auprès du client. Une situation qui est récurrente, c'est une hôtesse qui va être absente, parce qu'elle a des congés, son remplacement est organisé par le prestataire, mais il est très mal organisé. Le remplacement ne fait pas forcément, comme j'ai dit, matcher le poste et le profil, donc le remplacement est mal anticipé, mal organisé, avec quelqu'un qui ne fait pas l'affaire. À ce moment-là, l'hôtesse doit surtout éviter de critiquer le prestataire, il faut qu'elle ménage l'image du prestataire auprès du client.

Il faut aussi qu'elle apprenne à se vendre auprès du prestataire, à ménager sa propre image auprès du prestataire. Pourquoi ? Parce que le prestataire, qui est son employeur, ne peut pas réellement évaluer son travail, parce qu'il ne connaît pas bien son travail, il évalue avant tout son image, sa personne. Et c'est ça, cette image qu'elle renvoie au prestataire, qui va offrir peut-être à l'hôtesse la possibilité de saisir des opportunités sur d'autres sites clients, ou des opportunités au sein de la société prestataire. Donc, il faut savoir garder cet équilibre entre alliance avec le client et alliance avec le prestataire, même si c'est très tentant de considérer le client comme son employeur.

Dernier équilibre à garder, donc la dernière compétence requise de ces salariés prestataires : il s'agit d'un équilibre entre *ajustement au client*, donc ajustement pour demeurer sur site, être irremplaçable, s'ajuster à toutes les particularités de son client, et *standardisation*, pour saisir les possibilités d'évolution qu'il y a chez le prestataire. Je ne vais pas développer, sinon ça va être un petit peu trop long. Donc ça, ce sont les équilibres que l'hôtesse d'accueil doit maintenir pour réussir à maîtriser les rapports de force dans lesquels elle se trouve. Je crois que ça fait trente minutes que je parle, il ne me reste que la conclusion. On m'a dit qu'un peu de retard, ce n'était pas trop grave.

Conclusion

Ce que je voudrais souligner maintenant, c'est que cette recherche sur les hôtesses d'accueil, elle fait apparaître une forme de paradoxe, c'est-à-dire que d'un côté même si je ne l'ai pas développé ici, les hôtesses incarnent une sorte d'archaïsme du point de vue du genre, avec l'image qu'elles véhiculent, et en même temps, elles se situent tout à fait à la pointe des mutations du salariat.

Je le redis, cette situation d'externalisation « à demeure » ne concerne absolument pas que les hôtesses, et absolument pas que du personnel peu qualifié. Qui songerait à dire, par exemple, que l'entreprise a externalisé sa stratégie à des consultants ? On ne dit pas ça. On ne dit pas non plus qu'une grande entreprise a sous-traité à des ingénieurs qui travaillent en SSII. Moi, je trouve que c'est bien dommage qu'on ne dise pas cela, parce que ce serait intéressant de raisonner comme ça, ça permettrait d'opérer des rapprochements heuristiques à partir de métiers que tout semble opposer. L'accueil d'un côté, qui est féminin, qui est non qualifié et de l'autre côté, des métiers plus qualifiés et masculins, ou alors masculins et moins qualifiés comme les agents de sécurité. De fait, les études sur ces secteurs, sur les ingénieurs en SSII, ou sur les consultants et les sociétés de conseil, montrent qu'on observe le même type de brouillage de la relation d'emploi, le même difficile exercice d'équilibrisme où il faut s'engager chez un client tout en conservant quand même de la distance, où il faut s'ajuster au client, tout en restant standardisé pour saisir les opportunités d'évolution (Bourgoin, 2010). Il me semble que cet exercice d'équilibrisme se retrouve ailleurs que chez les hôtesses, chez d'autres salariés qui sont externalisés à demeure ou prestataires de service chez un client.

L'externalisation « à demeure » constitue, finalement, un habile contournement des protections du salariat que je vais, pour finir, comparer aux recours au CDD et à l'intérim. En offrant des CDI, l'externalisation « à demeure » permet une flexibilité que l'on n'a pas avec des CDD, puisque les CDD imposent une durée déterminée, on ne peut pas arrêter avant. Les CDD imposent aussi de verser des primes de précarité, ce que n'imposent pas du tout les CDI. Donc, l'externalisation « à demeure » permet plus de flexibilité que des CDD en réalité, et puis, on peut parler d'habile contournement des protections du salariat, parce que ça permet de se comporter en employeur sans pour autant assumer

les responsabilités d'un employeur par rapport à la main-d'œuvre. Ça offre des avantages supplémentaires par rapport à l'intérim, je l'ai dit, parce qu'il n'y a pas de limitation de durée, contrairement à l'intérim, et dernier élément, en comparaison avec l'intérim ça permet une implication de la société prestataire un peu à la carte. C'est-à-dire que la société intérimaire n'est pas censée diriger le travail, elle gère seulement les contrats. La société prestataire, elle gère les contrats, mais par contre, elle est censée contrôler le travail. Souvent, elle ne le fait pas, mais si la société cliente veut une implication de ce type-là - contrôle des salariés, piqûre de rappel sur des formations - elle le peut. Donc, l'implication de la société prestataire, elle est à la carte, le client peut s'en passer, ou au contraire, il peut mobiliser l'expertise du prestataire à son service, dans son organisation. L'externalisation « à demeure » c'est une forme très aboutie de sous-traitance de ce qui est considéré comme un « risque » : le salariat.

Je vous remercie pour votre attention.

Corinne GAUDART

Parfait ! Merci beaucoup pour les temps. Exposé passionnant ! Peut-être en attendant que les questions arrivent dans le *chat*, il y a beaucoup de choses. Ce n'est pas forcément une question, c'est plutôt une remarque pour pointer un intérêt au début de l'exposé. L'idée qu'au final, les entreprises vont aussi utiliser des prestataires pour développer un certain nombre de pratiques managériales, pratiques gestionnaires, en interne, au sein même de l'entreprise. Je trouve que c'est effectivement un volet que je trouve tout à fait intéressant, et je comprends aussi que ça permet dans les pratiques de management interne d'être en attente de flexibilité vis-à-vis de ses salariés en interne. Je ne sais pas si ça porte un nom spécifique cette forme d'attente ou demande, mais j'ai trouvé ça très intéressant. À voir si vous souhaitez développer ou pas.

Ensuite, plus une question, j'ai bien compris qu'il y a l'idée de pouvoir faire carrière. Je me demandais si on pouvait quand même vieillir dans ce type de métier.

Gabrielle SCHÜTZ

Merci pour ces remarques. Oui, sur la manière dont cela peut remodeler en interne les pratiques managériales. Cela permet de revenir sur des compromis antérieurs qui ont pu être négociés. Remodeler des compromis, remodeler des règles, de changer en fait les règles du jeu. C'est une façon de bousculer les rapports de force, c'est très net quand il y a des équipes un peu mixtes, comme ces équipes de déménageurs, ou ces équipes d'agents de sécurité. Avec les hôtesses, je n'en ai pas étudié de près, mais il y a aussi des équipes d'hôtesses mixtes, où là aussi on voit des choses de cet ordre-là.

Ensuite, sur « faire carrière », effectivement, j'ai bien précisé que j'employais ce terme dans le sens de simplement se maintenir en emploi. L'événementiel, ce sont des CDD, et en entreprise, ce sont des CDI, mais on voit bien que cela permet la flexibilité, le *turnover* est très fort. L'ancienneté moyenne doit être de deux ans, même pas. Malgré tout, oui, on peut faire carrière. Souvent, on me pose cette question parce qu'on a une image de mon ouvrage, il s'appelle « Jeunes, jolies et sous-traitées », c'est un peu fort. Je trouvais que c'était intéressant de l'appeler comme ça, mais il y a des hôtesses qui sont « vieilles » ! On peut faire carrière dans la prestation de service. Malgré tout, c'est vrai que les hôtesses plus âgées que j'ai rencontrées étaient plus des femmes qui avaient pu subir un licenciement économique, et qui étaient revenues à l'emploi par l'hôtessariat. Ce sont des personnes qui, dans la longue durée, avaient occupé ce poste. Dans les façons de faire carrière les hôtesses vont par exemple être intégrées, au bout d'un moment, à la société prestataire au sein du personnel du siège. Mais il y a quand même des formes de longévité chez les hôtesses, même si l'usure physique - je ne parle même pas ici d'événementiel - l'usure fait qu'il n'y a pas beaucoup de formes de longévité. En entreprise, il y a des formes de longévité malgré tout.

Corinne GAUDART

Merci ! Les questions arrivent. Il y a une première question de Valerya VIERA GIRALDO, je te donne la parole. Ensuite, il y a une autre question parmi les spectateurs.

Valerya VIERA GIRALDO

Merci à Gabrielle pour cet exposé passionnant. Je voulais juste prolonger cette question de l'expérience, ou plutôt du maintien en emploi. Notamment avec le cas des hôtesses en événementiel où comme vous le disiez, ce sont des contrats très courts, et où souvent, elles découvrent sur place leur mission, ce qui fait qu'elles ont des conditions de travail assez variables. Et, tu ne l'as pas mentionné, mais il me semble que les formations relatives à leurs missions sont très courtes, voire inexistantes. Elles découvrent souvent sur le tas quelle va être la mission. Du coup, ma question était de savoir comment font-elles pour construire une expérience dans ces cas-là, et puis ensuite pouvoir la mobiliser dans ce « jeu d'équilibrisme » que tu mentionnais précédemment. Comment mobiliser son expérience professionnelle, même lorsqu'il s'agit de situations de travail presque en pointillés ? Et notamment lorsqu'il ne s'agit pas forcément toujours du même type de travail d'accueil qui est effectué. Comme tu disais, parfois, c'est pour diriger les clients sur site ou par téléphone, parfois la mission peut changer et elles font de l'inventaire, etc. En définitive, comment construire au global ce maintien dans l'emploi ?

Gabrielle SCHÜTZ

Merci pour tes questions. Oui, j'en ai parlé très vite, il n'y a pas effectivement, et ça fait partie de cette dévaluation professionnelle, il n'y a pas vraiment de formation, effectivement, la formation se fait plutôt sur le tas. Ce n'est pas tout à fait vrai, il y a des formations, mais le recrutement, c'est tellement une grosse machine à recruter qu'en réalité, toutes les hôtesses ne passent pas par la formation. Souvent, elles sont affectées avant même d'avoir été formées. Quand il y a des formations, c'est sur des demi-journées, au mieux une journée. Donc, effectivement, la formation se fait sur le tas. Malgré tout, il y a une vraie construction d'expérience, c'est vraiment indéniable, et c'est d'ailleurs pour ça que les prestataires, notamment en événementiel, essaient de constituer des équipes avec des personnes qui sont expérimentées et des personnes qui ne le sont pas, pour que cela fonctionne. Bien sûr que l'expérience se construit. Quand on fait un salon, par exemple, il y a des choses qu'on apprend au fur et à mesure. Par exemple, que le commissariat de l'exposition a toujours ce rôle-là. On connaît les lieux, aussi. Si je prends la région parisienne, les salons se font toujours à Villepinte ou au Parc des expositions. On connaît les lieux, on connaît le fonctionnement général d'un salon, et on apprend, au fur et à mesure, à se comporter avec des visiteurs. On apprend à réagir à différents types d'agressions. Il est évident qu'une expérience se constitue et permet de tenir dans les relations avec le prestataire et le client, ce qui permet un peu de comprendre les enjeux.

Malgré tout, je voudrais souligner qu'au-delà de cette expérience, ce qui se joue, c'est le rôle des ressources des hôtesses. Moi, ce que j'ai pu observer, c'est que les hôtesses qui s'en sortent le mieux, qui arrivent le mieux à naviguer à vue dans les écueils de cette relation triangulaire, ce sont les hôtesses qui bénéficient d'un certain nombre de ressources. Généralement, ce sont les hôtesses qui sont diplômées. C'est très standardisé, l'accueil. Notamment l'accueil d'entreprise, il y a des cahiers de procédures, il y a des formules qu'il faut employer à l'oral, il y a une façon de parler et de se comporter. Les hôtesses qui parvenaient le mieux à maîtriser ce côté standardisé, c'était souvent des hôtesses qui avaient fait des études. Ça joue énormément. Je vais m'arrêter là. Je fais aussi une analyse en termes de race, mais je crois que ça va être un peu trop long si je me lance là-dedans.

Corinne GAUDART

Merci Gabrielle. Catherine DELGOULET souhaite poser une question.

Catherine DELGOULET

Merci beaucoup pour votre présentation. Très intéressante ! Elle a fait résonner plusieurs préoccupations que je peux avoir dans des secteurs très différents. La première, vous appelez ce type de situation et d'emploi « l'externalisation à demeure ». En ergonomie, il y a un certain nombre de collègues qui font du *consulting* et qui se retrouvent dans des situations qui peuvent être analogues, me semble-t-il. Il me semble que cela s'appelle le travail en régie. Je voulais savoir si vous faisiez une distinction, et quelle était-elle ? Et s'il y avait vraiment un souhait de se positionner entre travail en régie et externalisation à demeure. Ça, c'était le premier point.

Le second point, c'était sur cette sorte d'emploi, notamment dans l'événementiel. Je me demandais si on n'était pas sur des situations où on était face à de la multi-activités. C'est-à-dire qu'on est à la fois hôte ou hôtesse d'accueil, mais aussi étudiant ou étudiante, mais aussi, éventuellement on a d'autres activités. Je faisais le lien avec un travail que j'ai pu faire, notamment des musiciens, qui étaient à la fois formateurs en musique, musiciens et intermittents du spectacle, et aussi, pour certains, hôtes ou hôtesses d'accueil, pour d'autres, maçons... Donc, de la multi-activités qui a une influence sur la manière dont on s'engage dans le temps de travail, dont on construit son parcours, dont on se considère finalement hôte ou hôtesse d'accueil ou pas. Je me demandais si vous aviez repéré ce genre de chose.

Et puis dernier point, c'est sur la dimension, davantage, de santé, que vous attrapez peut-être sur la dimension du harcèlement, notamment, mais pas seulement. Je me demandais si vous aviez pu appréhender la manière dont, peut-être, un certain nombre de ces personnes arrivaient à construire des « savoir-faire de prudence », comme on dirait en ergonomie, qui permettent de se préserver, voire de construire sa santé et de développer des compétences spécifiques qu'on pourra ensuite réutiliser ultérieurement ?

Gabrielle SCHÜTZ

Merci beaucoup pour ces questions. Je vais les reprendre dans l'ordre. Je suis très contente de savoir qu'il y a des ergonomes qui rentrent un petit peu dans ce schéma-là. Moi, ce que je cherche à faire, c'est analyser cette configuration au-delà de la question des seules hôtesses d'accueil. Effectivement, travail en régie, oui, on dit comme ça. J'ai parlé tout à l'heure de Phone Régie, par exemple, qui est une société de prestataires d'accueil. Ce n'est pas par hasard s'il y a « régie » dedans. Moi, je préfère utiliser le terme d'externalisation à demeure, pour plusieurs raisons. Le terme d'externalisation met l'accent sur un processus, en tout cas pour le cas spécifique par lequel j'ai saisi cette situation, les hôtesses d'accueil, et plus généralement les services généraux. Je ne sais pas si c'est le cas pour les ergonomes qui font du *consulting*, j'avoue que je ne sais pas, mais ce terme d'externalisation « à demeure » met l'accent sur des métiers qui étaient réalisés auparavant en interne, et qui à un moment, ont été externalisés. C'est un processus que j'ai étudié à travers les histoires de ces directeurs de services généraux. Ça met l'accent sur ce processus. Et puis, « à demeure », ça met l'accent sur cette contradiction. Ce que j'aime dans cette expression d'externalisation « à demeure », c'est qu'on voit le paradoxe. On est à la fois « extérieur », mais on est aussi « intérieur ». C'est pour ça que je défends cette expression.

Ensuite, sur la question de la multi-activités, je vous rejoins complètement. Bien sûr, en événementiel, mais même en accueil en entreprise, parce qu'on a beaucoup de temps partiels, on a des personnes qui font autre chose que de l'accueil. J'ai fait une typologie, c'est quelque chose que je n'ai pas présenté aujourd'hui, mais je me suis intéressée aux usages sociaux de l'hôtessariat. On peut distinguer plusieurs types d'hôtesses. J'ai fait ça un peu de façon statistique avec les profils des hôtesses tels qu'ils apparaissaient dans les fiches du personnel, et puis aussi avec les entretiens. On peut distinguer des hôtesses qui sont vraiment de passage, qui sont dans la multi-activités totale, des hôtesses qui sont en transition, pour qui c'est une activité à côté, par exemple de « être étudiante », ou qui essayent de s'insérer dans les mondes de l'art, que ce soit par l'écriture, par le chant, par la comédie, que sais-je ? On a énormément de personnes qui se revendiquent « artistes » et qui se financent grâce

à l'hôtessariat. On a aussi beaucoup de personnes en accueil d'entreprise qui exercent ce travail en transition, quand elles sortent de leurs études et au moment où elles recherchent un emploi, c'est-à-dire un mois, deux mois, trois mois, etc. On est complètement là-dedans.

Malgré tout, ce que je trouve intéressant, c'est qu'alors qu'on a une image des hôtesses d'accueil, véhiculée par les prestataires, de « c'est un job », c'est un « job étudiant » - ce qui permet de faire accepter beaucoup de choses, comme les conditions d'emploi - en réalité, on voit qu'on a un tiers d'hôtesses que j'ai qualifiées de « professionnelles », en accueil d'entreprise, pas en événementiel, parce qu'elles se projettent dans un terme indéterminé dans cet emploi d'accueil. Evidemment, en termes de propriétés sociales, ce n'est pas tout à fait les mêmes. L'hôtessariat, c'est vraiment un carrefour social de personnes aux propriétés vraiment différentes les unes des autres, entre des personnes qui n'ont même pas un BEPC et des personnes qui vont avoir deux doctorats, par exemple. Les usages vont varier et ça change évidemment la façon dont on s'engage dans le travail, ça change la façon dont on le considère. Est-ce qu'on considère que l'accueil, c'est une fonction importante ou pas ? Les professionnelles pensent que c'est important, mais que c'est injustement considéré. Les hôtesses en transition pensent que l'accueil c'est ridicule, que ça ne sert à rien, que de toute façon elles ne sont pas hôtesses. Ça change complètement la façon de s'engager et la façon d'interagir avec les collègues, les liens qu'on noue. Avec les collègues se noue un rapport au travail qui peut être extrêmement différent.

Dernière question, je la trouve très intéressante, mais je ne l'ai pas creusée. Effectivement, je pense que ce serait extrêmement intéressant de voir comment se construisent des « savoir-faire de prudence » par rapport à la santé, par rapport même au harcèlement. Je n'ai pas spécifiquement travaillé là-dessus, il faudrait que je réfléchisse à relire mon enquête sous cet angle-là et à faire des enquêtes spécifiques, je trouve que c'est vraiment très intéressant. Très honnêtement, c'est vrai que je n'ai pas travaillé dans ce sens-là. Je trouve que c'est une très bonne piste. Merci.

Catherine DELGOULET

Merci à vous.

Corinne GAUDART

Valerya, tu veux lire une question ?

Valerya VIERA GIRALDO

Oui, on a deux questions, même. Il y a Serge VOLKOFF qui demande s'il y a des occasions d'échanges professionnels, formels ou non, entre les hôtesses. Et j'en profite pour en lire une deuxième qui est imbriquée dans la première, c'est Géraldine RIEUCAU qui vous remercie pour votre présentation, et qui demande si vous savez quelque chose sur les mécanismes de soutien apportés à ces salariés avec la fermeture des lieux d'accueil et d'événementiel suite à la crise sanitaire.

Gabrielle SCHÜTZ

Sur la première question, des occasions d'échange entre les hôtesses, pas tant que ça. En fait, ça dépend. Il faut distinguer, là encore, l'événementiel avec des hôtesses où l'on va avoir des hôtesses qui travaillent souvent en groupes. Parfois, c'est des groupes de deux, parfois il n'y en a qu'une, mais typiquement, on prend le mondial de l'automobile, les hôtesses sont des centaines. Donc, oui, il y a des occasions d'échanges. Ce qu'il est intéressant de voir par rapport à la thématique de cette journée d'étude, c'est que ce sont des collectifs sans cesse recomposés. Il y a énormément de *turnover*, parce qu'on *mixe* des hôtesses qui ont de l'expérience avec des hôtesses qui n'en ont pas. C'est rare de trouver une continuité d'échange.

Cela peut expliquer qu'il y ait assez peu de mobilisation d'hôtesses, même si ça a changé, il y a eu des mobilisations d'hôtesses relativement récemment. En accueil événementiel, même si les hôtesses

travaillent en groupe, les occasions d'échange sont restreintes en raison de la recomposition permanente des équipes et en raison, j'en ai parlé tout à l'heure, de rapports au travail qui peuvent être extrêmement différents selon les usages sociaux de ces emplois par les hôtesses qui ont des caractéristiques, des propriétés sociales et des opportunités professionnelles très différentes les unes des autres. En accueil d'entreprise, les occasions d'échanges entre les hôtesses se réduisent comme peau de chagrin. Il y a évidemment des accueils d'entreprise où on a une banque d'accueil avec dix hôtesses, donc des très grosses entreprises. Et on a d'autres accueils à l'étage, l'accueil VIP à l'étage de la direction, l'accueil ceci, l'accueil cela. Malgré tout, la configuration standard de l'accueil en entreprise, c'est une unique borne d'accueil avec une hôtesse le matin, une hôtesse l'après-midi. En fait, elles se croisent à la pause déjeuner. Elles ont extrêmement peu d'occasions d'échange, et d'ailleurs, le directeur d'une société de prestataires me disait que leur force, c'était qu'ils avaient beau avoir tous les syndicats, c'était l'absence d'unité de lieu, et donc le fait que les hôtesses ne se connaissaient pas et ne se parlaient pas. Les occasions d'échanges sont assez faibles.

Je pense que c'est un peu en train de changer en partie avec les réseaux sociaux. Je disais qu'on avait vu émerger des mobilisations d'hôtesses récemment, notamment l'été dernier à l'occasion d'une polémique sur le baiser des hôtesses au vainqueur du Tour de France. Un hashtag #PasTaPotiche a été créé avec de nombreux témoignages d'hôtesses sur le harcèlement. Malgré tout, ça reste peu… les syndicats sont peu implantés, c'est toute la problématique de la prestation de service.

Ensuite, la question sur les mécanismes de soutien depuis la pandémie et la fermeture des lieux d'accueil et d'événementiel. Je ne sais pas du tout pour l'événementiel. C'est vrai que je ne travaille plus sur le monde de l'accueil, donc je ne sais pas. Ce que je sais par contre, c'est que pour les hôtesses d'accueil en entreprise, il n'y a pas forcément de fermetures, et c'est intéressant de voir qu'elles se sont retrouvées dans une position très médiatisée, des salariés de « première ligne ». C'est-à-dire que, typiquement, dans les entreprises, il y a beaucoup de télétravail, on demande aux gens de ne pas venir, mais l'hôtesse va continuer à être à l'accueil, à distribuer du gel hydroalcoolique, et à tenir son rôle de mère, d'infirmière. Ce sont des choses que je n'ai pas développées, mais que je développe plus sur l'aspect genre. Je ne poursuis pas ce terrain de recherche, donc c'est vrai que j'ai des échos assez lointains des effets de la pandémie, de la crise sanitaire sur ce métier.

Corinne GAUDART

Merci Gabrielle. Il y a deux autres questions dans le *chat*. Les deux personnes vous remercient pour la présentation. La première est de Maxime LESCURIEUX qui demande si vous aviez observé un processus de fidélisation similaire à l'intérim. Je vais poser la deuxième question dans la foulée, vous semblez dire que cette flexibilité a des conséquences différentes selon le genre, le niveau de qualification, l'origine ethnique. Sur ce point, que pouvez-vous en dire avec un rapport dominant-dominé par l'économique ? C'est une question de José GONÇALVES.

Gabrielle SCHÜTZ

Sur la question de la fidélisation similaire à l'intérim, oui, bien sûr ! Je ne me suis pas non plus beaucoup étendue sur la question des manières de faire carrière dans l'événementiel, parce qu'on observe vraiment des choses extrêmement proches de l'intérim et de tout ce qui a pu être dit sur les comédiens, sur les enquêteurs d'instituts de sondage, enfin sur tous ces métiers où on a de courts CDD. Oui bien sûr, on a besoin d'une fidélisation de la main-d'œuvre, même si on dit tout le temps que c'est très facile d'être hôtesse et qu'il n'y a pas besoin de compétences, qu'il n'y a besoin de rien, qu'on peut être employé du jour au lendemain. En réalité, il y a des formes d'expériences qui se créent. On a besoin qu'il y ait des hôtesses sur lesquelles on puisse compter. Il y a, bien sûr, des formes de fidélisation où les récompenses, comme en intérim, vont être d'avoir des missions quand on en a besoin, ou d'avoir aussi de meilleures missions, celles qui demandent le moins de temps de trajet, celles qui sont les moins fatigantes. Il y a un partage aussi des bons plans. Ou bien d'être appelée en premier, par exemple, ou bien d'avoir un emploi du temps qui ne change pas tout le temps. Quand on est hôtesse d'accueil, l'emploi du temps peut changer jusqu'à deux heures avant la mission.

C'est ça, finalement, les primes à la fidélisation qu'offrent les prestataires. Ce ne sont pas forcément des carrières ou un meilleur salaire, mais c'est un emploi du temps plus stable, le choix de ses missions. Il y a chez chaque prestataire un noyau dur d'hôtesses fidélisées, qui généralement vont être celles qui sont qualifiées. Je disais que cela demandait un certain nombre de compétences de réussir à faire carrière, mais pas celles qui sont trop qualifiées parce que quand on est trop qualifiée, on ne reste pas dans l'accueil. Ou alors ce sont des femmes qui sont qualifiées, mais qui souffrent de discriminations racistes sur le marché du travail et qui vont trouver un refuge dans l'accueil. Donc, ces processus de fidélisation, ça existe.

Ensuite, sur la deuxième question, sur la flexibilité qui a des conséquences différentes selon le genre, le niveau de qualification. J'étais en train de regarder la question qui avait été balancée dans les questions lues. Elle a disparu alors que j'étais en train… Tu peux la relire pour bien comprendre la question ?

Corinne GAUDART

Nous, on la voit encore. L'origine ethnique dans un rapport dominant-dominé par l'économique.

Gabrielle SCHÜTZ

Ce qu'on peut voir, c'est que les personnes en fonction de leurs capitaux ne se distribuent pas du tout de la même façon dans la typologie des hôtesses d'accueil. C'est-à-dire qu'elles n'ont pas les mêmes usages de cet emploi. Comme je disais, pour être fidélisée, il faut avoir un certain nombre de capitaux. Aussi, pour tirer son épingle du jeu, dans cette relation triangulaire, il faut avoir un certain nombre de capitaux. Effectivement, dans cette forme d'emploi qu'est l'externalisation à demeure, on voit bien toute la flexibilité qu'elle induit, malgré tout, ça ne se traduit pas nécessairement par une domination accrue ou par une subordination redoublée. On peut être à la fois à la merci du client et à la merci de l'employeur, donc dans une subordination accrue par cette forme de flexibilité qu'est l'externalisation à demeure, mais on peut aussi essayer d'en tirer des avantages, on peut aussi tirer son épingle du jeu. La capacité à tirer son épingle du jeu, et donc à être capable de construire de cette expérience, d'en tirer des acquis, des leçons sur comment il faut se comporter pour que ça fonctionne, c'est très dépendant du niveau de qualification. L'origine ethnique joue, j'ai commencé à en parler au sens où ça peut être un « emploi refuge » pour des personnes qualifiées, mais qui ne trouvent pas dans leur branche en raison de la discrimination. J'espère que j'ai répondu à la question.

Corinne GAUDART

Merci. Peut-être, s'il y a d'autres questions qui se posent... Moi, je me demandais s'il y avait des hôtes d'accueil qui arrivaient dans ce métier, et si oui, est-ce que ça changeait les choses ou pas ?

Gabrielle SCHÜTZ

Oui, il y a des hôtes d'accueil. C'est assez différent en événementiel et en accueil d'entreprise. En événementiel, il y a moitié d'hôtes d'accueil, en accueil d'entreprise on est plutôt à 5 % ou 10 %. Malgré tout, il ne faudrait pas penser que, parce qu'il y a moitié d'hôtes d'accueil, on est sur un métier mixte, parce que les hôtes d'accueil, ils ont moins de missions, ils ont souvent aussi des missions plus courtes. Et il y a une retraduction assez classique de la fonction. C'est-à-dire que ce n'est pas parce que le métier est mixte que hommes et femmes font les mêmes choses. Les hôtes d'accueil, typiquement, vont être voituriers. Par exemple, il y a une soirée, il faut garer les limousines des riches visiteurs de la soirée, c'est l'hôte d'accueil qui va garer la limousine, et l'hôtesse d'accueil sera sur le seuil de l'événement à souhaiter la bienvenue en souriant. Je ne m'étends pas trop, mais il y a des retraductions en fonction des qualités supposément masculines et féminines de la fonction, qui font que ce ne sont pas les mêmes tâches pour les hôtes et les hôtesses. Par ailleurs, le volume de missions est moindre. Ensuite, on observe aussi une moindre longévité des hôtes d'accueil en événementiel.

Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a extrêmement peu d'hôtes en accueil d'entreprise. Par contre, on observe plusieurs éléments qui vont dans le sens… je peux difficilement le dire parce que je n'ai pas rencontré suffisamment d'hôtes d'accueil, il y en a très peu –, mais de même que l'on sait qu'il y a un plafond de verre pour les femmes dans les métiers « masculins », on observe à l'inverse pour les hommes un escalator de verre dans les métiers « féminins ». C'est très classique, les hommes dans les métiers de femmes vont être repérés et extraits vers le haut, on va les aider à faire carrière. On leur demande ce qu'ils font là, « ils ne vont quand même pas rester là ! » Les rares temps pleins qu'il y a, les quelques hommes que j'ai rencontrés en accueil en entreprise, ils étaient sur des temps pleins, ils n'étaient jamais sur des temps partiels. Ils postulaient pour saisir les opportunités de mobilités en devenant ce qu'on appelle « responsable d'exploitation » c'est-à-dire gérer un portefeuille de sites clients avec les hôtesses qui vont avec. Il y a des hôtes donc, mais ils ne relèvent pas tout à fait de la même analyse, à la fois du point de vue de l'activité, mais aussi du point de vue des carrières et aussi du point de vue des usages de cet emploi, puisque leur longévité est moindre. Ils font plus ça en transition, comme quelque chose à côté. Il y a moins de professionnels chez les hôtes que chez les hôtesses.

Corinne GAUDART

Merci. On peut prendre encore une question si elle arrive. Valerya, je vois ta main levée, mais je ne sais pas si c'est une ancienne main ou une nouvelle.

Valerya VIERA GIRALDO

C'est une nouvelle main. Pour finir, je me demandais si vous vouliez bien revenir sur le rôle que vous avez évoqué très rapidement de « cheffe hôtesse ». Justement, comme on parlait des questions d'encadrement et de l'encadrement un peu ambigu entre le prestataire qui a un peu le *vrai* rôle hiérarchique, et le client qui est sur place. Quels rôles viennent occuper les cheffes hôtesses, et comment jonglent-ils, ou plutôt jonglent-elles si ce sont avant tout des femmes, avec ce rôle un peu hybride de collègues, mais hiérarchique pour quelques heures ?

Gabrielle SCHÜTZ

Oui, c'est intéressant comme question, effectivement. Déjà, pour commencer à répondre là-dessus, il y a quand même assez peu de cheffes hôtesses, en tout cas dans l'accueil en entreprise. La situation classique, c'est une hôtesse le matin, une hôtesse l'après-midi. C'est assez rare qu'il y ait une cheffe hôtesse en plus. En accueil événementiel, par contre, quand on a des bataillons d'hôtesses comme au mondial de l'automobile, oui, on a des cheffes hôtesses. Je me suis assez peu intéressée aux cheffes hôtesses en elles-mêmes, à part le rôle qu'elles ont dans l'évènementiel, où je les ai surtout analysées sous l'angle du relais qu'elles font des injonctions physiques aux hôtesses : « tiens-toi droite ! », « remets-toi du rouge à lèvres ! », tout ce qui est uniformisation des hôtesses d'accueil. Ce qui est intéressant, je trouve, c'est qu'elles se retrouvent à avoir d'autres rôles que celui de cheffe hôtesse. Typiquement, sur un salon en événementiel, elles sont généralement doublement sous-traitées les hôtesses, parce que le salon fait appel à une société d'événementiel qui, elle-même, fait appel à un traiteur, à un prestataire d'accueil, etc. Souvent, les cheffes hôtesses vont être utilisées à la fois pour gérer les hôtesses, mais aussi pour autre chose, comme les hôtesses d'accueil qu'on utilise pour tout et n'importe quoi.

C'est un aspect que je n'ai pas développé, mais qui est vraiment très présent. Les cheffes hôtesses, on va les utiliser, enfin, les prestataires d'événementiel vont leur demander d'aller faire le tour des stands pour aller demander aux gens si tout va bien, ou s'ils ont besoin d'aller voir le commissariat général pour des problèmes de branchements électriques, etc. Souvent, elles vont se retrouver intégrées dans l'organisation cliente, ici la société d'événementiel. C'est pour ça que je trouve intéressante cette notion d'externalisation « à demeure », c'est-à-dire qu'elles sont censées être hyper extérieures à l'organisation, et en fait elles sont complètement intégrées à l'organisation cliente, exacte-

ment comme les hôtesses. C'est surtout ça que je pourrais dire sur elles. Je me suis un peu plus intéressée aux responsables d'exploitation, c'est-à-dire les personnes qui restent au siège et qui ont cette problématique d'encadrement à distance. C'est encore un autre sujet.

Corinne GAUDART

Merci, en tout cas ça permet de faire le lien avec les présentations qui auront lieu cet après-midi. Nous aurons des ergonomes qui parleront du travail d'encadrement, en quelque sorte, en lien avec la flexibilité. On a passé midi, s'il n'y a plus de questions, je vais vous proposer de nous arrêter là. Plus de mains levées ? Plus de question dans le *chat* ? Merci beaucoup Gabrielle, on se retrouve à 14 heures pour la suite avec deux exposés d'ergonomes, cette fois-ci. À tout à l'heure.

Bibliographie

Bourgoin, Alaric, (2010), *Les équilibristes. Une ethnographie du conseil en management*, Presses des Mines, Paris, 2015 ; Isabelle Berrebi-Hoffmann, Michel Lallement, Odile Piriou, *La division internationale du travail dans les services informatiques. Off shore et politiques des ressources humaines dans les grandes SSII*, Publications APEC, Paris.

Caveng, Rémy (2011), *Un laboratoire du salariat libéral. Les instituts de sondage*, Éditions du Croquant, Paris.

Jounin, Nicolas (2011), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La Découverte, Paris, 2008 ;

Menger, Pierre-Michel (2009) *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Seuil/Gallimard, Paris,

Perraudin, Corinne, *et al.* (2009). « Dépendance interentreprises et inégalités d'emploi : hypothèses théoriques et tests empiriques », *Document de travail du Centre d'études de l'emploi,* n°117.

Chapitre 7

GÉRER LES AFFECTATIONS DES PERSONNELS AU SOL DANS UNE COMPAGNIE AÉRIENNE : UN "TRAVAIL DE MÉDIATION »

Lucie REBOUL, Laboratoire PACTE, Université Grenoble Alpes

Annie JOLIVET

Bonjour à tous. Nous entamons donc cette dernière demi-journée de séminaire. Au programme, deux interventions, puis une conclusion de Serge Volkoff et Catherine Delgoulet. Je donne sans plus tarder la parole à Lucie Reboul, qui va nous présenter une partie de son travail de thèse, puisque la thématique de la flexibilité était au cœur de ce travail.

Lucie REBOUL

Introduction

Bonjour tout le monde. Merci aux organisateurs de m'avoir invitée pour présenter mon travail aujourd'hui. Je voulais remercier Sonia SUTTER et Sandra PLESSAC qui sont deux ergonomes de la compagnie aérienne dans laquelle s'est déroulée la recherche. Elles sont absentes aujourd'hui, mais elles m'ont aidée à préparer cette présentation. Cette présentation s'appuie sur mon travail de thèse en ergonomie, co-encadré par Corinne GAUDART et Catherine DELGOULET dans le cadre du CREAPT. Cette thèse a été réalisée avant la pandémie de la COVID19 dans le cadre d'une recherche qui portait sur la compréhension des processus de fragilisation des parcours des salariés dans de grandes entreprises françaises. En ce qui me concerne, ma thèse a pris place dans une compagnie aérienne auprès des régulateurs. Les régulateurs, ce sont des techniciens qualifiés qui sont en charge de l'affectation des tâches sur les plannings des personnels au sol. Les personnels au sol, ça comprend les métiers des agents de service aux clients - ce sont ceux qui sont en charge de l'accueil, de l'enregistrement et de l'embarquement des clients ; ce sont aussi les métiers des bagagistes, ceux qui seront en charge du traitement des bagages lors des arrivées et des départs des avions.

Mon objectif, c'était, d'une part, de comprendre les processus de fragilisation des parcours des personnels au sol dans un contexte de flexibilisation de leurs conditions de travail. L'autre objectif, c'était d'étudier le rôle du travail des régulateurs dans les processus de construction des parcours des personnels en santé et en compétences. C'est-à-dire des parcours qui permettent la préservation de la santé au moyen du développement des compétences. Cette présentation va surtout se focaliser sur l'étude du travail des régulateurs. Je vais les considérer tout au long de mon travail comme des encadrants de premier niveau, et j'ai intitulé cette présentation : « Gérer les affectations des personnels au sol dans une compagnie aérienne, un travail de médiation par les régulateurs ». Par « travail de médiation », je voulais surtout mettre l'accent sur le fait que les régulateurs se situent vraiment à la croisée de plusieurs sources d'antagonismes et de tensions multiples. J'ai voulu montrer à travers ce terme l'activité déployée pour pouvoir gérer cet ensemble d'antagonismes. Pour cette présentation, je vais rappeler brièvement le contexte et la demande initiale qui est à l'origine de la recherche, mais aussi quelques éléments concernant les processus de fragilisation des parcours pour ensuite présenter vraiment ce qui est central dans cette présentation, c'est-à-dire le travail de médiation, le cadre théorique, la méthodologie, les résultats et puis la discussion.

Les parcours en santé et en compétences des personnels au sol à l'épreuve de la flexibilisation du travail et des ressources humaines

La demande initiale était portée par des acteurs de services de santé au travail et des ressources humaines. Ils ont été alertés d'une hausse des restrictions médicales chez les personnels au sol, donc d'une hausse des problèmes de santé. Cette hausse des restrictions médicales a soulevé plusieurs questions. D'une part, les possibilités de maintien en emploi des personnes fragilisées, quand celles-ci sont de plus en plus nombreuses. D'autre part, la question de l'usure accélérée des bien portants qui vont récupérer l'ensemble des tâches pénibles. Et enfin, il y avait aussi des enjeux d'organisation du travail et d'autres performances, c'était surtout visible au niveau de l'affectation des tâches par les régulateurs. Cette hausse de restrictions médicales apparaît dans un contexte économique difficile qui existe depuis une vingtaine d'années, depuis la mise en concurrence du secteur. Cette situation économique difficile, qui l'est d'autant plus avec la pandémie de la COVID, a entraîné une série de transformations multiples qui vont viser un gain de flexibilité, plus de réactivité, tout en diminuant les coûts liés à la main-d'œuvre. Ça va se traduire par une diminution importante des effectifs. Ça s'est réalisé par plusieurs plans de départs volontaires successifs qui sont toujours en cours actuellement et par un arrêt des embauches. L'arrêt des embauches va accentuer un second phénomène qui était déjà présent, c'est-à-dire le vieillissement des populations actives.

En parallèle, on a les agents de service au client qui vont connaître la digitalisation de la relation de service. Celle-ci visait notamment une diminution du temps de traitement client, et une recherche de davantage de flexibilité avec l'idée d'un agent nomade qui prend en charge à n'importe quel moment et à n'importe quel endroit des clients. Quant aux bagagistes, ils ont fait face à la flexibilisation de leurs équipes avec la polyvalence. Ce sont dorénavant des équipes éphémères qui sont constituées le temps d'un vol, pour gagner davantage de souplesse et optimiser la mobilisation de chacun des bagagistes pour pouvoir traiter les vols. Ils connaissent aussi la sous-traitance de certaines tâches. On va avoir des équipes dorénavant composées de personnels sous-traitants et supervisées par un agent titulaire de la compagnie.

Je me suis intéressée dans un premier temps aux effets de ces transformations multiples sur les parcours en santé et en compétences des personnels au sol. Ce qu'on peut en retenir principalement, c'est que cette fragilisation résulte de plusieurs phénomènes conjoints. D'un côté, on a les deux transformations, c'est-à-dire la digitalisation de la relation de service et la flexibilisation des équipes, qui viennent entraîner une intensification du travail, qui se traduit par des contraintes temporelles et posturales accentuées. Ce sont deux contraintes qui sont déjà plus difficiles à tenir avec l'avancée en âge, mais qui vont l'être d'autant plus lorsque le travail s'individualise et qu'il n'y a plus possibilités de s'entraider ou de coopérer dans les équipes.

Ces deux transformations, cette fragilisation, résultent aussi de la combinaison de cette transformation avec des politiques de gestion des ressources humaines qui sont présentistes, c'est-à-dire qu'elles sont effectuées à très court terme. Ça se traduit par une absence de prise en compte de la question des parcours en santé et en compétences. Les compétences vont souvent être méconnues, la santé ne va apparaître que lorsqu'elle pose problème, et cela dans un contexte où il y a de moins en moins de postes doux, c'est-à-dire de postes dans lesquels on peut se mettre à l'abri des contraintes. Ce qu'on a remarqué aussi, c'est qu'il n'y avait pas de politique de prévention commune entre les services de la médecine du travail, les services RH et les services de production. On peut le voir par rapport à la restriction médicale, qui faisait l'objet de conflits entre les différents services. Elle était utilisée comme un moyen de protection des salariés par la médecine, mais pour les services RH, elle représentait surtout un coût économique, et pour la production une perte d'efficacité. Ces différents objectifs ont plutôt donné lieu à des tensions entre les services. Ces configurations de transformation vont produire de l'usure avec peu de futurs possibles pour les salariés, hormis la restriction médicale.

Mais les liens entre santé et travail sont plus complexes, et peuvent aussi être médiés par d'autres professionnels. Ici, ce sont les régulateurs qui, on le supposait, pouvaient être potentiellement opérateurs de santé, notamment s'ils parvenaient à modérer l'effet de ces transformations sur les parcours

des agents, sur la santé des agents, et s'ils parvenaient à favoriser le développement de leurs compétences.

Les régulateurs : des encadrants de premier niveau qui ordonnancent les tâches sur les plannings des agents

Comme je l'ai dit, je considère que les régulateurs sont des encadrants de premier niveau, même si, comme vous pouvez le voir sur cet organigramme (cf. figure 1), ce sont surtout des encadrants informels. La petite flèche en pointillé signifie qu'il n'y a pas de lien hiérarchique formel entre les régulateurs et les agents. C'est quelque chose de plus fonctionnel. Pour autant, on a choisi d'étudier les régulateurs et non pas les agents de maîtrise d'exploitation qui, eux, sont des managers formels. Parce qu'on s'est rendu compte que c'étaient les régulateurs qui étaient au plus près des situations de travail et des agents pendant que les managers formels passaient beaucoup de temps à effectuer des tâches administratives dans les bureaux. Ils étaient aussi peu en contact avec les agents en raison de leur programme mobilité qui les amène à changer de site et de métier tous les deux ou trois ans.

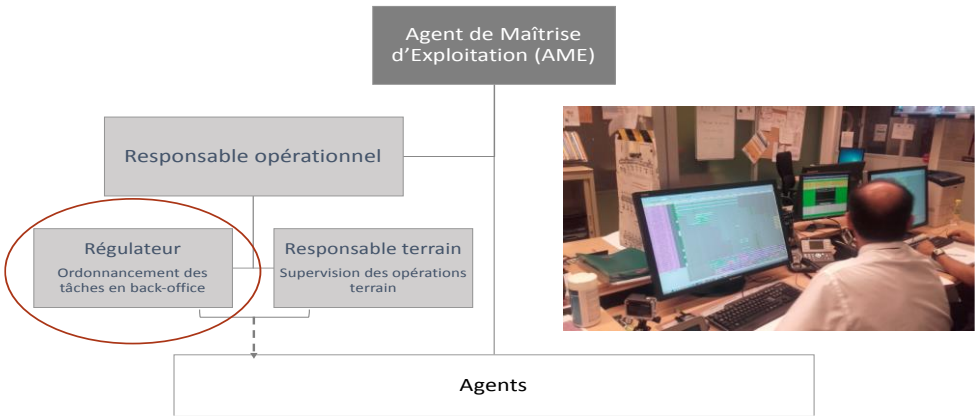


Figure 1 : organigramme comprenant les agents, les responsables opérationnels (les régulateurs) et les agents de maitrise d'exploitation (AME), d'après les fiches de poste.

Pour revenir sur les régulateurs, ils ont deux principales missions. Ils ont une mission d'ordonnancement des tâches sur les plannings. Il s'agit d'optimiser la répartition des ressources, les ressources ce sont les agents, et de s'assurer de l'efficacité opérationnelle. Cet ordonnancement s'effectue dans le cadre d'un milieu de travail très dynamique et instable, donc il y a de fortes variabilités provenant des retards ou des avancées des vols, mais aussi de leurs annulations qui vont provoquer des effets en chaîne. C'est aussi dynamique en raison des multiples prises de service des agents, tout au long de la journée. Ce dynamisme induit des ré-ordonnancements de planning en permanence. Ils vont aussi avoir des missions davantage managériales puisqu'ils doivent contribuer au développement des compétences des agents, notamment en participant aux évaluations individuelles. Pour l'ordonnancement des tâches, ils vont avoir pour outil un logiciel de planification, en temps réel et en temps différé. Ils vont être amenés à gérer plusieurs dizaines de plannings dont le nombre varie en fonction du site et du métier. Ils disposent aussi de nombreux moyens de communication pour échanger avec les différents interlocuteurs de l'aéroport : les agents, la hiérarchie, les autres services, mais aussi les entreprises sous-traitantes. Et enfin, ils se situent dans des bureaux le plus souvent à proximité des locaux des agents, ce qui fait qu'ils ont une visibilité directe sur ces derniers.

Tout ceci m'a amenée à m'intéresser à la manière dont les régulateurs s'y prenaient pour organiser le travail en tenant compte à la fois des variabilités de la production, et de la variabilité des agents. Que ce soit une variabilité au cours de la journée, par exemple, de la fatigue, des douleurs, ou un problème lié à un client, une équipe incomplète, etc. Et puis, la variabilité tout au long des parcours, avec une diversité d'agents en compétences et en santé. En raison de ces deux types de missions, on les a considérés comme des managers et des ordonnanceurs. J'ai effectué une revue de littérature qui avait pour objectif de caractériser ces deux métiers. Je vais présenter rapidement cet état de l'art et comment

cet état de l'art nous a conduit à envisager l'activité des régulateurs sous l'angle d'un travail de médiation.

L'activité des régulateurs : un travail de médiation

De manière générale, la littérature insiste vraiment sur l'idée que les encadrants occupent une position névralgique. Ils sont au cœur de tensions organisationnelles, ce qui va les amener à gérer des conflits d'ordre multiple. Ce qui m'intéressait, c'était de montrer ces conflits, ces différentes facettes des conflits de manière à rendre compte de toute la complexité du travail des encadrants. J'ai retenu notamment trois grands couples de contraintes, qui vont demander de déployer cette activité de médiation.

Pour commencer, le plus souvent, le travail des encadrants est analysé sous l'angle d'une position centrale qui se situe entre des logiques descendantes et ascendantes. C'est-à-dire entre les salariés et les managers de plus haut niveau. Cette position amène les encadrants à déployer une activité de traduction, d'interprétation et de transmission de l'information. C'est une activité cruciale pour assurer le bon déroulement du travail et soutenir l'activité des équipes. C'est ce que montrent Detchessahar et Grévin (2009) qui montrent notamment que lorsqu'il n'y a pas de management, les agents ne peuvent pas faire remonter les dysfonctionnements, sur lesquels ils n'ont par ailleurs pas la main. Ils montrent que les services où il y a peu de management, ce sont aussi des services au sein desquels les salariés ont le plus de problèmes de santé. Moi, je me demandais comment les régulateurs élaboraient des régulations conjointes, c'est-à-dire des règles acceptables pour les deux parties, les managers et les salariés, dans un contexte où les managers formels n'étaient pas forcément disponibles pour les agents.

Ensuite, j'ai retenu que les encadrants étaient aussi pris entre des objectifs de production, en délai, en qualité et en quantité, et des objectifs de santé, notamment de prévention des risques. Ces objectifs de santé sont des objectifs pour lesquels les encadrants sont aussi de plus en plus tenus pour responsables. Ces objectifs sont définis par des acteurs dans différents services au sein des organisations, souvent, ces objectifs ne sont pas pensés ensemble et peuvent être en conséquence porteurs de contradictions. C'est ce qu'on a pu constater avec les restrictions médicales. Ici, je m'intéressais à la manière dont ces objectifs de santé et de production allaient apparaître au niveau de l'encadrement, et comment est-ce que les encadrants y répondaient.

Enfin, j'ai aussi remarqué que les encadrants étaient pris dans des temporalités multiples qu'il s'agissait pour eux de synchroniser, pour s'harmoniser. Cette synchronisation s'opérait notamment au cours d'une gestion permanente d'événements. Donc, je me suis penchée sur la manière dont les régulateurs géraient ces événements qui fragmentaient leur journée de travail. Je m'intéressais aussi à savoir en quoi ces événements s'inscrivaient dans des temporalités multiples. Ces temporalités relevant d'une part des temporalités individuelles, c'est-à-dire les variabilités des personnes et la diversité de leur parcours ; des temporalités collectives, celles relevant des équipes de travail, des cycles, et qui évoluent en fonction de la composition des membres en santé et en compétences ; et puis des temporalités gestionnaires, c'est-à-dire les prescriptions en qualité, en quantité et en délai, le rythme des vols et le rythme des clients.

L'ensemble de ces dimensions du travail des encadrants va donner lieu à ce qu'on a appelé un travail de médiation multifacette que je vais donc considérer comme une activité qui participe à générer un état nouveau entre des termes antagoniques. Ces termes antagoniques relèvent de logiques descendantes et ascendantes, de pôles production et santé et de temporalités multiples.

Coupler des approches diachroniques et synchroniques

Pour étudier ce travail de médiation, et notamment son rôle dans les processus de construction des parcours des agents, j'ai donc mobilisé plusieurs outils d'analyse qui s'inscrivent chacun dans des

approches synchroniques et diachroniques. Les approches synchroniques, c'est l'analyse des phénomènes et des liens entre ces phénomènes dans une situation à un instant T. Tandis que l'analyse diachronique, c'est l'analyse de ces phénomènes pris dans leurs évolutions dans le temps. Coupler ces deux approches me permettait de tenir dans l'analyse des dimensions de long terme relatives au parcours. Je ne vais pas entrer dans les détails sur la manière dont j'ai utilisé les outils diachroniques dans le cadre de cette présentation. Je les ai juste utilisés selon plusieurs niveaux d'analyse, ce qui m'a permis de caractériser les différents registres de temporalité : gestionnaire, collective et individuelle. Ce qui m'a intéressée ici, c'était de voir les conflits que pouvaient générer ces différentes temporalités, et de les voir sous l'angle d'événements qui apparaissaient au niveau de la régulation. C'est à partir de l'analyse de ces événements que j'ai étudié le travail de médiation.

J'ai pour cela effectué dans une approche synchronique 29 observations systématiques du travail des régulateurs. L'unité d'analyse de ces observations, c'était l'intervention. L'intervention, ça regroupe l'événement et le mode de gestion de l'événement. J'ai caractérisé ces événements selon leur source. Des événements de source production, ça va relever d'un retard de vol, d'une annulation, d'un problème avec un client, etc. Et des événements de source santé, ça comprend bien sûr les problèmes d'affectation liés aux restrictions médicales, mais pas seulement puisqu'on a décidé d'ouvrir cette catégorie à l'ensemble des dimensions que recouvre la santé au travail, à savoir, la dimension infra-pathologique, ce sont l'ensemble des douleurs, des plaintes, la fatigue, etc., tous les troubles non formalisés. Mais aussi les dimensions des compétences qui vont relever d'une santé cognitive, le sentiment d'efficacité, etc. De la dimension collective, de la dimension des conciliations de la vie professionnelle et personnelle, et aussi les dimensions des pénibilités qui sont relatives aux exigences cognitives, physiques ou encore émotionnelles des tâches.

Ensuite, j'ai aussi caractérisé l'événement selon son mode de prise en compte, s'il est détecté ou subi. Détecté, c'est lorsque c'est à l'initiative du régulateur, c'est-à-dire comment il repère et anticipe des événements qui risquent de poser problème sur la journée. Et quand c'est subi, c'est lorsque ça provient d'une demande ou d'une alerte extérieure, qui peut être hiérarchique, d'un agent ou d'un collègue, etc. Caractériser ce mode de prise en compte, ça me permettait notamment de repérer le rôle de l'expérience en supposant que celle-ci jouait un rôle dans la détection de l'événement, et notamment des événements de source santé.

Et enfin, j'ai caractérisé l'intervention selon le mode de gestion en fonction de cinq modalités. Du coup, l'idée, c'était de comprendre en quoi ce travail de médiation participait au processus de construction des parcours des personnels au sol, et selon quelles conditions.

Une médiation multifacette

Je vais maintenant présenter les principaux résultats issus de ces analyses. Il s'agira de vous présenter les trois facettes de la médiation, les ressources et les contraintes. Pour cela, je vais partir d'une chronique d'activités. Cette chronique (cf. figure 2) permet de représenter simultanément les différents indicateurs de l'activité, et de repérer leurs évolutions au fil de la journée de travail. Les indicateurs que j'ai retenus, ce sont les communications entre les régulateurs et les autres acteurs de l'organisation, la hiérarchie, les responsables de zones, les agents, d'autres services, plusieurs interlocuteurs. Ce sont aussi les moyens d'échanges : le téléphone, les talkies-walkies, mais aussi les échanges directs. J'ai aussi relevé les actions sur logiciel, notamment lorsqu'ils modifient les plannings. Ici, ce sont les événements. En rouge, les événements de source production, et en vert, les événements de source santé. Et vous avez en arrière-fond le nombre d'agents que les régulateurs ont à gérer, donc le nombre de plannings.

Ça, c'est une chronique de l'activité de madame N. qui est une régulatrice âgée de 57 ans et qui a vingt ans d'ancienneté en régulation, elle travaille au pôle client. L'idée ce n'est pas de tout retenir de cette chronique, il ne faut pas tout lire. En fait, il faut juste retenir que cette régulatrice communique

énormément pendant son travail, en permanence. Même chose, elle modifie en permanence les plannings, elle doit avoir à gérer une soixantaine d'événements, ce qui va être assez représentatif des vacations de ses collègues.

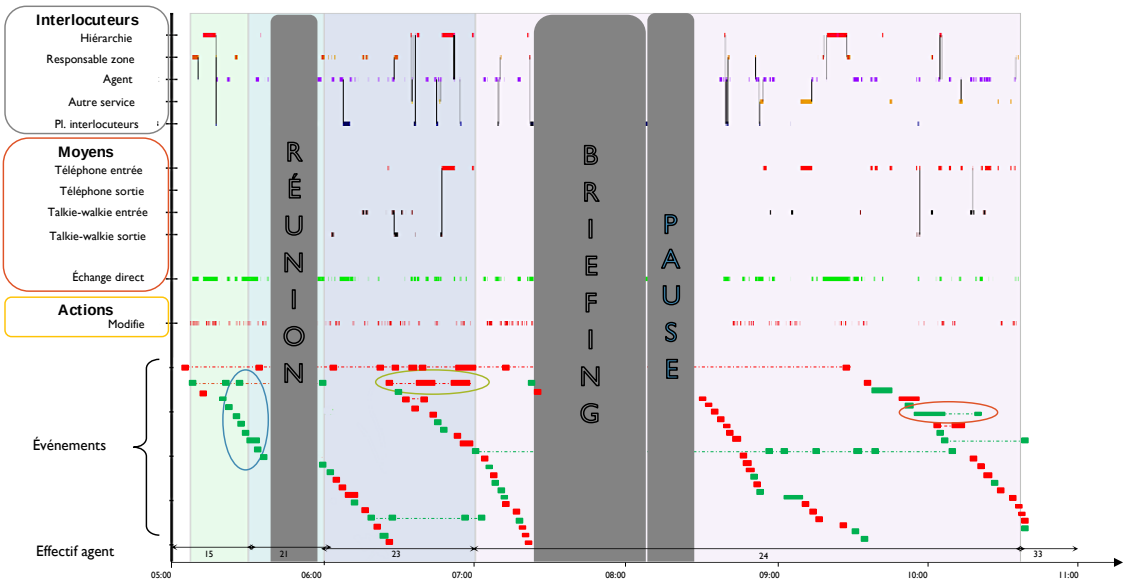


Figure 2 : chronique d'activité de Mme N., régulatrice au pôle Client.

Une médiation entre des logiques descendantes et ascendantes

À présent, on va s'intéresser à trois événements qui vont éclairer chacune des facettes de la médiation. On va commencer par une médiation entre des logiques descendantes et ascendantes. C'est un événement qui a lieu à 6h30, il s'agit des agents du service d'embarquement, qui ont en charge l'embarquement, et qui ne parviennent pas à localiser un enfant mineur non accompagné au sein de l'aéroport. Ça a des conséquences assez graves. On peut voir dans cette chronique que l'événement n'est pas géré d'une traite, mais plutôt en plusieurs temps. Dans un premier temps, il s'agit des agents qui alertent la régulatrice d'un problème, mais la régulatrice va les laisser gérer et passer à la gestion d'autres événements. Ensuite, cet événement va reprendre quand les agents vont venir voir directement la régulatrice. Ils vont venir débriefer sur ce qu'il s'est passé, sur le problème. Ça, je l'ai identifié comme étant de l'ordre d'une logique ascendante où les agents font remonter des éléments du travail réel. Ils disent à la régulatrice : « je suis venu te voir, je t'ai dit « deux enfants », tu te rappelles ? On n'a vu venir personne. » Dans un troisième temps, la régulatrice finit par prendre la main sur l'événement, elle va notamment s'entretenir pendant cinq minutes avec son responsable hiérarchique, qui est le chef d'escale de permanence.

Celui-ci a appelé la régulation à la base pour identifier l'agent responsable de cet incident afin de lui rappeler les règles de sécurité. C'est ce que j'ai identifié comme étant une logique descendante. Ce qui se passe, c'est que la régulatrice va profiter de cet échange pour faire remonter ici tous les dysfonctionnements du terrain et mentionner les raisons pour lesquelles les agents n'ont pas pu gérer cet incident. Elle évoque notamment le sous-effectif permanent. Elle lui dit : « ce n'est pas possible, il faudrait qu'ils soient trois pour faire un suivi tel qu'il devrait être fait et vérifier si quelqu'un s'enre-

gistre ». Cet événement est accaparant, il s'étend sur une période de trente minutes, il mobilise plusieurs interlocuteurs, et il va obliger la régulatrice à délaisser la supervision des plannings, ce qui peut provoquer des effets en chaîne. Mais cette médiation est cependant nécessaire parce que cela évitera une confrontation trop directe entre l'encadrement de haut niveau et les agents concernés par l'incident. On peut supposer que ce type d'intervention peut potentiellement donner lieu à de nouvelles règles plus acceptables pour les deux parties.

Une médiation entre les pôles « santé » et « production »

Ensuite, je vais vous montrer une médiation entre des pôles santé et production. Là, c'est la prise de poste et comme on peut le voir il y a beaucoup d'événements santé, notamment beaucoup d'événements détectés. C'est une période assez calme, avec peu de clients et de vols. La régulatrice va en profiter pour détecter des anomalies de planning. Pour cet événement précis, c'est une agente qui est en restriction médicale, la régulatrice repère qu'elle a trois tâches debout d'affilée. Elle dit qu'il faut placer ces tâches sur quelqu'un d'autre, et ce n'est pas gagné. Effectivement, elle va quand même passer quatre minutes, et modifier cinq plannings d'agents différents pour trouver une solution acceptable, ce qui prend quand même un peu de temps. Une solution acceptable, c'est une solution qui va permettre d'atteindre plusieurs buts. Il s'agit notamment de préserver la santé de cet agent en lui évitant d'enchaîner des tâches pénibles, qui vont être source d'usure accélérée, mais aussi de démotivation ou de désintérêt du travail. Ça va être aussi de construire la santé de cet agent en lui concevant un planning qui va alterner des tâches différentes, et qui va être dans ce cas précis une ressource pour le maintien et le développement de compétences. Un autre objectif, c'est de mettre en œuvre les conditions nécessaires pour permettre aux agents d'assurer la continuité du service en qualité et en délai, et donc d'assurer la continuité des tâches en veillant à ne pas mettre en retard les agents sur leurs tâches, et donc de garantir les conditions de production. Enfin, un autre objectif va être de préserver sa propre santé. Pour elle, c'est mieux de gérer les événements maintenant, dans une période plus calme, plutôt que de devoir les gérer dans des moments moins propices, lorsque le travail est plus dense en événements.

Ces médiations participent à un travail de santé qui va être d'ampleur, puisqu'en fait, d'après nos analyses, ces événements de santé représentent tout de même de 20 % à 30 % des événements gérés par les régulateurs. C'est un travail pourtant invisible, puisque les régulateurs vont davantage être attendus sur l'optimisation du travail plutôt que sur la prévention et la construction de la santé.

Une médiation entre des temporalités multiples

Pour finir, je vais illustrer une médiation entre des temporalités multiples à travers ce dernier événement. Là, il s'agit d'une manager qui, dans le cadre de son programme mobilité, est récemment arrivée sur le site en question, et a pour mission de conduire des changements, c'est-à-dire de s'assurer du déploiement, de la digitalisation de la relation de service, dans un contexte de réduction des effectifs. À 9h20, elle arrive dans la régulation pour donner comme consigne à la régulatrice d'optimiser les tâches sur les plannings afin de gagner en effectifs pour pouvoir placer l'ensemble des vols. Elle dit à la régulatrice : « il y a des petits trous, essaie d'optimiser ta planche, remonte un embarquement à Jessica ». L'embarquement en question se termine à 12h10, alors que l'agent Jessica était censée terminer à 12h, donc cette tâche déborde un petit peu de sa vacation. La régulatrice effectue la demande, sauf que trente minutes plus tard, elle se retrouve face à un nouvel événement, qui est que l'agent Jessica voudrait terminer à l'heure, à midi, pour des raisons familiales. Comme on peut le voir, la régulatrice va passer au moins une quarantaine de minutes à modifier plusieurs plannings afin de tenter de trouver une solution qui puisse concilier les temporalités gestionnaires relatives aux consignes managériales, guidées par des objectifs d'économie des coûts et de rentabilité, et des temporalités individuelles relatives à la vie professionnelle et familiale de l'agent. On voit qu'elle essaie aussi de tenir compte des temporalités collectives, puisqu'elle va tenir compte des règles d'équité en

termes de répartition des tâches et des horaires. Comme elle dit : « je pourrais mettre l'embarquement à l'agent qui finit trois minutes après elle, mais ce n'est pas cool ». Finalement, la régulatrice va clore cet événement en le déléguant à l'équipe d'agents de l'embarquement et en les laissant se débrouiller entre eux pour gérer. C'est là aussi un événement accaparant où la régulatrice tente de synchroniser ces temporalités multiples qui sont, on le voit, source de contradictions. Cette synchronisation est loin d'être évidente, on peut même se dire que dans cet exemple, il y a un échec de la médiation dans la mesure où les contradictions vont se retrouver directement dans le travail des agents.

Les ressources au travail de médiation

On a pu voir le travail de médiation dans ses différentes dimensions et les différentes conséquences que ça pouvait générer sur la santé des agents mais aussi des régulateurs. Maintenant, on va s'intéresser aux ressources qui vont faciliter la mise en œuvre de ce travail de médiation. Ces ressources sont de l'ordre du collectif, mais aussi de l'expérience. Pourquoi du collectif ? Parce que la gestion des événements est loin d'être un travail individuel, 90 % des événements sont gérés collectivement, d'une part dans les équipes de régulateurs, et d'autre part entre les régulateurs et les agents. Lorsque les régulateurs travaillent en équipe, j'ai remarqué qu'ils étaient amenés à délibérer entre eux pour justifier leur choix d'affectation des tâches, ou alors se demander des informations sur les caractéristiques des agents, leur état de santé, leurs compétences, etc. Plus largement, on peut dire que ces échanges ont porté sur les compatibilités travail-santé des agents, et vont être l'occasion d'échanger sur ce qui est juste ou pas en matière de conditions de travail. Entre les agents et les régulateurs, il s'agit davantage de négociations qui vont permettre aux régulateurs de gérer les tâches urgentes ou particulièrement pénibles, et aux agents, de demander des ajustements sur le planning : avoir quel type de tâche, travailler avec untel, avoir sa pause à tel moment, etc.

L'expérience est aussi une ressource, notamment pour anticiper des événements. Ce graphique va montrer la part d'événements détectés selon la source d'événements ; non connue, de source production, ou de source de santé (cf. figure 3).

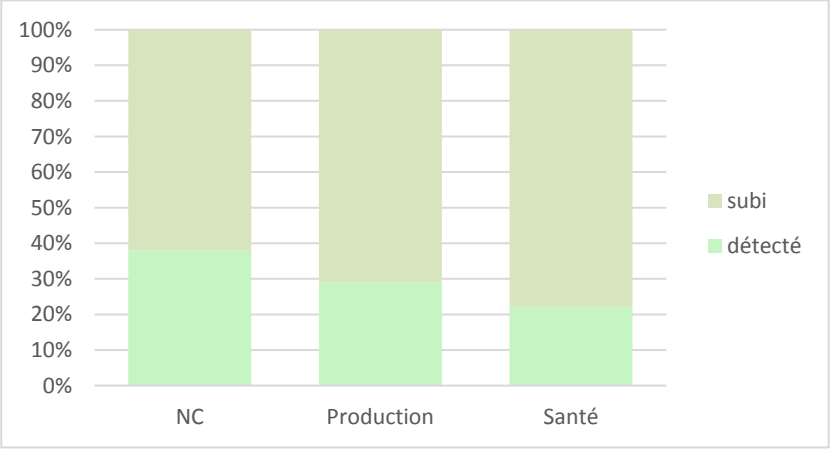


Figure 3 : répartition des événements (en %) par mode de prise en compte de l'événement (détecté/subi), selon leurs sources (NC : non connu, production, santé) – d'après nos relevés sur 1540 interventions réalisées par 31 régulateurs.

Ce qu'il faut retenir, c'est qu'il n'y a pas beaucoup de différences dans la détection d'événements de source santé ou de source production. Ça veut dire finalement que la santé, ce n'est pas forcément quelque chose que les régulateurs subissent, mais c'est plutôt quelque chose sur lequel ils tentent d'avoir de la maîtrise, pour l'anticiper et l'intégrer dans les plannings. Cette détection est notamment possible parce que les régulateurs ont élaboré des indicateurs qui portent à la fois sur le système et sur autrui. Ces indicateurs outillent leurs propres modèles de santé, que l'on peut qualifier de profanes, c'est-à-dire qui diffèrent des connaissances réglementaires et légales, telles que la restriction médicale, par exemple. Il s'agit de savoir que tel agent a des douleurs physiques ponctuelles non

formalisées, et qu'il faudrait éviter de le positionner sur ce vol-là qui est connu pour transporter des bagages très lourds. Ce sont plein de situations, toutes singulières et uniques, qui font appel à des connaissances qui sont non standardisables et non informatisables et qui se sont constituées dans les parcours des régulateurs, qui sont ici ressources, parce que les régulateurs ont tous été agents avant, ce qui va leur donner un vécu des facteurs d'usure ou de développement dans le travail.

Les contraintes au travail de médiation

Pour terminer sur la partie des résultats, je vais parler maintenant des configurations qui, à l'inverse, vont jouer défavorablement sur la mise en œuvre des médiations. Parmi ces configurations, je me suis surtout intéressée au rôle de l'intensité du travail des régulateurs que nous avons estimée en fonction du nombre d'événements à gérer pour un temps donné. Ce graphique représente trois tranches de densité : modérée, moyenne ou forte, et la détection des événements selon ces trois modes de densité (cf. figure 4).

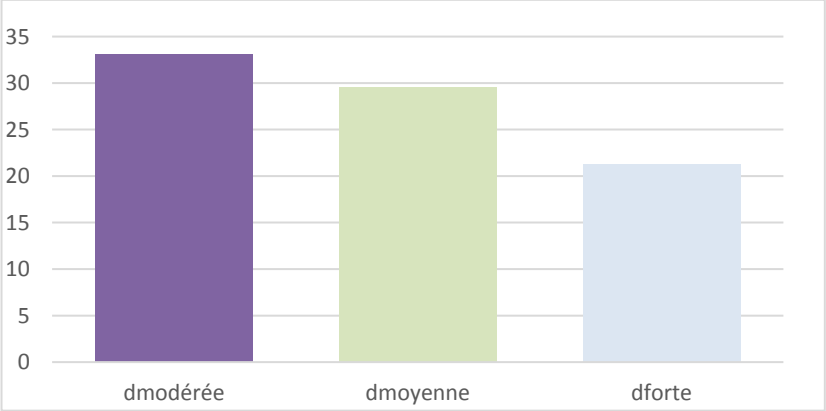


Figure 4 : proportion d'événements détectés (en %), selon la densité (modérée/moyenne/forte) – d'après nos relevés sur 1540 interventions effectuées par 31 régulateurs.

Ce qu'on peut constater, c'est que plus la densité est forte, moins les régulateurs sont dans la détection. Or, on l'a vu, c'est particulièrement au cours de cette détection que les régulateurs anticipent et gèrent les anomalies de planning, les rectifient selon des objectifs multiples. Cette diminution dans les possibilités de détection va s'accompagner de davantage d'omissions, notamment des éléments informels concernant des particularités des agents. Mais aussi, une gestion plus économique des plannings. Les régulateurs vont prendre des décisions plus rapides dans l'urgence, et modifier les plannings en prenant moins de critères : par exemple, la stratégie du « tirer à vue », qui consiste à envoyer le premier agent qui se présente devant eux sur une tâche urgente, qu'importe ce qu'il a effectué avant comme tâche. Enfin, ça peut aussi donner lieu à des plannings complètement incohérents pour les agents, qui doivent courir pour se rendre sur une tâche donnée, alors qu'ils se trouvent géographiquement à l'opposé. Cette intensité du travail chez les régulateurs va empêcher ponctuellement la médiation et se reporter dans le travail des agents qui va donc aussi être intensifié.

Ces tranches de densité correspondent à des périodes bien identifiées où il y a plus de vols et de clients, mais on suppose que cette intensification du travail va tendre à s'installer, notamment dans le cadre des transformations technico-organisationnelles et sociodémographiques que j'ai évoquées au début ; la digitalisation et la flexibilisation des équipes, accompagnées d'une diminution de l'effectif, l'augmentation des tâches debout et l'individualisation du travail. Ces configurations vont générer un rapport serré entre le nombre d'agents, le nombre de tâches à affecter et le nombre d'agents en santé et en compétences. Cela va amener les régulateurs à devoir effectuer de nombreux arbitrages, et notamment à devoir choisir en permanence entre santé ou production.

Enfin, il y avait aussi au moment des observations des projets qui visaient à éloigner les régulateurs des locaux où se trouvent les agents pour les placer dans des bureaux sans qu'ils n'aient plus aucune

visibilité directe ni de proximité avec les agents. Cela peut mettre à l'épreuve la mobilisation de l'expérience de la médiation, voire empêcher son élaboration. Cet ensemble de configurations participe, selon nous, à empêcher le travail de médiation, et à façonner des parcours « usure », c'est-à-dire sources de dégradation de la santé, de perte d'intérêt du travail et de départs précoces du métier.

Conclusion : comment développer le travail de médiation ?

Pour conclure rapidement je voulais montrer à travers ce terme de médiation plusieurs choses. Déjà, la multi-dimensionnalité et la complexité du travail des régulateurs, et plus largement des encadrants de premier niveau. Les résultats montrent aussi l'ampleur des enjeux de santé et que ce travail de santé peut être très fragilisé par toutes sortes de transformations, parce qu'il est souvent invisible. Enfin, ces résultats montrent aussi le rôle crucial du parcours de l'encadrant pour développer et déployer des médiations dans la mesure où les régulateurs vont s'appuyer davantage sur leur vécu pour organiser leur travail que sur des référentiels ou des manuels.

Toutefois, ces médiations ne font pas toujours l'objet d'une réflexion chez les régulateurs, ou elles peuvent aussi être non tolérées par le management de plus haut niveau, ce qui va fragiliser l'élaboration d'une expérience de celles-ci, et donc leurs possibilités de mise en œuvre et de transmission. Une des pistes de transformation, c'est de mettre en débat, d'une part, les pratiques de médiation dans les groupes de régulateurs, de manière à les rendre visibles et développer des médiations possibles et souhaitables. Et d'autre part, de s'appuyer sur ces médiations pour outiller les formations afin de tenir à la fois le poste de régulateur, mais aussi de manager de proximité. Je vous remercie pour votre attention, et à votre disposition pour les questions.

Annie JOLIVET

Merci beaucoup Lucie. Je vais commencer la première pour les questions. Évidemment, le cas que tu développes est très intéressant, parce qu'on voit bien que la flexibilité du travail sur laquelle on était partis, si je me réfère à l'introduction de Corinne, en fait on a de la flexibilité du travail puisqu'on a réduit les effectifs permanents. On a pas mal de gens qui tournent en provenance de prestataires et autres, et on a une forte variabilité du travail. Il me semble que ton intervention insiste beaucoup sur la flexibilité organisationnelle, et une bonne partie du travail des régulateurs consiste à assurer cette flexibilité organisationnelle avec les moyens dont ils disposent. J'avoue que je suis frappée de voir ça. Quand on a l'habitude d'étudier la flexibilité du travail, en tout cas, telle que moi je l'ai étudiée, on n'a pas la perception de toutes ces dimensions, à la fois les effectifs, mais aussi les compétences, et surtout l'aspect santé. Donc, les restrictions éventuelles que les personnes peuvent présenter, et toute une série d'éléments, comme par exemple, ce que tu appelles le « tirer à vue », que je trouve très sympa, le premier qui passe… voilà. Tous ces éléments-là, on n'en a pas conscience, et je pense que le grand mérite de ton intervention, c'est de proposer un décorticage et une analyse assez fine de tout ça, pour bien montrer ce sur quoi tu as conclu à la fin, sur les configurations défavorables.

Du coup, j'avais une question, quand même. Finalement, à l'issue de ton intervention, on a l'impression que la flexibilité organisationnelle repose beaucoup sur les régulateurs, sur la façon dont ils ont pu acquérir de l'expérience et sur les conditions dans lesquelles ils réalisent tout ça, compte tenu de l'intensité du travail dont tu parlais. Mais, est-ce que tu as détecté des outils ? Tu parlais tout à l'heure de modèles profanes, est-ce que tu as détecté des façons de faire, peut-être pas systématiques, mais suffisamment présentes, qui permettraient d'articuler cette flexibilité organisationnelle avec les parcours des agents ? C'est-à-dire, à la fois mélanger des outils de court terme, enfin une façon de résoudre les conflits de court terme, et en même temps de prendre en compte les choses sur le long terme, par exemple en étant capable de récapituler, sur un mois, quels ont été les missions prises en compte par les différents agents. Est-ce que cette planification sur un mois, par exemple, se retrouve sur un mois en arrière ou quelque chose qui est accessible avec le logiciel de

planification dont tu as parlé ? Ou est-ce que c'est envisagé de le faire figurer ? Excuse-moi si j'ai été un peu longue. Je vois qu'entre-temps deux questions sont posées, donc je te laisse répondre à celle-là.

Lucie REBOUL

Oui, j'avais demandé justement, parce que vu qu'ils sont plusieurs régulateurs à tourner, puisque les journées de travail, les vacations, c'est de 4h30-5h jusqu'à midi, ensuite jusqu'à 16h… Enfin, il y a trois vacations différentes dans la journée. Du coup rien que dans la journée, est-ce qu'ils se transmettaient des informations entre régulateurs, ou est-ce qu'ils avaient la possibilité de regarder dans le logiciel ce qu'avaient fait les agents ? En fait, ils en ont la possibilité, mais ils le font très peu. Par contre, ils ont une mémoire des services rendus. Donc, ils savent très bien que tel agent a rendu service la semaine dernière en dépannant, en dépassant les horaires de vacation, en terminant par exemple à 19h au lieu de 18h, pour dépanner un régulateur et gérer un client ou un vol. Et ça, ça reste dans la mémoire du régulateur qui va tenter les prochaines fois de le rétribuer, par exemple. Ça, c'est un autre niveau, mais il y a l'aspect des évaluations individuelles qui se font tous les ans, où là, les régulateurs rapportent leurs observations au manager de proximité formel. Là aussi je ne pense pas qu'ils notent, mais c'est dans la tête, du coup, ils vont ensuite formaliser et acter. C'est eux la mémoire à long terme, il n'y a pas d'outil extérieur, enfin je n'en ai pas identifié pour le moment, mais ça serait intéressant de leur demander, de compléter, et d'en bâtir pour les aider.

Annie JOLIVET

Je suppose que ça veut dire que les régulateurs sont relativement fixes sur les vacations sur lesquelles ils tournent. Ils se parlent entre eux et probablement que ce sont un peu toujours les mêmes régulateurs. Parce que si on a la même flexibilité au niveau des régulateurs qu'on peut l'avoir sur les équipes, c'est un peu compliqué de garder la trace de ces informations-là.

On a une question de Valérie ZARA-MEYLAN : « Les régulateurs ont-ils des retours directs des agents concernés plus ou moins rapides sur les choix qu'ils font ? Sinon, est-ce que tu peux nous en dire plus sur des espaces formels ou informels qui existeraient pour reboucler ou réfléchir avec les agents ou sur les décisions des régulateurs ? ». Donc, je suppose, des espaces formels ou informels entre les régulateurs et les agents. Est-ce qu'ils ont des lieux où ils se rencontrent pour en discuter ? Est-ce qu'ils le font au fil de l'eau ?

Lucie REBOUL

Oui. Ça dépend peut-être des sites. Je ne l'ai pas précisé dans mon intervention, mais la recherche a été effectuée sur deux sites, un petit site en province, et un grand site à Roissy. Ça ne va pas être les mêmes modes de communication entre les agents et les régulateurs. Dans le petit site, il y a beaucoup de retours des agents. Les régulateurs expliquent vraiment tenir compte aussi des retours des agents pour planifier. Ils ne veulent pas avoir une mauvaise réputation, ou qu'on sache qu'ils planifient mal ou ce genre de choses. C'est peut-être un petit peu moins palpable sur le site à Roissy, même si les régulateurs accordent une grande importance à ce que peuvent dire les agents de leur manière de faire et de leurs choix. Surtout, ça garantit aussi, si le régulateur a une bonne « réputation », entre guillemets, il va pouvoir demander plus de services aux agents en échange, et donc, de faire fonctionner la production.

Est-ce qu'ils ont des espaces formels ou informels ? Ça se fait beaucoup au fil de l'eau. Quand les régulateurs et les agents sont réunis dans les mêmes locaux, ce qui est le cas la plupart du temps, ça se fait au fil de l'eau. Ensuite, avec le projet de délocalisation de la régulation, tous ces échanges informels par contre vont disparaître, parce que quand les agents se saisissent du téléphone, ce n'est pas pour raconter des choses, c'est pour alerter d'un problème spécifique. Donc, ça dépend des configurations de la régulation.

Annie JOLIVET

Tel que tu décris les choses, ça n'est manifestement pas une très bonne option de délocaliser la régulation.

Lucie REBOUL

Non, je n'ai pas l'impression.

Annie JOLIVET

On a une question de Jeanne THEBAULT : « As-tu pu avoir accès à certaines différences entre des régulateurs d'anciennetés différentes, selon les types de médiation qui sont mises en œuvre ou qui sont souhaitées ? ».

Lucie REBOUL

Oui. Comme ça faisait longtemps qu'il y avait une absence d'embauche, les régulateurs que j'ai observés avaient tous une ancienneté quand même conséquente, parce que ça faisait longtemps qu'il n'y avait pas eu d'évolution dans le travail. Mais par exemple, il y a eu un régulateur qui a changé d'entité, qui savait faire de la régulation mais il a été dans une nouvelle entité, c'est-à-dire avec des nouveaux agents. Là, on peut voir qu'il avait du mal à faire des médiations parce qu'il n'arrivait pas à répondre aux alertes, ou aux demandes des agents, et pour cela, il a un peu détourné le système, c'est-à-dire qu'il faisait croire aux agents qu'il ne pouvait plus toucher au planning, pour pouvoir gérer tranquillement, et ne pas être noyé par les demandes. Là, c'étaient des médiations qui peinaient à se mettre en œuvre, mais du fait d'une méconnaissance du milieu social dans lequel il était. Parce que sinon, le logiciel, il le connaît très bien, et puis les vols aussi.

Annie JOLIVET

Ça veut dire que les régulateurs doivent disposer d'un nombre d'informations important qui ne sont pas toutes fournies par le logiciel. Le logiciel fournit les restrictions d'aptitudes, par exemple, mais le logiciel ne va pas dire qui a rendu service, qui a particulièrement été « tiré à vue » dans les ajustements précédents. On retombe sur la discussion d'éventuels outils qui articuleraient une vision du parcours un peu sur le long terme, qui auraient suffisamment de recul, avec ces ajustements que tu décris au quotidien heure par heure.

Oui, on a une question de Laetitia FLAMARD, sur la discussion : « Au travers des différentes investigations que tu as faites, as-tu pu mettre en évidence des critères de qualité d'une médiation ? Des critères qui pourraient différer d'un régulateur à l'autre. Et comment est-ce que les régulateurs qualifient un bon planning ? »

Lucie REBOUL

Un bon planning pour un régulateur, c'est un planning qui alterne des tâches selon les exigences : cognitives, des tâches debout, des tâches assises, des tâches avec une pression client importante ou des tâches pour prendre le temps avec le client, des tâches qui sont plus ou moins pénibles. Un bon planning, ça va être d'alterner ces différentes tâches. Ça va être aussi de permettre une pause au moment où ça arrange l'agent pour qu'il puisse faire sa pause avec ses collègues. Sachant que les agents sont nombreux, donc orchestrer des pauses communes, ce n'est vraiment pas évident. Ça va être de prévoir suffisamment de temps pour que les agents puissent se rendre à leur tâche, en anticipant les éventuels aléas que peut rencontrer l'agent sur son trajet, c'est-à-dire un client qui demande une information, un matériel qui manque et qu'il faut aller chercher, etc.

Annie JOLIVET

Puisque personne d'autre n'a de question, j'en ajoute une, il nous reste encore quelques petites minutes. Tu as mentionné le fait que les effectifs sont un peu justes, je ne sais pas si ça concernait les

deux sites en question, le petit site comme le grand site mais est-ce que ce que remontent les régulateurs arrive à remettre en cause les effectifs qui sont prévus ? Est-ce que ça amène à remonter le niveau d'effectifs permanents ? Est-ce que ça permet de décoincer un certain nombre d'ajustements sur des effectifs ? Ou est-ce que de toute façon, ils sont perdants sur la remontée d'informations, sur le fait que les effectifs sont insuffisants ?

Lucie REBOUL

L'effectif est prévu selon des plages de vols et de clients, mais pas en fonction des aléas. C'est impossible de concevoir les effectifs en fonction des aléas, parce que ce sont des aléas. Du coup, c'est prévu selon des plages où il y a plus ou moins de clients, et plus ou moins d'avions. Sauf que, ce qu'on voit, pour les régulateurs, vu que l'effectif est planifié au plus juste, ils sont toujours en train d'essayer de faire courir les agents pour rattraper son sous-dimensionnement. Sauf que lorsqu'ils remontent qu'ils n'ont pas assez d'effectifs, la direction leur dit que c'est parce qu'ils planifient mal, et donc elle va rigidifier la prescription pour qu'ils régulent moins. Donc ils arrivent à faire tenir la production, mais au prix de sacrifices. Par exemple, ils vont envoyer un stagiaire sur une tâche très compliquée, ce qui n'est ni bon pour la qualité de la relation de service, ni pour l'agent stagiaire qui va se retrouver en difficulté. Il y a des arbitrages tout le temps comme ça. Ça, c'est plutôt perçu comme : « vous avez l'effectif, mais vous ne le placez pas correctement, donc, c'est de votre faute », c'est comme ça que c'était interprété, et ça a donné lieu à un changement de prescription chez les régulateurs.

Annie JOLIVET

Est-ce que tu as l'impression que la délocalisation dont il est question, pour les régulateurs, c'est une délocalisation qui vise à empêcher les régulateurs de prendre en compte un certain nombre d'éléments plus individuels, comme des questions individuelles d'état de santé ou de préférence pour certains plannings ?

Lucie REBOUL

Oui, c'est en partie pour ça. C'est pour plus de productivité, déjà, mais c'est aussi pour faire en sorte que les régulateurs travaillent tranquillement à l'abri des demandes des agents qui sont uniquement perçues comme quelque chose qui n'a pas vraiment sa place, qui est de l'ordre de la plainte, et qu'il faut donc supprimer. Il y a ce projet d'éloignement de la régulation, mais il y a un nouveau projet pour redonner au « vrai » manager, au manager formel, la gestion de la régulation. Ils se sont rendu compte que les régulateurs faisaient des tâches de management. Par contre, je ne sais pas comment ça s'articule avec ce projet d'éloigner en même temps la gestion de la régulation des lieux de production. À mon avis, ça peut coincer.

Annie JOLIVET

C'est Isa22 qui est ergonome consultante, et qui te demande si les régulateurs sont consultés sur le projet de déménagement. Et si grâce à cette étude, ils ont conscience de leur rôle de médiateur en santé. Est-ce qu'ils pourront défendre collectivement cet enjeu de travail selon toi ?

Lucie REBOUL

Ils ne sont pas du tout consultés sur le projet de déménagement, c'est ce qu'ils m'ont dit en tous cas. On les a mis dans cet autre bâtiment, du fait qu'ils n'ont pas été consultés, ils rencontrent plein de problèmes d'organisation. Ils étaient assez mécontents, en fait. Et sur cette étude, on attend toujours la restitution à la compagnie aérienne, ce qui ne devrait pas tarder. Avec les événements, ça a été un peu retardé. Ce sera l'occasion de montrer aux régulateurs en quoi leur travail peut être aussi un travail de médiation, et ensuite de mettre en débat ces médiations pour qu'ils puissent se défendre collectivement.

Annie JOLIVET

Très bien, je crois que nous avons répondu à toutes les questions qui se posaient. Merci beaucoup Lucie !

Lucie REBOUL

Merci à vous.

Bibliographie

Detchessahar, M., Grévin, A. (2009). Une organisation de santé malade de gestionnite, *Gérer et Comprendre*, *Annales des Mines*, n° 98, décembre, 27-37.

Chapitre 8

PLANIFIER LE TRAVAIL D'AUTRUI : ENTRE STABILITÉ ET FLEXIBILITÉ

Laetitia FLAMARD, associée au Cnam CRTD, équipe Ergonomie, Didaction Conseil

ANNIE JOLIVET

Nous allons passer à la deuxième présentation de l'après-midi, celle de Laetitia FLAMARD. Je te laisse la parole, Laetitia.

Laetitia FLAMARD

Tout d'abord, je tenais à remercier les membres du comité d'organisation qui m'ont fait la proposition de vous présenter, dans le cadre de ces deux journées, mes travaux : « Planifier le travail d'autrui : entre stabilité et flexibilité ». Ils ont d'abord été initiés dans le cadre de mon projet de thèse puisque la question de la flexibilité a été le point de départ de la demande qui a engagé ce travail de thèse et que j'ai construit dans le cadre d'un partenariat CIFRE entre l'équipe ergonomie du Cnam et une entreprise ferroviaire. J'y ai pu plus particulièrement étudier la question de la flexibilité au travers de l'activité d'ordonnancement. Il y a beaucoup de liens avec la présentation de Lucie. C'est un travail que j'ai poursuivi ensuite dans le cadre de mon activité, depuis presque deux ans, en tant que consultante-chercheure, au sein du cabinet Didaction Conseil, en particulier dans le secteur de l'aide à domicile.

ENJEUX DE LA FLEXIBILITÉ DANS LES ACTIVITES D'ORDONNANCEMENT

La recherche de la flexibilité n'est pas nouvelle pour les entreprises. De plus en plus, elle concerne tous les domaines, mais reste majeure et un enjeu clé en matière d'emploi et de travail. Cela se traduit par une diversité de pratiques de flexibilisation à la fois en termes externe, qualitative, quantitative, comme on peut le retrouver dans la littérature en gestion des ressources humaines. Mais ces stratégies de flexibilité du personnel doivent être déclinées de manière plus opérationnelle, et c'est à ce moment que se pose la question de l'ordonnancement qui apparaît comme un levier pour appliquer et mettre en œuvre concrètement les stratégies de flexibilisation des ressources humaines. Ce que l'on entend par ordonnancement du personnel, en tous cas le périmètre que j'ai retenu, c'est ce qu'on a considéré au travers de la construction des plannings de travail pour un ensemble d'opérateurs, afin de satisfaire les demandes de production. On est sur une activité qui se situe à l'interface des systèmes de gestion de production et des systèmes de gestion des ressources humaines, avec des questions qui ont émergé d'abord dans des entreprises où le besoin en ressources humaines variait au cours d'une journée ou d'une semaine de travail, et en vue de satisfaire la demande de production qu'elle soit de biens ou de services.

Dans les travaux, pour la plupart, on tient compte et on met en évidence à la fois des enjeux économiques, tels que ceux que Lucie a pu vous dresser, et un certain nombre de critères sociaux. Pour autant, quand on pense le processus d'ordonnancement, quand on pense cette activité globale, on reste sur une vision plutôt gestionnaire du travail, où l'on va chercher à optimiser l'utilisation des ressources humaines, dans une logique de pilotage par la performance, négligeant ainsi les besoins des opérateurs, et les effets que l'ordonnancement peut entraîner sur ces derniers. Pour vous donner un exemple très rapide, dans l'étude sur les conditions de travail conduite par la DARES en 2013, un

salarié sur cinq ignorait ses horaires de travail pour le mois à venir, et un sur vingt déclarait ne même pas connaître ses horaires pour le lendemain. C'est particulièrement vrai dans les secteurs de la restauration, des centres d'appels ou encore, de l'aide à domicile.

L'ORDONNANCEMENT : UNE ACTIVITÉ DE MANAGEMENT DE RESSOURCES

Pour alimenter ces enjeux, on a choisi de caractériser l'ordonnancement au travers de différents champs de recherche, à la fois issus des sciences de l'ingénieur et des sciences humaines et sociales, pour rendre compte de la modélisation de l'ordonnancement, ainsi que de la place de la gestion des ressources humaines dans cette activité d'ordonnancement. Concernant l'ordonnancement, on a choisi d'appréhender celui-ci comme un processus de conception distribuée, qui va impliquer une diversité d'acteurs qui vont eux-mêmes avoir à gérer une diversité de contraintes dans des environnements dynamiques, qui vont conduire les ordonnanceurs, ceux qui font les plannings, à réordonnancer, c'est-à-dire modifier, en fonction de l'avancée de la conception, les affectations qui avaient été choisies.

Dans le domaine de l'ordonnancement du personnel, les résultats de cette activité correspondent au planning de travail comme on l'a dit, et vont ainsi, pour partie, déterminer les conditions de travail des opérateurs ; où vont-ils travailler ? À quel horaire ? Comment va être leur semaine de travail ? Avec quels collègues ? Ou encore, dans quel environnement ? Les travaux menés en ergonomie montrent que lorsque ces conditions de travail sont acceptables du point de vue des opérateurs, et qu'elles sont couplées aux ressources qui sont fournies par l'organisation, elles peuvent permettre aux opérateurs de construire leur santé, et de développer leurs compétences. En ce sens, on a considéré l'ordonnancement comme une activité de management de ressources qui vise à articuler les ressources matérielles et humaines en vue d'atteindre des objectifs qui sont non seulement liés à la gestion de production, mais aussi liés à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de santé et de développement des compétences.

PENSER LA FLEXIBILITÉ À TRAVERS LES PROBLÈMES D'ABSENTÉISME

Comme évoqué rapidement en introduction, la réflexion que je vais vous proposer aujourd'hui prend appui sur deux projets de recherche-action. Le premier, qui émane de ma thèse, dans le secteur ferroviaire, et le second dans le secteur de l'aide à domicile. Au départ de ces projets, une demande très similaire qui portait sur la question de la gestion de l'absentéisme, et de la manière d'optimiser les organisations de travail.

Dans le contexte ferroviaire : chercher à agir sur des problèmes d'absentéisme récurrents

D'abord, dans le contexte ferroviaire, on s'est intéressé au processus d'ordonnancement du personnel dans une unité de vente. C'est-à-dire que les agents commerciaux sont chargés de vendre des billets de train et un ensemble de services attenants. Ce processus d'ordonnancement se construit dans un environnement dynamique, compte tenu de nombreux changements mis en place ces dernières années, notamment dans le cadre de l'ouverture à la concurrence, mais également de la digitalisation. On va vers une double forme de concurrence, à la fois externe vis-à-vis d'acteurs qui pourraient prendre des parts de marché sur le secteur ferroviaire, mais également interne, puisque le système de pilotage par la performance conduit à ce que les ventes réalisées en boutiques soient concurrentes des ventes réalisées sur Internet. Cela se traduit au fur et à mesure par une baisse des effectifs dans les points de vente et une fermeture des points de vente liée à une diminution du flux de clients physiques.

Dans le même temps, plus particulièrement dans l'unité où j'ai pu mener mon projet de thèse, le contexte social était sensible compte tenu des nombreuses réorganisations qui les ont impactés. Pour vous donner un ordre d'idée, il y avait, au moment de ma thèse, un préavis de grève qui courait depuis trois ans et qui avait lieu tous les vendredis et tous les samedis sans exception. Ces éléments sont bien

entendu à prendre en compte dans le cadre du processus d'ordonnancement. Enfin, l'activité commerciale est saisonnière, et l'ordonnancement, là encore, prend en compte des attentes et un niveau de ressources différents selon les jours ou le mois. Dans ce contexte, la demande formulée par la cheffe d'unité était de mener une réflexion sur la manière de gérer l'absentéisme dans une organisation dite, de plus en plus, à flux tendu, notamment en lien avec ce qu'ils appellent des « postes non tenus », c'est-à-dire des postes qu'on voulait ouvrir pour vendre au client, et sur lesquels on n'a réussi à affecter aucun agent commercial.

Dans l'aide à domicile : faire face à des problèmes d'absentéisme et de tensions de recrutement

Le second projet sur lequel je vais m'appuyer et qui se déroule dans le secteur de l'aide à domicile prend appui sur une demande qui nous a été formulée par des représentants d'une fédération de professionnels souhaitant engager des accompagnements vis-à-vis de leurs adhérents, en vue de faire évoluer leurs organisations du travail dans ce secteur. Il est à la fois en forte croissance, mais également en tension, et fait face à de forts absentéismes, du *turnover*, des enjeux de santé importants, ainsi que, parfois, un fort niveau de concurrence sur un même territoire. Donc, il y avait un besoin de se démarquer des structures qui sont sur le même territoire. Pour vous donner quelques points de repères sur la manière dont on pense les plannings dans l'aide à domicile, le plus souvent, on aboutit à des plannings avec des amplitudes horaires de douze heures et des trous en journée qui font que, compte tenu de la durée de ces trous, et des enjeux budgétaires qu'il peut y avoir pour les aides à domicile, elles restent dans leur véhicule et attendent la prochaine prestation plusieurs fois par jour. Au travers de ce second projet, une vingtaine de structures ont été accompagnées en deux ans et demi.

Au travers de cette présentation, je vais plus particulièrement me focaliser sur l'accompagnement qu'on a réalisé d'une structure d'aide à domicile, localisée en Bretagne, et qui constitue 470 ETP (Équivalents Temps Plein).

CARACTÉRISER LA FLEXIBILITÉ DANS LE CHAMP DE L'ORDONNANCEMENT

Le point de sortie de ces deux demandes qui nous avaient été adressées, c'était la recherche de la flexibilisation des ressources, et de l'optimisation des effectifs dans ces environnements concurrentiels et dynamiques. L'objet de mon travail de recherche a donc été de caractériser la notion de flexibilité dans le champ de l'ordonnancement du personnel. Aujourd'hui, je m'intéresserai à trois points, le premier est de comprendre la manière dont les stratégies de flexibilisation du personnel, telles qu'elles peuvent être mises en œuvre et décidées à l'échelon stratégique, sont prises en compte dans le cadre de l'activité d'ordonnancement. Une seconde préoccupation sur la manière dont se construit la flexibilité par les ordonnanceurs au moment même de ce processus de conception. Et enfin revenir sur la trace de l'expérience dans le processus d'ordonnancement.

UN CROISEMENT DE MÉTHODES POUR APPRÉHENDER LA FLEXIBILITÉ DANS LE CHAMP DE L'ORDONNANCEMENT

Pour répondre à ces questions, je me suis intéressée aux processus d'ordonnancement dans leur dimension collective, en m'appuyant sur des travaux qui avaient été menés au préalable. On a choisi de croiser différentes méthodes, à la fois de verbalisation avec des entretiens et des observations, ainsi que des données d'entreprises. Vous avez là un récapitulatif des différentes investigations menées avec la volonté de ne pas se restreindre dans une appréhension individuelle de l'activité d'ordonnancement. C'est ce qui a été notamment entrepris par le croisement des méthodes, mais également par la volonté d'organiser des groupes de travail et des entretiens collectifs. L'idée étant d'ancrer une démarche à la fois de compréhension et d'action et donc d'évolution des processus d'ordonnancement.

Secteur ferroviaire	Secteur Aide à domicile
12 entretiens individuels	6 entretiens préalables + entretiens avec la cadre au fur et à mesure de l'accompagnement
9 demi-journées d'observations	2 journées d'observation
2 groupes de travail « métier »	Entretiens collectifs menés dans le cadre des accompagnements
1 groupe de travail transverse	1 groupe de travail transverse

Synthèse des méthodes de recueil

DEUX PROCESSUS D'ORDONNANCEMENT DISTRIBUÉS

Dans les deux secteurs, ferroviaire et de l'aide à domicile, le processus d'ordonnancement est distribué sur deux à trois niveaux d'ordonnanceurs. Un niveau stratégique qu'on a défini comme ayant à charge de définir les ressources disponibles, et de poser le cadre avec un ensemble de contraintes plutôt à visées prescrites. Un niveau tactique qui a pour mission de décliner ces choix stratégiques au travers de l'affectation des agents ou des aides à domicile, et qui ont également en charge la gestion des aléas plus ou moins fréquents, plus ou moins rapprochés du moment où le planning est mis en place, avec donc toute une activité de réordonnancement. Enfin, un niveau opérationnel qui va intervenir le jour J, une fois le planning mis en place. On est dans une véritable gestion dans l'urgence, ce qui se traduit parfois par une gestion par les professionnels eux-mêmes, comme c'est le cas dans les secteurs de l'aide à domicile.

Pour la suite, je me focaliserai aujourd'hui plus particulièrement sur les niveaux stratégiques et tactiques. Les premières analyses conduites au sein des deux structures nous ont permis de caractériser les stratégies de flexibilité du personnel qui avaient été décidées et mises en place dans les deux structures. Comme c'était évoqué dans la littérature, on est sur un croisement de différents types de stratégies de flexibilisation. À la fois qualitatives et quantitatives, ou internes et externes, à la fois avec l'apport de ressources extérieures à la structure de manière temporaire. C'est le cas des saisonniers dans le secteur ferroviaire. Mais également qualitative en développant les compétences des professionnels de manière à ce qu'ils acquièrent une polyvalence. Dans l'intention, l'ensemble de ces stratégies sont vues par ces deux directions comme des opportunités d'augmenter les possibilités d'ordonnancement, puisqu'elles permettraient aux ordonnanceurs du niveau tactique de disposer d'un plus grand nombre de ressources pour répondre aux besoins de production de services.

RÉSULTATS

Deux résultats saillants dans l'activité d'ordonnancement pour ces deux projets. Le premier, c'est que ces stratégies de flexibilité sont avant tout comprises comme un ensemble de contraintes sur lesquelles vont devoir s'appuyer les ordonnanceurs du niveau tactique en vue de mener un véritable travail d'articulation entre des enjeux économiques et des enjeux sociaux. Cette articulation est construite par les ordonnanceurs issus du niveau tactique de manière dynamique, c'est-à-dire que les régulations, les choix faits, évoluent en fonction de la temporalité des plannings, notamment.

C'est pourquoi je vais revenir maintenant, de manière un peu plus détaillée, sur les stratégies qui sous-tendent ce travail d'articulation. Pour cela, j'ai choisi de vous expliciter les stratégies en partant du cadre proposé par Midler[9] dès 1996 sur des projets de conception innovants qui considèrent la conception selon une double production : à la fois le concepteur va prendre des décisions sur ce qu'il a à concevoir, ce qui fait qu'il va augmenter son niveau de connaissance au fur et à mesure de la

[9] Midler, C. (2012). *L'Auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris, France: Dunod, 256 pages.

conception. Et d'autre part, des choix successifs toujours faits par les mêmes concepteurs qui réduisent peu à peu les possibilités d'action dont on va disposer pour la suite.

Lorsqu'on est sur une projection des choix d'ordonnancement, des choix de conception, en l'occurrence, je les matérialiserai en pointillés, puisqu'on ne peut pas présager à l'avance de la tournure ou de l'orientation que cette conception pourra prendre en fonction d'un grand nombre d'aléas que Lucie avait caractérisés sous forme d'événements, et qui peuvent survenir à différents temps de la conception.

La mise en place d'une relation donnant-donnant afin de co-construire des conditions de travail acceptées

Au moment où les ordonnanceurs du niveau tactique récupèrent et reprennent en main l'ordonnancement, et vont avoir pour objectif de décliner les choix stratégiques d'ordonnancement de manière opérationnelle, et donc d'affecter concrètement les agents ou les aides à domicile sur un ensemble de prestations ou de postes à pourvoir, à ce moment-là, des décisions ont déjà été prises par le niveau stratégique, ce qui va donner aux ordonnanceurs une projection sur l'ordonnancement en cours de conception, mais qui réduit en même temps le champ des possibles. Ce qu'on a pu identifier sur les deux terrains de recherche, c'est que les ordonnanceurs visent à construire une relation qu'on a appelée « donnant-donnant », que ce soit avec les agents commerciaux ou avec les aides à domicile, ce qui se traduit d'abord par la prise en compte des préférences des opérateurs. Par exemple, dans le secteur ferroviaire, si un ordonnanceur a deux choix possibles, il choisira l'affectation qui lui permettra de positionner l'agent sur l'horaire auquel il préfère travailler. Dans l'aide à domicile, cette préférence porte plutôt sur les bénéficiaires et donc on cherche, systématiquement, à positionner les aides à domicile sur les bénéficiaires avec lesquels ils ont l'habitude d'aller, ou en tous cas avec qui ils ont envie d'être. On va vers la construction d'une solution acceptable.

Dans le même temps, les ordonnanceurs visent à ne pas réduire trop rapidement leur champ des possibles. Pour cela, ils mettent en place des choix de moindre compromission, ce qui va permettre de se laisser des libertés d'action, donc une certaine forme de flexibilité, pour la suite de la conception. Dans le secteur ferroviaire, ces stratégies de moindre compromission permettent aux ordonnanceurs de disposer de ces possibilités d'action pour la suite de la conception. Par exemple, un agent me disait qu'une demande de deux week-ends consécutifs pour un agent commercial était une contrainte, il pouvait satisfaire la demande, mais, par sa connaissance de l'environnement et notamment de la conception des plannings le week-end qui est un peu particulière, il préférait retarder son choix pour ne pas être ensuite dans une impasse. Dans l'aide à domicile, initialement, cette stratégie n'avait pas été identifiée. Elle a été mise en discussion dans le cadre de l'accompagnement qu'on a réalisé auprès de la structure au moment même de la transformation du processus d'ordonnancement. Il est apparu, au travers des échanges, que ce choix, je vous disais tout à l'heure la préférence des aides à domicile vis-à-vis des bénéficiaires, apparaissait comme un frein possible à la suite de la conception. On a donc travaillé collectivement avec les ordonnanceurs, principalement du niveau tactique, à la manière de définir un champ de ce qui peut être négociable et non négociable, sur quoi on pouvait accepter des demandes supplémentaires, et sur quoi on ne pouvait pas lâcher au risque de se retrouver en difficultés ensuite. Cette enveloppe, du négociable et du non-négociable, est à la fois à mettre en discussion tant avec les aides à domicile qu'avec les bénéficiaires.

La construction d'une activité de diagnostic-pronostic en vue de préserver des conditions de travail acceptées et acceptables

Avec l'avancée de la conception, une dizaine de jours avant la mise en œuvre, l'enveloppe des possibles acceptables se réduit. Dans le secteur ferroviaire, on a pu matérialiser qu'à ce moment-là de la conception, les ordonnanceurs privilégiaient une activité qu'on a nommée « diagnostic-pronostic ». Par exemple, le second ordonnanceur tactique nous disait : « là, en envoyant son planning à un agent, je me suis aperçu que cette opératrice était de matinée, et je sais qu'elle n'aime pas trop. Pour éviter d'être embêtée lundi, je vais mettre un autre agent, car je peux encore bouger. ». On voit bien que cette activité de diagnostic-pronostic va conduire cet ordonnanceur à réordonnancer son planning,

donc à faire des modifications supplémentaires, ce qui va avoir un certain coût pour lui. Mais ce coût individuel de réordonnancement est jugé largement acceptable par l'ordonnanceur au regard de la survenue possible d'un aléa dans les jours qui viennent s'il n'avait pas engagé ce changement dès à présent. À ce moment-là de la conception, cette activité de diagnostic-pronostic met en évidence que l'enjeu de la flexibilité est un peu délaissé au profit de ce qu'on pourrait qualifier d'un objectif de stabilité. L'idée étant de préserver les conditions de travail pour les agents, et que celles-ci soient à la fois acceptables et acceptées. Dans l'aide à domicile, cette activité n'a pas été mise en évidence.

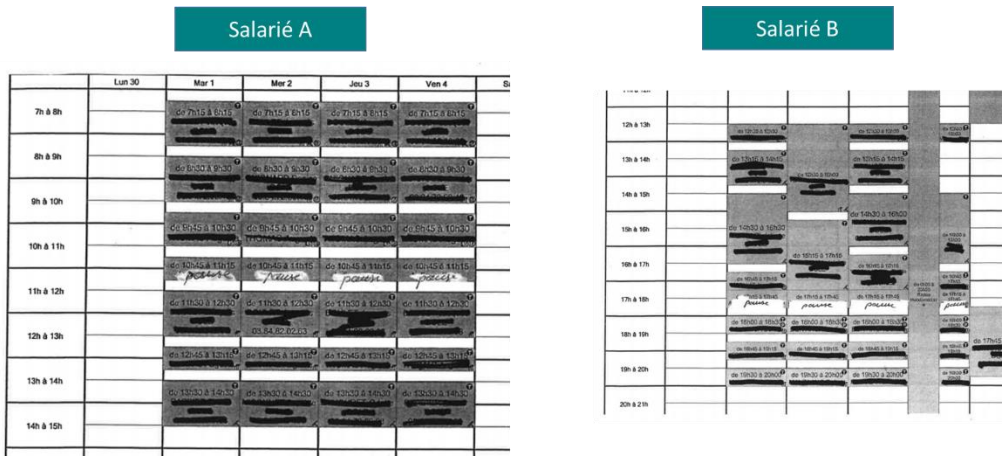
En fin de conception : des choix pour minimiser la dégradation des conditions de travail

On arrive sur la fin de la conception. Dans la logique d'un projet de conception, le niveau de choix se réduit de plus en plus. Ce qu'on a vu à ce moment-là, c'est la mise en place de concertations et de négociations qui permettent aux ordonnanceurs de se créer des marges de manœuvre pour réagir à un certain nombre d'aléas qui interviendraient de manière tardive et ainsi de réordonnancer. Autrement dit, ces concertations et ces négociations permettent de gagner en flexibilité, et de retrouver des marges de manœuvre qui conduisent à garder un ensemble de solutions dans le champ de ce qui peut être accepté et acceptable.

Pour autant, les ordonnanceurs ne disposent pas toujours des ressources possibles. Lorsqu'ils sont obligés d'aller vers un poste non tenu, ils savent que forcément, sur les quarante postes à tenir par jour, il y en aura un qui ne pourra pas être ouvert. Ils tentent de réaliser des compromis afin de prendre la décision qui serait la moins délétère possible par rapport aux enjeux de production, mais surtout par rapport aux conditions de travail des agents commerciaux : *« Bernard je l'utilise sur l'ouverture de la boutique B17. J'étais obligé de couvrir ce poste sinon la boutique n'allait pas ouvrir. Mais par contre ils seront un de moins à la fermeture. La priorité c'était l'ouverture » (Agent I)*. Dans cet exemple l'agent de la commande a privilégié de maintenir un poste d'ouverture, ce qui permet de ne pas engendrer de modification d'horaires du point de vente. Pour autant, on sacrifie un poste de fermeture et donc on aura des effets négatifs possibles sur la santé des agents commerciaux qui restent en poste, et qui vont devoir travailler en situation de sous-effectif. Là encore, je vous ai pris un exemple dans le ferroviaire, ces concertations et ces négociations, on les a également mises en évidence dans le cadre de la recherche menée dans le secteur de l'aide à domicile, avec des négociations qui étaient menées principalement, vis-à-vis des aides à domicile, pour savoir si au dernier moment elles ne pouvaient pas remplacer telle collègue qui était absente. Un remplacement de dernière minute peut conduire l'aide à domicile à gérer le mécontentement du bénéficiaire qui, de la même façon que les aides à domicile, a souvent ses habitudes auprès des mêmes intervenantes.

Construire une activité de prévision pour préserver des conditions de travail acceptées et acceptables

Pour autant, pour aller un peu plus loin, dans le cadre de l'accompagnement réalisé auprès de la structure d'aide à domicile, on a voulu retravailler de manière plus large ce processus d'ordonnancement. On s'est appuyé sur cette connaissance de l'activité de diagnostic-pronostic, des concertations et des négociations pour envisager une modélisation des activités que j'ai nommée « activité de prévision ». Elle vise, plutôt que d'être dans la prise de décision de manière urgente et contrainte, à avoir un outil, ou en tous cas un point d'appui, qui permet de penser les logiques de remplacement sans générer davantage d'effets négatifs. Dans cette structure, cette activité de prévision a conduit à la formalisation de deux éléments. Le premier, c'est la constitution de binômes de travail, ce qui est assez éloigné de la vision très individuelle, voire individualiste, qu'il peut y avoir dans le secteur. Des binômes qui travaillent de manière alternative le matin ou l'après-midi.



Constitution d'un binôme de travail permettant l'organisation d'horaires alternés et de remplacements réciproques

Dans la figure précédente, un binôme a été constitué. Les interventions du salarié A sur cette première semaine seront celles du salarié B sur la deuxième semaine, ce qui fait que les deux salariés connaissent l'ensemble des prestations, les bénéficiaires dont il s'agit, et, par exemple, si le salarié A ne peut pas être présent le vendredi 4 matin, parce qu'il a une journée de formation, ou parce qu'il est malade, le salarié B peut venir combler et travailler le vendredi matin en complément.

Seconde forme qu'a prise finalement cette modélisation de prévision, c'est la formalisation d'un système de remplacement. On a d'abord le remplacement entre binômes, comme je l'ai exposé, mais ça, parfois, ça ne suffit pas, si on a beaucoup d'absences maladie à un moment ou si on est sur une période de congés… Donc, la structure a co-construit un système de remplacement qui a été modélisé au travers de semaines blanches, c'est-à-dire qu'ils ont défini à quel moment les aides à domicile pouvaient être rappelées pour effectuer un remplacement qui ne concernait pas leur binôme. Mais sur les autres plages où d'autres équipes sont affectées, les aides à domicile sont certaines de ne pas être rappelées, et donc peuvent se projeter sur des activités familiales sans risquer d'être interrompues.

Ces deux modélisations ont à la fois des effets sur l'activité des ordonnanceurs qui n'ont plus à négocier dans l'urgence comme auparavant. Ces éléments ayant été co-construits avec les aides à domicile, et validés avec elles, la phase de négociation est passée, on est sur une représentation commune, acceptée et acceptable, et ça réduit également l'incertitude de ne pas trouver d'aides à domicile pour réaliser certaines prestations. Cette activité de prévision qui est maintenant formalisée permet de garantir aux ordonnanceurs un pool de « flexibilité » lors de la conception – mais dans le même temps est garante de « stabilité » pour les aides à domicile qui savent à quoi s'attendre.

La place de l'expérience dans les activités d'ordonnancement

Au travers de la compréhension du processus d'ordonnancement et de son évolution, la question de l'expérience se pose à plusieurs niveaux.

D'abord, la question de l'expérience des professionnels pour lesquels on construit les plannings de travail qui, dans nos deux recherches a été appréhendée de différentes façons. D'abord sous l'angle de la qualification ou de l'ancienneté, qui conduit finalement à mettre en place, ou en tout cas à être pris en compte dans le cadre du processus d'ordonnancement comme un ensemble de contraintes qui conditionnent si on peut les affecter sur plus ou moins de prestations ou plus ou moins de postes pour le ferroviaire. Dans l'aide à domicile, la question de l'expérience s'est aussi matérialisée, comme un ressenti ; avoir fait l'expérience d'avoir été chez tel ou tel bénéficiaire. Cela se concrétisait par des demandes assez importantes des aides à domicile de toujours avoir les mêmes bénéficiaires, et vice-versa, pour les bénéficiaires.

De plus, l'expérience a pu être appréhendée dans une logique plutôt processuelle en lien avec la trajectoire professionnelle, où par exemple, dans le secteur ferroviaire au moment de l'affectation d'un agent mobile, c'est-à-dire que lui pouvait être positionné sur différents points de vente, l'ordonnanceur se posait la question de la logique de l'affectation en termes d'expérience. C'est-à-dire que cet agent mobile venait d'arriver dans l'entreprise, venait de prendre sa fonction d'agent commercial, donc il privilégiait des postes sur lesquels il pouvait être en binôme ou en trinôme avec d'autres agents commerciaux, et des agents commerciaux qui connaissaient déjà la boutique où le poste était, plutôt que de le laisser de manière isolée dans un environnement qu'il ne connaissait pas.

Ensuite, se pose également la question de l'expérience des ordonnanceurs. C'est une question qui a été appréhendée uniquement dans le cadre de la recherche dans le milieu ferroviaire, puisqu'on a pu mettre en discussion avec les deux ordonnanceurs du niveau tactique, l'un qui avait vingt ans d'expérience, et l'autre qui avait trois mois d'expérience au moment de ces investigations, des plannings construits et on a mis en discussion des traces d'activité qu'on avait prises de nos observations. Au travers de ces discussions, a pu être mis en évidence un enrichissement du réseau de contraintes par l'ordonnanceur expérimenté. Autrement dit, l'ordonnanceur expérimenté vient enrichir ce réseau de contraintes, et met en évidence des contraintes que nous avons qualifiées de « construites » mais qui s'apparentent aux événements détectés de la présentation de Lucie, ce qui permet soit de gagner en flexibilité, soit de renforcer la stabilité des choix de conception. La question des critères de décision et de qualité était également différente dans ces mises en discussion, là où l'ordonnanceur novice privilégiait un principe d'égalité, c'est-à-dire qu'il voulait prendre la même décision pour tous, l'ordonnanceur plus expérimenté privilégiait la question de l'équité, c'est-à-dire que la question ce n'est pas tant si je vais donner le même choix à tout le monde, si je vais accorder la même chose à tout le monde, mais que dans le nombre de satisfactions, de contraintes ou de demandes on soit dans une logique équitable.

Enfin, et comme cela a déjà été mis en évidence par Lucie dans sa recherche, l'expérience des ordonnanceurs est ressource pour mettre en œuvre une activité d'anticipation et d'être plus à même de détecter des signaux qui seraient davantage faibles et donc d'anticiper un certain nombre d'aléas qui pourraient survenir.

CONCLUSION

Pour conclure, nos résultats nous permettent d'apporter des éléments dans la définition de la flexibilité dans le champ de l'ordonnancement du personnel à différents niveaux d'intervention. Dans ces travaux, l'ordonnancement a été considéré comme un travail d'articulation visant à combiner le maintien de la production, voire un développement de la production de services, malgré la complexité, l'incertitude ou l'instabilité des environnements de production du service, tout en produisant un contexte social qualifié d'acceptable. C'est-à-dire qu'il tient compte des préférences, des besoins des professionnels, formalisés ou non, tout au long de cette conception. L'analyse des stratégies mises en œuvre montre que la flexibilité ne se limite pas aux stratégies de flexibilités « prescrites », c'est-à-dire décidées par la direction. En effet, la flexibilité est construite par les ordonnanceurs. La construction de cette flexibilité, on en a parlé, ne peut se faire sans adjoindre d'enjeux de stabilité, c'est donc un rapport entre stabilité et flexibilité qui permet de construire des ordonnancements permettant cette articulation entre enjeux économiques et sociaux. Il est alors nécessaire de penser les conditions de la construction pour que cela soit propice au développement des individus et des collectifs.

De plus, les préoccupations relatives à la flexibilité concernent plusieurs temporalités. Les ordonnanceurs cherchent à la fois à disposer d'une flexibilité immédiate, liée à des choix d'ordonnancement dans l'urgence. C'est ce qu'on a vu plutôt en fin de conception. Mais également une flexibilité différée où on se donne un ensemble de possibilités d'actions pour la suite.

Et enfin, dans un cadre un peu plus large, il me semble que cette construction de la flexibilité vise une temporalité à plus long terme, que j'ai appelée ici durable. C'est-à-dire que ces enjeux de flexibilité concernent non seulement la conception d'un planning à un moment T, mais également la conception des plannings suivants. Donc, si on ne tient pas compte d'enjeux notamment sociaux pour un premier planning, on contraint les choix et la conception des plannings futurs. C'est à ce niveau-là que se posent, me semble-t-il, les enjeux de santé et d'expériences des professionnels dont on construit les plannings.

Dans ce sens, dans l'aide à domicile, la construction des processus d'ordonnancement qu'on a s'est également accompagnée d'une réflexion pour faire varier les prises en charge, ce qui permet d'être à la fois dans des plannings qui permettent de ne pas se sur-spécialiser, de varier les formes de fatigue, les prises en charge, les aides, les modes de relation avec les bénéficiaires, prévenant ainsi les enjeux d'épuisement professionnel particulièrement forts dans ce secteur.

Enfin, cette construction des plannings ne pouvait pas se faire sans l'expérience des ordonnanceurs eux-mêmes, notamment lorsqu'ils ont connaissance des effets que l'ordonnancement peut provoquer sur les conditions de travail des agents commerciaux, ou des intervenants à domicile.

PERSPECTIVES : Les enjeux de la conception des plannings à l'ère de la crise sanitaire

Dans le secteur de l'aide à domicile, nous avons eu l'opportunité de suivre et d'avoir des retours de la structure une fois la nouvelle organisation mise en place en décembre 2019. Trois points clés s'en dégagent. Le premier, c'est que rapidement, les aides à domicile, même si au départ elles ne se projetaient pas toujours, reconnaissent finalement un gain de fatigue et de temps pour être avec leur famille. Second point, c'est qu'en trois mois il y a eu une baisse assez importante de l'absentéisme, ce qui a même conduit à une situation de sureffectif. Sureffectif au sens où pour maintenir l'ensemble des effectifs dans l'équipe, il fallait que la structure aille chercher de nouvelles prestations. Et enfin, des bénéficiaires qui sont tout autant satisfaits d'avoir moins d'intervenants différents sur un mois. Pendant la crise sanitaire, ce déploiement n'a pas été bouleversé, au contraire, la structure considère qu'ils ont mieux passé la crise que d'autres structures ou pour les équipes qui n'avaient pas entrepris une évolution de leur processus d'ordonnancement. L'équipe dans laquelle cette transformation a eu lieu n'a connu aucun arrêt maladie, notamment pendant le premier confinement, là où l'ensemble de leurs autres équipes étaient en difficulté. On est désormais, malgré le contexte dégradé, sur une logique de projection. Ce contexte a amplifié les envies de déploiements au sein de la structure, on est donc sur d'autres équipes qui souhaitent désormais participer et mettre en œuvre ce même mode d'ordonnancement. D'autres équipes veulent même aller plus loin, c'est-à-dire qu'ils réfléchissent à donner la main aux aides à domicile pour organiser elles-mêmes leurs plannings de travail. Cela pousse, en termes de perspectives de recherche, à réfléchir sur la manière dont cette activité d'ordonnancement prend place, et se réalise dans un contexte d'auto-ordonnancement.

Merci de votre attention.

Annie JOLIVET

Merci beaucoup Laetitia. On voit apparaître les liens très complémentaires entre vos deux interventions. L'ordre d'exposition a très bien été choisi par « l'ordonnancement » du séminaire. J'avais juste une petite question. J'étais assez surprise que tu parles d'ordonnancement du personnel, parce que dans mon esprit, l'ordonnancement, c'est celui des tâches, l'ordonnancement de la production. Tu l'as dit à plusieurs reprises, on affecte le personnel, on gère le planning. D'où ça vient cette utilisation de l'expression « ordonnancement du personnel » ?

Laetitia FLAMARD

Dans la littérature, il y a différents types de problème d'ordonnancement. Il y a l'ordonnancement des tâches qui se retrouve beaucoup dans la gestion de production et les systèmes notamment industriels où l'on décide quelle mission ou quelle tâche va être affectée à tel opérateur, ce qui se rapprochait, pour partie, de l'objet de Lucie. On a l'ordonnancement du personnel, en particulier, l'objet de mes deux recherches porte sur le *tour scheduling*, c'est-à-dire qu'on articule les périodes de travail et les périodes de repos. On a après d'autres types de problèmes d'ordonnancement, par exemple, dans la tournée de gestion des véhicules. Un chauffeur est lié à un véhicule, un poids lourd par exemple, et on ordonnance les lieux de livraison ou de prélèvement des marchandises pour optimiser les coûts.

Annie JOLIVET

Je vois qu'il y a une question, c'est Valérie ZARA-MEYLAN : « tu as indiqué les différences avec l'expérience, et en particulier des critères supplémentaires, comme l'équité, qui sont pris en compte. As-tu repéré si les ordonnanceurs plus expérimentés vont plus loin dans leur anticipation de l'univers des possibles à maintenir ouvert, ou à ouvrir, par la formation par exemple ? »

Laetitia FLAMARD

Effectivement, l'empan temporel qui est considéré est plus large, en l'occurrence mon ordonnanceur expérimenté dans le contexte ferroviaire sait dire s'il prend cette décision ; là, sur le planning d'après, il faudra absolument qu'il tienne compte de telle ou telle demande de l'agent pour ne pas trop restreindre ses possibilités d'action ; on était quand même dans un contexte très particulier à la SNCF, et l'agent aurait pu se mettre en arrêt maladie. Sur la question des formations, ce n'était pas une préoccupation en tant que telle, et je rejoins ce que disait Lucie tout à l'heure sur la manière dont la direction appréhendait les choix d'ordonnancement faits par les ordonnanceurs. Au départ de ma recherche, d'après eux, ils n'intervenaient pas dans le processus d'ordonnancement donc on a dû travailler avec eux sur leur manière, en tant que directeurs d'unité, d'être impliqués dans ce processus-là. Le discours de départ était : « De toute façon, vous prenez en compte les préférences des uns et des autres, mais ça contraint seulement le planning ». Dans l'accompagnement effectué dans le secteur ferroviaire, nous avons dû mettre en discussion ces choix pour qu'au final, ils soient reconnus et valorisés par la direction.

Annie JOLIVET

On a une deuxième question de Maxime LESCURIEUX : « les stratégies de flexibilité font-elles émerger des résistances des salariés, par exemple des formes de freinage de travail collectif ou individuel ? »

Laetitia FLAMARD

Nous n'avons pas été beaucoup du côté des salariés. Dans le cadre de ma recherche dans le secteur ferroviaire, ce n'était pas possible d'aller de ce côté, même si ça avait été une de nos demandes. Les stratégies de flexibilité telles qu'elles sont définies par la direction, avec une logique en flux tendu, avec une fermeture de points de vente, plus de polyvalence, cette idée d'agents mobiles qui peuvent aller sur un point de vente plutôt qu'un autre, etc., s'adjoignent vraiment de résistances. Et les phénomènes de grèves que j'évoquais au départ dans le secteur ferroviaire prennent appui sur ces résistances des salariés qui sont partagées au niveau de représentants syndicaux. Ensuite, sur les formes de flexibilité construites par les ordonnanceurs, là, on est plutôt dans une méconnaissance, par les agents commerciaux, du travail des ordonnanceurs. Ce qui est également le cas dans l'aide à domicile.

Annie JOLIVET

Est-ce que ces ordonnanceurs ont un lien quelconque avec l'activité qu'ils ordonnancent ? Ça peut être des gens qui ont déjà exercé ces activités, ou ça peut être des gens qui viennent totalement de l'extérieur ?

Laetitia FLAMARD

Les deux sont possibles. Dans l'aide à domicile, j'ai croisé les deux typologies, si on peut dire. Pas forcément dans cette structure, mais plus largement. Souvent, le point de vue de la direction, c'est de dire que s'ils prennent un responsable de secteur, qui est l'ordonnanceur du niveau tactique, et qui était dans l'aide à domicile ou dans le soin avant, potentiellement, ça peut freiner le choix parce qu'ils n'ont pas une vision uniquement économique de la gestion des plannings. Là, en vérité, ces sources d'expérience sont vraiment questionnées dans les choix d'ordonnancement par la suite. C'est largement une plus-value pour moi, mais discutée par les directions.

Catherine DELGOULET

Merci Laetitia pour la présentation, moi j'avais une demande de précision, notamment sur la possibilité d'une dimension collective du travail de ces ordonnanceurs. Est-ce qu'il y a des moments où ils peuvent échanger, partager, discuter des critères, en débattre, etc. ? Ou est-ce que c'est vraiment un travail en solitaire qu'ils font ? Et donc, qu'en est-il aussi de leur propre construction de leur santé là-dedans ?

Laetitia FLAMARD

Merci pour cette question. C'est vrai que je n'ai pas trop détaillé. Dans les deux leviers qu'on a identifiés au travers de ces travaux, c'est vraiment la question de l'expérience des ordonnanceurs et cette ressource collective. Dans le ferroviaire, c'était partagé, comme je disais tout à l'heure en réponse à Annie. Au départ, tous ne se sentent pas concernés par le processus d'ordonnancement. Il y a déjà eu ce travail de se dire : « en fait on le fait ». Là, c'est un premier point. On a d'abord cherché à comprendre ce que recouvrait chacun des niveaux d'ordonnancement avant de croiser et de constituer des groupes de travail que j'ai appelés « transverses ». L'idée étant d'expliciter les contraintes et les ressources de chacun, pour voir comment co-construire des solutions qui permettent de lever les points de blocage qu'on avait pu identifier dans l'étape préalable. Mais il n'y a pas de temps institué en tant que tel. Il n'y a jamais eu de discussion sur la raison de faire ci ou de faire ça. C'est vraiment le cadre de la recherche qui nous en a donné l'occasion, à l'exception dans le ferroviaire, entre les deux ordonnanceurs du niveau tactique qui travaillent dans le même bureau et qui ont à la fois une complémentarité, et qui sont dans cette logique de co-construire des décisions partagées. Et donc d'avoir les mêmes discours à la fois vis-à-vis de la direction, mais également vis-à-vis des agents commerciaux. Typiquement, ça a été un levier pour que l'ordonnanceur qui avait trois mois d'expérience, quand on a commencé les investigations, développe ses compétences au contact de son autre collègue qui, lui, pouvait faire les plannings les yeux fermés. Ça, ça a été une ressource précieuse. Dans l'aide à domicile, on est également sur cette vision individuelle. Chaque responsable de secteur, qui est au niveau des ordonnanceurs du niveau tactique, fait les plannings pour son secteur. Là encore, c'est plutôt quand on a proposé ces accompagnements, qui sont en inter-structure, c'est-à-dire qu'on a des temps collectifs que je n'ai pas détaillés où on met en discussion ces approches d'ordonnancement, c'est ce qui a permis de donner à voir comment se font les choses, et on va plutôt vers l'élaboration de critères de qualité des plannings ou d'ordonnancements partagés.

Annie JOLIVET

La deuxième question, de Gabrielle SCHÜTZ.

Gabrielle SCHÜTZ

Merci beaucoup pour votre présentation, ça m'a beaucoup intéressée, ça m'a beaucoup parlé. J'avais une réaction, mais qui s'explique peut-être par l'entrée telle que vous l'avez décrite, que vous avez eue sur le terrain. J'ai trouvé que l'espace semblait très pacifié. Par exemple, plusieurs fois vous avez parlé de « négocier dans l'urgence » quand par exemple on n'a pas quelqu'un alors qu'il y a un trou à combler. Ça m'a beaucoup surprise parce que j'ai travaillé sur une situation qui y ressemble vraiment beaucoup. Chez les hôtesses d'accueil, en permanence, il y a des absences, et en permanence il faut trouver à remplacer ces absences. Les « ordonnanceuses », je ne les ai pas appelées comme ça, mais elles travaillent avec le même type de contraintes. C'est une contrainte qui est triple : c'est à la fois la disponibilité des opératrices qu'il y a en-dessous. C'est aussi une contrainte marchande des bénéficiaires et des clients qui veulent telle ou telle intervenante, mais pas telle autre, avec un contexte d'absentéisme très fort qu'il y avait aussi à la SNCF, de ce que je comprends. Et dernière contrainte, je ne sais pas si là c'est le cas, qui est hiérarchique, c'est que chez les hôtesses, on les rend responsables des marges qu'elles dégagent sur les portefeuilles, et donc, s'il y a trop d'absences, il y a moins de marge. Il n'y a peut-être pas cette problématique de rentabilité dans l'aide à domicile, si c'est plutôt un secteur associatif, mais en tout cas j'ai l'impression que ces personnes sont au confluent de contraintes qui sont très fortes, et qui sont relativement similaires.

Ce que j'ai pu observer dans ce contexte, ce n'était pas tellement de la négociation, de la concertation, c'étaient plutôt des formes de chantages. Des formes de chantages affectifs aussi : « il faut que tu effectues ce remplacement, parce que si tu ne l'effectues pas, je vais me retrouver vraiment très mal ». Des relations absolument pas pacifiées entre les personnes qui gèrent les plannings et les personnes qui subissent aussi cette flexibilité, ces trous. Je trouve très intéressantes les expériences qui ont été faites pour remédier à ces problèmes, mais l'histoire de la constitution des binômes de travail qui travaillent soit le matin, soit l'après-midi, pour pouvoir effectuer les remplacements, peut-être que je me trompe, mais ça donne l'impression qu'on oblige à avoir des temps partiels pour que ces personnes puissent se remplacer. Donc, ça a des conséquences, quand même. J'étais un peu étonnée, j'avais l'impression que c'était très lisse, alors que moi j'ai vu ces problématiques comme quelque chose de très conflictuel, où se jouaient plusieurs rapports de domination hiérarchique, professionnel, de genre aussi, avec quelque chose de très fort qui se jouait là-dessus. Avec aussi beaucoup de discours de dénigrement des personnes et la manière dont les ordonnanceuses sont totalement dépendantes des actions de leurs subordonnées. Voilà, je voulais savoir si c'était quelque chose que vous aviez ressenti, si c'est lié à votre entrée ?

Laetitia FLAMARD

Ma réponse est différente selon le terrain de recherche. Dans le ferroviaire, on était vraiment sur une question de négociation. Après, ce sont des négociations, je dirais, orientées. C'est-à-dire que les ordonnanceurs vont se diriger vers les agents commerciaux qui ont plus de chances de dire oui. Ce n'était pas sous forme de chantage affectif, c'était plutôt : « si tu me dépannes sur ça, la semaine prochaine peut-être que tu pourras travailler un peu moins. Je pourrais en profiter pour te mettre plutôt sur ce point de vente-là que sur un autre ». Finalement, ça rebondit sur la question des préférences qui étaient prises en compte au départ autant que possible. Dans l'aide à domicile, c'est un peu différent, il n'y avait pas de contexte social très dégradé comme à la SNCF, et qui je pense, est un facteur très déterminant. En tous cas, c'est ce qui a exacerbé cet enjeu à combiner dimension économique et dimension sociale. Dans l'aide à domicile, on se rapprocherait plutôt de ce que vous décrivez chez les hôtesses d'accueil. Là encore, ce ne sont pas vraiment des négociations, ce sont plutôt des concertations dans le sens où : « si tu fais ça, pourquoi pas, on fait comme ça ».

Ça, c'était sur le premier volet de votre question. Sur la question des binômes, dans l'aide à domicile, beaucoup d'aides sont à temps partiel. Généralement, dans les proportions, on n'a pas d'équipes qui sont uniquement à temps plein. Même pour des personnes à temps plein, on a constitué des binômes de travail. Alors, effectivement, ils ne faisaient pas juste cinq matinées ou cinq après-midis dans la semaine comme j'ai pu vous le présenter sur le binôme qui était constitué. Ça peut être par exemple

deux journées complètes, le reste sur le matin ou l'après-midi. Pour autant, tout a été co-construit donc on n'était vraiment pas dans une flexibilité contrainte pour les aides à domicile. Par contre, les temps partiels peuvent être subis. Toutes ne souhaitent pas être en temps partiel, mais dans la constitution des binômes, il y a un point d'attention sur la manière de s'entendre avec l'autre, parce qu'il faut s'échanger un certain nombre d'informations. Ensuite, avec le temps plein, ça a permis dans la proposition qu'on a faite de faire en sorte que dans le planning de départ, on ne met jamais les gens à 100 % de leur temps de travail. C'est-à-dire qu'au lieu d'avoir une aide à domicile qui est à un contrat de 120 heures, on va baisser sa planification à 100 heures, et les 20 heures restantes permettent les ajustements et la régulation des absences maladies, par exemple.

Annie JOLIVET

Juste une précision ça veut dire que ce sont des contrats sur la base de 100 heures, et les 20 heures suivantes sont des heures complémentaires qui sont ajoutées en fonction des besoins de remplacement ?

Laetitia FLAMARD

Son contrat est à 120 heures, on ne change pas la modalité de son contrat. Dans l'aide à domicile, on peut jouer ce qu'on appelle la modulation positive ou négative du temps de travail. C'est-à-dire qu'on peut être en avance ou en retard par rapport au temps du contrat mensuel, mais c'est pareil par exemple pour les conseillers touristiques dans les offices de tourisme. Ils fonctionnent exactement avec le même principe, sauf que selon les secteurs d'activité, il y a une modulation qui doit être à jour chaque année. C'est le cas à la SNCF aussi, c'est-à-dire qu'ils disent : « là, il n'a pas travaillé 151 heures, il en a peut-être fait 170 », mais du coup, un mois moins chargé, il les récupérera en plus. Là, c'est la même chose pour les aides à domicile. Ça donne de la flexibilité organisationnelle pour gérer les aléas, les imprévus, que de toute façon on ne pourra pas véritablement réduire, tout en donnant un cadre un peu sécurisé. Le système de remplacement a pour but de faire en sorte que cette flexibilité n'ait pas trop d'effets négatifs sur les conditions de travail des aides à domicile, parce que traditionnellement, dans les systèmes « classiques », les aides à domicile peuvent être appelées matin, midi et soir alors qu'elles viennent d'enchaîner quelque chose ou alors : « là tu as un trou de deux heures, est-ce que tu ne prendrais pas monsieur Bidule... »

Annie JOLIVET

On avait une question de Dominique CAU-BAREILLE, je pense que tu as déjà en partie répondu, mais je la lis quand même : « Laetitia pourrait-elle revenir sur le « donnant-donnant » ? N'y a-t-il pas un risque en fonctionnant de la sorte qu'il y ait des contreparties attendues qui contraignent les acteurs comme j'ai pu l'observer dans l'enseignement du second degré ? ». Et une deuxième question : « As-tu traité tes données au prisme du genre à propos du « donnant-donnant » ? Dans la présentation cette dimension n'apparaissait pas autant. »

Laetitia FLAMARD

Je vais répondre à la deuxième, parce que c'est la plus rapide. Effectivement, je ne l'ai pas pris en compte sous le prisme du genre. Dans le ferroviaire comme dans l'aide à domicile, les populations de ceux pour qui on construit les plannings sont à grande proportion féminines. Par contre, sur les ordonnanceurs, c'est différent. Dans le ferroviaire, sur les ordonnanceurs du niveau technique, j'avais deux hommes, alors que les ordonnanceurs dans l'aide à domicile sont souvent des femmes. Mais c'est vrai que ce n'est pas un angle que j'ai approfondi plus que ça.

Sur la question du « donnant-donnant », je pense qu'il y a vraiment à travailler et à co-construire en amont une vision partagée et partageable de ce qui peut se faire et de ce qui est impossible à faire. Ça donne finalement un cadre prédéfini à ce « donnant-donnant » qui fait qu'on est effectivement dans un « donnant-donnant » et pas dans un risque de domination, de contrepartie ou d'attentes auxquelles on ne pourrait pas ensuite répondre.

Annie JOLIVET

Je veux juste faire une remarque sur l'expérience que tu as indiquée, sur l'association d'aide à domicile. Le CREAPT a organisé avec l'ANACT et l'ARACT un colloque les 1er et 8 avril 2021. On avait une des séances qui était sur l'aide à domicile. C'est précisément un des exemples qui est évoqué, c'est-à-dire cette question de modification de la façon de gérer les plannings. Ce n'était pas aussi précis que ce que tu as présenté, évidemment, mais l'idée était de pouvoir diversifier les missions et de faire en sorte que les parcours, là on rejoint une question évoquée par Lucie, soient plus variés et permettent donc de ne pas rentrer dans une routine avec une usure physique qui peut accompagner le travail de l'aide à domicile. Par ailleurs, ils avaient pointé également un problème qui peut être la constitution des binômes lorsqu'on est sur des aires de desserte de bénéficiaires très étendues, là ça devient plus difficile d'organiser des binômes fixes.

Laetitia FLAMARD

Rapidement, j'avais vu la journée, mais je n'ai pas pu y participer, mais l'entrée par l'organisation du travail est un des leviers pour faire avancer le secteur de l'aide à domicile, à mon sens. Sur la question des secteurs géographiques, c'est une question qui nous est souvent revenue dans le cadre des accompagnements qu'on a faits. Elle revient parce qu'on considère qu'on ne peut pas bouger les secteurs géographiques. Si on sectorise le secteur géographique tel que c'est vu initialement, les binômes fonctionnent très bien. Le seul cas où la question se pose, on avait par exemple une structure qui nous avait contactés dans le Morvan, et qui est sur différentes vallées. Là, on a des préoccupations géographiques fortes. Mais sinon, il faut passer par un travail de re-sectorisation avant d'aller sur la question des constitutions de binômes.

Annie JOLIVET

Très bien ! On est pile à l'heure, merci beaucoup Laetitia !

Laetitia FLAMARD

Merci beaucoup.

Chapitre 9

Conclusion

CATHERINE DELGOULET, Cnam CRTD, CEET, directrice du Gis Creapt
SERGE VOLKOFF, Cnam CRTD, CEET, ancien directeur du Gis Creapt

Annie JOLIVET

Je passe la parole à Catherine et à Serge qui vont conclure ce séminaire. Merci à tous !

Serge VOLKOFF

Ma contribution à cette conclusion, ce qui est assez logique pour un séminaire, sera de soulever encore des questions. Ça sert à ça aussi les séminaires. Soit des questions qui ont déjà été abordées pendant le séminaire et/ou qu'on a laissées ouvertes ou qu'on a ouvertes.

Dans mon esprit, d'une façon un peu générale, ces questions renvoient au titre même et aux mots qu'on a utilisés dans l'intitulé du séminaire, à commencer par les mots « flexibilité » et puis « variable ». Ces deux mots ont en commun une espèce de suffixe « bl », ce qui signifie une potentialité. Ce qui est flexible n'est pas obligé d'être tout le temps fléchi, ce qui est variable n'est pas obligé de tout le temps varier, mais simplement, on a la possibilité de varier, de changer, d'évoluer, etc. Ça, présenté sous un vocable qui renvoie à une potentialité, comporte une sorte de connotation positive, en fait. Comme l'expliquaient bien Valérie Meylan et Corinne Gaudart dans leur introduction hier, ça les oppose immédiatement à la rigidité : on peut bouger.

La question c'est alors : est-ce qu'on bouge tout le temps, beaucoup ? De manière plus ou moins maîtrisée, ou répétée, multiple, et qu'on n'arrive pas à en tirer quelque chose d'un peu cohérent ? À ce moment-là, à des adjectifs « flexible », « variable » qui pourraient avoir une connotation positive comme je viens de le dire, se substitueraient d'autres adjectifs comme « flottant », « éphémère » (je crois que c'est dans l'exposé de Lucie Reboul qu'on a vu ça tout à l'heure, les « équipes éphémères »), « indécis », « incertain ». Les univers de la pétrochimie représentés par Corinne et Valérie, et de l'horticulture, c'était tout à fait ça. C'était une espèce de cortège d'indécisions permanentes accentuées, alimentées par des formes de flexibilité mises en acte. Ou même, un adjectif, je crois que c'est Corinne qui l'a utilisé, « désagrégé » : un travail « désagrégé », ou un collectif « désagrégé », on voit bien que ça n'a plus la même connotation d'une potentialité souhaitable, estimable, et éventuellement précieuse.

Une des croisées des chemins de ce point de vue, à mon avis, se situe peut-être du côté d'une raideur idéologique autour de cette affaire-là. Je vous affiche cette phrase, ça faisait partie du *must* de la pensée managériale il y a vingt-cinq ans et ça continue. Là, c'est Meryem Le Saget qui était au cabinet Erasme International et qui a fait une brochure : « Dix conseils pour manager de demain », je vous laisse lire : « *celui qui saura maîtriser la plus grande variété de situations et s'intégrer sans revendication dans des équipes de configurations diverses aura un avantage incontestable dans sa progression professionnelle* ». Autrement dit, le changement est une valeur. Le changement de situation et le fait qu'on est capable de faire ce travail est une valeur, donc si on lit cette phrase à l'envers : « Celui qui pose des problèmes, qui hésite, se demande si c'est bien une bonne idée, qui trouvera plutôt un intérêt à se construire une expérience de manière un peu posée quelque part, lui, il aura un <u>dés</u>avantage incontestable dans sa progression professionnelle. » Donc il y a une pression sur cette affaire-là.

À partir du moment où l'on entre dans une sorte de modèle exigeant et porteur d'un jugement de valeur très carré comme ça, là, il y a toutes les chances qu'on découvre de nombreux problèmes qu'on

a vus surgir. J'ai été très frappé par des tableaux autour des plateformes modèles, proposées par Marie-Cécile hier, sur ce que les fabricants de plateformes remettent en cause comme quelque chose de très systématique, comme une forme d'offensive organisée contre les stabilités.

Ça renvoie aussi peut-être sur les découpages, les distinctions que posait ce matin Géraldine Rieucau entre les pratiques et les règles. Des *pratiques* de flexibilité, c'est une chose. Des *règles* de flexibilité, cela acquiert un caractère d'imposition et on va retrouver un impératif de variabilité tout le temps, et dans tout. A commencer par les lieux. Lucie parlait des agents nomades, chez ces personnels au sol, des équipes nomades. Même dans les corps : je pensais à ce que Valérie nous expliquait hier matin sur le chef horticulteur qui fait trois gestes à la fois en coinçant son téléphone sur son épaule, tout en, en même temps, regardant quelque chose et faisant quelque chose avec ses mains pour arranger quelque chose dans les fleurs, etc.

Dans la catégorisation qu'a présentée Corinne entre quantitatif/qualitatif, externe/interne, on a bien le sentiment que dans un tas de situations, on fait feu de tout bois. Il y a les quatre cases du tableau qui sont sans arrêt activées. En plus, tout ça est activé, ça, on n'en a pas trop parlé, par des décideurs qui sont eux-mêmes flexibles et variables. Je pense que l'impératif de mobilité des cadres dans les entreprises et dans la fonction publique de plus en plus, je dis bien comme impératif, cette idée que la promotion professionnelle dans les métiers de responsables en entreprise ou en administration est compromise si on trouve du plaisir et de l'intérêt à rester un peu trop longtemps au même endroit, ça génère une sorte de flexibilité finalement fébrile.

Au passage, on a vu dans un certain nombre d'exposés que cette mobilité, cette instabilité, celle des décideurs, des cadres, etc. doit probablement priver de détecter un certain nombre d'événements. Je crois que c'est Laetitia qui parlait à l'instant des « signaux faibles », ce que Lucie appelle les « événements détectés ». On se rend bien compte que ça relève quand même d'une forme précieuse d'un peu de stabilité chez ceux qui gèrent la flexibilité. Si ce n'est pas là, ça doit quand même être très difficile. Si ce n'est pas là, on doit perdre aussi les apports de la stabilité. Il y a une invisibilité de ce qu'il y a à préserver dans les situations stables, et du coup, on se convainc qu'on peut faire tout bouger tout le temps, et qu'il n'y a rien à y perdre.

En face de ça, il y a l'expérience, l'avant-dernier mot clé de notre titre sur lequel je dis un mot : l'expérience autour des événements qu'on a pu vivre, sur lesquels on a pu, en y réfléchissant, en en discutant avec d'autres, tirer un certain nombre d'enseignements mobilisables dans des situations nouvelles. Le hasard fait qu'à la pause, tout à l'heure, ceux d'entre nous qui sont au CEET, on a reçu une annonce de publication d'un numéro de *Connaissance de l'emploi* sur l'usage des contrats courts par ceux qui ont de tels contrats. Quand on est chômeur et que finalement on accepte un contrat court, pourquoi ? Et comment ? Une forme de stratégie qui a certainement une portée, mais une portée limitée parce qu'on est un peu contraint. Une certaine stratégie d'usage des contrats courts. Ces stratégies existent, mais ce n'est pas sûr que ça suffise à compenser les dégâts dans tous les cas. On l'a bien vu dans l'exposé de Gabrielle Schütz, il y a de la part des hôtesses toute une stratégie pour aller chez ce client-là, essayer d'y durer un peu, et de faire en sorte que mon employeur m'y renvoie ou m'y laisse. Ou au contraire, d'autres clients où l'on n'en fait pas plus que ça, parce qu'on n'a pas plus envie que ça d'être renvoyée chez ce même client. Il y a là probablement une expérience de la flexibilité. Je ne crois pas que ça ait été tellement étudié de façon générale, mais c'est certainement intéressant à connaître. Sauf que ça a des limites. Si ça se prolonge, et ça on l'a quand même bien senti dans plusieurs exposés, si ça se prolonge, ça fait des dégâts. Pour revenir à ce que raconte Gabrielle, on comprend bien que pour une grande partie des personnels dont elle parle, c'est parce qu'il y a seulement quelques années pendant lesquelles elles vont faire ces métiers-là qu'à la rigueur c'est vivable, et que le reste de leur vie est ailleurs. On ne construit pas un itinéraire professionnel cohérent sur des bases comme ça.

Pour finir, je dis juste un mot du mot « épreuve ». Je viens d'en parler à propos des dégâts, parce que quand on dit « à l'épreuve de la flexibilité », c'est que ça peut être éprouvant. On peut quand même aussi considérer l'épreuve, dans le sens de l'essai et du révélateur photographique. On peut se dire

que ça a été l'occasion d'un échange dans le débat, que ce qui se passe dans la flexibilité peut révéler les apports de la stabilité en termes de souplesse. Ou même, si vous voulez, de flexibilité au premier sens du terme. Autrement dit, est-ce qu'on ne sous-estime pas parfois - quand je dis « on », je parle des dirigeants d'entreprises, et à mon avis, encore plus de l'administration - est-ce qu'on ne sous-estime pas les capacités d'évolution inhérentes à des structures solides, à des collectifs solides, à des expériences élaborées ? Là, c'est le mot *souplesse* qui vaudrait la peine d'être utilisé. Est-ce qu'après tout, la souplesse, ça ne se construit pas avec une expérience où il y a des éléments de stabilité qui peuvent être constitutifs ?

Ça me renvoie à un découpage, et ça sera mon dernier point, un découpage que j'aime beaucoup et qui est proposé par une ergonome, très connue dans cette discipline, qui s'appelle Nicole Vézina et qui parle ici d'apprentissage des situations nouvelles. Elle distingue : des phases d'apprentissage proprement dites, c'est-à-dire où l'on acquiert la tâche ; des phases qu'on appelle de « maîtrise », ou parfois elle dit d'« être à l'aise » c'est-à-dire de pouvoir le faire de manière efficiente sans mobiliser trop sa santé, sans trop se fatiguer, sans trop être mis en difficulté ; et enfin, d'être « en contrôle », c'est-à-dire de pouvoir faire face à des événements plus rares, voire exceptionnels, mais qu'on a quand même rencontrés ou dont on a entendu parler, et qu'on va pouvoir gérer. On comprend bien que dans ce découpage « apprentissage, maîtrise, contrôle » il y a beaucoup à craindre qu'en flexibilité tous azimuts on s'en tienne, bon an, mal an, aux apprentissages et qu'on s'en contente. Là, il y a probablement une vraie perte du côté de la santé, de l'épanouissement de chacun, et sans doute aussi du côté des performances des systèmes de production. Voilà, c'était ma partie de conclusion, Catherine.

Catherine DELGOULET

Merci beaucoup, Serge, pour ces réflexions stimulantes qui vont nous permettre de quitter ce séminaire en réfléchissant à tout ceci pour avancer sur ces questions. Pour finir et conclure, je souhaitais remercier l'ensemble des intervenants et des intervenantes pour la qualité des présentations que nous avons eues durant ces deux journées. Les travaux renvoyaient à des points de vue disciplinaires variés, sur ces questions de la flexibilité, que ce soit en économie, en droit du travail, en gestion, en sociologie, en philosophie, en ergonomie. Malgré ces points de vue divers, il me semble que ces travaux convergent vers un certain nombre d'éléments. Notamment ces travaux montrent combien la question de la flexibilité au travail semble aujourd'hui, en tout cas dans les situations et les études qui ont été présentées, moins renvoyer à la flexibilité du travail en termes de souplesse dont parlaient Corinne Gaudart et Valérie Zara-Meylan hier matin, et Serge juste à l'instant, et davantage à la flexibilité de celles et ceux qui réalisent ce travail. C'est une flexibilité des personnes qui s'incarne notamment, comme nous l'avons vu au travers de plusieurs exposés, dans des formes de travail et d'emplois flexibles. Par exemple, les autoentrepreneurs, dits indépendants, mais pour autant soumis à des situations de subordination ; les emplois intérimaires, les CDD ou le travail à temps partiel imposé. C'est le cas aussi des conditions de travail que l'on voit devenir de plus en plus élastiques en termes d'horaires, de jours ouverts, de lieu d'exercice de ce travail, mais aussi en termes d'effectifs réels pour réaliser les tâches ou les missions. Enfin, on voit également cette flexibilité des personnes s'incarner dans des modes d'organisation orientés exclusivement par les besoins ou la volonté supposée ou réelle des clients. Cette question des besoins des clients serait largement à instruire également. Je pense qu'ils sont parfois un peu fantasmés ces besoins des clients. Finalement, ces modes d'organisation s'imposent aux travailleurs et font l'objet de nombreux contrôles, qui induisent de fait une flexibilité fortement réglée, au lieu d'être une flexibilité qui donne de la souplesse dans le travail.

Dans ce contexte, certaines interventions ont souligné que, dans l'activité singulière, chacun parvient parfois, ou ne parvient pas, à construire un cadre, à construire des savoirs, des savoir-faire mobilisables, malgré la variabilité de ces situations, grâce aussi à la variabilité de ces situations et à la fluctuation de la constitution des équipes.

Notamment, on a eu trois travaux sur les encadrants de proximité, ou sur les personnes qui font fonction d'encadrant, que ce soit dans le secteur hospitalier hier, ou cet après-midi auprès des régulateurs

ou des ordonnanceurs dans différents secteurs d'activité. Ces travaux montrent comment le travail de ces personnes peut faire ressource pour le travail des autres, notamment par les possibilités d'articulation de différentes dimensions du travail, souvent désarticulées comme les dimensions économiques et sociales dont a parlé Laetitia Flamard à l'instant, ou sur les arbitrages et la mise en cohérence locale d'un certain nombre d'injonctions qui pourraient de haut et de loin, paraître et sont en contradiction dans le secteur hospitalier (cf. l'intervention de Nicolas Canales Bravo), ou encore par ce travail et cette activité de médiation entre différents pôles en tension à court terme et à long terme, comme a pu le montrer Lucie Reboul dans le secteur du transport aérien. Des travaux qui pointent l'importance des collectifs de travail élargis pour favoriser l'émergence de formes renouvelées de pouvoir d'agir des personnes, des formes de configuration d'un travail soutenable, c'est-à-dire un travail qui ne serait pas délétère pour la santé à court terme, qui prend en compte les besoins actuels des personnes et des collectifs et pas seulement ceux des clients. Un travail qui permet également d'apprendre, de développer son expérience, et également de la partager au fil d'un parcours de travail mais aussi en formation. Et puis également, un travail qui n'oblitère pas les ressources existantes pour les générations plus jeunes ou celles à venir qui elles-mêmes vont vieillir au travail. Autant d'éléments qu'il serait nécessaire et probablement intéressant de creuser encore pour voir comment ces questions relatives à la flexibilité au travail peuvent davantage être travaillées du côté de la flexibilité du travail et non de celle des personnes.

Je vois le temps qui tourne, pour avancer sur cette conclusion, je tenais, au nom de toute l'équipe, à remercier nos partenaires : l'Université de Toulouse Jean Jaurès et notamment notre collègue Valentine Hélardot qui nous a permis d'accéder à ce système de webinaire et donc de faciliter largement la mise en place de ce séminaire à distance. Merci beaucoup Valentine pour nous avoir permis de profiter de ces ressources que nous n'avions pas directement.

Quelques mots pour vous signaler les actualités du GIS jusqu'à cet été. Comme nous vous l'avons dit, nous éditons des actes dans le cadre des publications des rapports de recherche du centre d'études de l'emploi et du travail (CEET). Vous avez actuellement accès aux actes 2018, intitulés « Maintenir en emploi, ou soutenir le travail ; la place de la santé au fil des parcours professionnels ». Vous aurez accès, au plus tard fin juin, à celui de 2019 qui traitait d'une question en lien avec les transformations du travail. Il était question de « Travail de demain et expérience d'aujourd'hui » pour voir comment l'expérience élaborée dans des conditions particulières pouvait être remobilisable compte tenu des mutations du travail en cours ou à venir.

Je veux aussi profiter de ce moment pour vous informer de la sortie prochaine d'une vidéo qui propose une analyse sur le travail et la crise sanitaire, en proposant de prendre un peu de recul sur cette question, notamment, en montrant que cette crise qui n'est pas qu'une crise sanitaire, mais qui est aussi une crise de l'emploi et du travail, réinterroge les relations entre l'expérience, la santé et le travail. À la fois à court, mais aussi à long terme, et sur différents niveaux : celui des personnes, des collectifs, et des organisations. Cette vidéo sera très prochainement accessible via les réseaux sociaux du Cnam et du CEET sur YouTube et sur notre page web sur CREAPT[10],. N'hésitez pas à consulter, et j'espère que vous serez informés aussi par les différents canaux sur lesquels vous vous connectez.

Pour finir et conclure définitivement ce séminaire, je souhaitais au nom de toute l'équipe d'organisation remercier le public inscrit en nombre durant ces deux journées, puisque nous avons plus de 200 personnes inscrites, et vous donner rendez-vous pour l'année prochaine, à la même période. En revanche, nous espérons que cette fois-ci, ce sera en présentiel. Bonne fin de journée, merci encore et à bientôt. Au plus tard à l'année prochaine.

[10] Cf. https://ceet.cnam.fr/le-ceet/evenements-actualites-du-ceet/le-travail-et-la-crise-sanitaire-prendre-du-recul-1265604.kjsp?RH=1507626404001

(Téléchargeables à partir du site ceet.cnam.fr)

N° 110 *« Soyez Raisonnables ». De l'aménagement des situations et des conditions du travail, aux stratégies professionnelles de salariés sourds*

SYLVAIN KERBOUC'H, SOPHIE DALLE-NAZEBI, SERGE VOLKOFF, CHRISTINE LE CLAINCHE, ANNE-FRANÇOISE MOLINIE, MATHIEU NARCY, NAHIA JOURDY
mai 2022

N° 109 *Travail de demain, expérience d'aujourd'hui. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2019.*

CAMILLE BACHELLERIE, CATHERINE DELGOULET, SERGE VOLKOFF, VALÉRIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET
juillet 2021

N° 108 *Maintenir en emploi ou soutenir le travail ? La place de la santé au fil des parcours professionnels. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2018.*

CORINNE GAUDART, ANNE-FRANÇOISE MOLINIE, SERGE VOLKOFF, VALERIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET
mars 2020

N° 107 *Des heures et des années : les horaires au fil du parcours professionnel. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2017.*

CORINNE GAUDART, SERGE VOLKOFF, VALERIE ZARA-MEYLAN, COORD., CNAM, CREAPT, CEET
mars 2019

N° 106 *Conséquences de la survenue du cancer sur les parcours professionnels : une analyse sur données médico-administratives*

THOMAS BARNAY, BASSEM BEN HALIMA, MOHAMED ALI BEN HALIMA, EMMANUEL DUGUET, JOSEPH LANFRANCHI, CHRISTINE LE CLAINCHE (COORD. PROJET),
juin 2018

N° 105 *Fondements historiques et dynamiques de la réparation des cancers professionnels*

SYLVIE PLATEL
mars 2018

N° 104 *Travailler avec et pour un public : l'expérience des autres. Actes du séminaire « Âges et Travail », mai 2016*

CNAM, CREAPT, CEET
décembre 2017

N° 103 *Le travail d'encadrement. Quelles évolutions ? Quels parcours ?*

CNAM, CREAPT, CEET
janvier 2017

N° 102 *La Garantie jeunes du point de vue des missions locales : un modèle d'accompagnement innovant, mais source de bouleversements organisationnels*

NICOLAS FARVAQUE (COORD.), CLAIRE KRAMME, CAROLE TUCHSZIRER
novembre 2016

N° 101 *La Garantie jeunes en action. Usages du dispositif et parcours de jeunes*

MARIE LOISON-LERUSTE, JULIE COURONNÉ, FRANÇOIS SARFATI
novembre 2016