

Sous la direction de
Patricia Vendramin et Gérard Valenduc

ACTES DE LA CONFÉRENCE

**LE TRAVAIL FLEXIBLE À L'AUBE
DU 21ÈME SIÈCLE**

UN DÉFI POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

CONFÉRENCE ORGANISÉE PAR

FONDATION TRAVAIL-UNIVERSITÉ
CURDS, UNIVERSITÉ DE NEWCASTLE
FONDAZIONE PIETRO SEVESO
LABSIC, UNIVERSITÉ DE PARIS NORD

BRUXELLES, LE 10 DÉCEMBRE 1999

AVEC LE SOUTIEN DE LA COMMISSION EUROPÉENNE

* Au terme de la loi belge du 22 mars 1886 sur le droit d'auteur, seul l'auteur a le droit de reproduire ce livre ou d'en autoriser la reproduction de quelque manière et sous quelle forme que ce soit. Toute photocopie ou reproduction sous une autre forme est donc faite en violation de la loi.*

Imprimé par CIACO Printshop, Louvain-la-Neuve

Couverture : Marie-Hélène Grégoire

ISBN 2-93062-16-9

Dépôt légal D/2000/6624/24

© Fondation Travail-Université ASBL, 2000

FTU – Unité de recherche Travail & Technologies

Rue de l'Arsenal, 5

B-5000 Namur

Tél. (0)81-725122, fax (0)81-725128

E-mail : pvendramin@compuserve.com

PRÉSENTATION

Cette publication est un des résultats du projet de recherche européen FLEXCOT (Flexible Work Practices and Communication Technology), réalisé dans le programme de recherche socio-économique finalisée (TSER) du 4^{ème} programme cadre de R&D de la Commission européenne. Le premier article de ce dossier présente de manière plus détaillée le contexte et la démarche de la recherche, ainsi que les partenaires impliqués.

La publication fait suite à une conférence organisée en décembre 1999, un peu avant le terme de la recherche. L'objectif de la conférence était de mettre en avant les critères d'une flexibilité socialement acceptable. Elle s'appuyait sur les résultats de la recherche FLEXCOT, ainsi que sur l'apport d'autres experts invités. Les différentes contributions ont examiné les défis et les opportunités que le travail flexible, associé aux nouvelles vagues technologiques, représente pour l'avenir du travail. De nombreux thèmes ont été abordés : les temps et les rythmes de travail, l'adaptabilité des qualifications et des compétences, la flexibilité géographique, l'emploi, les statuts professionnels, les relations industrielles, le marché du travail. La conférence s'adressait aux chercheurs mais aussi aux acteurs du monde du travail, aux décideurs publics et aux responsables de formation.

Ce dossier reprend les différents exposés. La rédaction du dossier a été réalisée à partir des transparents des orateurs et de l'enregistrement des traductions françaises des diverses présentations. Les éditeurs assument seuls la responsabilité de la rédaction finale des diverses contributions.

Si le filtre de la traduction appauvrit toujours un peu les présentations, il reste néanmoins, à travers ces comptes-rendus, pour les participants à la conférence et les autres lecteurs, une trace de toutes les problématiques abordées lors de la conférence et des contributions, complémentaires et riches, qui ont été apportées tout au long de cette journée.

SOMMAIRE

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE FLEXCOT ET INTRODUCTION À LA CONFÉRENCE <i>ANDREW GILLESPIE</i>	7
VERS UNE FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL SOCIALEMENT ACCEPTABLE <i>PATRICIA VENDRAMIN</i>	13
LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAU : NOUVEAUX MODÈLES DE PRODUCTION ET DE CONSOMMATION <i>IAN MILES</i>	27
NOUVEAUX RYTHMES DE PRODUCTION ET NOUVEAUX TEMPS DE TRAVAIL <i>ANNA PONZELLINI</i>	37
TRAVAIL FLEXIBLE ET ADAPTATION DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES <i>RANALD RICHARDSON</i>	43
LE TRAVAIL FLEXIBLE ET LE DEVENIR DU DROIT DU TRAVAIL EN EUROPE <i>PAUL VAN DER HEIJDEN</i>	49
LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL, UN DÉFI POUR LES RELATIONS INDUSTRIELLES ET LES SYNDICATS <i>REINER HOFFMANN</i>	53
RECOMMANDATIONS AUX POUVOIRS PUBLICS ET AUX PARTENAIRES SOCIAUX <i>DOMINIQUE CARRÉ</i>	59
LE THÈME DU TRAVAIL FLEXIBLE DANS LA RECHERCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE FINALISÉE <i>RONAN O'BRIEN</i>	67

PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE FLEXCOT ET INTRODUCTION À LA CONFÉRENCE

ANDREW GILLESPIE *
CURDS, UNIVERSITÉ DE NEWCASTLE

Le thème de cette conférence est le projet FLEXCOT (*Flexible work practices and communication technology*), projet réalisé dans le programme de recherche socio-économique finalisée (*Targeted Socio-Economic Research, TSER*) du quatrième programme cadre de recherche et développement de l'Union européenne. Cette étude n'est évidemment pas le seul élément de la journée d'aujourd'hui, mais elle constitue la base des données empiriques que nous allons utiliser afin de dégager des options en matière de politiques publiques, ce qui constitue aussi un des objectifs de la conférence. J'aimerais vous présenter brièvement le projet FLEXCOT. Je dirai quelques mots des objectifs ainsi que de la méthodologie que nous avons employée, avant de donner la parole à d'autres membres de l'équipe, qui présenteront des résultats de ce projet.

LES PARTENAIRES DU PROJET

Quatre partenaires principaux étaient associés à ce projet :

- l'unité de recherche "Travail & Technologies" de la Fondation Travail-Université (FTU), à Namur,
- le Centre for Urban and Rural Development Studies (CURDS) de l'Université de Newcastle-upon-Tyne,
- le Laboratoire des sciences de l'information et de la communication (LabSIC) de l'Université de Paris Nord, à Villetaneuse,
- la Fondazione Pietro Seveso, à Milan.

Le projet était coordonné par la Fondation Travail-Université. Chacun des partenaires disposait d'une équipe multidisciplinaire et notre approche est donc multidisciplinaire. Nous sommes tous engagés dans ce sens et avons utilisé au mieux notre expertise en matière d'organisation du travail, de sciences sociales, de sciences de l'information, de télématique. Ainsi, dans le centre de recherche que je représente, CURDS, nous avons une

* Andrew Gillespie est professeur à l'Université de Newcastle et directeur du Centre for Urban and Rural Development Studies (CURDS).

connaissance toute particulière des systèmes d'organisations flexibles et toute une palette de compétences déjà représentées.

En outre, nous avons fait appel à deux sous-traitants supplémentaires au Danemark et en Espagne : le Centre de télé-information (CTI), à Aarhus, et la Fondation d'études sociales sur le travail (FEIS), à Valence.

Nous voulions ainsi garantir que dans notre travail, surtout dans la phase empirique, soit incluse une palette aussi large que possible de contextes nationaux différents. En simplifiant quelque peu les raisons de ce choix, le Danemark représente une perspective scandinave, où les questions de technologie et d'organisation du travail ont reçu beaucoup d'attention au cours des derniers temps ; l'Espagne permet de prendre dans le champ de l'analyse une perspective méditerranéenne, comprenant un large éventail de modalités de travail flexible.

LES OBJECTIFS DU PROJET

Voici les quatre objectifs principaux sur la base desquels nous avons commencé nos travaux dans le cadre de ce projet. A vous de décider finalement si nous avons pu atteindre ces objectifs :

- Examiner l'évolution des pratiques de travail flexible associées à la diffusion de nouvelles technologies de la communication.
- Analyser une série de facteurs qui ont un impact sur la mise en oeuvre de ces pratiques de travail flexible et sur leurs impacts concrets dans la vie au travail.
- Explorer le rôle de la flexibilité dans les nouvelles perspectives pour l'emploi et les relations sociales, dans la société de l'information.
- Envisager des options et des recommandations pour des politiques publiques novatrices dans le domaine de la politique de R&D et des politiques sociales à long terme.

Permettez-moi de détailler quelques-uns de ces objectifs.

LES PRATIQUES DE TRAVAIL FLEXIBLE LIÉES AUX TECHNOLOGIES DE COMMUNICATION

Tout d'abord nous avons tenté d'analyser le développement et l'évolution de nouvelles pratiques de travail flexible associées aux nouveaux outils télématiques. Il existe de très nombreuses formes de travail flexible, par exemple :

- les horaires flexibles de travail : travail à temps partiel, travail de week-end, temps partagé, horaires dissociés, travail de soirée ou de nuit, etc. ;

- les contrats de travail flexible : par exemple les contrats à durée déterminée ou pour une tâche déterminée, les contrats à heures spécifiées, les contrats annualisés, les contrats “zéro heure”, etc. ;
- la sous-traitance et l’externalisation (*out-sourcing*) ;
- le travail mobile et le travail à distance.

Dans notre projet, nous avons cherché à prendre en compte ce champ extrêmement complexe des nouvelles modalités de travail liées aux technologies de la communication. Nous n’avons cependant pas mis l’accent sur le télétravail, de manière trop étroite, car je pense que trop souvent par le passé, dès lors que la question des technologies de communication était mise sur la table, on pensait que l’on parlait uniquement du travail à domicile ou du travail à distance. Je pense en fait que cela restera un pourcentage assez peu significatif des formes de travail flexible liées à l’usage de nouvelles technologies. Il y a bien d’autres modalités de travail qui doivent être prises en compte dans ce projet.

Le rôle des technologies doit être pris en compte, mais il y a d’autres raisons qui président à l’introduction et à la diffusion de ces nouvelles formes de travail, notamment les pressions concurrentielles qui pèsent sur l’entreprise. C’est la raison pour laquelle il faut pouvoir intégrer le rôle de la technologie en tant que catalyseur ou en tant que moteur, mais ne pas négliger l’influence d’autres facteurs économiques, ni l’influence d’un contexte plus général d’accélération des rythmes de production et de travail, qui implique une plus grande flexibilisation des formes de travail.

LES FACTEURS CONTEXTUELS QUI INFLUENCENT CES NOUVELLES FORMES DE FLEXIBILITÉ

Le deuxième objectif porte précisément sur le type et l’étendue des facteurs qui peuvent avoir une influence sur la mise en forme et la conception de nouvelles pratiques de travail, ainsi que leur impact sur la vie au travail. Les technologies télématiques dépendent énormément du contexte dans lequel elles sont diffusées. Il est dès lors impossible de généraliser des conclusions relatives à leur influence. Ce sont des technologies complexes, qui s’insèrent dans des champs plus larges, en fonction des plans directeurs, en fonction des organisations, selon les entreprises, selon les travailleurs qui les utilisent et bien sûr selon la manière dont les responsables du travail les mettent en œuvre. Il faut donc analyser de manière empirique ces divers contextes où le travail flexible est introduit. Ces contextes sont notamment caractérisés par :

- les pratiques de management,
- les cadres législatifs et institutionnels,
- les systèmes de relations industrielles,
- la culture du travail,
- les attentes et les besoins des individus par rapport au travail.

C’est la raison pour laquelle nous avons choisi quatre secteurs et six pays, avec une méthodologie qui vise à mettre en lumière ces différents contextes.

FLEXIBILITÉ ET NOUVELLES PERSPECTIVES D'EMPLOI

Le troisième objectif général était l'analyse de ces nouvelles sources de travail flexible du point de vue de l'avenir de l'emploi. Les nouvelles formes de travail flexible constituent un défi pour les nouvelles possibilités de création d'emplois, avec à la fois des risques et des opportunités. Parmi les défis que nous avons analysés, il y a notamment ceux-ci :

- La “soutenabilité sociale” : certaines formes de flexibilité sont introduites afin de répondre directement à une pression concurrentielle à court terme, mais à long terme ces formes de flexibilité pourraient ne pas être durables, au niveau de l'entreprise ou au niveau de la société. Des formes d'emploi précaire, par exemple, n'offrent guère de base durable pour l'emploi. L'exclusion sociale peut être également renforcée par certaines formes de travail flexible. Mais par ailleurs, il est important de voir comment la flexibilisation du travail pourrait aussi renforcer la cohésion sociale ainsi que la qualité du travail et d'autres aspects relatifs à la qualité de la vie.
- Les nouveaux modèles de réglementation et de régulation pour les relations sociales.
- La question du temps de travail : des formes de flexibilisation du travail peuvent-elles contribuer à une réduction générale du temps de travail ou au partage des emplois disponibles, ou encore permettre aux travailleurs d'organiser leurs horaires de travail en fonction de leurs desiderata personnels et de leur responsabilité familiale ? Ou au contraire, le temps de travail n'est-il réorganisé que pour servir les intérêts de l'entreprise ?
- L'organisation des marchés du travail : de nouvelles formes de marché du travail sont en émergence, notamment de nouveaux intermédiaires portés par la vague d'externalisation et de sous-traitance. Ceci soulève des questions sur les nécessaires réglementations du marché du travail afin de prendre en compte ces nouvelles réalités.

LA MÉTHODOLOGIE

Il est important de laisser derrière nous toute la rhétorique ainsi que les poncifs associés aux nouvelles technologies. Très souvent, ces idées reçues ne sont pas fondées sur des données empiriques et c'était là une des lacunes que nous voulions pallier dans le cadre de cette étude. Des études de cas détaillées ont ainsi permis de caractériser divers contextes nationaux. D'une manière générale, on pourrait dire qu'en France et en Espagne, il y a une législation au niveau national et une place plus spécifique pour des négociations collectives au niveau micro-économique, c'est à dire lors de l'introduction des technologies. En Belgique et en Italie, les conventions collectives ainsi que les négociations sont très importantes, de même qu'au Danemark. Mais dans ce dernier pays, la flexibilisation du travail a fait l'objet d'un débat dans la société, peut-être davantage que dans d'autres pays, afin d'équilibrer les intérêts des individus et des entreprises lors de l'introduction de ces nouvelles pratiques. Et puis, à l'autre bout, à l'autre extrême pourrait-on dire, il y a la

Grande-Bretagne où la flexibilisation du travail a lieu dans un contexte de déréglementation extrême du marché du travail, où les pressions concurrentielles entre entreprises donnent lieu à de nombreuses formes nouvelles d'emploi et où le taux de syndicalisation est très faible.

Les contextes nationaux d'introduction de ces nouvelles technologies et de ces nouvelles formes de travail sont donc très différents. Dans chaque pays, nous avons sélectionné quatre secteurs :

- la presse et l'édition, où l'introduction des nouvelles techniques est très importante depuis longtemps et où se développe le modèle de l'entreprise réseau ;
- le génie civil, où de nouvelles technologies sont en train de changer la manière dont on coordonne les chantiers, dont on organise des associations momentanées entre entreprises de construction et la manière dont fonctionnent les bureaux d'étude ;
- la banque et l'assurance, qui sont en train de mettre en place la télé-banque et la télé-assurance et où les formes de flexibilisation du travail sont très répandues ;
- les services de santé décentralisés, où la mise en réseau, ainsi que les techniques de communication mobiles, sont déployées à une large échelle, avec un impact sur l'organisation du travail et sur la qualité du service rendu aux destinataires des soins.

Sont ainsi représentés à la fois le secteur de la production et de l'industrie, ainsi que le secteur tertiaire public et privé. Des études de cas en profondeur ont analysé le contexte de chacun des secteurs, dans chacun des pays. Une série d'interviews détaillées ont été menées dans des entreprises avec des responsables du déploiement de ces nouvelles techniques, avec la direction générale ainsi que la direction des ressources humaines, avec des travailleurs et des représentants syndicaux. Pour vous donner une idée de l'échelle, nous avons réalisé une étude de cas dans chacun des secteurs et dans chacun des pays : six pays, quatre secteurs, donc un total de vingt quatre études de cas détaillées. En général ce ne sont pas des petites entreprises, ce sont plutôt de grandes entreprises, où la complexité de l'organisation du travail est beaucoup plus apparente, mais elles sont fréquemment intégrées dans des réseaux où figurent aussi des PME.

Voilà donc, en quelques mots, ce que je voulais vous dire pour introduire le thème de la conférence et esquisser le champ du projet FLEXCOT ainsi que sa méthodologie.

VERS UNE FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL SOCIALEMENT ACCEPTABLE

PATRICIA VENDRAMIN *
FONDATION TRAVAIL-UNIVERSITÉ

Flexibilité et technologies sont deux paramètres clés du travail. Ils caractérisent l'évolution du travail de ces 20 dernières années mais plus encore ils continueront à marquer le travail dans le futur. La flexibilité est souvent perçue comme une contrainte économique susceptible de renforcer la compétitivité. Vue du côté de l'employeur, elle évoque de nouvelles marges de manœuvre, une diminution des contraintes, des restructurations plus faciles et plus rapides. Vues du côté du travailleur, les nouvelles formes de travail flexible signifient parfois un élargissement des compétences, une meilleure gestion du temps, mais beaucoup plus souvent, elles signifient insécurité économique, stagnation professionnelle, détérioration de la qualité de vie.

La technologie quant à elle évoque d'abord les vagues d'automatisation des années 80. Aujourd'hui, la vague technologique dominante concerne la communication (l'Internet, les technologies de réseau, les systèmes de travail à distance, la gestion automatisée des flux). Cette vague actuelle associée à l'automatisation et la standardisation est à la source d'un grand nombre de nouveaux services (téléservices, self-service) et de nouvelles formes de travail (travail à distance). Elles sont aussi à la source de l'obsolescence de nombreux postes de travail. Mais si ces technologies constituent un puissant outil qui contribue au développement de nouvelles formes de flexibilité dans l'organisation et les pratiques de travail, elles sont avant tout au service de stratégies managériales qui donneront le ton.

A travers l'étude Flexcot, nous avons voulu observer comment ces deux paramètres, la flexibilité et la technologie, et plus particulièrement les technologies de communication, transforment les pratiques de travail, et les rapports contractuels entre employeurs et travailleurs. Nous avons voulu mettre en évidence les tendances actuelles et surtout les problématiques clés pour l'avenir du travail ainsi que les défis posés à la collectivité pour transformer cette fuite en avant dans la flexibilité vers un mode d'organisation du travail socialement acceptable. Nous n'avons pas pris le point de vue de l'employeur mais celui du travailleur et celui de la collectivité qui finalement organise la prise en charge des périodes sans travail, la formation initiale et continue des travailleurs, la gestion collective du temps hors travail.

* Patricia Vendramin est chef de projet dans l'unité de recherche "Travail & Technologies" de la Fondation Travail-Université à Namur.

Cet article est structuré de la manière suivante :

- 1) Dans un premier point, quelques grandes tendances en termes de flexibilité sont illustrées par chacun des secteurs sur lesquels ont porté les études de cas FLEXCOT ; elles rendent compte de divers scénarios extrapolables à d'autres secteurs.
- 2) Dans un deuxième point, une série de problématiques clés ont été mises en évidence ou confirmées par l'ensemble des études de cas ; elles rendent compte des défis qui sont posés à la collectivité pour donner au travail un avenir qui ne rime pas avec insécurité et exclusion.
- 3) Enfin, dans un dernier point, quelques pistes de réflexion sont proposées pour apporter des réponses collectives aux défis posés par la flexibilité.

Certaines de ces problématiques clés ainsi que des pistes de réflexion collectives sont développées plus largement par les autres orateurs de la journée.

DES GRANDES TENDANCES EN TERMES DE FLEXIBILITÉ : APERÇU DES ÉTUDES DE CAS

Dans l'étude FLEXCOT, nous nous sommes intéressés à de grands secteurs d'activités traditionnels, qui occupent beaucoup de travailleurs et qui ont une tradition de négociation collective.

UNE FLEXIBILITÉ BIEN RÉGULÉE MAIS UNE EXTERNALISATION DE TOUT CE QUI SORT DU CADRE CONVENTIONNEL : L'EXEMPLE DU SECTEUR FINANCIER

Certaines pratiques dans le secteur financier illustrent un des scénarios en matière de flexibilité, celui qui consiste à développer des stratégies pour échapper au cadre de la flexibilité négociée. Il s'agit d'un secteur où les organisations syndicales sont bien implantées et où la flexibilité est négociée de longue date mais où tout ce qui sort du cadre de cette flexibilité négociée est externalisé.

Le secteur financier est un secteur très high-tech et la technologie a une influence importante sur les pratiques de travail dans ce secteur, elle joue un rôle dans la croissance des formes de travail flexible :

- Elles accroissent la demande de flexibilité dans les temps de travail, elles offrent des heures d'accessibilité étendues, à travers des canaux (téléservices) accessibles à tout moment de la journée ou de la semaine, elles permettent de mesurer les flux de clientèle et de calibrer en conséquence les heures de travail nécessaires autour de ces flux.
- Elles ont aussi un impact sur la localisation des activités avec le transfert des tâches de back-office vers des bureaux centralisés ou la concentration des transactions téléphoniques sur quelques sites.

- Dans son usage des technologies de communication, ce secteur se caractérise également par une croissance importante de la télémédiation au détriment des relations de service “face à face”. Le fait que les activités du secteur financier soient essentiellement des activités informationnelles, c’est-à-dire qui consistent à gérer des données et des informations, permet d’expérimenter de nouvelles pratiques de travail et de relations avec la clientèle. Ce genre d’activité s’accommode bien de relations médiatisées par la technologie, voire de self-service.

Les usages qui sont fait du potentiel des technologies sont déterminés par un autre facteur de changement important dans ce secteur : la place centrale du client dans les stratégies commerciales. L’organisation des activités est de plus en plus basée sur le service et le conseil à la clientèle avec en conséquence une adaptation des horaires de travail en fonction des besoins des clients, une extension des heures d’accessibilité et le développement de télé-services.

En matière de flexibilité, ce secteur d’activités est plutôt bien régulé. Dans la plupart des pays, les conditions de travail sont correctes. Le rôle des organisations syndicales est important. La flexibilité mise en œuvre est principalement une flexibilité interne, bien organisée et encadrée par des conventions collectives.

Les principaux outils de flexibilité sont l’anticipation de l’évolution des qualifications et la formation, la mobilité interne, la flexibilité négociée du temps de travail. Il y a peu de recours à la flexibilité externe (intérim, etc.) mais plutôt une recherche de solutions internes comme par exemple, la mise en place d’équipes volantes stables qui viennent en renfort en cas de surcroît de travail momentané dans une équipe, l’utilisation des contrats à durée déterminée mais pour des fonctions qui sont amenées à disparaître à court terme.

Il s’agit typiquement d’un secteur à la pointe en termes de technologies, demandeur de flexibilité et accoutumé à négocier cette dernière avec les représentants des travailleurs. Toutefois, il est important de mettre en évidence les tentatives, nombreuses, qui sont développées pour sortir de ce cadre organisé en vertu de conventions collectives :

- tout ce qui sort de ce cadre de flexibilité acceptable et négociée tend à être externalisé, et principalement les services moins qualifiés, les services en ligne en soirée, la nuit ou le week-end ;
- le développement de la franchise permet également de se soustraire aux acquis négociés, en effet, le personnel d’agences franchisées ne relève pas des conventions du secteur ;
- les nouveaux engagements sont faits en vertu de conventions collectives moins avantageuses.

Ce secteur illustre bien la stratégie des grands secteurs d’activités dans lesquels les organisations syndicales sont bien implantées et où des conventions collectives donnent des limites négociées à la flexibilité. Ces secteurs cherchent à contourner ces contraintes conventionnelles de diverses manières. Ceci illustre les brèches d’un modèle de relations

industrielles de moins en moins adapté aux nouvelles configurations de l'activité économique.

UNE FLEXIBILITÉ À DEUX VITESSES : L'EXEMPLE DU BÂTIMENT ET DU GÉNIE CIVIL

Le secteur du bâtiment et du génie civil illustre de manière assez caricaturale le principe d'une flexibilité à deux vitesses, dont le caractère positif ou négatif est intimement lié au niveau de qualification des travailleurs concernés et à leur rapport de force par rapport à l'employeur. Les nouvelles tendances dans les bureaux d'études illustrent également comment la technologie permet de nouveaux rapports contractuels plus flexibles avec un personnel très qualifié ayant bénéficié jusqu'alors de contrats salariés stables.

Ce secteur est un secteur cyclique, dont l'activité est rythmée par les calendriers et les délais des projets successifs, les chantiers sont toujours temporaires. La charge de travail est irrégulière et également tributaire de facteurs externes comme les conditions météorologiques par exemple. Ces caractéristiques se répercutent directement sur les travailleurs de ce secteur.

En matière de flexibilité et de technologie, ce secteur doit être divisé en deux sous-secteurs :

- La construction proprement dite qui est plutôt faible consommateur de technologies de l'information et de la communication. Ce secteur de la construction concerne principalement les travailleurs manuels, il est composé de beaucoup de petites, voire très petites entreprises où l'implantation syndicale est très difficile. Ces travailleurs sont concernés par les formes les plus classiques de flexibilité : contrats à durée déterminée, heures supplémentaires, travail à pause, sous-traitance en cascade, chômage temporaire.
- Les services centraux et les bureaux d'étude qui sont des utilisateurs des technologies de pointe et qui concernent des travailleurs très qualifiés, ingénieurs, architectes, etc. Ces travailleurs très qualifiés sont concernés par les belles facettes de la flexibilité : le travail coopératif, la flexibilité du temps de travail à la carte, l'organisation apprenante.

La division un peu caricaturale entre ces deux sous-secteurs illustre les rapports de force différents des travailleurs compte tenu de leur niveau de qualification. Toutefois, nous avons pu constater dans les bureaux d'études, où traditionnellement les travailleurs sont des salariés permanents, une tendance à recourir aux contrats de type commercial pour adapter les besoins en main-d'œuvre aux fluctuations du volume d'activités. Les progrès dans les technologies de communication ont élargi les possibilités en termes de transmission d'images, de plans.

Dans ce secteur, qui se caractérise par des activités irrégulières et une charge de travail faite de pointes et de creux, le recours à la flexibilité prend souvent la forme d'un transfert du risque entrepreneurial sur la ressource humaine. Le secteur du bâtiment et du génie civil

tend aussi vers le modèle de l'entreprise réseau qui est bien illustré par les études de cas dans le secteur de la presse et l'édition.

UNE LOGIQUE DE RÉSEAU : L'EXEMPLE DE LA PRESSE ET DE L'ÉDITION

Les études de cas ont principalement porté sur le sous-secteur de la presse. Dans le monde de la presse, plusieurs vagues de modernisation (PAO, traitement et transmission d'images) ont conduit à un mode de fonctionnement tout à fait différent, qui a bouleversé la distribution des tâches et les rapports de force entre les différents métiers. Les principaux changements concernent notamment :

- de nombreuses pertes d'emplois dans les tâches de pré-presses et dans l'imprimerie ;
- une profonde redistribution des tâches et des fonctions caractérisée par la fin de la démarcation stricte entre les tâches et les professions ;
- la mise en place d'une logique de réseau : entre la production des pages locales et des bureaux éditoriaux, entre les rubriques principales et certaines rubriques spécialisées sous-traitées (météo, bourse, horoscope, jeux), entre les salariés du journal et les collaborateurs indépendants, entre les différentes étapes dans la production du journal, rédaction, impression.

C'est le modèle de l'entreprise réseau qui caractérise le mieux la manière dont sont produits aujourd'hui les journaux. On évolue vers un noyau éditorial qui tend à devenir de plus en plus réduit et un réseau de journalistes, de correspondants, d'éditions locales, et de sociétés sous-traitantes dont le travail est intégré grâce aux technologies. Le travail du noyau éditorial consiste de plus en plus à distribuer, contrôler et coordonner un travail qui est fait ailleurs. Le recours à l'externalisation est de plus en plus fréquent. C'est également dans ce secteur que le recours au travail indépendant est le plus en expansion.

QUAND LA TECHNOLOGIE NE PEUT SE SUBSTITUER AU SERVICE : L'EXEMPLE DU SECTEUR DE LA SANTÉ

Le dernier secteur étudié dans la recherche FLEXCOT se distingue des autres. Il s'agit aussi d'un secteur très high tech, qui développe beaucoup d'usages des technologies de communication. Nous avons réalisé des études de cas très variées dans ce secteur, elles n'ont pas vraiment porté sur les grands hôpitaux mais plutôt des services de santé décentralisés :

- un centre d'appel médical proposant une assistance médicale et des conseils en ligne ;
- un service de soins de santé à domicile utilisant pour l'organisation de soins à domicile, des ordinateurs portables, l'enregistrement en ligne de données relatives aux patients, la gestion informatisée du planning des visites et une base de données ;
- des réseaux entre services médicaux décentralisés ;
- des applications de télémédecine.

Dans ce secteur, les impacts sur le travail et les qualifications sont différents car il s'agit d'activités qui sont, dans leur essence, peu sensibles aux technologies, même si les technologies offrent un potentiel important dans le domaine de la santé. La technologie ne peut que très marginalement se substituer à la relation directe entre patient et personnel soignant. La qualification du personnel médical n'est pas rendue obsolète ou profondément modifiée par le recours aux technologies. Les études de cas dans le secteur de la santé infirment aussi certains présupposés comme par exemple, le fait que les travailleurs plus âgés s'adaptent difficilement aux nouveaux outils informatiques, donc qu'il vaut mieux s'en débarrasser à travers des restructurations et engager des plus jeunes, plus aptes et plus ouverts au changement. Dans aucun des cas, les infirmières plus âgées n'ont eu de difficultés à s'adapter à leurs nouveaux outils informatiques.

Dans tous les cas, la technologie ne visait pas à rationaliser les activités, comme dans le cas des autres secteurs, mais à maximiser, à optimiser l'usage de ressources limitées pour répondre à une demande en croissance. Dans l'ensemble des cas étudiés, la technologie est véritablement un support utilisé pour améliorer l'accès et la qualité du service et pour continuer à assurer un service avec des ressources qui se sont raréfiées. Ils modifient peu les qualifications et les statuts des travailleurs concernés car leur activité principale reste l'acte médical et pas la gestion d'informations et de données. L'expérience d'un centre d'appel médical par rapport à un centre d'appel du secteur financier est assez instructive ; elle illustre les manières différentes d'utiliser une même technologie. Dans le centre d'appel médical, les infirmières, engagées à temps plein, travaillent 3 x 12 heures par semaine, sans contrôle stressant ni mesures de performances. Dans un centre d'appel financier, 5 heures de travail sont considérées comme un maximum physique pour une journée.

Dans le domaine de la santé, les facteurs contextuels ont une influence importante. L'organisation de la santé relève aussi d'une logique de service public et pas d'une logique purement commerciale.

DES PROBLÉMATIQUES CLÉS POUR L'AVENIR DU TRAVAIL

L'étude FLEXCOT met, et remet, en évidence des problématiques clés pour l'avenir du travail. Il est important, à côté des discours prônant l'inéluctable besoin de flexibilité pour les entreprises, de rappeler quelles peuvent être les dérives et de réfléchir ensuite aux moyens susceptibles de maîtriser les excès.

L'EMPLOI : DIMINUTION ET SOUS-TRAITANCE

Plus qu'à la flexibilité, les technologies conduisent à une diminution de l'emploi. Dans toutes les études de cas, il apparaît clairement que le premier objectif des technologies est d'abord de rationaliser les processus de production et seulement ensuite de modifier les produits ou la relation clientèle. L'objectif premier n'est jamais d'améliorer les conditions de travail. Plus qu'à la flexibilité, les technologies conduisent à des diminutions d'emplois avec en même temps une augmentation de la charge de travail pour les personnes restantes.

La technologie est souvent mise au service de réorganisations qui visent souvent la réduction des coûts et principalement des coûts salariaux. La technologie n'est bien sûr pas

indépendante des stratégies managériales. Les économies sur les coûts de personnel font que les effectifs sont calculés au plus juste et que l'on fonctionne en permanence à la limite de la saturation, avec des surcharges permanentes et des heures supplémentaires structurelles, en partie non prises en compte.

Les études de cas confirment aussi que le principal outil de flexibilité des entreprises est la sous-traitance ou l'externalisation. L'effet de la sous-traitance sur le volume de l'emploi n'est pas simple à estimer. Ce qui semble clair, c'est que les conditions dans les entreprises sous-traitantes (souvent des PME) sont très souvent moins favorables. Cette sous-traitance prend diverses formes :

- Une première méthode consiste à externaliser des activités et à travailler avec des sous-traitants. Cette tendance ne concerne pas seulement les activités périphériques, de plus en plus d'activités régulières ou faisant partie du "core business" sont externalisées. Il ne s'agit plus seulement de l'informatique, du nettoyage ou de la restauration mais aussi du service achat, de la logistique, de l'administration, des ventes, des services clientèle.
- Une autre méthode consiste à transférer son propre staff vers une entreprise tierce créée de toute pièce pour réaliser le même travail, quelquefois sans même changer d'endroit de travail. Dans une étude de cas, une société de génie civil a transféré 90 personnes de son service achat et de son service administratif vers une autre compagnie créée de toute pièce par Andersen Consulting et la compagnie de génie civil. Ces travailleurs ont changé d'employeur, sans changer d'activités, ni d'endroit de travail. Un accord a été négocié pour leurs conditions d'engagement et de travail. Les motivations de ce genre de stratégie consistent à augmenter les ratio per capita et changer les cultures de travail.
- Le recours au travail indépendant, sans être très répandu, était émergent dans les études de cas, principalement pour les professions qualifiées. Les deux secteurs les plus concernés sont l'imprimerie, l'édition et le génie civil. Les journalistes considèrent que dans l'avenir les journaux seront produits par un petit noyau éditorial organisant un large réseau de collaborateurs. Dans le génie civil, le travail est principalement organisé par projet. Actuellement, la plupart des ingénieurs sont engagés sur des contrats permanents. Dans une des entreprises, il semblait que dans l'avenir la tendance soit d'avoir une entreprise réduite qui sert d'interface entre les clients et qui associe des partenaires sur une base commerciale. C'est le modèle de beaucoup de bureaux professionnels (architecture, comptabilité, etc.) qui fonctionnent avec un réseau de collaborateurs indépendants. Les organisations syndicales tentent de freiner cette stratégie mais elle est en partie perçue comme inévitable, par les professionnels eux-mêmes.
- Dans les secteurs étudiés, qui sont des grands secteurs d'activités, le recours au travail intérimaire est réglementé par les conventions collectives. Il y était dès lors peu fait recours, à l'exception du secteur de la construction. Les entreprises semblaient préférer engager elles-mêmes des travailleurs à durée déterminée ou transférer leur propre staff vers une autre entreprise.

Cette stratégie de diminution de taille des grandes entreprises s'inscrit dans une logique financière dont le but est d'augmenter les ratios financiers "per capita" (par personne employée) afin d'attirer les investisseurs.

FLEXIBILITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL : INTENSIFICATION DU TRAVAIL ET DÉSynchronISATION DES TEMPS DE TRAVAIL ET HORS TRAVAIL

De nouveaux rythmes de production se développent dans la plupart des secteurs d'activités et entraînent les travailleurs dans un travail de plus en plus flexible. Les technologies, sans être le seul facteur, sont clairement impliquées dans l'émergence de ces nouveaux rythmes. Les tendances principales sont les suivantes : un temps de production de plus en plus lié à la demande, un temps de production étendu, des rythmes qui s'accroissent et une désynchronisation des temps de la vie.

Un temps de production de plus en plus lié à la demande

Le temps de production devient de plus en plus intimement lié au temps de la demande. Le concept du "juste à temps" n'est plus réservé à la production de biens matériels. Ainsi, par exemple, dans les services en ligne, les temps et les horaires de travail doivent "coller" le plus près possible aux comportements des consommateurs, comme le travail des caissières dans les supermarchés doit coller de plus en plus aux comportements des consommateurs. Les journaux sont bouclés le plus tard possible de manière à ce que les toutes dernières nouvelles soient reprises, ceci afin de rester compétitif par rapport à d'autres médias mais aussi pour offrir un accès élargi aux annonceurs. Ce processus est rendu possible grâce aux technologies.

Dans le premier cas, elles enregistrent minutieusement les habitudes de consommation et les comportements d'achat. Dans le second cas, elles permettent de manipuler aisément, rapidement et à distance la mise en page finale d'un journal.

L'exemple extrême est celui des contrats "zéro heure" dans la banque anglaise ; ces contrats concerneraient 1200 personnes sur les 60000 travailleurs dans ce secteur. L'annualisation du temps de travail est également conçue pour s'adapter aux fluctuations de la demande et de la charge de travail. Le risque de l'annualisation est que, sans accord sur les fourchettes dans lesquelles cette annualisation peut fonctionner (par exemple, de 31 à 41 heures semaine dans la banque en Belgique avec préservation des périodes de congés), tous les abus sont permis.

Un temps de production étendu

La journée de production est de plus en plus étendue de manière à répondre aux attentes (supposées) des clients, qu'il s'agisse de clientèle professionnelle ou privée. Ceci est très visible à travers la croissance des centres d'appel qui tendent à être de plus en plus accessibles le soir et le week-end. Certains centres d'appel affichent une offre de services 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par an. Les technologies sont impliquées dans ce processus, à la fois en stimulant la demande de la clientèle (il est plus facile, plus sûr et plus confortable de téléphoner à une banque tard le soir que de se déplacer vers une agence) et en proposant des canaux moins coûteux pour la production d'un service. Il est plus économique pour une entreprise d'avoir 200 opérateurs dans un centre d'appel en dehors

d'un centre urbain que d'avoir dix agences, situées dans des endroits commerciaux et occupant chacune 20 personnes.

L'extension des périodes d'accessibilité se fait toujours en faveur du temps partiel. Par exemple, une des banques étudiées est accessible 6 jours sur 7 et 14 heures par jour. Les heures de travail standards sont occupées par des temps pleins et la journée de travail est complétée aux extrémités par des travailleurs à temps partiel. Ces horaires de travail en décalage donnaient lieu auparavant à des primes particulières. La tendance actuelle est de supprimer ces primes particulières. Ceux qui travaillent la nuit tendent à avoir le même salaire que ceux qui travaillent le jour.

Des rythmes qui s'accélèrent

Les entreprises travaillent avec des délais raccourcis et les processus de production s'accélèrent. Le travail devient plus intensif. Tout le temps de travail est du temps travaillé.

Une désynchronisation des temps de la vie

Ces changements dans les rythmes de production favorisent des modèles de temps de travail plus ou moins classiques ou nouveaux : le temps partiel, le travail de week-end, le temps de travail flexible, le travail de nuit, le travail à pause, le travail coupé, les horaires variables, les contrats d'appel, les heures supplémentaires et complémentaires, etc.

Dans un univers professionnel de plus en plus désynchronisé par rapport aux autres temps de vie, il devient de plus en plus difficile de concilier des activités professionnelles et des objectifs personnels et sociaux. Ceci est un paradoxe dans la mesure où la tendance est à l'augmentation du temps "libre" par rapport au temps travaillé. La généralisation de la flexibilité, outre ses effets sur la précarisation, est en discordance par rapport aux modes d'articulation qui organisent les différents temps de la vie.

Par exemple : dans un centre d'appel financier, des mères d'enfants en âge pré-scolaire travaillent la nuit, des plages de 5 heures entre 6 h du soir et 11 h du matin. Leur conjoint qui travaille le jour est là pour s'occuper de l'enfant le soir.

LES STATUTS : CROISSANCE DU TRAVAIL ATYPIQUE ET DUALISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Même s'il reste minoritaire, le travail atypique est en croissance. L'emploi classique salarié, à temps plein, chez un employeur augmente nettement moins que toutes les autres formes de travail (à durée déterminée, à temps partiel, etc.).

Les temps partiels, par exemple, ne correspondent pas à l'image de la mère de famille qui cherche un horaire correct pour s'occuper de sa famille. Les temps partiels sont surtout utilisés pour couvrir l'extension de la journée de travail : le soir, très tôt le matin, la nuit, le week-end. Les temps partiels occupent des morceaux de temps de travail qui s'adaptent aux flux des clients.

La flexibilité salariale est plutôt recherchée à travers la dé-standardisation et la dérégulation des formes de travail plutôt que dans le salaire lui-même. En matière salariale, une tendance

importante, déjà signalée, consiste à chercher à supprimer les primes qui accompagnent les horaires atypiques (prime d'inconfort privé, comme on les appelle dans le secteur bancaire en Belgique). Dans les études de cas FLEXCOT, on trouve des travailleurs de nuit qui ont le même salaire que les travailleurs de jour. Les heures supplémentaires à caractère structurel et non prises en compte semblent largement répandues.

Le recours au travail indépendant concerne principalement des professions qualifiées (ingénieurs, journalistes) mais dans des situations de dépendance économique (un seul employeur comme client). Le travail indépendant semble plus répandu dans les pays où la flexibilité est moins réglementée.

Ces tendances conduisent à une dualisation des conditions d'emploi et de travail :

- entre l'entreprise et ses sous-traitants (externalisation de la flexibilité la moins sociale) ;
- entre les nouveaux engagés (souvent dans des conditions moins favorables) et les anciens : dans une étude de cas, certains nouveaux engagés sont des anciens salariés d'abord licenciés et ensuite réengagés dans des conditions moins intéressantes.

LES QUALIFICATIONS ET LES COMPÉTENCES : UN MAÎTRE MOT "ADAPTABILITÉ"

Les technologies et les pratiques de travail flexible ont un impact très important sur les qualifications et les compétences attendues des travailleurs.

Cet impact sur les qualifications est le fait le plus homogène entre les pays. Il apparaît que, dans un premier temps, après une modernisation, les impacts sur les qualifications, les fonctions, la distribution des tâches vont dans une même direction.

Les différences apparaissent dans un second temps. Ce sont les changements dans l'organisation du travail qui génèrent les changements dans les conditions du travail (contrats atypiques, sous-traitance, externalisation).

LES RELATIONS COLLECTIVES DE TRAVAIL : UNE DIMENSION COLLECTIVE REMISE EN CAUSE

L'importance toujours croissante des nouvelles formes d'organisation du travail (externalisation, sous-traitance, réseaux, délocalisations), le contournement des conventions collectives, l'individualisation des modes de travail remettent en cause les formes traditionnelles de l'organisation syndicale et la dimension collective du travail.

Au fil du temps, la base humaine et sociale homogène des syndicats (travailleur masculin typique) s'est fragmentée et les intérêts se sont déliés (instabilité des parcours professionnels, multiplication des formes de travail atypique, etc.). Dès lors comment, par exemple gérer l'individualisation (dans les salaires) ou comment définir une notion d'horaire collectif face à l'hétérogénéité croissante des temps de travail ? Comment concilier les conditions de travail des anciens salariés et celles des nouveaux engagés ?

Comment définir un statut collectif aux travailleurs juridiquement indépendants mais économiquement dépendants d'un donneur d'ordre ?

Les nouveaux modèles d'organisation (réseaux d'entreprises, sous-traitance en cascade, internationalisation, ...) sont de moins en moins compatibles avec le modèle de relations industrielles construit à partir de l'entreprise fordienne. Comment redéfinir aujourd'hui un lieu de négociation efficace (territoires, groupes, réseaux) face à des décideurs qui échappent de plus en plus au champ de la négociation ?

Il est de plus en plus difficile d'identifier les intérêts collectifs des travailleurs, de rechercher une voie médiane et une articulation entre les intérêts particuliers et l'intérêt général. Par exemple, la défense des acquis des travailleurs d'une entreprise au détriment des conditions des nouveaux engagés ou des travailleurs périphériques.

Enfin, la disparition de métiers qui avaient structuré l'organisation collective dans un secteur met également à mal les modèles traditionnels (par exemple, dans la presse et l'édition, la disparition des ouvriers du pré-presse).

PISTES DE RÉFLEXION POUR DES RÉPONSES COLLECTIVES AUX DÉFIS DE LA FLEXIBILITÉ

UN PRÉALABLE : LA FLEXIBILITÉ N'EST PAS QU'UNE AFFAIRE DE TECHNOLOGIE

Les technologies sont un puissant support aux changements dans les rythmes de production et de travail et dans l'organisation du travail mais, en soi, elles ne déterminent pas les formes de travail flexible. Elles influencent toutefois le volume de l'emploi et les qualifications. Elles changent aussi les rapports de force entre les employeurs et les travailleurs, et les représentants des travailleurs doivent aussi se situer dans ce changement.

D'autres facteurs ont plus d'impacts sur le travail :

- les cultures managériales et les stratégies des entreprises (les stratégies clientèle) ;
- la spécificité du travail (manipuler des informations, des données ou effectuer un acte médical) ;
- les nouvelles règles financières qui, pour montrer qu'une entreprise est en bonne santé financière, veulent qu'elle augmente toujours ses ratio per capita et licencie même quand tout va bien. ;
- l'état de la réglementation du travail, la place de l'organisation syndicale et les acquis de la négociation collective.

Les technologies sont ce qu'on en fait. Dans les études de cas, la comparaison entre un centre d'appel financier et un centre d'appel médical montre que des scénarios différents en matière de gestion des ressources humaines sont possibles au départ d'une même technologie.

Dans la banque anglaise étudiée, nous avons pu constater qu'un accord de non-licenciement a conduit à mettre en œuvre une politique en matière de gestion du personnel qui se distingue des autres études de cas (peu de recours à l'outsourcing, au travail temporaire, etc.).

DIMINUTION DE L'EMPLOI ET RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

Malgré une diminution de la main-d'œuvre liée aux technologies, la réduction négociée du temps de travail est rarement à l'agenda des négociations.

OUTSOURCING ET PME : IMAGINER UN NOUVEAU MODÈLE DE NÉGOCIATION COLLECTIVE

Si la sous-traitance est un processus par lequel les grandes entreprises (avec des conventions collectives intéressantes) externalisent leurs activités vers des petites entreprises (avec peu de conventions collectives et peu de présence syndicale), il est nécessaire de développer une présence syndicale et des conventions collectives dans ces petites et moyennes entreprises. Il n'est toutefois pas possible d'extrapoler le modèle des relations industrielles des grandes entreprises vers les PME. De nouveaux systèmes sont nécessaires qui permettent une représentation, une négociation et des accords, par exemple au niveau territorial, d'une région...

ADAPTER LA LÉGISLATION DU TRAVAIL ET LA NOTION DE STATUT PROFESSIONNEL

Une caractéristique du contrat de travail est d'avoir été porteur d'un statut professionnel, qui prévoyait des garanties juridiques et une protection sociale. Ce statut professionnel de référence est celui de l'emploi "typique", à temps plein, à durée indéterminée, chez un même employeur. Mais la place centrale de l'emploi typique dans le droit du travail et la sécurité sociale est remise en cause avec le développement du chômage, de l'emploi précaire, et de toutes les formes d'emplois atypiques.

Une double tendance s'observe aujourd'hui. D'une part, l'uniformité des garanties juridiques et de la protection sociale attachées au contrat de travail fait place à une diversification des modes et des degrés de protection sociale. D'autre part, une partie de cette protection sociale est mise en œuvre en dehors du statut professionnel de référence, à travers des dispositions particulières négociées dans les entreprises (assurance groupe, assurance hospitalisation, etc.) ou des incitants à la protection individuelle (épargne pension).

La discontinuité de plus en plus fréquente des trajectoires professionnelles plaide pour l'élaboration de mesures pouvant garantir une forme de continuité. Le statut professionnel doit être redéfini de façon à garantir la continuité d'une trajectoire professionnelle plutôt que la stabilité des emplois. Il s'agit de protéger le travailleur dans ses phases de transition entre différents emplois et entre des périodes d'activité et d'inactivité professionnelle.

DÉFINIR UN STATUT ENTRE LE SALARIÉ ET L'ENTREPRENEUR

Face aux situations de “fausse indépendance”, le droit du travail prévoit une mesure correctrice qui est le pouvoir de requalification par le juge du faux travail indépendant en travail salarié (présomption de salariat).

Deux conditions doivent être réunies pour conjurer les risques de dérive liés à une extension du champ ouvert au travail indépendant :

- tout d’abord, il faut maintenir fermement le principe d’une requalification du faux travail indépendant en travail salarié,
- ensuite, il faut doter le vrai travail indépendant d’un véritable statut professionnel, qui garantisse notamment sa protection sociale.

Certains pays, comme l’Allemagne ou l’Italie, distinguent une catégorie intermédiaire entre le travailleur salarié et l’entrepreneur. Ces pays distinguent l’entrepreneur totalement indépendant, qui relève entièrement des règles du droit civil ou commercial, et le professionnel autonome qui dépend économiquement d’un ou de plusieurs donneurs d’ordre. Ces situations de semi-indépendance (appelées quasi-salariat en Allemagne, para-subordination en Italie) ont donné lieu à des dispositions juridiques, qui ne sont toutefois que partiellement satisfaisantes. Leur trait commun est d’appliquer certaines règles ou principes du droit commun du travail à ces semi-indépendants. Les pays qui ne possèdent pas de législation spécifique ont procédé au cas par cas.

Enfin, l’essor du travail indépendant ou semi-indépendant exige aussi de pouvoir ménager des transitions d’une situation professionnelle à une autre (du travail salarié au travail indépendant ou semi-indépendant et vice versa).

NE PAS DÉCLOISONNER DISCUSSION SUR LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL, LA GESTION DU TEMPS, LA QUALITÉ DE LA VIE

La question de la coordination entre temps de travail et temps sociaux a été soulevée, entre autres, dans la foulée des débats sur la réduction du temps de travail.

Comme certains établissent trop simplement un lien direct entre réduction du temps de travail et création d’emplois, d’autres (ou les mêmes) établissent aussi une relation directe entre réduction du temps de travail et amélioration de la qualité de la vie. Encore faut-il savoir comment est organisé ce temps de travail réduit. Ces discussions plutôt récentes sur l’articulation entre temps de travail et temps sociaux ont pour objectif de rechercher de nouveaux compromis qui soient à la fois favorables à l’emploi et à la qualité de la vie.

RÉFLÉCHIR À LA GESTION ET L'ORGANISATION INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE DES TEMPS DE TRAVAIL ET HORS TRAVAIL

La durée du temps de travail et son organisation structurent les temps de vie des individus mais aussi ceux de la collectivité : l’organisation des transports publics, la gestion du trafic, les horaires d’école, l’ouverture des commerces, l’accès aux services publics. Le temps hors

travail est organisé collectivement en fonction d'un temps de travail de référence, la journée de travail entre 8 heures et 17 heures.

Mais la flexibilisation des rythmes de production et des temps de travail perturbe aussi tous les autres temps de la vie. Il n'est pas normal que le temps hors travail et les rythmes de la vie collective ne s'adaptent qu'aux seules exigences de la production.

La réglementation du temps de travail ne concerne pas seulement l'entreprise, elle concerne aussi les individus et la société dans son ensemble. Les rythmes de la vie collective relèvent de l'intérêt général. Dès lors, de nombreuses voix s'élèvent pour réclamer un élargissement du cercle de la négociation collective sur la question du temps de travail, au-delà des seuls partenaires sociaux habituels.

LA QUESTION DU TRAVAIL DES FEMMES

Les femmes sont particulièrement concernées par le travail atypique (temps partiel, travail temporaire, etc.), la flexibilité, la discontinuité des situations professionnelles, la gestion du temps, la sous-représentation syndicale, etc. A l'inverse, les femmes ne sont pas nombreuses dans le train béni des travailleurs de la connaissance, ceux dont les tâches s'enrichissent et dont la qualification s'accroît en même temps que l'autonomie, et le salaire.

Dans un scénario de dualisation entre une main-d'œuvre centrale et une main-d'œuvre périphérique, les femmes sont sur-représentées dans la main-d'œuvre périphérique. Ce n'est pas un fait nouveau. Les femmes sont largement présentes dans les branches d'activités qui proposent les conditions d'emploi et de travail les plus flexibles, comme le secteur horeca, le commerce, le nettoyage. Ce qui est nouveau, c'est l'extension de ces pratiques à d'autres branches d'activités du secteur de services qui auparavant proposaient des conditions de travail et d'emploi classiques. Toute réflexion sur l'avenir du travail et les conditions d'une flexibilité socialement acceptable doit tenir compte de la situation spécifique des femmes.

LA SOCIÉTÉ EN RÉSEAU : NOUVEAUX MODÈLES DE PRODUCTION ET DE CONSOMMATION

IAN MILES *
PREST, UNIVERSITÉ DE MANCHESTER

Le but de mon exposé est de vous présenter quelques perspectives, issues de diverses études sur l'innovation. Comme vous le savez, les études en matière d'innovation ne regardent pas seulement les implications sur le travail, elles s'intéressent à l'ensemble de la dynamique de l'innovation. J'aimerais vous parler aujourd'hui de la manière dont l'évolution récente des innovations technologiques a donné lieu à une mise en réseau des organisations et à l'émergence des services, qui constituent un pan important de l'économie. J'aimerais également parler de ce qu'on appelle la nouvelle économie, l'économie de la connaissance, l'économie basée sur le savoir, la société de l'information.

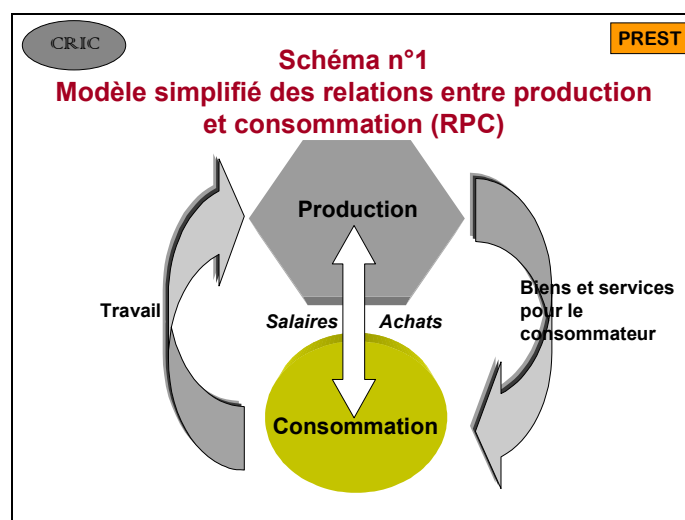
Mon exposé repose sur une série de schémas, qui illustrent différents modèles développés par les théories de l'innovation pour expliquer la croissance de l'économie des services, l'émergence de la société de l'information et les changements dans les relations entre la consommation et la production.

L'ÉVOLUTION DES RELATIONS ENTRE LA PRODUCTION ET LA CONSOMMATION

Le schéma de la page suivante propose un premier modèle, très simplifié et très classique, des relations entre la production et la consommation.

L'économie formelle produit des biens et des services, pour lesquels le facteur travail est un intrant, puis nous consommons ces biens et services, en les achetant avec les salaires qui proviennent du travail. C'est effectivement un modèle très simplifié, dont nous allons voir qu'il va devenir de plus en plus complexe au fil des schémas successifs. Pour alléger les schémas suivants, les flèches concernant le facteur travail ne seront plus reproduites.

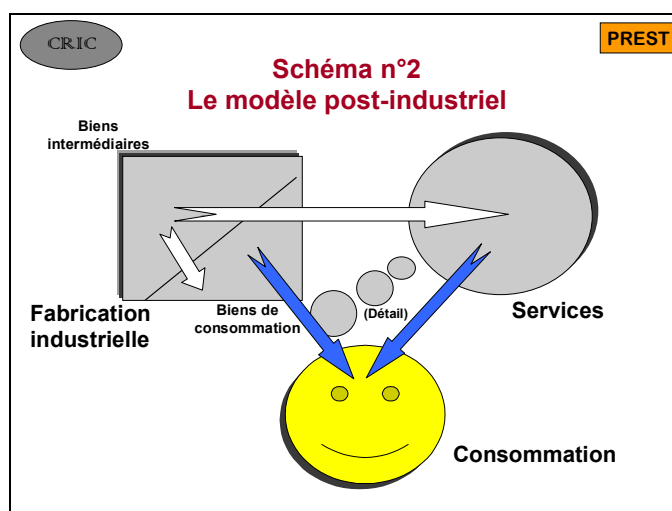
* Ian Miles est directeur du centre Policy Research on Economy, Science and Technology (PREST) et du Centre for Research on Innovation and Competition (CRIC) à l'Université de Manchester.



Un étape très importante dans l'étude des relations entre l'économie formelle et la consommation se situe dans les années soixante, quand les premières théories de la société post-industrielle ont été élaborées, notamment par Daniel Bell, qui introduit la distinction entre la fabrication industrielle et les services et qui analyse leurs rôles respectifs vis-à-vis du développement économique et de la consommation. Alors que les services étaient traditionnellement perçus par les économistes classiques comme des secteurs improductifs, le point de vue post-industriel considère les services comme l'une des forces principales expliquant la croissance de l'économie. Les services sont traités par les consommateurs comme des produits supérieurs aux biens matériels, car la quantité de biens que l'on peut acquérir est limitée, tandis que du point de vue des services intangibles la question de la quantité se pose de manière tout à fait différente. Le fait que le temps nécessaire pour consommer les services ne soit pas extensible à l'infini n'a été compris que plus tard. De la même manière, le fait de travailler dans le secteur tertiaire a acquis une meilleure considération, car ce travail implique des relations entre personnes plutôt que des relations de domination de l'homme sur la technique. C'est ce qui a fait dire à certains que nous passions à une société "post-idéologique", puisque le conflit des classes sociales basé sur le travail industrialisé devait disparaître au fur et à mesure que nous allions vers une économie de services.

L'impact des technologies de l'information a déjà été évoqué par Daniel Bell, mais à l'époque on parlait de l'hypothèse que ces technologies auraient des implications très importantes pour l'industrie, l'automatisation, la robotisation, mais on n'était pas du tout conscient de leur influence sur le secteur des services.

Dans le schéma n°2, qui introduit la dimension "post-industrielle", mais d'une manière encore assez sommaire, les flèches blanches représentent les flux d'innovations, tandis que les flèches grises sont des flux de produits ou de services. Les services sont perçus comme innovants, mais moins que l'industrie. A ce moment, on considère que c'est l'industrie qui est le moteur de l'innovation. La croissance du secteur des services s'est poursuivie parce que la demande a augmenté. Les services ont alors pu absorber l'excédent des emplois menacés par les restructurations industrielles. Ils ont également joué un rôle pour améliorer le transfert des produits de l'industrie aux consommateurs, notamment au niveau du commerce de détail.



Cette perspective a été ensuite critiquée par une série d’auteurs, qui ont été amenés à revoir la notion même de consommation, au début des années 80. La consommation est en fait le mélange d’activités différentes, appartenant à la fois à l’économie formelle et à l’économie informelle. Dans l’économie formelle, il y a toute une série d’activités comme la consommation de services finals, la nourriture, l’habillement, les loisirs, l’éducation. Mais à côté de cela, il y a d’autres activités qui sont en fait assimilables à des activités de l’économie informelle : le travail domestique, les transports individuels, les emplettes, etc. Ces activités peuvent être considérées comme des systèmes de production informels, dont la croissance est importante et qui font ressembler la consommation à ce qu’elle était à une époque pré-industrielle.

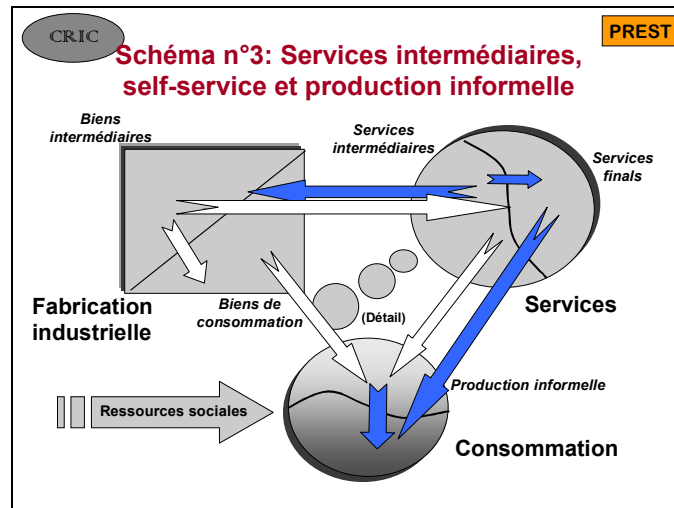
Gershuny a ajouté à cela la notion d’une certaine concurrence entre les biens et les services dans l’économie formelle et montré comment se développaient des “biens de self-service”. En effet, afin de satisfaire la demande finale, qu’il s’agisse de denrées alimentaires, de loisirs ou de connaissances, on peut soit acheter des services, auprès d’un restaurant, d’un service de nettoyage ou des transports publics, soit acheter des biens qui permettent de réaliser soi-même le service : les matières premières et les équipements électroménagers pour cuisiner soi-même, une machine à laver plutôt que d’aller à la blanchisserie, un magnétoscope et des cassettes vidéo plutôt que d’aller au cinéma. Il y a donc de nombreuses innovations au niveau de l’industrie, qui créent de nouveaux produits de consommation pour le grand public, notamment dans l’électronique et la communication de masse. Ces innovations ont donné lieu à des substitutions entre biens et services dans la consommation finale et au développement du “self-service” dans la production informelle, notamment la production domestique.

Cette concurrence entre services et marchandises constitue un défi pour le secteur tertiaire, qui doit créer des services de meilleure qualité pour faire face à la plus grande convivialité des nouveaux produits de consommation créés par l’industrie.

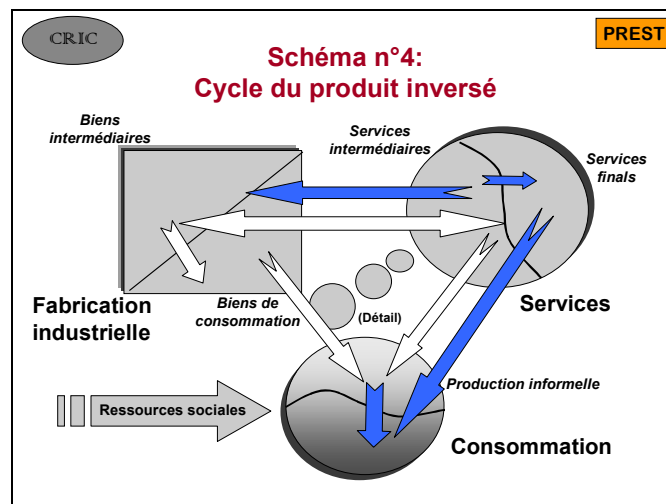
Le développement des services intermédiaires est un autre facteur explicatif de la croissance du secteur des services. Ces services intermédiaires concernent d’abord les services aux entreprises, notamment du fait de l’externalisation et de la sous-traitance de fonctions de plus en plus diversifiées. Mais il y a aussi des services intermédiaires qui sont fournis aux consommateurs : si vous avez une voiture, il faut que vous alliez au garage de temps en

temps, si vous avez une télévision il faut un télédistributeur auquel vous souscrivez un abonnement, et ainsi de suite pour beaucoup d'innovations ancrées dans la vie quotidienne, qui ont donné naissance à de nouveaux modes de vie et de consommation.

Le schéma n°3 intègre, dans notre modèle initial de relations entre production et consommation, les services intermédiaires ainsi que la production informelle, liée notamment au développement des biens de self-service. Les flèches blanches représentent toujours les flux d'innovations et les flèches grises les flux commerciaux.



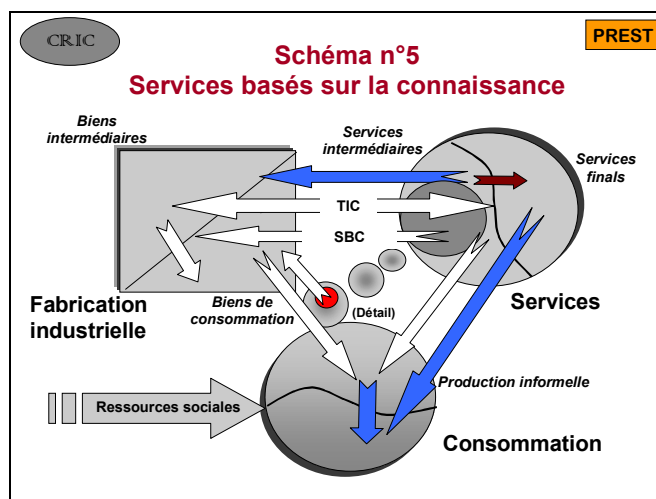
Au cours des années quatre vingt, les technologies de l'information ont été de plus en plus intégrées dans le secteur tertiaire. Environ 80 % de la consommation de logiciels s'est faite au niveau du secteur tertiaire et non pas dans l'industrie. Certains auteurs parlent alors de "cycle de produit inversé" : les services accaparent les nouvelles technologies de l'information afin de rationaliser dans un premier temps leur organisation interne, mais une fois que ces technologies ont été absorbées, il y a un processus d'apprentissage qui permet de mettre en oeuvre de nouvelles compétences qui sont ensuite utilisées afin d'améliorer la qualité des services et de créer de nouveaux types de services.



Dans ce modèle du cycle de produit inversé, le flux d'innovation va tout autant des services vers l'industrie que de l'industrie vers les services : c'est la seule différence importante entre le schéma n°3 et le schéma n°4.

Dans les années 90, deux nouveaux éléments s'ajoutent au schéma précédent :

- Parmi les services intermédiaires qui viennent du secteur tertiaire et qui sont utilisés par l'industrie, il y a de plus en plus de firmes qui jouent un rôle clé au niveau du transfert des connaissances (SBC = services basés sur la connaissance). Ces connaissances sont certes générées dans tous les secteurs de l'économie, mais ces firmes ont pour objectif de remettre en forme et de reprendre cette connaissance générique et de la canaliser dans certains secteurs qui permettent de générer l'innovation. Certains secteurs, comme les télécoms ou le génie logiciel, sont évidemment vitaux pour le développement de l'économie en réseau et de la société de l'information, mais on peut constater que l'on trouve aujourd'hui partout ces services axés sur la connaissance, qui sont en fait devenus des moteurs très importants du processus d'innovation.
- Dans les analyses récentes des systèmes d'innovation, nous voyons que non seulement ces nouvelles entreprises axées sur la connaissance jouent un rôle moteur afin de stimuler l'innovation dans l'économie, mais il y a également beaucoup de services de distribution qui dominent maintenant une grande partie du processus d'innovation. L'innovation dans les services de distribution porte sur le lien entre le producteur et le consommateur. Ainsi, les grandes chaînes d'hypermarchés jouent un rôle très important en orchestrant l'innovation dans toute la filière de distribution, en exigeant par exemple que le commerce électronique et les échanges de données télématiques aient lieu dans l'ensemble de la chaîne des fournisseurs, en prescrivant à leurs fournisseurs quels sont les produits précis qui répondent aux attentes des consommateurs. Dans des domaines tels que les biotechnologies, les organismes génétiquement modifiés ou l'électronique grand public, les grandes sociétés de services organisant la distribution occupent aujourd'hui une place centrale.



Avant de passer à la deuxième partie de mon exposé, je voudrais vous raconter l'anecdote suivante : j'ai utilisé un moteur de recherche sur Internet avec le mot clé "*flexible working*" ; je n'ai pas trouvé le site de la conférence mais j'ai trouvé, parmi les meilleurs hits proposés, plusieurs firmes spécialisées dans le conseil à des entreprises qui souhaitent introduire des formes de travail flexible. Les sites Internet de ces firmes présentent leur portefeuille de prestations et citent les références de certains clients. Il s'agit en fait d'un bon exemple de service basé sur la connaissance ...

LES ATOUTS ET LES LIMITES DES MODÈLES PROPOSÉS

J'ai présenté jusqu'ici un aperçu extrêmement schématique du développement de l'économie en réseau, qui présente néanmoins plusieurs points faibles :

- Cette approche est trop linéaire, elle donne l'impression que la voie est tracée et qu'il suffit de la suivre. Or, les différents modèles proposés peuvent très bien coexister ou connaître des rythmes de développement très différents.
- Il est nécessaire d'ajouter à ces modèles d'autres éclairages, qui peuvent provenir par exemple d'autres branches de l'économie, comme l'économie politique (théorie de la régulation), ou encore d'autres disciplines, comme la sociologie de la consommation ou la sociologie des organisations.
- L'analyse permet d'identifier le rôle de la connaissance dans l'évolution de la société industrielle et le développement de la société de l'information, mais elle néglige certains aspects liés à la production même de ces connaissances : l'amélioration des compétences, le développement des réseaux de relations interpersonnelles qui permettent l'innovation, etc.

Au-delà de ces considérations générales, je propose de reprendre de manière plus détaillée les atouts et les limites de chacun des modèles décrits précédemment.

LE MODÈLE POST-INDUSTRIEL (SCHÉMA N°2)

Dans ce modèle, la consommation est analysée comme un passage automatique des biens aux services. Le consommateur est en fait considéré comme le bénéficiaire, le destinataire passif des produits ou des services. Cette approche n'a pas assez envisagé la diversité des services. Elle considère le travail dans le secteur des services comme une forme de travail plus moderne et plus évoluée, qui peut comprendre une dimension de relation interpersonnelle. Cependant, une partie importante du travail tertiaire revêt des formes atypiques et flexibles, dans le sens négatif : travail fragmenté, mal rémunéré, peu qualifié. Ce modèle brouille également les frontières habituelles entre services publics et services privés.

A ce stade, les technologies de l'information sont perçues et utilisées comme un instrument d'automatisation, bien plus que comme un outil de mise en réseau.

LE MODÈLE DES SERVICES INTERMÉDIAIRES ET DU SELF-SERVICE (SCHÉMA N°3)

Il s'agit d'une approche économique nouvelle, où la consommation est perçue comme plus active et où le rôle de la production informelle dans l'économie sociale est également souligné. Les caractéristiques de l'évolution de l'emploi sont plus complexes, à cause d'une plus grande variété de l'offre et de la demande de biens et de services.

Mais ce modèle privilégie encore une conception très économiste de la consommation. C'est le "consommateur rationnel" qui choisit d'acheter ou de ne pas acheter un bien ou un service sur la base de son utilité, de son prix et d'autres critères réputés objectifs. On a très peu analysé le rôle des inégalités entre hommes et femmes au niveau du ménage et leur impact sur la prestation des tâches informelles et sur la prise de décision quant aux achats.

Le rôle de l'innovation est perçu de manière différente selon les auteurs qui se rattachent à ce modèle. Pour certains, les services sont toujours considérés comme un peu en retard par rapport à l'industrie, bien que le besoin d'innovation dans les services ait été systématiquement souligné. Le tertiaire est encore considéré comme un agrégat d'emplois. La croissance de l'emploi dans le secteur tertiaire s'explique non seulement par l'accroissement de la demande de services, mais aussi une efficacité et une productivité moindres que dans l'industrie.

Mais d'autres auteurs mettent en évidence le rôle important des services intermédiaires, destinés notamment au secteur industriel. Certains services sont réellement perçus comme innovateurs et la technologie y acquiert véritablement droit de cité. C'est alors que les compétences technologiques ont commencé à être externalisées par les entreprises industrielles. Cette analyse permet de mieux connaître quels sont ces services technologiques "flottants", qui se retrouvent aussi bien du côté industriel que du côté tertiaire. Elle permet aussi de comprendre notamment la professionnalisation des services, et plus particulièrement la professionnalisation des services aux entreprises, qui peut d'ailleurs offrir une certaine stabilité et sécurité pour les travailleurs tertiaires.

Mais d'une manière générale, les innovations dans les services sont encore perçues non pas comme une appropriation active, mais comme une diffusion passive à travers des réseaux de coopération et d'échange.

LE MODÈLE DU CYCLE DE PRODUIT INVERSÉ (SCHÉMA N°4)

Dans le concept de "cycle du produit inversé", par contre, on reconnaît que l'innovation dans les services peut démarrer d'elle-même, sans devoir être lancée par l'industrie. L'innovation est de plus en plus importante dans la médiation de la relation entre le travailleur et le consommateur. De plus, les compétences techniques qui peuvent soutenir les activités de services sont mieux reconnues et on commence à prendre davantage en compte les aspects d'organisation du travail.

Beaucoup d'auteurs ont attiré l'attention sur les limites de ce modèle du cycle de produit inversé, qui attribue un rôle moteur à l'innovation dans les services. Il semble qu'il puisse s'appliquer en fait à certains pays ou à certaines branches d'activité à un moment donné, mais que ce ne soit pas un modèle généralisable. De plus, les implications en termes d'organisation du travail et d'emploi n'ont pas été assez étudiées.

LE MODÈLE DES SERVICES BASÉS SUR LA CONNAISSANCE (SCHÉMA N°5)

Ce modèle met l'accent sur le rôle des services en tant qu'agent du changement technologique dans l'économie, ainsi que sur les services qui font un usage intensif des technologies en tant que sources d'innovation, en tant que générateurs de connaissance et en tant qu'agents de transfert de connaissances.

De nouvelles entreprises apparaissent, qui vendent des prestations d'organisation de la production et de flexibilisation du travail à d'autres entreprises. La connaissance même du processus de travail est un nouveau domaine pour les services aux entreprises. Ceci conduit à la constitution d'une seconde infrastructure de la connaissance, de nature privée et marchande, parallèlement à l'infrastructure de la connaissance publique, c'est-à-dire les universités, les administrations, les laboratoires. On assiste aussi à la croissance de nouveaux types d'entreprises, axées sur certains problèmes très spécialisés, qui sont en fait souvent composés de jeunes cadres très qualifiés, encadrés par des normes professionnelles semi-autonomes.

Les grandes firmes de services deviennent les "orchestrateurs" de réseaux d'innovation et de traitement de l'information relatives aux consommateurs, notamment par le commerce électronique, la distribution on-line par Internet, la télévision, les communications mobiles qui permettront de lier davantage le producteur et le consommateur.

Malgré que cette approche soit appropriée à l'analyse des nouveaux services et de la "nouvelle économie", on peut y repérer plusieurs lacunes :

- Les conflits d'intérêt qui peuvent survenir entre les services publics et privés basés sur la connaissance ont été peu étudiés. Du point de vue économique, la connaissance est un actif intangible, qui devient une marchandise quand il se transforme en produit. C'est le cas notamment du traitement des données statistiques, en tant que ressources publiques ou privées.
- Bien qu'une attention croissante soit accordée aux relations de travail, l'analyse des effets sur les travailleurs est encore très limitée. Les entreprises mettent en œuvre de nombreux moyens pour contrôler la connaissance des travailleurs et éviter d'en perdre la propriété en cas de rotation ou de mobilité du personnel qualifié ; il s'agit à la fois d'intéressement financier (rémunération par actions) ou d'instruments juridiques, comme par exemple la contractualisation et les clauses de non concurrence.
- Il manque aussi des données précises sur la nature et l'évolution de l'emploi dans les services basés sur la connaissance. Eurostat, par exemple, vient seulement d'entamer une série de travaux sur la répartition entre hommes et femmes des emplois dans ce secteur, sur les évolutions des carrières, sur le rôle des entreprises des pays tiers implantées dans l'Union européenne.
- On reconnaît aussi aujourd'hui que les pratiques de consommation forgent les identités personnelles, ce qui constitue un enjeu très important pour les prestataires de services dans l'économie formelle. La consommation est en fait un élément constitutif de l'identité personnelle, qui a également une

influence sur l'identité au travail. L'interaction entre l'identité personnelle au travail et dans la consommation est encore mal connue.

PERSPECTIVES

Pour ce qui est de l'avenir, je pense que les chercheurs vont devoir élucider une série de questions liées au fonctionnement concret de l'économie en réseau et de la société de la connaissance. Voici quelques questions qui me semblent importantes.

- Pourquoi certaines formes de connaissances ont-elles non seulement un impact scientifique, technique et institutionnel, mais aussi un impact sur des formes sociales et informelles d'organisation des personnes ?
- Comment analyser le développement de nouveaux modèles de travail dans les services, que ce soit pour le travail de bureau, le back-office, le travail en contact direct avec les clients ? Quel rôle jouent les relations sociales dans les réseaux, de même que les relations de pouvoir et les relations de confiance ?
- Comment approfondir la connaissance des relations entre le travail, la consommation et le développement des identités personnelles, dans une société marquée par la différenciation ?
- Comment envisager de nouvelles articulations entre l'économie formelle et l'économie informelle, entre les modes de production qui se perpétuent dans l'organisation de la production formelle et les modes de production informels dans les ménages et les foyers ? Y aura-t-il une influence des produits distribués par Internet, dont une des caractéristiques importantes est la gratuité de certains échanges et le rôle de certains réseaux sociaux qui se constituent sur le net ? Qu'en sera-t-il des échanges de proximité ?

Nous devons reconnaître que nous entrons dans une nouvelle époque et que cette époque connaît des formes très diversifiées d'organisation du travail. Même les réseaux ont maintenant des formes diversifiées et a fortiori les types d'activités au sein de ces réseaux. Il faut réfléchir à mettre en oeuvre et à soutenir des options alternatives aux réseaux dominants, par exemple dans le commerce électronique, afin d'éviter de consolider les relations de pouvoir entre les grands services de distribution, qui vont chercher à clôturer le champ dans lequel ils attireront et rendront captifs les consommateurs. Il faudrait donc soutenir également l'accès du tiers-secteur, du secteur non marchand, de l'économie informelle, permettant à ces secteurs d'accéder aux mêmes ressources. Quelles que soient les réglementations ou les mesures de protection sociale qui pourraient être adoptées, je pense qu'il faut réfléchir à la manière dont nous allons suivre les résultats de ces politiques afin d'en maîtriser les implications sur la vie de travail, sur la famille, ainsi que sur les rapports de forces sociaux dans l'économie formelle et informelle.

NOUVEAUX RYTHMES DE PRODUCTION ET NOUVEAUX TEMPS DE TRAVAIL

ANNA PONZELLINI *
FONDAZIONE PIETRO SEVESO

Dans sa contribution au projet FLEXCOT, la Fondation Pietro Seveso a apporté son expérience en matière d'étude du temps de travail au sens large du terme, c'est-à-dire : les horaires et la structure des temps de travail, les rythmes de production, l'organisation du travail, les relations collectives de travail. Il s'agit d'un sujet sur lequel la Fondation Pietro Seveso travaille depuis 25 ans. Le temps de travail était un des principaux thèmes de recherche de la Fondation et depuis lors, on a assisté à beaucoup de changements dans l'approche du travail flexible et du temps de travail. Il y a 20 ans, en Italie, de nombreuses recherches se basaient sur l'hypothèse d'une réduction généralisée du temps de travail. A l'heure actuelle, ce thème est devenu moins prioritaire. Depuis une dizaine d'années, les thèmes prioritaires sont ceux qui sont abordés par FLEXCOT, c'est-à-dire la flexibilité du travail, la flexibilité du temps de travail et la nécessité d'associer cette flexibilité à un niveau acceptable de protection des travailleurs.

LES RELATIONS ENTRE LES TECHNOLOGIES ET LE TEMPS DE TRAVAIL

A travers sa démarche empirique, le projet FLEXCOT a mis en évidence certains résultats plutôt inattendus. L'approche classique du temps de travail est apparue moins importante que ce que nous escomptions à première vue, plus précisément, elle s'est posée sous d'autres formes, comme l'a montré l'exposé de Patricia Vendramin.

Il y a toujours eu une imbrication importante entre technologies et temps de travail, même si le temps de travail n'est pas l'aspect le plus directement lié à l'utilisation de nouvelles technologies. D'une part, parce qu'il faut un certain temps avant que les horaires de travail ne soient adaptés, car les différents temps de travail sont liés à des personnes. D'autre part, il faut compter avec un filet de protection sociale, constitué de réglementations et de conventions qui évoluent plus lentement que des facteurs comme les technologies. Néanmoins, cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'interaction entre le temps de travail et les technologies. Toutefois, très souvent, ce rapport n'est pas direct même s'il existe un lien étroit entre les horaires, les temps et les rythmes de travail et les technologies.

* Anna Ponzellini est coordinatrice de recherches à la Fondazione Pietro Seveso à Milan.

La mécanisation et le mode de production de type fordiste ont construit progressivement le modèle de “travailleur standard”, caractérisé par un certain type d’horaire de travail, une présence bien définie sur le lieu de travail, des cadences de travail et un rythme de production déterminés, ceci d’une manière contrôlée, uniformisée, normalisée. La construction de ce modèle a débouché sur un système de réglementation, qui a été le fruit du travail des syndicats et des organisations professionnelles.

Les nouvelles technologies, et en particulier les technologies de la communication, ouvrent des pistes nouvelles, en ce sens qu’elles permettent une grande variété d’horaires de travail, ce qui débouche sur une plus grande variété de statuts et de normes en matière de travail. Cette situation nouvelle débouchera, selon toute vraisemblance, sur des formes de réglementation nouvelles car un socle de garanties sociales reste nécessaire. Cela constitue un défi pour les acteurs sociaux. Les attentes sont fortes à l’égard des organisations syndicales, d’autant plus que la flexibilité du travail peut aussi être un avantage pour les travailleurs, pas seulement pour les entreprises. Mais la qualité de vie des travailleurs, au travail et hors travail, est tributaire du contexte dans lequel cette flexibilité sera mise en œuvre ainsi que du socle de protection sociale qui sera construit.

Dans le cas de l’Italie aujourd’hui, beaucoup d’entraves à l’extension de la flexibilité sont posées par le mouvement syndical ainsi que par d’autres institutions. Mais il faut aussi savoir qu’à la “rigidité” du travail ainsi réglementé, il faut associer la très grande flexibilité du travail dit irrégulier, ou informel, qui est très répandu en Italie, même sous ses formes les plus modestes. C’est une réalité dont il faut tenir compte quand on parle d’externalisation.

LES TENDANCES LOURDES DANS LA TRANSFORMATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Des tendances lourdes dans l’économie ont conduit à des changements dans les horaires de travail :

- Tout d’abord, la demande du consommateur a changé, ce qui a pour conséquence de modifier les horaires d’accessibilité des services et d’étendre ces périodes d’accessibilité. Cette tendance concerne aussi les temps de production dans les entreprises. A cela s’ajoute l’offre de nouveaux types de services (conseil, assistance, ...) qui débouchent à leur tour sur de nouveaux temps de travail, par exemple, le conseil en ligne accessible 24 heures sur 24.
- D’autre part, les nouvelles technologies induisent de nouveaux rythmes de production, à savoir la politique du juste à temps, la réduction des délais, l’accélération des cadences.
- Enfin, viennent l’individualisation des souhaits du personnel et le souci d’harmoniser vie privée et vie professionnelle. Toutefois, ces souhaits individuels ne sont pas réellement une préoccupation prioritaire. Il s’agit plutôt d’un argument utilisé pour justifier la diversification des horaires, les changements dans les rythmes de production

et l'extension des horaires d'ouverture. Il existe en effet une tendance qui consiste à dire qu'en fait l'individu pourrait choisir son rythme et son temps de travail.

Les nouvelles technologies sont impliquées dans ces changements, elles ne les déterminent pas mais elles les rendent possibles comme l'ont démontré les diverses études de cas qui ont été réalisées dans le cadre de l'étude FLEXCOT.

ILLUSTRATIONS À TRAVERS LES ÉTUDES DE CAS

LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE

Si on prend l'exemple du secteur bancaire, on constate que le temps de travail est essentiellement déterminé par les nouvelles stratégies des entreprises orientées "clientèle". Ainsi, les plages d'ouverture des agences changent ; on ouvre les week-end, le soir, ce qui change les horaires de travail des travailleurs et rend le travail plus flexible (temps de travail hebdomadaire variable, temps de travail en décalage).

De nouvelles approches du temps de travail sont mises en œuvre en même temps que la recherche de compromis entre une flexibilité interne et une flexibilité externe. Par exemple, la sous-traitance à des centres d'appel du travail en dehors des horaires standards. Ces centres d'appel proposent des horaires de travail inhabituels, irréguliers. Parfois, le travail débute à 8 heures et se termine à 20 heures, mais très souvent, en fait, on va au-delà, et le travail se termine à 23 heures ou 24 heures, parfois même le centre fonctionne 24 heures sur 24. Dans ces situations en décalage par rapport aux horaires standards, l'impact sur le temps de travail a été substantiel. Les employeurs ont davantage recouru au temps partiel, au travail posté, au travail en équipe.

Un autre aspect important, qui n'est pas seulement propre aux banques, concerne l'intensification du travail. À l'intérieur du temps de travail, il faut aussi prendre en compte le rythme du travail. Les cadres, entre autres, sont fortement concernés. La pression sur leur travail est de plus en plus forte et les heures supplémentaires structurelles deviennent la règle. Ces heures supplémentaires ne sont pas rémunérées ou compensées sous une forme quelconque. De même, les temps de travail "peu sociaux" (unsocial working time) tentent de plus en plus à ne pas être assortis de rémunérations ou de conditions particulières visant à compenser l'inconfort privé. Ceci apparaît clairement dans le cas britannique. Dans les services financiers, l'externalisation d'activités vers des centres d'appel vise, entre autres, à échapper à ces primes, boni ou autres compensations associés aux temps de travail "peu sociaux". La dualisation s'accroît entre un personnel dont les conditions de travail sont encadrées par des conventions collectives et ceux qui expérimentent des situations atypiques de travail dans des conditions beaucoup moins intéressantes.

Les rapports entre le travail typique et le travail atypique sont en train de se compliquer. Beaucoup d'aspects liés à la rémunération interviennent. Dans le secteur bancaire anglais, il est clair que l'on est face à un mouvement syndical très affaibli. Mais il faut être attentif à l'exemple britannique car des indices montrent que d'autres peuvent être tentés par cet exemple. Dans la législation italienne, au cours des 10 dernières années, par exemple, les

indemnités pour les heures supplémentaires n'ont cessé de chuter, et ceci même dans le cas du travail dit réglementé.

LE CAS DU GÉNIE CIVIL

Le deuxième secteur étudié est le génie civil. Les nouvelles technologies sont susceptibles d'induire pas mal d'avantages pour certaines professions, pour certains métiers. La flexibilité peut se révéler intéressante pour certains professionnels du secteur, notamment au niveau du design et de la conception de projet. Le travail peut être organisé différemment, les délais raccourcis, les déplacements mieux maîtrisés, la coopération mieux organisée, le travail mieux réparti. Mais le génie civil montre aussi des scénarios opposés. Sans parler ici de la construction où les réalités du travail et l'impact des technologies sont totalement différentes, nous nous concentrerons sur le design et la gestion de projet. Que constate-t-on ?

L'impact des technologies sur le travail peut être varié. Dans le design, la conception assistée par ordinateur, les Intranet conduisent à un raccourcissement des délais, dans un cycle de travail très irrégulier, avec des pointes et des périodes creuses. Dans la gestion de projet, les logiciels de groupware et de workflow réduisent le besoin de déplacement. Toutefois, les déplacements qui subsistent se caractérisent par un allongement des temps de travail, une intensification des temps de travail avec des périodes de travail très denses (en partie à l'étranger) et des horaires de travail qui excèdent largement les horaires conventionnels.

Dans d'autres cas, la mise en œuvre de la flexibilité tient compte des exigences et des revendications à la fois des travailleurs et des employeurs. Cet exemple du génie civil nous montre que la flexibilité du temps de travail peut également être intéressante. L'étude de cas danoise illustre le scénario positif. La direction de l'entreprise a cherché un compromis entre la qualité de vie de ses chargés de projet et les besoins en flexibilité de l'entreprise. La référence en matière de temps de travail est un horaire standard (de 8 heures à 15 heures) mais le travailleur peut gérer sa présence au travail en fonction des pointes et des creux dans sa charge de travail. A certains moments, il dépassera l'horaire de référence, à d'autres il pourra être en-deçà ; il pourra moduler sa présence à l'intérieur de cet horaire de travail.

La mise en œuvre de la flexibilité ne dépend pas forcément de l'utilisation d'une nouvelle technologie. Dans des situations identiques, l'impact social peut être différent. En matière de flexibilité, il est possible de trouver des compromis entre les intérêts des travailleurs et des employeurs.

LE CAS DE LA PRESSE ET DE L'ÉDITION

Le secteur de la presse et de l'édition est particulièrement intéressant si l'on s'intéresse à l'impact des technologies. Les technologies utilisées dans le contexte de la rédaction des journaux tendent à l'heure actuelle à gommer les différences entre journalistes, techniciens, typographes, etc. Elles permettent aussi de travailler directement sur la page finale dans des délais de plus en plus rapprochés du temps de production proprement dit. Jusqu'à la dernière minute, le journaliste peut travailler en ligne de même que tous ceux qui assurent la mise en page. Cette possibilité de modifier une édition à la dernière minute n'est pas sans effet sur le temps de travail. Le temps de travail est prolongé et le principe du juste à temps

de plus en plus affiné. Le nombre d'équipes s'accroît et la charge de travail se modifie à la dernière minute.

L'expérience de ce secteur introduit aussi deux autres paramètres en plus de la durée du travail : la localisation (à distance) et le caractère non prévisible du travail. Le travail programmé est plus acceptable qu'un travail inopiné, notifié à la dernière minute.

LE CAS DU SECTEUR DE LA SANTÉ

Dans le secteur des soins de santé, un des cas est particulièrement instructif. Il s'agit de centre d'appel médical, proposant des conseils en ligne. C'est un excellent exemple car il montre que l'on peut organiser le travail en ligne, 24 heures sur 24 en recherchant des solutions respectueuses des personnes. Le travail est ici organisé en trois pauses de 12 heures (temps plein) sans "normes de productivité" à respecter, ni contrôle et supervision tatillons. Les infirmières travaillent trois jours et ont trois jours libres. L'organisation mise en place rencontre mieux les besoins organisationnels privés. D'autre part, la relation patient / personnel soignant est très délicate, il faut appréhender cette relation avec l'attention nécessaire.

Les expériences de médecine à distance, de télémonitoring sont des expériences intéressantes. Elles restent partout des expériences, mais il convient de les suivre avec beaucoup d'intérêt. Par exemple, dans le cas italien, on a relevé beaucoup d'opposition à ce type de changement organisationnel, parce que ce changement implique également un changement des horaires. Le personnel infirmier s'y est opposé, en revanche, on a constaté que les médecins y étaient plutôt favorables. Pour les médecins, le télémonitoring dégage du temps et permet de mieux organiser d'autres tâches. Par contre, dans le cas du personnel infirmier, le même type de système a induit une intensification du travail. Ensuite, le travail rendu plus efficace et plus efficient a conduit à une diminution du personnel infirmier. Dans ce cas, les technologies ont conduit à une intensification du travail et à une réduction du personnel.

DES DÉFIS À MOYEN TERME

De nouveaux rythmes de production sont induits par les technologies, à travers la production juste à temps, l'extension de la journée de production (même dans les activités de services), le raccourcissement des délais, une utilisation plus intense des ressources humaines. Le travail flexible prend diverses formes qui ont été répertoriées dans notre recherche ainsi que dans d'autres recherches : le travail à temps partiel, le travail de week-end, le temps de travail flexible, le travail de soirée et de nuit, les heures supplémentaires, etc.

Tous ces changements sont en partie les produits de l'innovation technologique, mais la réglementation du temps de travail est un paramètre qui intervient également de multiples manières. Ainsi, temps de travail et rémunération sont intimement liés. Historiquement, la référence de la rémunération est le temps passé sous la subordination de l'employeur. Dès lors, tout changement dans les temps de travail induira un changement des politiques en

matière de rémunération. Un autre enjeu important concerne les inégalités entre hommes et femmes et la fragmentation du marché du travail en défaveur des femmes.

Enfin, un dernier élément de réflexion concerne l'incidence de ces technologies sur le temps de travail mais aussi sur les possibilités de coordination et de contrôle. Les nouvelles technologies permettent à la direction de mieux maîtriser, de mieux contrôler le travail. Les références en matière de mesure de performances au travail changeront, la référence à la localisation du travail également.

TRAVAIL FLEXIBLE ET ADAPTATION DES QUALIFICATIONS ET DES COMPÉTENCES

RANALD RICHARDSON *
CURDS, UNIVERSITÉ DE NEWCASTLE

Ma présentation sera structurée de la manière suivante. Pour aborder correctement la problématique de la qualification et des compétences dans la société de l'information, il faut d'abord clarifier les notions de compétence, de qualification, d'aptitudes. Cela peut sembler une évidence, mais dans la littérature, il existe pas mal de confusion ; les définitions ne sont pas aussi claires que l'on pourrait le croire à première lecture. Il convient ensuite d'aborder la question des nouvelles technologies et de leur pouvoir déqualifiant ou requalifiant. Ensuite, il faut s'interroger sur les "nouvelles" qualifications attendues sur les "nouveaux" lieux de travail. Enfin, il faut réfléchir aux stratégies mises en oeuvre par les entreprises pour créer cette "nouvelle" ressource humaine et sur le sort de l'éducation et la formation dans une économie flexible.

L'IMPORTANCE DES QUALIFICATIONS

Depuis le début des années 90, le débat est ouvert autour des qualifications et des compétences. Les technologies de l'information et de la communication sont une pièce maîtresse dans ce débat comme l'illustre cette citation de Freeman et Soete qui date de 1994 :

Le changement dans la composition des qualifications, qui est requis par le nouveau paradigme des TIC, est probablement plus grand que pour n'importe quelle autre révolution technologique (Freeman, Soete, 1994).

La première révolution industrielle était basée sur des investissements en capital et en machines. La révolution actuelle requiert des investissements en capital humain - qualifications, formation, éducation (UK, DTI, 1999).

Aujourd'hui, tous les discours politiques sur la société de l'information rappellent l'importance du capital humain, de la formation, de l'éducation, de la compétence, qui

* Ranald Richardson est chef de projet au Centre for Urban and Rural Development Studies (CURDS) à l'Université de Newcastle.

doivent faire toute la différence. Une autre citation, de la Commission européenne cette fois, nous parle du potentiel humain.

Il y a un grand potentiel inexploité de création d'emplois. Mais beaucoup de personnes sans emploi, limitées par leurs qualifications trop faibles ou dépassées, ... ne peuvent pas occuper les emplois créés (CEC, 1998).

L'adaptation de l'Europe aux nouvelles technologies est relativement lente, à la fois en termes d'organisation du travail et en termes d'opportunités pour les individus au travail et sans travail de développer et de renouveler leurs qualifications tout au long de leur vie active (CEC, 1998).

La Commission européenne nous dit que : si premièrement, la technique fonctionne ; si deuxièmement, nous arrivons à repenser les organisations afin d'utiliser cette technique ; si troisièmement, nous parvenons à faire apprendre aux gens les compétences nécessaires pour utiliser ces techniques, alors l'avenir de l'Europe sera au beau fixe. Si ces trois conditions sont réunies, l'emploi ne sera plus menacé et les conditions de travail seront meilleures.

DES CONCEPTS MAL DÉFINIS

Si la qualification, la compétence, l'aptitude, le savoir sont des enjeux centraux, il convient de clarifier ce que l'on signifie à travers tous ces vocables. Je ne vais pas dans le cadre de cet exposé ouvrir une discussion sur les concepts mais simplement passer en revue les notions qui sont utilisées. Je mettrai l'accent sur la dernière de ces notions "les attributs et les attitudes", telle que je l'ai nommée. Plusieurs terminologies sont utilisées, parfois avec confusion. Certains termes font référence à l'individu, d'autres à l'organisation ou à l'emploi. La traduction de l'anglais vers le français de certains termes augmente encore cette confusion, notamment entre "*skills*" et "*competencies*".

- Qualifications (*skills*)
- Compétences (*competencies*)
- Qualifications (*qualifications*)
- Attributs et attitudes (*attributes and attitudes*)

En anglais, il y a peut être une contradiction dans l'emploi des termes. Retenons que, d'une manière générale, le premier terme (*skills*) fait référence à une approche modulaire de la qualification, et un ensemble de modules est constitutif du deuxième terme (*competencies*). Le troisième terme (*qualifications*) est plus simple, il porte davantage sur les titres et les diplômes. Enfin, le quatrième terme (*attributes and attitudes*) est beaucoup plus intéressant, j'y reviendrai dans un instant. La notion d'attributs et d'attitudes est davantage inscrite dans la personne elle-même, elle se constitue au gré des phases de socialisation ; il s'agit là d'un aspect très important de la qualification.

TECHNOLOGIES ET PROCESSUS DE DÉQUALIFICATION ET REQUALIFICATION

Afin d'apporter un éclairage nouveau à notre compréhension du monde du travail, il convient de reposer la question de l'impact des technologies de l'information et de la communication. Ces technologies engendrent-elles un processus de déqualification ou de requalification ? De nombreux travaux ont conclu à une déqualification ; je pense toutefois que plusieurs facteurs interviennent en même temps et qu'ils ne sont pas exclusifs. Plusieurs scénarios coexistent.

- *L'obsolescence des qualifications (skill redundancy).*
La question de l'obsolescence des qualifications est une problématique importante. Le secteur de la presse et de l'édition offre un exemple interpellant. Dans les années 80, les nouvelles technologies ont commencé à remplacer les artisans. De nombreux travailleurs avaient des professions qualifiées et reconnues, et ils pouvaient tirer de leur compétence, un statut et un revenu élevé. Petit à petit, ils sont devenus inutiles. Ces travailleurs chargés de la composition qui, dans certains pays, contrôlaient la totalité du secteur de l'édition sont en fait confrontés aujourd'hui à l'obsolescence de leur qualification. Les nouvelles techniques ont rendu leurs compétences inutiles.
- *La déqualification (de-skilling).*
L'autre notion liée à la destruction des compétences est la notion de déqualification. Cette déqualification est liée au taylorisme et au rétrécissement des compétences mises en œuvre dans les processus de production d'inspiration taylorienne. Les technologies peuvent avoir cet impact. Si l'on prend l'exemple de la banque, on constate dans nos études de cas, beaucoup de processus qui automatisent et rationalisent les activités de back-office.
- *La requalification (re-skilling).*
Les technologies peuvent aussi donner lieu à des processus de requalification. Si je prends l'exemple des centres d'appel et des activités liées aux services après-vente, la prestation de services à distance a entraîné une recombinaison des qualifications.
- *L'accroissement des qualifications (up-skilling).*
La technologie peut également entraîner une plus grande spécialisation des compétences. Le génie civil fournit un bon exemple. La puissance de modélisation et la puissance analytique des nouvelles techniques informatiques permettent à certains professionnels, qui occupent déjà des fonctions très spécialisées, de se spécialiser encore davantage dans un domaine donné.
- *L'élargissement des qualifications (multi-skilling).*
L'élargissement des compétences, c'est probablement ce qui est apparu de manière la plus constante dans nos études de cas. Cela ne signifie pas que les compétences deviennent plus pointues. Je pense qu'il s'agit simplement d'une étendue du type de compétences mises en œuvre. Cela permet à certains travailleurs d'élargir leur terrain d'intervention vers des tâches moins routinières et présentant une plus grande valeur ajoutée.

- *La requalification continue (continuous re-skilling).*
Enfin, la dernière notion reprise concerne la requalification continue. Il s'agit aussi d'un élément qui est ressorti de l'ensemble des études de cas. Les processus de production changent de manière continue, il ne s'agit pas de changements ponctuels suivis de périodes de stabilité. Il s'agit d'un processus continu et l'adaptation des qualifications se fait également en continu.

LES QUALIFICATIONS DANS LES "NOUVELLES" FORMES DE TRAVAIL

DES COMPÉTENCES DE BASE

Quelles sont les qualifications nécessaires pour les emplois du futur ? Des qualifications de base resteront bien évidemment indispensables : lire, calculer. De même, que des qualifications professionnelles spécifiques, c'est-à-dire la connaissance d'un métier. Il faut également inclure parmi ces qualifications de base, des compétences liées aux technologies de l'information et de la communication, cela, quel que soit le métier considéré. Chacun doit pouvoir "se coltiner" à son ordinateur pourrait-on dire. Les études de cas, ainsi que les interviews, ont montré qu'il y a une appropriation de ces nouvelles techniques, qu'elles ne constituent pas, à l'heure actuelle, un obstacle infranchissable. Une étape a été franchie. La même étude réalisée dans les années 80 aurait montré une toute autre capacité d'appropriation de ces technologies.

DES COMPÉTENCES "COMMUNICATIONNELLES"

A côté des connaissances de base, il y a également un éventail de compétences que l'on pourrait appeler "communicationnelles". La communication devient un facteur clé et transversal dans le monde du travail. A ces compétences communicationnelles s'ajoutent également de nouvelles "attitudes" qui deviennent nécessaires et qui sont aussi érigées au rang de compétence. Elles ne sont pas directement liées aux technologies mais elles se mettent en œuvre dans des environnements qui utilisent le plus ces nouvelles technologies.

Les compétences communicationnelles comprennent des aptitudes liées à :

- la relation avec la clientèle,
- la présentation,
- la gestion des émotions,
- le leadership,
- la capacité à travailler en équipe,
- la capacité à travailler en réseau.

Les compétences en termes de comportement ou d'attitudes personnelles font référence à :

- l'implication,
- le dynamisme,
- l'enthousiasme,
- la créativité,
- la capacité d'adaptation,

- la flexibilité,
- la motivation,
- l'autonomie.

Nous pouvons illustrer ce qui précède par le travail dans les centres d'appel. Ils utilisent des techniques de pointe et font appel à ce type de compétences : la capacité de capter un client, la gestion des émotions, l'usage du sourire téléphonique. En soi, ces compétences existaient déjà dans beaucoup de fonctions commerciales ou de contact mais aujourd'hui elles gagnent également des univers professionnels dont elles étaient absentes. De nombreuses personnes, qui étaient occupées à des tâches administratives ou de gestion, sont maintenant confrontées à ce nouvel environnement, à ces contacts avec la clientèle et à ces besoins en compétences communicationnelles. Les compétences de direction changent également. L'encadrement est moins occupé par des questions techniques, des problèmes liés au fonctionnement des équipements, il s'investit dès lors dans d'autres zones de compétences. Toutefois, dans l'exemple cité, celui des centres d'appel, la situation est différente. Dans le centre d'appel traditionnel, le travail est très intensif, très prescrit, le poids du contrôle est très important, la rémunération est souvent liée à la performance. Il n'y a dès lors guère de marge pour développer de nouvelles compétences, ou pour favoriser le développement personnel et la mise en valeur des compétences.

De même, toutes les considérations sur les attitudes et les comportements plus individuels découlent d'une littérature managériale et sont souvent loin de la réalité de nombreux environnements de travail.

Dans les exemples provenant du génie civil, ou d'autres sociétés de conseil, et pour les équipes de gestion, ces discussions sur les compétences sont peut-être très appropriées ; ceci, d'autant plus que les modes de rémunération peuvent favoriser l'implication, le dynamisme, la créativité. Mais si l'on revient à un environnement très taylorisé, plus proche de nombreuses situations de travail, il est difficile d'appliquer ces notions qui ont été pensées par rapport au travail des cadres. Comment susciter la créativité, l'innovation, l'enthousiasme quand tout le travail est prescrit ? Qui plus est, comment évaluer ces compétences si elles ne peuvent s'exprimer ? Comment aussi évaluer ce type de compétences lors d'un recrutement puisqu'il s'agit principalement de compétences qui s'expriment dans des situations concrètes de travail ?

EDUCATION ET FORMATION DANS UNE ÉCONOMIE FLEXIBLE : QUELLES RESPONSABILITÉS ?

La question qui se pose est de savoir si de telles compétences peuvent être enseignées et, le cas échéant, à quel stade du processus éducatif et pédagogique ? Est-ce que ces compétences relèvent de la socialisation et/ou de l'apprentissage ? Sont-elles propres aux cols blancs ou à certaines classes sociales ? Comment un col bleu, comment une personne dont les parents sont au chômage, comment une personne qui n'a pas une éducation suffisante, comment les exclus sociaux peuvent-ils acquérir ces compétences, ces attitudes ? Ces compétences et attitudes, qui sont essentielles pour faire la différence dans l'entreprise, alors qu'ils n'ont peut-être pas d'autres compétences dont ils pourraient se prévaloir ?

Faute de temps, je clôturerai en évoquant un dernier point : le développement des compétences pour les travailleurs atypiques (temporaires, à temps partiel, etc.) et particulièrement pour les femmes.

Références

Freeman C. and Soete L. (1994), *Work for all or mass unemployment ? Computerized technical change into the 21st century*. London, Pinter Publishers.

European Commission (1998), *Partnership for a new organisation of work*, EC, DGV, Brussels.

LE TRAVAIL FLEXIBLE ET LE DEVENIR DU DROIT DU TRAVAIL EN EUROPE

PAUL VAN DER HEIJDEN *
UNIVERSITÉ D'AMSTERDAM

Cet exposé présente certains éléments du travail réalisé par le groupe Supiot et publié en français sous le titre “Au-delà de l’emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe” (Flammarion, 1999). Mon exposé commence par une petite histoire, celle de deux frères, Jean et Pierre.

Jean est un travailleur moderne. En 1999, il travaille pour une compagnie d’assurances. Certains matins, il se rend dans les bâtiments de la compagnie. Mais il n’y a plus de bureau ou plutôt, c’est un bureau moderne. A la réception, il reçoit un caddie et un ordinateur portable et il se rend dans un espace libre, mis à sa disposition. Là, il branche son ordinateur, il lit son courrier électronique et y répond. Il consulte l’Intranet pour se tenir au courant des changements dans la compagnie. Il rencontre un certain nombre de collaborateurs avec lesquels il peut discuter. Ensuite, il se rend chez certains clients. En chemin, il utilise son GSM pour appeler sa compagne afin de lui rappeler qu’il se charge des courses. Des emplettes qu’il effectue par Internet évidemment. Avant d’arriver chez un autre client, il contacte son frère, Pierre, parce que durant le week-end, une fête familiale est prévue.

Pierre, quant à lui, ne peut être appelé qu’entre 12 h 30 et 13 h 00. Il travaille dans une usine qui fabrique des radiateurs automobiles ainsi que d’autres systèmes de refroidissement. Pierre travaille 9 heures par jour, 4 jours par semaine, au total 36 heures. C’est un temps de travail plutôt normal. Il est satisfait de travailler 4 jours par semaine puisqu’il bénéficie ensuite de 3 jours de repos.

L’histoire de ces deux frères est évidemment tout à fait imaginaire mais en même temps, elle existe réellement dans de nombreux Etats membres de l’Union européenne. Ces types de travailleurs coexistent dans une même société. Certains travaillent en usine, dans le système dérivant du siècle précédent alors que d’autres, parallèlement, évoluent dans un contexte high-tech.

* Paul van der Heijden est professeur de droit à l’Université d’Amsterdam ; il est un des auteurs du rapport Supiot “Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe”.

LA DIFFÉRENCIATION DES STATUTS DU TRAVAIL

Ces deux catégories de travailleurs illustrent évidemment des statuts très différents. Dans les usines, le contrat de travail est basé sur des conventions collectives négociées par les syndicats. Elles sont obligatoires et s'appliquent à 150.000 personnes dans la même situation. Les travailleurs "modernes", quant à eux, ne dépendent pas de conventions collectives. Ils ont des conventions individuelles. Ils ne sont pas syndiqués. Leur rémunération est fonction de leurs prestations et de leurs performances. Ils sont libres de céder des jours de congé en échange de monnaie sonnante et trébuchante. Ils ont droit à trois mois de congé sabbatique une fois tous les 5 ans pour se ressourcer et pour actualiser leurs connaissances. Ils peuvent également s'absenter pour des raisons personnelles et ont une voiture de leasing qu'ils peuvent utiliser à des fins privées.

Cet exemple illustre bien les changements que subit actuellement la société. Avant, elle était dominée par l'industrie. Maintenant, elle devient une société dite tertiaire, basée sur la connaissance. La société traditionnelle a fait place à une société individualisée. Cette société traditionnelle se basait sur la règle des 40/40/40 c'est-à-dire que les gens travaillaient 40 ans, 40 semaines par an et 40 heures par semaine. Des millions de travailleurs étaient concernés par ce schéma. Aujourd'hui, cette règle n'est plus d'actualité. La durée hebdomadaire de travail est continuellement abaissée. La durée de la vie active fait constamment l'objet de discussions étant donné que l'entrée dans la vie professionnelle se fait de plus en plus tard et que la retraite est prise de plus en plus tôt.

La caractéristique majeure de la société actuelle est la différenciation. Bien entendu, il existe toujours des conventions collectives négociées par les syndicats qui s'appliquent à des millions de personnes. Mais la tendance est plutôt à la différenciation. Nous nous orientons vers une réglementation plus globale avec des conventions collectives toujours présentes mais qui donneront la possibilité aux individus comme aux entreprises de s'exprimer. Les entreprises pourront faire valoir leurs spécificités propres. On va donc assister à une décentralisation des négociations et par là même, à la fin des relations de type fordiste où les conditions de travail étaient identiques pour l'ensemble des travailleurs.

LE DEVENIR DU DROIT DU TRAVAIL

Ces mutations soulèvent la question de l'avenir du droit du travail tel qu'il est établi actuellement. C'est sur ce sujet que le groupe Supiot a travaillé.

Jusqu'à présent, le droit du travail s'est basé sur la protection des travailleurs, les plus faibles économiquement, par rapport aux employeurs qui sont économiquement les plus forts. Cette situation se traduit par l'obtention de postes permanents avec des salaires fixes ainsi que d'une série d'avantages, négociés par des syndicats puissants comme par exemple, la protection contre les licenciements, la sécurité sociale. En échange de ces sécurités, le travailleur entre dans une relation de subordination à l'intérieur d'un cadre hiérarchique prédéterminé. L'employeur est le pilote de l'entreprise tandis que le travailleur est un subalterne.

Mais aujourd'hui, cette situation est mise à mal pour plusieurs raisons. D'abord, le taux de syndicalisation est en chute libre dans la plupart des pays européens en raison de l'individualisation des travailleurs. Cependant, même si la tendance est à la baisse, elle n'a pas la même ampleur partout. En Suède, par exemple, 80 % des travailleurs sont syndiqués contre 10 % en France. Ensuite, le rapport entre l'employeur et le travailleur est modifié. Le travailleur n'est plus un subalterne et l'employeur n'est plus le pilote. La plupart des travailleurs modernes en savent davantage à propos de la gestion d'une entreprise que leur propre patron. Ils ont une formation de plus en plus pointue. Ils maîtrisent la technologie alors qu'elle n'est pas forcément maîtrisée par l'employeur.

LA FLEXIBILITÉ

Deux types de flexibilité peuvent être mis en évidence. La flexibilité externe se caractérise par le temps partiel, le travail intérimaire ou le travail indépendant. On constate, dans certains pays de l'Union, que les travailleurs intérimaires sont de plus en plus nombreux. Le nombre de contrats à durée déterminée augmente en permanence. Dans la plupart des cas, le contrat à durée déterminée est utilisé au moment de l'entrée sur le marché du travail. Il correspond à une période de rodage plutôt qu'à un moyen de flexibilité. Toutefois, l'utilisation de ce type de contrat varie aussi en fonction des secteurs et des activités. Le secteur agricole, par exemple, en est un grand utilisateur.

La flexibilité interne concerne les contrats à durée indéterminée. Dans l'Union, plus de 80% des travailleurs ont un tel contrat. Or, une grande mobilité est exigée. Les travailleurs doivent en effet être disposés à faire plus et à garder leurs connaissances à niveau. Ils doivent se recycler en permanence. C'est ce qu'on appelle l'employabilité. L'employabilité est un concept de flexibilité utilisé par les employeurs afin de réagir aux fluctuations du marché, rendu capricieux par le comportement incertain des clients.

En matière de réglementation des formes de travail flexible, plusieurs directives ont été arrêtées concernant notamment le travail à temps partiel et les contrats à durée déterminée. Le but est d'offrir une protection minimale aux groupes de travailleurs concernés afin d'arriver à une égalité des droits. Aucune discrimination n'est acceptée. Dans le cas des contrats à durée déterminée, un des risques est l'exploitation du travailleur par une multitude de contrats successifs. A un moment donné, il doit se voir proposer un contrat à durée indéterminée.

La flexibilité est souvent considérée comme une volonté patronale imposée aux travailleurs. Mais il faut reconnaître qu'elle peut venir aussi d'une demande des salariés. Les travailleurs s'individualisent et souhaitent que les employeurs tiennent compte de leurs spécificités. Ils veulent par exemple, une répartition de plus en plus équitable entre les hommes et les femmes au niveau du temps de travail et du temps hors travail. Au début de la vie active, les gens souhaitent un emploi à temps plein mais lorsqu'ils ont des enfants, ils préfèrent travailler à temps partiel. Il faut adapter le temps de travail à la période de la vie.

Les employeurs doivent être attentifs à ces revendications et établir un nouvel équilibre entre les intérêts des travailleurs d'une part, et les leurs, d'autre part. Il faut axer le travail sur la situation professionnelle et privée du travailleur.

Pour en revenir au droit du travail, l'ancien paradigme ne pourra pas subsister dans les années à venir. Le niveau de formation de plus en plus élevé des travailleurs et leur influence au travers de la technologie sur le mode de production modifient les rapports entre travailleurs et employeurs. La structure hiérarchique va perdre de son importance. C'est dans ce contexte que la flexibilité devient possible et que le dialogue social entre patronat et syndicat doit jouer un rôle important.

Le droit du travail dans l'Union européenne va devoir bouger. Une des modifications majeures est l'établissement d'un nouvel équilibre dans les relations entre les travailleurs et les employeurs. Il s'agit d'une grande opportunité pour les travailleurs puisqu'ils vont pouvoir se réapproprier une autonomie et la valoriser davantage que par le passé.

LES NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL, UN DÉFI POUR LES RELATIONS INDUSTRIELLES ET LES SYNDICATS

REINER HOFFMANN *
INSTITUT SYNDICAL EUROPÉEN

En tant que syndicat, nous sommes confrontés aujourd'hui à deux défis majeurs : d'une part, un énorme problème de chômage, depuis les années 70, et d'autre part, plus récemment, des modifications structurelles extrêmes dans le monde du travail. Ce sont ces deux situations qui ont changé radicalement la donne pour les syndicats.

LES DÉFIS DANS LES RELATIONS DU TRAVAIL

Les rapports sur l'emploi de la Commission européenne sont d'excellents points de départ pour analyser ces tendances. Il faut cependant tenir compte du fait que nous n'avons pas de marché du travail unifié en Europe. Au contraire, il existe des diversités très profondes, non seulement entre les Etats membres mais également à l'intérieur même des frontières nationales. Prenez l'exemple des régions du Nord et du Sud de l'Italie ou celui des nouveaux et des anciens Länder en Allemagne, les situations ne sont pas du tout comparables en termes de marché du travail. Mais quoiqu'il en soit, et malgré ces disparités, on peut dire que les défis sont assez semblables.

LE DÉFI DU CHÔMAGE

Aujourd'hui, dans le monde du travail, nous assistons conjointement à la fin des modèles taylorien et fordiste et à l'avènement de nouvelles formes d'emploi et de nouveaux types de travail, souvent "atypiques". Dès lors, deux questions se posent aux syndicats :

- d'une part, ils doivent s'interroger sur les conditions nécessaires pour revenir au plein emploi et sur les implications que cela peut avoir en matière de politique et de positionnement syndical ;
- d'autre part, si l'objectif principal est de revenir au plein emploi, ils doivent aussi s'interroger sur le ou les types d'emplois émergents. Le but n'est pas de

* Reiner Hoffmann est directeur de l'Institut Syndical Européen, auprès de la Confédération Européenne des Syndicats.

s'y opposer mais bien de savoir comment les réglementer et les rendre plus acceptables.

Dans le contexte actuel, ces deux questions sont primordiales, tant pour l'avenir du travail que pour celui des syndicats.

Les références classiques ont changé. La conception traditionnelle de l'emploi, basée principalement sur le travail des hommes, un travail qualifié, dans une grande entreprise n'est plus dominante. Il y a quelques décennies encore, ce type d'emploi constituait la majorité des relations de travail et les ouvriers formaient le gros de la base syndicale.

Maintenant, les changements sont rapides. Des nouvelles formes de travail apparaissent et le travail n'est plus uniquement celui des hommes. De plus en plus de femmes trouvent leur place sur le marché du travail.

La plupart des pays sont confrontés à une baisse de la syndicalisation même s'il y a, dans certains pays, comme la Belgique ou les Pays-Bas, des tendances inverses qui laissent apparaître une augmentation de l'appartenance syndicale.

Dès lors, de telles réflexions s'imposent aux responsables syndicaux. Certains l'ont déjà compris depuis plusieurs années. Le développement du travail à temps partiel en est une bonne illustration. Dans les années 80, les syndicats s'opposaient au temps partiel parce qu'il ne correspondait pas à la conception traditionnelle que l'on avait du travail. Or, pour un nombre limité d'employés, le travail à temps partiel pouvait être intéressant à certains moments de leur vie. Contrairement à d'autres syndicats européens, les syndicats néerlandais (le CNV et le FNV) ont compris, au milieu des années 80, que ce type de travail convenait à certains segments spécifiques de la main-d'œuvre. C'est ainsi que des conventions collectives particulières ont été négociées afin de donner aux travailleurs à temps partiel les mêmes droits que leurs homologues à temps plein. Elles offraient la garantie qu'il n'y aurait aucune discrimination. La conséquence pour les syndicats fut assez positive puisqu'en termes de taux de syndicalisation, les travailleurs à temps partiel sont fortement syndiqués aux Pays-Bas alors qu'en Allemagne où, traditionnellement, les syndicats ont eu d'énormes difficultés à accepter en leur sein ce type de travailleurs, le taux reste faible.

LES MODIFICATIONS STRUCTURELLES DANS LE MONDE DU TRAVAIL

Deux modifications structurelles majeures doivent être mises en évidence. D'abord, les frontières entre les secteurs se modifient constamment, les secteurs traditionnels (métallurgie, sidérurgie) cédant de plus en plus du terrain au secteur tertiaire. Ensuite, le nombre de petites et moyennes entreprises croît de manière importante au point qu'elles occupent aujourd'hui 2/3 des travailleurs européens.

Ces mutations se posent en véritable défi pour les syndicats dans la mesure où le taux de syndicalisation est assez faible dans le secteur tertiaire et plus encore dans les PME. Cela amène deux nouvelles questions relatives aux implications de ces mutations à la fois sur le choix des politiques syndicales, politiques indispensables dans la quête de ces nouveaux types de travailleurs et plus largement, sur les relations de travail.

Les relations de travail existent dans le but de réglementer le marché du travail. Mais dans le contexte actuel de mondialisation, elles connaissent des bouleversements. Deux tendances semblent à l'œuvre. D'une part, il y a une certaine décentralisation, contrebalancée par une certaine centralisation. Cette centralisation se traduit par une recherche de réglementations du travail implantées à l'échelon européen, voire mondial. Il s'agit toutefois d'un cadre réglementaire qui devrait être adapté à l'échelon local afin de répondre aux besoins spécifiques des acteurs. D'autre part, la seconde tendance est une certaine individualisation des travailleurs et une atomisation.

Les conséquences pour les syndicats sont évidentes. Confrontés à ce contexte mondialisé, ils ne peuvent plus raisonner à partir du schéma de travail classique. Ils doivent, au contraire, tenir compte du caractère élargi des réglementations et se préoccuper également des cas individuels en répondant de manière plus ciblée aux intérêts des personnes qui peuvent être extrêmement différents.

L'EXEMPLE DE LA POLITIQUE DU TEMPS DE TRAVAIL

Les syndicats sont convaincus que pour lutter contre le chômage, il faut, non seulement, une croissance économique forte mais parallèlement, il faut aussi une redistribution du travail existant. Cette redistribution, peut-elle être effective simplement en introduisant la semaine des 35, voire des 32 heures ? Ne faut-il pas, au contraire, envisager un aménagement du temps de travail sur la totalité de la vie active d'une personne ? Dès lors, il s'agirait de réfléchir à un réaménagement du temps de travail sur toute la durée de la vie active, avec les conséquences que cela peut avoir en termes de souplesse et de flexibilité.

Lors du congrès de la Confédération Européenne des Syndicats en juin dernier à Helsinki, il a été décidé que les syndicats devaient analyser la possibilité de réduire le temps de travail sur toute la période de la vie active en passant, par exemple, d'une moyenne de 70 000 heures à 50 000 heures de travail. Or, ce n'est pas impossible dans la mesure où rares sont les travailleurs qui atteignent cette moyenne au cours de leur vie professionnelle et cela, pour beaucoup de raisons (chômage, etc.).

Plusieurs éléments fondamentaux doivent être pris en considération dans le processus de remaniement du temps de travail. Parmi ceux-ci, il y a l'éducation et la formation. Cela fait quelques années déjà que l'idée d'un apprentissage continu tout au long de la vie fait son chemin. Aujourd'hui, son utilité ne fait plus aucun doute, le développement incessant des nouvelles technologies et des nouvelles formes de travail renforcent encore davantage cette idée. La question reste néanmoins de savoir comment on peut fournir aux personnes concernées le temps nécessaire à cet apprentissage. Arrêter ses études à 18 ou 24 ans ne veut plus rien dire, il faut prévoir dans le parcours de vie des personnes, des périodes réservées à l'apprentissage ou au recyclage. C'est pourquoi ce type d'apprentissage doit être intégré, en tant que concept innovateur et formateur, à une redéfinition du temps de travail.

La valorisation du travail à temps partiel est un autre élément important. En effet, trop souvent ce type de travail est rendu très peu attirant. Dans la plupart des pays de l'Union Européenne, il est utilisé pour des tâches mal rémunérées et à faible niveau de qualification. Il attire aussi une population majoritairement féminine, à l'exception des pays comme

l'Allemagne où environ 30 % des hommes sont employés à temps partiel parce qu'il est organisé de manière plus attirante qu'ailleurs. Mais la question est de savoir comment le rendre plus attractif et comment attirer, dans le temps partiel, des personnes plus qualifiées dès lors qu'elles le désirent.

Or, si nous devons faire face à de nouvelles formes d'organisation du travail et à des exigences de flexibilité, le travail à temps partiel peut devenir un des éléments constitutifs de cette réorganisation du temps de travail, en l'intégrant dans un concept d'heures de travail, calculé sur l'ensemble de la vie active.

D'autres systèmes peuvent intervenir dans le remodelage du temps de travail. Néanmoins, ils restent trop souvent réservés à des catégories de travailleurs qualifiés. Ils devraient donc se généraliser à un plus grand nombre d'employés. Parmi ces systèmes, il y a :

- Le système de passage et de mise à la retraite progressif ainsi que celui de la retraite anticipée. Ils soulèvent alors la question de la flexibilité de l'interruption de travail. A terme, peut-on encore envisager l'arrêt de l'activité professionnelle à l'âge de 60 ou 65 ans ou au contraire, sera-t-il possible pour certaines personnes de poursuivre leur activité jusqu'à l'âge de 67, 68 voire 70 ans, en fonction de leurs desiderata ?
- Le système des congés rémunérés ou des congés sabbatiques. Dans certaines entreprises, des modèles très innovants existent. Au terme d'une période définie, certains travailleurs ont automatiquement le droit de profiter d'un an de congé sabbatique. Leur rémunération est maintenue durant cette période grâce à la constitution d'un fonds.

Les syndicats doivent aussi faire preuve d'innovation dans leur politique générale du temps de travail afin de répondre à la fois aux besoins et aux aspirations concrètes des personnes mais également aux intérêts des entreprises qui recherchent des formes d'organisation du travail, plus souples et plus flexibles. Or, ceci ne peut pas être uniquement envisagé à l'échelon national. C'est pourquoi les syndicats doivent adapter leurs structures aux modifications qui sont intervenues dans l'économie, tant au niveau sectoriel et national qu'au niveau européen.

Dans la plupart des pays de l'Union, il y a une restructuration des organisations syndicales qui se traduit très souvent par des fusions. C'est le cas notamment en Allemagne où 4 syndicats de service ont fusionné pour n'en former qu'un seul. C'est aussi le cas en Grande-Bretagne où des 100 petits syndicats existants, il en reste moins de 60 et où, en fait, 4 grands syndicats regroupent 80 % de la base syndiquée.

L'EUROPÉANISATION DES RELATIONS DE TRAVAIL

Ces mutations doivent permettre aux syndicats d'intégrer la nouvelle dimension européenne. Il faut d'abord renforcer les structures européennes, notamment la Confédération Européenne des Syndicats, les fédérations sectorielles syndicales et les syndicats professionnels. Il faut ensuite dégager de manière plus nette une perspective

européenne au sein des organisations nationales. A l'avenir, il y a lieu effectivement de refondre certaines structures et de les rationaliser afin d'éliminer les doubles emplois. L'exemple du syndicat allemand IG-Metal illustre ce problème. Il apparaît que son bureau de Stuttgart ou de Francfort est plus important que celui de la Fédération Européenne des Métallurgistes. Cette situation de faiblesse des structures européennes doit cesser à terme.

Quoiqu'il en soit, il ne faut pas vouloir à tout prix harmoniser les systèmes nationaux de relations de travail au nom de l'eupéanisation. Ces systèmes sont fondés sur des traditions profondes dans des structures particulières, propres à chaque état. Il serait ambitieux d'entreprendre leur uniformisation dans une perspective européenne. Au contraire, le niveau européen doit s'inscrire en complémentarité des systèmes nationaux. Des structures parallèles au niveau national sont beaucoup plus enrichissantes.

Plusieurs éléments portant sur l'eupéanisation des relations de travail doivent être pris en considération.

- 1) Le dialogue social doit être renforcé à l'échelon européen. Des négociations entre partenaires sociaux existent au niveau européen, les systèmes nationaux ayant la charge de les mettre en application. Des conventions européennes concrètes portant sur la re-réglementation du marché du travail ont vu le jour. Des capacités de négociation autonomes à l'échelon européen doivent être développées. Elles requièrent une définition de droits syndicaux fondamentaux à l'échelon transnational.
- 2) Depuis le protocole social, les partenaires sociaux ont pu trouver des moyens de négocier entre eux et de se mettre d'accord sur des domaines qui réglementent le marché du travail. Mais l'eupéanisation des relations industrielles ne doit pas porter uniquement sur le dialogue social parce que celui-ci dépend d'une manière ou d'une autre de la Commission, au titre du protocole social. Sans l'impulsion de la Commission, les partenaires sociaux ne peuvent pas négocier.
- 3) Des comités d'entreprises européens, constitués à partir de groupes transnationaux ont été constitués. Il s'agit d'instruments tout à fait récents même si l'idée remonte à plus de 25 ans. Ils sont axés sur une directive européenne et ont déjà négocié des conventions collectives, notamment sur le congé parental, sur le travail à temps partiel, sur les contrats à durée déterminée. Il y a actuellement environ 1.700 entreprises en Europe qui sont couvertes par la directive et environ 550 comités d'entreprises européens créés.
- 4) Une coordination des politiques de négociations collectives nationales et européennes doit être établie et cela, pour deux raisons : d'une part, dans la perspective du dialogue macro-économique et d'autre part, afin de réduire les risques de concurrence et de compétitivité entre les partenaires.

Les syndicats doivent être capables d'atteindre ces objectifs mais cela ne dépend pas uniquement d'eux. Dans les relations du travail, il faut deux partenaires autour de la table pour négocier. Il faut non seulement des syndicats forts mais également des représentants

d'employeurs forts. D'ailleurs, il est impératif que les employeurs soient aussi organisés à l'échelon européen. Sans organisations européennes fortes pour les employeurs, l'europeanisation des relations du travail restera une illusion.

RECOMMANDATIONS AUX POUVOIRS PUBLICS ET AUX PARTENAIRES SOCIAUX

DOMINIQUE CARRÉ *
LABSIC, UNIVERSITÉ DE PARIS NORD

La contribution qui suit a un statut spécifique par rapport aux autres contributions puisqu'elle n'a pas pour objectif de traiter d'une thématique en lien avec la flexibilité, mais de réaliser une synthèse à partir des échanges qui se sont instaurés au cours du colloque "Le travail flexible à l'aube du 21^e siècle : un défi pour les politiques publiques" et de formuler quelques recommandations à partir des résultats de la recherche FLEXCOT.

LES AMBIGUÏTÉS DE LA FLEXIBILITÉ

Pour que la flexibilité ne soit plus vécue comme une fatalité, il faut que de nouveaux compromis sociaux s'élaborent, permettant de concilier économie performante et aspirations des travailleurs à avoir une sécurité professionnelle et à vivre et travailler autrement.

Alors que les modèles organisationnels flexibles ne cessent de s'étendre et que l'on estime que plus d'un tiers des travailleurs européens (mais environ 50 % des travailleurs britanniques) sont en "horaires atypiques" (la tendance n'a fait que se renforcer ces dernières années), il est temps que les pouvoirs publics européens et nationaux prennent des mesures pour éviter une dualisation du marché du travail et la précarisation de millions de travailleurs en Europe, sans pour cela restreindre la possibilité de choisir le temps de travail pour les travailleurs qui le souhaitent. La flexibilité n'est pas nouvelle, mais son extension à des secteurs d'activités économiques qui n'étaient jusqu'alors pas ou que très peu concernés mérite une attention toute particulière.

Certes l'entreprise flexible offre des opportunités pour certains travailleurs, mais la plupart des études montrent qu'en fait de progrès, c'est à une dégradation des conditions de vie et de travail que l'on a bien souvent assisté :

* Dominique Carré est directeur du Laboratoire des Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université de Paris Nord (Villetaneuse).

Cette dégradation est évidente pour les chômeurs ou les working poors. Mais elle est aussi très souvent le lot de “ceux qui ont la chance d’avoir un emploi”. Sans même parler de la dégradation de leur environnement, l’obsession du rendement a conduit à exiger des hommes qu’ils s’adaptent toujours plus étroitement aux besoins des machines et du marché. Cela est particulièrement visible là où la flexibilité a été étendue de façon unilatérale, comme ajustement de la ressource humaine aux moindres fluctuations du marché, et non pas de façon bilatérale, comme conciliation de la liberté d’entreprendre et la liberté du travail. La flexibilité externe, c’est alors la noria des plans sociaux toujours recommencés, le travail avec un revolver sur la tempe. La flexibilité interne, c’est trop souvent l’adaptation du temps de l’homme à celui du travail (au lieu du contraire) et la destruction du temps de la vie privée (1).

En effet, en 1999, d’une part un nombre croissant de travailleurs se retrouvent dans un marché de dupes puisqu’ils cumulent les inconvénients du lien de subordination, sans pouvoir bénéficier de ses avantages, tout en étant dans l’obligation de prendre à leur compte une partie de plus en plus importante du risque entrepreneurial, sans pouvoir en retour obtenir des avantages inhérents à celui-ci. D’autre part la flexibilité est mal répartie entre les travailleurs eux-mêmes, ce qui provoque une dualisation du marché du travail : d’un côté, une main-d’œuvre centrale (contrats et statuts traditionnels, main d’œuvre qualifiée, sécurité d’emploi...) et de l’autre une main-d’œuvre périphérique (exposée à l’insécurité professionnelle, à la déqualification...). Deux populations sont particulièrement touchées par la recherche d’une flexibilité effrénée de la part des entreprises : il s’agit des femmes et des jeunes.

Deux facteurs renforcent la dégradation des conditions de travail et de vie de millions de travailleurs européens : la persistance d’un chômage structurel de masse et le développement de nouvelles stratégies entrepreneuriales qui sont de plus en plus régulées par le marché et non par la régulation socioprofessionnelle (faiblesse du syndicalisme dans certains pays, comme la France).

Sans nier l’importance et la spécificité des contextes nationaux ou sectoriels en matière de relations professionnelles et de régulation sociale, comme nous l’avons vu dans la recherche FLEXCOT, nous souhaiterions émettre quelques réflexions et recommandations à destination des pouvoirs publics, des travailleurs, de leurs représentants et des entreprises. Par recommandations, il faut entendre des propositions à débattre, des pistes de réflexion à creuser plutôt que des recettes à appliquer.

L’objectif de ces recommandations est de favoriser, de rechercher les voies possibles d’une flexibilité du travail qui soit également socialement acceptable.

RECOMMANDATIONS AUX POUVOIRS PUBLICS NATIONAUX ET EUROPÉENS

RETOUR DE POLITIQUES PUBLIQUES

Il faut en appeler à un retour des politiques publiques (sur le plan régional, national et européen) afin d’atténuer d’une manière conséquente la place croissante prise par la

régulation par le marché du champ du travail. En d'autres termes, il faudrait substituer dans le champ des relations professionnelles la régulation du marché par une régulation sociale effective. Ceci aurait le mérite de mieux concilier flexibilité organisationnelle, sécurité financière et couverture sociale des travailleurs et d'éviter les exclusions économiques et sociales.

DISSOCIER STATUTS PROFESSIONNELS ET PROTECTION SOCIALE

L'une des raisons pour lesquelles les emplois atypiques peuvent conduire à l'exclusion sociale est que les droits sociaux et la protection sociale sont intimement liés au statut professionnel. Dans la mesure où les formes de travail atypique continueront à se développer, il est urgent de concevoir et mettre en place une déconnexion entre les statuts professionnels qui sont changeants et instables et la protection sociale qui devrait être garantie. Des propositions récentes ont été établies par un groupe international d'experts à la demande de la Commission européenne (rapport "Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe", dit également rapport Supiot). À titre d'exemple, la notion "d'état professionnel des personnes" a été suggérée car elle élargit la notion d'emploi à la notion de vie de travail. Ce concept repose sur l'idée d'une continuité des droits sociaux tout au long de la vie, quel que soit le statut professionnel de la personne. Le rapport Supiot préconise également que les droits sociaux soient assortis de droits de tirage sociaux.

MIEUX RÉGLEMENTER LA SOUS-TRAITANCE ET FAVORISER LA MISE EN PLACE DE NOUVEAUX CONTRATS DE TRAVAIL

Pour faire face au développement d'une flexibilité externe, les pouvoirs publics nationaux et européens devraient réglementer et contrôler d'une manière plus stricte les conditions dans lesquelles de nouvelles formes d'activités liées à la sous-traitance se mettent en place et aboutissent au remplacement du contrat de travail par le contrat commercial, principe du "*self-employment*". Ils pourraient également favoriser ou accélérer la mise en place de "contrats d'activités", "contrats multi-employeurs" (expérimentation menée en France) ou encore définir un statut intermédiaire entre le statut de "salarié" et le statut de "travailleur indépendant" pour les personnels travaillant d'une manière autonome, mais avec un lien de subordination fort. Le statut de "para-subordination" créé en Italie est une illustration d'un contrat de travail d'un nouveau type qui pourrait faire l'objet d'une attention toute particulière.

CRÉER UNE LÉGISLATION POUR RÉGIR LE TRAVAIL À DISTANCE

L'évolution des formes multiples de travail à distance n'est souvent pas prise en compte par les législations des pays ou par les conventions collectives. Dans la plupart des pays européens, il n'existe pas de règlement ou de législation encadrant le travail à distance. La seule législation existante est le plus souvent la législation applicable au travailleur à domicile. Une nouvelle réglementation est à constituer pour couvrir toutes les formes de travail à distance, quel que soit le statut du travailleur et les lieux de travail. Une première étape pourrait reposer sur la mise en œuvre d'une initiative : la création d'un Observatoire européen d'évaluation des formes de travail à distance.

LIMITER L'INTÉRIM ET LES CONTRATS TEMPORAIRES DANS L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Les pouvoirs publics ne devraient-ils pas également intervenir pour réglementer le recours aux contrats de travail à durée déterminée (CDD) et aux contrats d'intérim pour la simple raison que ces contrats deviennent la norme d'embauche ? À titre d'exemple, en France, huit embauches sur dix se font par ces types de contrat, en Europe des secteurs entiers comme le bâtiment et les travaux publics, mais aussi l'automobile et l'édition, sont concernés. Le recours aux CDD est un moyen trop facile d'ajustement des effectifs aux évolutions de la production. Indiquons également que l'intérim, qui doit servir à remplacer un travailleur absent ou à répondre à un surcroît temporaire d'activités, est devenu un moyen d'externaliser la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, des pans entiers de personnels ne dépendent plus de la gestion des services de personnel des entreprises. Ce recours systématique au CDD a également des conséquences non négligeables sur l'assurance chômage. Une étude a été réalisée en France à la demande des partenaires sociaux qui gèrent l'UNEDIC, elle indique que les CDD apportent 5 milliards de cotisations et provoquent 30 milliards de dépenses. Cela devrait mériter à très court terme, une réelle réflexion de la part des pouvoirs publics.

MENER UNE RÉFLEXION SUR LA DÉSYNCHRONISATION DES TEMPS DE LA VIE

Les changements dans les rythmes de production favorisent tout à la fois des temps de travail plus disparates et une individualisation des temps de travail. Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur la désynchronisation des temps de vie. Les horaires décalés, les temps partiels, le travail le week-end, le travail coupé qui touchent d'une manière prioritaire les femmes perturbent la vie familiale, mais également les relations avec les services publics (crèches, écoles, administrations, transports, services sociaux, culturels...). Il faut veiller à ce que les temps de production de plus en plus intermittents ne viennent pas renforcer une division sexuelle du travail déjà défavorable aux femmes. Certes, les femmes qui travaillent sont souvent à la recherche d'un travail à temps partiel ou d'un travail avec des horaires aménagés, mais avec l'expansion du travail à temps partiel subi, leur temps de travail diminue sans pour autant se traduire par une amélioration de leurs conditions de travail et de vie.

L'organisation collective du temps dans la cité, quant à elle, doit faire l'objet d'une attention toute particulière. Des expériences intéressantes ont été menées dans certaines villes italiennes. Pour répondre à ces évolutions, des villes comme Rome, Florence, Gênes ont créé des "bureaux du temps". Ceux-ci ont pour fonction de rechercher des modalités pratiques et quotidiennes permettant une meilleure adéquation entre temps de travail et temps hors travail. Une concertation élargie sur la gestion des temps et des horaires en fonction des besoins réels de la population a abouti à de nombreuses adaptations dans la gestion et l'organisation de divers services publics (étalement des heures d'entrée dans les écoles, modification des horaires des guichets communaux...) (2).

RECOMMANDATIONS POUR LES TRAVAILLEURS ET LEURS REPRÉSENTANTS

REPRENDRE L'INITIATIVE EN MATIÈRE DE CONCERTATION SUR LA FLEXIBILITÉ

Il serait souhaitable que les représentants des travailleurs reprennent l'initiative sur la question sociale liée au développement de la flexibilité. En cette fin de XXe siècle, dans de nombreux pays, les accords négociés (lorsqu'il y en a) peuvent être qualifiés la plupart du temps d' "accords défensifs" puisqu'ils reposent trop souvent sur le compromis suivant : acceptation de la flexibilité par les travailleurs (diversification des durées de travail, des horaires voire des statuts...) pour garantir la sauvegarde de leur emploi. Ainsi on peut estimer que la flexibilité n'est pas véritablement négociée.

MIEUX ARTICULER DÉFENSE DES INTÉRÊTS COLLECTIFS ET PRISE EN COMPTE DES INTÉRÊTS INDIVIDUELS

Il serait nécessaire que les représentants des travailleurs et leurs organisations syndicales soient mieux en mesure d'articuler la défense des intérêts collectifs avec la prise en compte d'intérêts individuels multiples qui reflètent tout à la fois la diversification des modes de vie, une plus grande hétérogénéité des conditions de travail et l'éclatement des statuts puisque la composition de la main-d'œuvre se diversifie (montée des individualismes et affaiblissement des solidarités effectives). L'exemple néerlandais est intéressant puisqu'il montre que le temps partiel peut-être plébiscité par les hommes et par les femmes, à partir du moment où il n'est pas imposé, mais choisi et que les conditions de mise en œuvre font l'objet de négociations.

MENER UNE RÉFLEXION SUR LA REPRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES CATÉGORIES QUI COMPOSENT LE MARCHÉ DU TRAVAIL : D'UNE SOLIDARITÉ "MÉCANIQUE" À UNE SOLIDARITÉ "ORGANIQUE"

Les formes traditionnelles de solidarité étant devenues plus difficilement réalisables que dans le passé, les organisations syndicales devraient se demander si elles ne doivent pas passer en matière de représentation d'une "solidarité mécanique" à une solidarité "organique" pour reprendre la terminologie de Durkheim. La première, selon R. Hyman est "*centrée sur les syndicats de travailleurs manuels des industries lourdes et avait tendance à refléter et à reproduire les inégalités de pouvoir et de conditions existant au sein de la classe ouvrière, à encourager les priorités matérielles...*" (3). La deuxième quant à elle est dite "solidarité organique" puisqu'elle consiste, toujours selon ce chercheur "*à reconnaître et à respecter les différences de conditions et d'intérêts au sein des bases de chaque syndicat, entre les syndicats au sein des mouvements nationaux, entre les travailleurs des différents pays...*". De même, les organisations syndicales devraient s'interroger sur leur vocation à représenter ou non les intérêts des différentes composantes du marché du travail (CDI, CDD, temps partiel, travailleur intérimaire, intermittent, *freelance*, travailleur indépendant, etc.). Si la réponse est positive, il est nécessaire peut-être que les organisations syndicales repensent et réorientent leur action à cette fin. Cela ne devrait-il pas passer par une restructuration de leur organisation et des formes de représentation, ainsi que par le renouvellement de leur agenda ? La création en Italie de la représentation syndicale unitaire est peut-être une voie à explorer pour d'autres pays européens, comme la

France victime d'une concurrence syndicale croissante (division syndicale) dans un contexte d'affaiblissement général du syndicalisme. Les organisations syndicales devraient également envisager d'étendre leur domaine d'intervention aux travailleurs indépendants (*self-employed*) qui travaillent en lien de subordination économique avec une entreprise. Elles pourraient proposer dans ce cas à ces travailleurs une assistance plus individualisée (comme c'est le cas, en Grande-Bretagne de la part de certaines organisations syndicales).

ADAPTER LES STRUCTURES SYNDICALES AUX NOUVELLES FORMES DE NÉGOCIATION DÉCENTRALISÉES

Les évolutions économiques et organisationnelles semblent avoir mis à mal le syndicalisme d'industrie comme modèle d'organisation et la branche d'activités comme niveau de négociation. La place prise par la négociation décentralisée (d'entreprise par rapport aux autres niveaux : sectoriel, national) qui permet aux entreprises d'élaborer, en quelque sorte, des compromis sociaux sur mesure pose de nombreuses difficultés aux organisations syndicales. Certes, tout ne doit pas être réglé par les accords d'entreprise, mais la place prise par les négociations décentralisées devrait obliger les organisations syndicales à repenser le rôle, la place de leurs structures organisationnelles internes. Ceci semble d'autant plus nécessaire que dans de nombreux pays européens, les acteurs de la négociation en entreprise ne sont pas exclusivement les organisations syndicales (comme en France), mais les conseils d'entreprise ou comités d'entreprise (c'est le cas en Allemagne et en Espagne), ou la représentation syndicale unitaire (c'est le cas en Italie). Les comités d'entreprise européens pourraient très certainement jouer un rôle important pour favoriser la mise en place d'une flexibilité négociée. L'exemple suédois est également symptomatique de cette évolution. En une vingtaine d'années, ce pays est passé d'un système collectif de négociation très centralisé à une négociation d'entreprise très décentralisée. Les syndicats suédois (LO, TCO) ont redéfini leur rôle et leur mission. Ils interviennent maintenant plus comme des conseillers auprès des syndicalistes d'entreprise. De même, les organisations syndicales italiennes sont allées très loin dans leur effort d'adaptation aux évolutions économiques et organisationnelles. Ceci a permis aux représentants des travailleurs d'exercer une plus grande influence sur les lieux de travail.

DÉVELOPPER DE NOUVEAUX MODES D'INTERVENTION À DISTANCE

Concernant le travail à distance, les organisations syndicales pourraient envisager pour rompre l'isolement de certains travailleurs, l'utilisation des réseaux de télécommunications, ou informatiques (réseaux d'entreprise, Internet, intranet, extranet) ou encore, concevoir des sites *web* d'informations pour d'une part, mieux intégrer les travailleurs à distance dans un collectif de travail et d'autre part, proposer des services plus individualisés. Certains syndicats en Amérique du Nord demandent qu'un message ou une page d'accueil syndical puissent apparaître sur les écrans informatiques des travailleurs exerçant un travail à distance. D'autres organisations syndicales européennes réfléchissent à la mise en place d'un centre d'appels téléphoniques permettant de proposer un service de renseignements pour répondre aux besoins spécifiques des travailleurs à distance. L'un des exemples syndicaux les plus intéressants en Europe est certainement celui du "*Online Forum Telearbeit*" en Allemagne.

RECOMMANDATIONS AUX DIRECTIONS D'ENTREPRISE

RAPPELER AUX ENTREPRISES L'INTÉRÊT D'AVOIR UNE INSTANCE DE REPRÉSENTATION COLLECTIVE RECONNUE POUR CANALISER LES REVENDICATIONS INDIVIDUELLES DES TRAVAILLEURS

Des directions d'entreprise, de plus en plus nombreuses, souhaitent, à l'occasion de la mise en œuvre de différentes formes de flexibilité, amoindrir le rôle des organisations syndicales ou mettre en place des stratégies d'évitement des syndicats. Il n'est pas inutile de leur rappeler qu'historiquement certaines d'entre-elles ont reconnu la nécessité de dialoguer avec les syndicats et de constituer dans certains cas des instances de représentation du personnel pour filtrer, neutraliser, voire supprimer certains motifs de mécontentement, tout en reconnaissant certaines requêtes collectives. À trop individualiser les relations sociales, les directions d'entreprise pourraient se voir confrontées à une difficulté insurmontable : celle de prendre en charge toutes les doléances individuelles qui ne seront plus agrégées par les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel.

SENSIBILISER LES ENTREPRISES AUX LIMITES DES MODÈLES DE TRAVAIL FLEXIBLE

Les entreprises devraient également s'interroger sur la question suivante : une trop grande flexibilité n'est-elle pas anti-économique ? – pour reprendre le titre d'un article paru dans le journal *Le Monde* du 7 septembre 1999, mais également pour reprendre des propos parus dans un article du *Financial Times* intitulé "Facts behind the fashion" le 30 juillet 1999. La sous-traitance systématique semble poser de plus en plus de problèmes à de nombreuses entreprises : coûts de transaction et de coordination plus élevés, mauvaise qualité des prestations, retard dans la production, mécontentement de certains clients, entre autres. À tel point, que des entreprises commencent à prendre des mesures pour ré-internaliser certaines prestations qui avaient été auparavant externalisées.

PRÉVENIR LES ENTREPRISES DES RISQUES DE DILUTION DES LIENS SOCIAUX

Les entreprises devraient sérieusement réfléchir au paradoxe suivant : alors qu'elles ne cessent de rechercher des méthodes managériales de plus en plus sophistiquées pour mieux impliquer leurs salariés, développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, modeler les comportements, développer une culture d'entreprise, favoriser des comportements éthiques ou imposer une morale, elles ne cessent, à travers la mise en œuvre de formes flexibles du travail, de diluer le lien identitaire et social qui lie l'entreprise à son personnel. Cette distanciation ne sera pas sans conséquences, elle pourrait avoir pour effet à très court terme, mais plus sûrement à moyen terme, de diluer ou de dissoudre le lien d'appartenance et de remettre en cause l'organisation des rapports collectifs de travail (la socialisation) ainsi que la notion même d'identité au travail.

Notes

- (1) Préface d'Alain Supiot, *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion, Paris (1999), p.10.
- (2) Voir à ce sujet Piazza M., Ponzellini A., Provenzano E., Tempia A., *Riprogettare il tempo*, Editizioni Lavoro, Roma (1999)
- (3) Hyman R., *La représentation syndicale des intérêts dans une Europe en mutation*, in *Sociologie du Travail*, XL 2/98, Dunod, Paris (1998).

LE THÈME DU TRAVAIL FLEXIBLE DANS LA RECHERCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU NIVEAU EUROPÉEN

RONAN O'BRIEN*
COMMISSION EUROPÉENNE, DG RECHERCHE

Comment la recherche socio-économique au niveau européen essaie-t-elle d'apporter une contribution à la problématique du travail flexible ainsi qu'aux questions qui y sont liées ? C'est dans le cadre d'un programme de recherche européen qu'est réalisée cette conférence, plus précisément, le programme TSER (*Targeted Socio-Economic Research*) qui relève du quatrième programme cadre de R&D de l'Union européenne (1994-1998). Le programme TSER se poursuit toujours dans la mesure où beaucoup de projets sont encore en cours. Les rapports définitifs ne sont pas encore disponibles. Dans un nombre de domaines assez différents, 160 projets ont été financés. Dans le cinquième programme cadre (1999-2002), une suite est donnée à travers "l'action clé" sur la recherche socio-économique ; 14 nouveaux projets ont déjà été sélectionnés et au total, une centaine de projets seront financés dans les deux années à venir.

LA RECHERCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE AU NIVEAU EUROPÉEN

L'objectif de tous ces projets d'envergure est de réfléchir aux défis auxquels l'Europe est confrontée, qu'il s'agisse d'innovation, d'exclusion sociale, d'éducation, de formation, d'emploi, de qualité de la vie, etc. Et parmi tous ces projets, plusieurs projets portent directement sur les thèmes traités par FLEXCOT. Ces projets seront abordés en commun. D'autres recherches européennes existent et sont en lien avec la recherche financée par la Commission européenne, notamment des programmes axés davantage sur les technologies.

Ainsi, à la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Dublin), il existe des recherches assez intéressantes sur le travail flexible. Cette Fondation vient de publier un ouvrage qui porte sur le temps dans la ville (*Time in the City*) et le temps de travail. Cette étude a montré qu'il y avait un hiatus de plus en plus important entre les deux, en tenant compte notamment des transports urbains et d'autres politiques publiques de la ville. La journée d'aujourd'hui a permis également de parler de l'impact de

* Ronan O'Brien est coordinateur scientifique pour le programme TSER (quatrième programme cadre de R&D) et l'action clé "Recherche socio-économique" (cinquième programme cadre), à la DG Recherche de la Commission européenne.

L'aménagement du temps de travail sur le temps hors travail. L'étude de la Fondation fait partie d'un ensemble d'initiatives européennes. La DG Emploi, antérieurement la DG 5, soutient une série d'études et de réseaux. Le réseau européen sur l'organisation du travail (*EWON, European Work Organisation Network*), par exemple, a été constitué en mars dernier.

La recherche financée par la Commission européenne porte sur certaines politiques publiques analysées de manière très large : cela concerne finalement les politiques publiques de plusieurs groupes et les politiques d'entreprises. Il faudrait que ces politiques soient basées non pas sur des notions idéalisées de l'avenir, mais sur des données concrètes de la situation actuelle, permettant de mieux comprendre les tendances à terme. Sans naïveté aucune, on sait que toute politique ne peut être basée uniquement sur des éléments d'argumentation rationnelle ainsi que sur des connaissances et une information objectives, mais qu'il existe d'autres influences ayant un impact sur la détermination des politiques. Ces recherches pourront en tout cas contribuer à clarifier cette problématique à l'échelon local, régional, national et européen, car tous ces niveaux sont couverts par les recherches en cours.

QUELQUES COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS DU PROJET FLEXCOT

Ce projet traite d'un certain nombre de sujets associés au travail de la Commission européenne : les modifications de l'organisation, l'innovation, l'organisation du travail, la qualité de la vie au travail et la relation avec la qualité de vie en général, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, l'emploi, etc. Ce sont des sujets qui bien évidemment débordent sur d'autres projets connexes.

LA MÉTHODOLOGIE

L'approche utilisée par FLEXCOT – des études de cas dans les mêmes secteurs dans plusieurs pays – est très utile car elle permet de collationner des informations très intéressantes et de voir le contraste existant entre plusieurs pays. La méthodologie dans la plupart des projets de recherche de la Commission est la suivante : les projets internationaux couvrent plusieurs pays et établissent des comparaisons internationales. Cela permet de souligner les différences nationales et l'impact de ces différences sur l'évolution générale. C'est une méthodologie très utile qui a d'ailleurs été mentionnée par de nombreux orateurs aujourd'hui. Elle a été développée par des chercheurs dans les années 80. Mais il n'y a pas de méthode unique, il n'y a pas de recette toute faite. Il faut tenir compte des différences institutionnelles, culturelles et nationales.

LA QUESTION DE L'INÉVITABILITÉ DES MUTATIONS

On peut d'ores et déjà tirer certains éléments instructifs de ces recherches. Elles ont permis d'améliorer la compréhension générale du dossier de la flexibilisation du travail, et surtout des formes concrètes de flexibilisation du travail portant notamment sur l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Se pose notamment la question de l'inévitabilité de ces mutations. Cette question importante est relevée d'ailleurs

dans la recherche FLEXCOT. Rien n'est inévitable quand à l'utilisation des techniques de l'information et de la communication. La technologie elle-même ne structure pas le travail, elle n'est qu'un élément de l'équation, pas forcément l'élément déterminant.

Ceci est une approche assez différente de ce que l'on peut trouver dans la plupart des discours sur la société de l'information. Dans ces discours au contraire, tout ce qui est rendu possible par la technique doit être mis en œuvre, doit être utilisé. Les gourous qui nous décrivent cet avenir partent de ce point de vue qui est assez simple à défendre. Mais une meilleure connaissance de la manière dont la technologie est en interaction avec la société, la manière dont la technologie elle-même est touchée, transformée par plusieurs forces en son sein, doit nous permettre d'avancer plus justement.

L'EXTERNALISATION

On a parlé également de l'externalisation à partir des années 80. L'externalisation est souvent perçue comme une de ces évolutions inévitables, auxquelles on ne peut pas échapper. Or cette recherche va dans le sens contraire en montrant très clairement sur la base d'études de cas détaillées que ce n'est pas inévitable et qu'il existe diverses variantes possibles. Ce type de résultat permet d'affiner la compréhension générale du problème. Ce point va être développé et va déboucher sur la question de la formation dans la société. On en a parlé notamment lorsqu'on a mentionné le taylorisme ou d'autres formes d'organisation du travail.

LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Beaucoup de personnes ont dit que les nouvelles formes d'organisation du travail étaient inévitables, qu'elles supposaient une délégation des responsabilités, une requalification, une formation très pointue, etc. On a dit que c'était une tendance inévitable car seules les sociétés qui peuvent se prévaloir de ces qualités pourront réussir à l'avenir. Là, la recherche peut faire toute la différence.

Une grande étude de la Fondation européenne de Dublin, déjà mentionnée, vient de livrer son dernier rapport définitif. Ce rapport analyse un échantillon d'entreprises dans plusieurs pays d'Europe, à la fois dans l'industrie et dans les services. Selon ce rapport, 2 % des entreprises ont déjà ce type d'organisation du travail, ce qui est bien inférieur à l'estimation communément admise. Il semblerait qu'il y ait un petit nombre d'entreprises qui mettent en place des formes d'organisation dites avancées, mais qu'il y ait, par ailleurs, un fossé important entre ces firmes les plus "avancées" et les autres. Dans ce rapport, qui devrait être publié très rapidement, on n'utilise que les premières, en les présentant comme des modèles afin d'avancer tel ou tel argument. On y trouve également une critique du Livre vert sur l'organisation du travail de la Commission européenne, qui présentait cette forme d'organisation du travail comme inévitable. Dans le rapport, on peut lire au contraire que la fédération des employeurs allemands a déclaré que malgré de nombreuses expérimentations, portant sur les systèmes de production dits "sveltes" (*lean production*) à la fin des années 80 et au début des années 90, il y avait depuis la fin des années 90 un retour de balancier et que l'on en revenait à des formes de travail plus tayloriennes.

L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL

La question de l'intensification du travail est également une question très importante, qui est reprise dans l'étude. Le temps libre, le temps disponible au sein du travail, est de plus en plus limité, comprimé, étant donné qu'on recherche davantage d'efficacité. Selon les études de cas, certaines entreprises en Grande-Bretagne font marche arrière et créent davantage de temps libre, d'espace libéré pendant le travail. Les dirigeants de ces entreprises ont compris que les organisations ont besoin de cette souplesse pour fonctionner efficacement.

Beaucoup de conclusions relatives aux changements dans les organisations et dans le travail sont basées en fait sur des idées un peu simplistes concernant le fonctionnement de ces organisations. Le fonctionnement des organisations, tout comme l'appropriation de l'innovation au sein de l'organisation, la constitution de compétences, sont des sujets extrêmement complexes. Les résultats des recherches sont utiles car ils permettent d'éclairer ces questions sous un angle nouveau.

Un dernier exemple concerne l'inévitable passage à la société ouverte 24 heures sur 24 et l'effet boule de neige : il y aura de plus en plus une exacerbation de cette tendance. Mais il faut aussi tenir compte des forces d'opposition qui pourraient très bien faire face à cette tendance. Ces forces d'opposition ne sont pas du tout prises en compte dans les prédictions futuristes de certains.

CONCLUSION

Voici donc en quelques mots comment les résultats de FLEXCOT peuvent s'insérer dans le travail qui est en cours dans ce domaine à la Commission européenne, en ce qui concerne les questions de l'organisation, de l'innovation, de l'utilisation de la connaissance et des nouvelles technologies. La Commission a encore environ une vingtaine de projets en chantier. Les résultats sont en phase d'exploitation et les rapports de recherche sont en cours de publication.

Le programme TSER a tenté jusqu'à présent de faire avancer la recherche socio-économique. Il y avait pas mal d'initiatives à prendre avec un personnel extrêmement limité à la disposition de la Commission.

La Commission est en train de recentrer le programme afin de le concentrer sur certains thèmes dont notamment la question de l'organisation, de l'innovation et de l'utilisation de la connaissance dans les économies. Ensuite, la Commission envisage d'organiser des réunions entre les projets et de synthétiser les résultats de ces projets car la mise en commun permet de confronter les différents angles qui ont été adoptés.

Le projet FLEXCOT en soi a un impact significatif. On peut s'en convaincre en comptant le nombre de participants ainsi que le bagage des participants présents ici. Il n'y a pas seulement des chercheurs ou membres d'universités, bien qu'ils soient, et ce à juste titre, bien représentés ici. Le projet FLEXCOT a permis une avancée très importante. Félicitations à tous. C'est avec beaucoup d'attention que la Commission lira le rapport final dans les mois qui suivent. La Commission est bien sûr disposée à aider à la diffusion de ce

travail à une échelle aussi large que possible, éventuellement à l'intégrer à d'autres travaux que la Commission pourra alors diffuser, vulgariser, et transmettre aux décideurs politiques en Europe.

CONFÉRENCE FLEXCOT

LE TRAVAIL FLEXIBLE À L'AUBE DU 21ÈME SIÈCLE

UN DÉFI POUR LES POLITIQUES PUBLIQUES

BRUXELLES, VENDREDI 10 DÉCEMBRE 1999, PALAIS DES CONGRÈS

Une conférence européenne organisée par :
Fondation Travail-Université, B
CURDS, Université de Newcastle, UK
Fondazione Pietro Seveso, I
LabSIC, Université de Paris Nord, F
Avec le soutien de la Commission européenne (DG XII),
programme de recherche socio-économique finalisée (TSER).

L'objectif de la conférence est de mettre en avant les critères d'une flexibilité socialement acceptable. Elle s'appuie sur le projet de recherche européen FLEXCOT (flexible work practices and communication technologies), ainsi que sur les contributions d'experts invités. Dans le cadre du projet FLEXCOT, les organisateurs de la conférence, en collaboration avec des collègues danois et espagnols, ont analysé les défis et les opportunités que le travail flexible, associé aux nouvelles vagues technologiques, représente pour l'avenir du travail. De nombreux thèmes sont abordés: les temps et les rythmes de travail, l'adaptabilité des qualifications et des compétences, la flexibilité géographique, l'emploi, les statuts professionnels, les relations industrielles, le marché du travail. La conférence s'adresse aux chercheurs mais aussi aux acteurs du monde du travail, aux décideurs publics, aux responsables de formation.

PROGRAMME DE LA CONFÉRENCE

- 9.30 **Introduction**
 Andrew Gillespie, CURDS, Université de Newcastle upon Tyne
- 9.45 **Vers une flexibilité du travail socialement acceptable : constats, défis et opportunités.**
Principaux résultats de la recherche FLEXCOT
 Patricia Vendramin, Fondation Travail-Université, Namur
- 10.20 **Société en réseau, nouveaux modèles de production, nouveaux modèles de consommation**
 Ian Miles, PREST, Université de Manchester
- 11.00 Pause café

- 11.30 **Nouveaux rythmes de production et nouveaux temps de travail**
Anna Ponzellini, Fondazione Pietro Seveso, Milano
- 12.00 **Travail flexible et adaptation des qualifications et des compétences**
Ranald Richardson, CURDS, Université de Newcastle upon Tyne
- 12.30 Discussion
- 12.45 Lunch
- 14.00 **Le travail flexible et le devenir du droit du travail en Europe**
Paul van der Heijden, Université d'Amsterdam, co-auteur du rapport Supiot pour la DG V
- 14.40 **Les nouvelles formes de travail : un défi pour les relations industrielles et les organisations syndicales**
Reiner Hoffman, Institut Syndical Européen
- 15.20 Discussion
- 15.40 **Conclusions de la journée et recommandations de la recherche FLEXCOT**
Dominique Carré, LabSIC, Université de Paris Nord
- 16.00 **Allocution de clôture**
Ronan O' Brien, Commission européenne, DG XII

RAPPORT FINAL DE L'ÉTUDE FLEXCOT

Le rapport final de l'étude FLEXCOT est publié en anglais par la Commission européenne, sous la référence suivantes :

SOE-CT97-1064

Flexible Work Practices and Communication Technology

Vendramin P., Valenduc G., Rolland I. (FTU)
Richardson R., Gillespie A., Belt V. (CURDS)
Carré D., Maugéri S., Combès Y. (LabSIC)
Ponzellini A., Pedersini R., Neri S. (FPS)
2000

La version imprimée de ce rapport (180 pages) peut être obtenue sur demande auprès de la Commission européenne (Mme Anne De Greef), par e-mail ou par fax :

Fax 32-2-2962137

E-mail anne.de-greef@cec.eu.int

Un résumé du rapport (14 pages), est disponible par téléchargement sur le site du programme de recherche socio-économique de la Commission européenne :

http://www.cordis.lu/improving/src/hp_ser.htm,

ainsi que sur le site de la Fondation Travail-Université :

<http://www.ftu-namur.org>

Une publication des résultats de l'étude FLEXCOT est également prévue en français, dans le courant de l'année 2000. Si vous souhaitez être tenu au courant de nos publications futures, communiquez-nous vos coordonnées par e-mail ou par fax :

Fax 32-81-725128

E-mail pvendramin@compuserve.com