

Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité. Séminaire annuel « Âges et Travail » du CREAPT* Paris, 10-11 mai 2021

AUTEUR :

S. Guyot, département Homme au travail, INRS

EN
RÉSUMÉ

Le séminaire annuel du Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (CREAPT) a été consacré à l'expérience du travail en effectif variable, au sein d'équipes mouvantes et éphémères. Plusieurs intervenants de disciplines variées (ergonomie, sociologie, droit, économie) illustrent, dans différents secteurs d'activité et auprès de différents salariés, comment l'expérience du travail se construit lorsqu'elle est mise à l'épreuve des situations de travail qui visent à s'adapter aux changements.

MOTS CLÉS

Organisation du travail / Conditions de travail / Télétravail / Travailleur vieillissant

* Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail.

Adaptabilité, réactivité, polyvalence, flux tirés, juste à temps ou encore agilité sont quelques-uns des termes d'une tendance dominante dans l'évolution des conditions et de l'organisation du travail : celle visant à s'ajuster en temps réel aux fluctuations de la demande. Pour répondre à cet objectif, les entreprises sont en quête de flexibilité de leur système de production et de leurs moyens de travail. Cette flexibilité peut être examinée sous ses dimensions quantitative et qualitative. La première recouvre l'ajustement du nombre de personnes aux besoins de réponse à une demande en un temps donné via le recours à diverses formes d'emploi (CDD, intérimaire, saisonnier...) ou à l'externalisation. La deuxième, qualitative, recouvre les besoins de s'adapter aux variations rapides de la production ou du service, par exemple pour organiser le

travail face au manque de personnel ou pallier l'absence d'un collègue. Organiser son propre travail mais aussi celui d'autrui, s'adapter à un collectif de travail fluctuant (chômage partiel, réaffectations, formations, arrêts maladies de longues durées...) ou à distance sont des situations qui mettent les travailleurs à l'épreuve. Quels sont les effets de cette recherche de flexibilité sur l'expérience ? Comment l'expérience peut-elle se construire lorsqu'elle est confrontée à des situations de travail qui visent à s'adapter à des changements permanents ? Quelle expérience se forge-t-on dans ces contextes ? Ce sont notamment à ces questions que ce séminaire du Centre de recherches sur l'expérience, l'âge et les populations au travail (CREAPT) a cherché à répondre, au travers d'interventions dans les domaines de l'ergonomie, de la sociologie, de la gestion, de l'économie et du droit.

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

Séminaire annuel « Âges et Travail » du CREAPT

CONFÉRENCE INTRODUCTIVE

C. Gaudart (Centre national de la recherche scientifique – CNRS, CREAPT) et **V. Zara-Meylan (Conservatoire national des arts et métiers – CNAM, CREAPT)** ont rapproché les termes de flexibilité et rigidification, *a priori* opposés, en montrant comment la flexibilité rigidifie l'activité, les conditions de travail et les cadres temporels, tout comme elle musèle l'expérience en ne lui permettant pas de s'exprimer. Pour mieux comprendre cet apparent paradoxe, il convient de revenir sur la notion de flexibilité et son ancrage historique. De manière générale, la flexibilité comporte deux dimensions : l'une économique, relevant de l'adaptabilité, l'autre psychologique, caractérisant un comportement souple et docile. Ces deux dimensions coexistent dans le champ du travail : la flexibilité de l'outil productif s'applique aux machines, à l'organisation du travail ainsi qu'aux travailleurs. Elle s'est imposée comme nécessité au tournant des années 80 pour sortir du taylorisme et répondre à un nouveau contexte socio-économique. Face à la volatilité des marchés et à la concurrence internationale, les entreprises cherchent à rentabiliser leur outil productif, rationaliser les coûts, diversifier leur production et répondre avec réactivité aux besoins des clients. Le secteur automobile est l'archétype de cette mise en œuvre de la flexibilité : organisation en flux tendu, lignes de production diversifiées, séries multiples, recours à l'intérim et participation des opérateurs aux processus qualité. La polyvalence est au cœur de l'organisation du travail, autant pour développer les compétences que pour maintenir la conti-

nuité du flux de production avec des effectifs calculés au plus juste. Les principaux outils de management pour maintenir cette flexibilité sont, en production, le *lean* (système visant à ne produire que le strict nécessaire, au bon moment et de façon la plus performante possible) et les chantiers d'amélioration continue, et, en ingénierie, les méthodes agiles (méthodes de gestion de projet prônant une organisation plus souple et adaptable). Mais la flexibilité n'est pas que l'apanage du secteur industriel. Le secteur des services est concerné : les effectifs sont programmés selon les périodes d'affluence de la clientèle, les contrats de travail sont ajustés aux besoins. Il en est de même pour le service public pour lequel la révision des politiques publiques conduit à adapter les administrations aux besoins des usagers tout en réduisant les dépenses. Là aussi, des outils et indicateurs de gestion accompagnent cette flexibilité pour répondre aux besoins de prévision, de décision et de contrôle. La flexibilité a pour enjeu le contrôle renforcé des cadres temporels du travail, jouant sur les effectifs numériques, la durée ou la nature des contrats de travail (intérim, externalisation), la polyvalence ou encore la durée du temps de travail. La flexibilité peut ainsi être considérée comme un transfert des risques de l'entreprise sur le salarié, son temps de travail devant s'adapter au fonctionnement de l'entreprise. La souplesse dans l'organisation impose ainsi une certaine rigidité au salarié dans l'organisation de son temps de travail, ainsi que dans la gestion des temps individuels, collectifs et pour la qualité. À partir des recherches du CREAPT, C. Gaudart, et V. Zara-Meylan dressent un constat sur ce que les changements accompagnant la flexibilité peuvent

produire : l'épreuve du travail en sous-effectif, l'accueil en demi-teinte de nouveaux qui ne resteront peut-être pas, l'intensification du travail liée à la polyvalence en juste à temps, la standardisation du geste professionnel, les collectifs désorganisés et leurs difficultés à se renouveler, la difficulté des encadrants de proximité à gérer des effectifs fluctuants et des collectifs hétéroclites. Ces éléments montrent que la flexibilité supporte mal les variations autres que celles qu'elle a envisagées pour être flexible et diminue même les possibilités d'être souple dans le travail. Pour illustrer ces paradoxes d'une flexibilité conduisant à la rigidification, deux interventions ergonomiques dans deux secteurs différents ont été relatées.

La première se situe dans le milieu de la pétrochimie, sur un site de production de gaz dont la fermeture à terme est programmée. Des réorganisations ont conduit à une réduction des effectifs fondée sur la baisse d'exploitation. Les départs à la retraite et les mobilités dans le groupe ont été incités, la ligne managériale a été réduite de moitié et le développement de la polyvalence est devenu un passage obligé. Ces décisions n'ont pas tenu compte des compétences des partants, remplacés en flux continu par des nouveaux qui ne restent pas sur le site (intérimaires, jeunes inexpérimentés) et des techniciens expérimentés dans d'autres domaines que l'extraction de gaz. Les missions de gestion des cadres de proximité sont désertées au profit de la surveillance des nouveaux, compte tenu des risques de l'activité. L'incompréhension de cette politique managériale conduit à de fortes tensions interprétées par le groupe pétrochimique comme des résistances au changement. Or ce sont en fait les logiques mé-

tiers et celles de la flexibilité qui s'opposent : entre valorisation de l'expertise et instauration de la polyvalence, entre stabilité des effectifs et leur diminution constante, entre primat à la production ou à la sécurité, entre progression à l'ancienneté et selon les opportunités, entre collectifs stables/homogènes et transitoires/hétérogènes, entre perspectives locales de développement de carrière et mobilité accrue. Pour redonner la maîtrise du temps aux équipes, au vu des régulations en juste à temps incessantes, un outil de suivi et de simulation des évolutions des effectifs a été proposé. Il s'agissait d'aider les encadrants à faire un état des lieux des compétences et de la polyvalence réelle. Des formations à l'intention des nouveaux avec des tuteurs ont été en outre mises en place, ainsi que l'organisation de retours d'expérience sur des situations rares ou incidentelles pour améliorer leur apprentissage.

La seconde intervention évoquée se situe dans le secteur horticole, milieu à fort besoin de manœuvre notamment saisonnier. La flexibilité est tout d'abord calendaire avec le travail le week-end, lors des fêtes traditionnelles et au printemps. Elle conduit également à travailler régulièrement avec des salariés saisonniers. Les politiques d'orientation client appellent à une forte réactivité et une polyvalence accrue, dans des métiers en évolution qui connaissent des problèmes de recrutement et de fidélisation des salariés, autant que de santé au travail. Dans l'une des entreprises où se déroule l'intervention, les effectifs ont été divisés par six après le rachat par un groupe. La flexibilité s'impose en raison de la diversité des plantations, des investissements limités en maintenance, des commandes de clients à toutes heures, du suivi des apprentis et

saisonniers, de l'hétérogénéité des plages de travail des salariés impliquant pour chacun de pouvoir travailler seul. Alors que la polyvalence est attendue, il y a paradoxalement un repli des salariés sur des spécialisations, mettant en difficulté la construction du collectif. Dans une autre pépinière, c'est sur le responsable de production que les exigences de flexibilité pèsent avec des objectifs à tenir sur la journée. Pour répondre à ces attentes, il cherche à renforcer certains repères rythmant son travail, les décale, tente de les reconfigurer, trouve à s'adapter, et souvent répercute les exigences de flexibilité et de réactivité sur ses équipes. Ses champs temporels demeurent toutefois restreints : il ne peut planifier le travail sur plusieurs saisons ; les saisonniers sont recrutés au dernier moment ; la flexibilité au quotidien exigée lui est intenable compte tenu des particularités du métier. Son expérience est mise en difficulté par l'impossibilité de mobiliser le long et le court terme. Ces deux cas illustrent comment la flexibilité peut conduire à la rigidification des postures d'acteurs et déstabiliser les collectifs. Les contraintes de réactivité réduisent le champ des possibles, de même que l'imprévisibilité rétrécit les cadres temporels alors qu'il y aurait besoin au contraire de penser à plus long terme pour répondre aux objectifs de performance, de qualité et rester en santé. Certes, l'activité appelle à de la souplesse pour faire face à la variabilité, mais la flexibilité devrait être différente de celle imposée et mesurée par les actuels indicateurs de gestion. Cette souplesse implique l'existence de règles, non pas rigides, mais solides. Elle est ce qui est nécessaire à l'expérience pour être une valeur sûre, et au collectif pour être une ressource sur laquelle s'appuyer.

Ceci n'est possible qu'à la condition d'avoir du temps devant soi pour pouvoir apprendre et transmettre.

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

C. Edey Gamassou (Université Paris-Est Créteil) et **M. Prévot-Carpentier (Université Paris 8)** ont présenté une galerie de portraits de télétravailleurs : ceux de deux femmes et quatre hommes qui pratiquaient le télétravail depuis plusieurs années, interviewés avant et après les confinements de 2020 et 2021 dans le cadre d'un projet financé par le GIS Gestes¹. Ce projet s'intéresse aux dynamiques professionnelles, organisationnelles et individuelles autour des usages des innovations technico-organisationnelles. Il vise à appréhender les disparités autour de la pratique du télétravail, les conséquences induites par la crise sanitaire et les effets des injonctions à la distanciation physique sur les travailleurs et les collectifs, notamment en matière de développement de la santé. Dans cette galerie, Inès et Benoit font figure de « *télétravailleurs contraints, à pratique formalisée* ». Inès, travaillant en permanence à son domicile, compare sa situation à celle de « *moins reclus* » : ne rien avoir à raconter de ce qui fait la périphérie du travail lui pèse, tout comme de ne pas avoir l'impression d'appartenir à la communauté de l'entreprise. Pour Benoit, cette pratique lui permet de concilier les soins liés à sa maladie chronique et son activité professionnelle. Selon lui, travailler dans les bureaux de l'entreprise ou à distance ne fait pas de différence au sein de sa struc-

1. Groupement d'intérêt scientifique, Groupe d'études sur le travail et la santé au travail.

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

Séminaire annuel « Âges et Travail » du CREAPT

2. Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels.

ture. Les salariés attachés à une présence physique lui semblent appartenir à un monde révolu. Hubert et Éric sont quant à eux des « archéo-télétravailleurs dirigeants à fortes marges de manœuvre professionnelles ». Pour Hubert, le travail à distance représente à la fois des opportunités en matière de gouvernance et des contraintes, particulièrement en termes de maintien de la dynamique de groupe. Dans la structure d'Éric, cette crise a conduit à la formalisation d'un accord d'entreprise précisant les fonctions concernées et le nombre de jours de télétravail hebdomadaire. Il voit dans cet accord un risque de brider son autonomie de cadre dirigeant alors que jusque-là sa pratique du télétravail était informelle. Enfin, Cécile et Hamid appartiennent à la catégorie des « cadres intermédiaires à forte marge de manœuvre » pour lesquels la pratique du télétravail est formalisée depuis plusieurs années. Pour Cécile, depuis la crise, le télétravail est devenu une « nouvelle normalité » dans son entreprise. À titre personnel, elle en souligne les avantages pour la gestion de sa parentalité, tout en restant vigilante en tant que représentante du personnel sur les risques de désocialisation. La situation d'Hamid illustre quant à elle l'intrication des vies professionnelle et personnelle dans la pratique du télétravail. Elle témoigne de la manière dont la famille prend place dans l'intimité du travail.

Au travers de ces portraits, les intervenantes montrent que la pratique du télétravail est vécue différemment selon les individus en fonction de leurs expériences, selon la position occupée dans l'entreprise, leurs marges de manœuvre décisionnelles, leurs relations avec la hiérarchie, leur âge, leur état de santé ou encore leur configuration familiale. Cette pratique met

également en lumière que travailler dans un lieu commun favorise l'abstraction collective des vies et des situations personnelles pour autrui et pour soi.

Ces cas permettent de compléter utilement le volet quantitatif de cette recherche reposant également sur l'exploitation des réponses des 2 110 télétravailleurs interrogés dans l'enquête SUMER² 2016-2017. La prévalence plus importante, chez les télétravailleurs, de maladies chroniques, de surcharge de travail, de fortes demandes psychologiques, de pensées négatives et de fatigue interroge sur leur plus grande exposition à des facteurs psychosociaux de risque au travail. Si les résultats ne font pas apparaître de différences notables de satisfaction entre télétravailleurs et non télétravailleurs, le télétravail est, en revanche, perçu comme un privilège qui semble susciter une implication et un engagement accru des salariés.

En conclusion, C. Edey Gamassou, et M. Prévot-Carpentier s'interrogent sur le sens que peut revêtir « faire collectif » dans un contexte où nombre de salariés cherchent à s'extraire des collectifs de travail ainsi que sur les moyens d'y parvenir avec la distanciation physique. Des observations auprès d'équipes hybrides (télétravailleurs et non télétravailleurs) seront réalisées afin de répondre à ces questions.

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

M.C. Escande-Varniol (Université Lumière - Lyon 2) a débuté son intervention par un rappel utile sur la

flexibilité « *par nature* » du droit (en particulier du travail) et sur ses évolutions. Depuis la fin des années 90, face aux demandes des entreprises de disposer d'une plus grande souplesse dans la gestion de leur main-d'œuvre, le droit du travail français a entamé une transformation de son architecture et, au travers de la loi El Khomri en 2016, opéré un bouleversement dans la hiérarchie des normes conventionnelles, conduisant notamment à favoriser la négociation collective d'entreprise. Comme le souligne l'intervenante, avec cette plus grande flexibilité, le socle général de protection des salariés s'est réduit, tout autant que la résistance du contrat de travail aux changements dans l'entreprise.

Toutefois, les enjeux de l'application du droit du travail se mesurent au regard de la situation des travailleurs qui ne bénéficient pas de sa protection. C'est le cas notamment des travailleurs indépendants juridiquement autonomes : leurs conditions de travail, rémunération et protection sociale leur appartiennent. Le Code du travail ne s'applique que lorsqu'il existe un lien juridique de subordination. Pouvoir de donner des ordres ou directives, pouvoir de contrôler leur exécution et pouvoir de sanctionner les manquements sont les trois critères sur la base desquels les décisions de justice sont prises pour établir les circonstances de fait déterminant l'existence d'un rapport de subordination ; et ce, indépendamment de la volonté exprimée à l'origine par les parties ou encore de la dénomination qu'elles ont pu donner à leur convention. De ce point de vue, qu'en est-il de la situation des travailleurs des plateformes, notamment de services, telles qu'Uber, Deliveroo, ou encore Brigad ? Quelle réponse le législateur apporte-t-il à ce nouveau mo-

dèle économique de mise en lien des travailleurs avec des clients ?

Ces plateformes utilisent, selon les termes de M.C. Escande-Varniol, des « méthodes de pirates », violant consciemment et volontairement les règles légales, et mettant en danger les systèmes de protection sociale dans les économies développées, en favorisant le travail informel. À bien des égards, elles imposent une vision disruptive du travail. Elles brouillent les frontières temporelles avec des temps non comptés et les frontières spatiales, en l'absence de lieu de travail. Sur le plan juridique, elles mettent à mal de nombreux mécanismes relevant du droit de la concurrence, du droit fiscal et du droit du travail. Dans ce dernier domaine, elles bouleversent le modèle classique des relations professionnelles et mettent en cause les notions de travail, de travailleur et d'employeur. Les plateformes s'affranchissent en outre de nombre des fondamentaux du droit du travail : conditions de travail, rémunérations minimales, règles protectrices en matière de santé et sécurité au travail, représentation et négociation collective, droit de grève, contrôle par l'inspection du travail et accès au juge prud'homal (qui n'ont compétence que lors de l'existence d'un contrat de travail) et enfin, protection sociale.

C'est particulièrement en raison de la déstabilisation du secteur très réglementé du transport des personnes par les taxis que le législateur est intervenu pour encadrer l'activité des travailleurs des plateformes. De manière générale, l'encadrement législatif étant défavorable à une présomption de salariat, c'est un encadrement souple qui a été mis en place, au travers de la loi du 8 août 2016. Celle-ci prévoit que les plateformes ont à l'égard des travailleurs indépendants une

responsabilité sociale lorsqu'elles déterminent les caractéristiques de la prestation de service ou du bien fourni et fixent son prix. Particulièrement pour le secteur du transport, le dispositif d'ubérisation de la loi LOM (loi d'orientation des mobilités du 24 décembre 2019) a prolongé ces dispositions³ avec une charte destinée aux travailleurs des plateformes portant sur leurs conditions de travail et d'exercice de leur activité. La charte, acte unilatéral rédigé par l'employeur, n'a pas vocation à créer un statut. L'objectif visé est de fermer la voie à la requalification en contrat de travail de la relation entre la plateforme et le travailleur dès lors que des engagements, en termes de protection, sont pris par la plateforme. Cependant, la disposition instaurant une présomption de non-salariat a été invalidée par le Conseil constitutionnel. Les juridictions sociales conservent donc toute latitude pour requalifier la relation de travail et, par conséquent, reconnaître l'existence d'un lien de subordination. Deux arrêts remarquables ont d'ailleurs conclu à la requalification en contrat de travail de la relation contractuelle liant un livreur de repas à Take Eat Easy (Cour de Cassation Chambre sociale-Cass. soc., 28 novembre 2018) aux motifs des pouvoirs de contrôle et de sanction exercés par la plateforme sur le travailleur et l'autre liant un chauffeur VTC à Uber (Cass. soc., 4 mars 2020), sur les fondements des directives données par la plateforme au travailleur et du pouvoir de sanction à son endroit. Si, depuis, d'autres arrêts de cours d'appel n'ont pas été dans le même sens, de nombreuses requalifications judiciaires ont eu lieu au niveau international, même si des réticences persistent de la part des législateurs. Ces mêmes réserves existent au niveau de la Cour de justice de l'Union Européenne. L'arrêt du 20 décembre 2017

a considéré que la plateforme Uber de réservation de voitures avec chauffeur relève du secteur des transports et qu'en conséquence, elle relève de la législation des États-membres comme les sociétés de taxi. En revanche, dans un autre arrêt impliquant une autre plateforme de réservation (arrêt Yodel du 22 avril 2020), les magistrats européens ont penché en faveur de l'indépendance du travailleur envers la société à partir d'une analyse factuelle et renvoyé aux juges nationaux le soin de qualifier un statut selon leur analyse nationale, entre subordination ou dépendance économique. Si au niveau européen, une directive sur les travailleurs des plateformes est actuellement à l'étude, M.C Escande-Varniol relève la difficulté qu'il y aura sans doute à trouver un consensus pour parvenir à un équilibre acceptable entre l'économique et le social.

3. L'ordonnance du 21 avril 2021, prise en application de la loi LOM a par ailleurs organisé les modalités et les conditions d'exercice de la représentation des travailleurs des plateformes.

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

N. Canales-Bravo (CNAM) a rappelé que la pénurie d'effectifs et de moyens des hôpitaux publics était déjà patente avant la crise sanitaire de la Covid-19 du fait, entre autres, des contraintes budgétaires et des difficultés de recrutement des personnels soignants. La succession des réformes structurelles et les nouveaux modèles de gouvernance et de management ont également participé ces dernières années à dessiner le paysage d'un secteur hospitalier sous tension et en perpétuelle refondation.

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

Séminaire annuel « Âges et Travail » du CREAPT

C'est dans ce contexte social que se situe la demande d'intervention faite par le département de neurologie d'un hôpital parisien, auprès de l'équipe d'ergonomie du CNAM en 2017. Initiant un projet de restructuration et d'unification des services, ce département s'interrogeait sur les conditions permettant de limiter les incidences de ces changements sur les conditions de travail des équipes (déjà en effectif réduit) ainsi que sur le modèle de gestion du personnel le plus adapté à la future réorganisation. Ces questions ont été le point de départ de la recherche menée actuellement par N. Canales-Bravo dans le cadre de sa thèse de doctorat sur la flexibilité appliquée aux ressources humaines et ses conséquences pour la qualité des soins à l'hôpital. Elle s'appuie sur l'hypothèse que la résilience organisationnelle (capacité à adapter son fonctionnement pour poursuivre son activité) du système hospitalier dépend de sa capacité à déployer des pratiques de gestion conjointe des ressources qui combinent et reconfigurent les ressources de manière efficace et durable. Aussi, l'objectif de la recherche vise à comprendre comment les acteurs, particulièrement les cadres de santé, utilisent et agencent les ressources pour s'assurer d'effectifs en nombre suffisant et compétents, dans un modèle de gestion en flux tendu. L'étude a été réalisée auprès de cadres et d'équipes soignantes dans 7 secteurs d'hospitalisation conventionnelle. La phase diagnostique de l'étude a montré un déficit chronique du personnel soignant lié, entre autres, à des difficultés de recrutement, au contrôle budgétaire des effectifs et à une GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) intégrant insuffisamment les fluctuations de l'activité médicale et du personnel, et les besoins en effectifs au regard des

exigences de la qualité des soins. Cette situation entraîne, dès lors, des reconfigurations permanentes du travail des équipes soignantes, impliquant l'emploi de personnels internes en suppléance ou bien d'intérimaires, des arrangements quant au temps de travail des soignants, la recherche de mutualisation entre secteurs ou, à défaut, le travail en sous-effectif. Sur les périodes observées, des écarts quotidiens à la maquette organisationnelle standard du secteur ont été observés dans près de la moitié des cas, une demande de suppléance sur deux refusée et, dans un tiers des cas, les déficits d'effectifs ont contribué à une dégradation de la qualité et de la sécurité des soins. Dans ces activités de gestion du personnel, les cadres de santé occupent un rôle central en participant à l'affectation quotidienne du personnel au travers de la conception et du remaniement des plannings et en adaptant les procédures organisationnelles en fonction des variations conjoncturelles du système. La recherche a permis d'identifier 17 pratiques de gestion mises en œuvre par ces cadres pour reconfigurer les ressources. Ces différentes pratiques montrent comment ils mobilisent les règles de gestion (formelles et informelles), tout en tenant compte des situations singulières afin d'utiliser efficacement les ressources et éviter la dégradation du fonctionnement du service. Au travers d'exemples, N. Canales-Bravo illustre la manière dont les déséquilibres, sur les plans quantitatif, qualitatif et structurel sont régulés par les cadres. Ces pratiques de « *jonglage et d'arrangement* » rendent compte de leurs compétences d'arbitrage pour faire tenir ensemble performance organisationnelle, santé et sécurité, gestion des compétences et réglementation du travail. En conclusion, l'intervenant précise qu'améliorer

le fonctionnement de ce système suppose non seulement de mieux estimer les besoins en personnel, mais aussi de reconnaître et soutenir l'activité conjointe de tous les acteurs (DRH, hiérarchie, équipes soignantes) contribuant à la gestion des ressources humaines. Cela passe en outre par le développement de compétences d'arbitrage pour une reconfiguration organisationnelle efficiente.

PLURALITÉ DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Cette communication de **G. Rieucau (Université Picardie Jules Verne)** et **G. de Larquier (Université de Lille)** donne à voir comment, sur le marché du travail, l'expérience professionnelle des travailleurs est prise en compte dans les appariements - entre offre et demande - et en quoi cela contribue à l'intégration des recrutés dans un collectif de travail. Cette intervention s'inscrit dans une recherche visant à analyser la pluralité des pratiques de recrutement et des dynamiques d'appariement, afin de mettre en lumière les segmentations du marché du travail qui en découlent et les diverses formes de valorisation des travailleurs. Pour ce faire, 8 510 observations relatives à des recrutements et issues de l'enquête « *Offre d'emploi et recrutement* » 2016 de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) ont été exploitées. Sept classes d'emplois pourvus ont été dégagées. Elles sont ici interprétées au regard d'un cadre d'analyse croisant deux approches théoriques qui s'intéressent aux pratiques régulières de recrutement et aux règles qui contribuent à expliquer ces pra-

tiques : théorie de la segmentation du marché du travail et économie des conventions. Dans la théorie de la segmentation, les intervenantes s'appuient en particulier sur le concept d'ouverture/fermeture du marché : dans un marché ouvert, les frontières de l'offre de travail sont peu définies par l'employeur à la différence d'un marché fermé où les profils sont définis *a priori*. Les variables retenues pour indiquer un marché ouvert sont la consultation par l'employeur de candidatures spontanées, sa présence dans des salons de recrutement, l'emploi de ses réseaux personnels ; *a contrario* d'un marché fermé où l'employeur sollicitera notamment un intermédiaire spécialisé pour rechercher des candidatures, rappellera des salariés avec lesquels il a déjà travaillé. De manière générale, l'économie des conventions étudie le rôle des règles et des conventions partagées entre les individus dans la résolution des problèmes de coordination collective. De cette théorie, les auteurs mobilisent le concept d'informations standardisée vs personnalisée, utilisées pour rechercher et sélectionner les candidats. Dans un format standardisé, les entreprises utilisent notamment la diffusion d'annonces, la sollicitation d'intermédiaires comme le service public de l'emploi, tandis qu'une information personnalisée est plutôt de mise dans le cas des candidatures spontanées ou l'utilisation de réseaux professionnels.

Parmi ces sept classes d'emploi, deux relèvent d'appariements dans ce que les intervenantes appellent les « *mondes professionnels familiaux* » : c'est ici la réputation acquise par l'expérience qui compte, tels les emplois pourvus par des cadres en CDI, bien rémunérés et requérant des diplômes. Ces emplois sont pourvus *via* des réseaux professionnels ou des cabinets de recru-

tement, et au terme de plusieurs entretiens. Ce mode d'appariement (« *mondes professionnels familiaux* ») est aussi celui associé à des emplois courts, en remplacement de salariés absents : le recrutement s'opère dès lors auprès de travailleurs qui sont le plus souvent au chômage, mais ayant déjà travaillé auparavant pour l'entreprise. L'expérience valorisée est ici celle acquise dans l'entreprise. Une troisième classe d'emploi, concernant particulièrement des cadres et des professions intermédiaires, s'apparente à un « *appariement standard* », correspondant souvent aux premiers emplois sur des marchés internes. Les recrutements se caractérisent ici par une forte adéquation entre les standards du marché, en terme de diplôme et d'expérience, et les pré-requis définis au sein de l'entreprise.

Une quatrième classe d'emplois souvent peu valorisés et payés est caractérisée par un « *appariement grâce à des partenariats* ». L'expérience est peu mise en avant comme critère dans le recrutement : la qualité des candidats (même ceux non expérimentés) passe par la « *garantie* » donnée par les intermédiaires à l'employeur.

Enfin, les trois dernières classes d'emploi, là aussi plutôt peu qualifiés et rémunérés, correspondent à des « *appariements de proximité* ». S'y trouvent des emplois dans le domaine de la santé et des soins à la personne : des salariés sont recrutés en nombre pour constituer des « *stocks* » et faire face au *turn-over*. Ce sont également des employés dans le secteur du commerce recrutés pour des postes permanents mais offrant peu de perspectives sur le marché interne. S'y retrouvent aussi des ouvriers non qualifiés où les caractéristiques démographiques (genre ou origine) jouent davantage pour expliquer l'appartenance à cette classe que dans les

autres cas. De manière générale, ces appariements de proximité sont peu durables en raison du fort *turn-over*, les emplois offrent assez peu de perspectives de carrière et l'intégration au collectif est faible. Il est difficile, dans ces cas où la gestion des effectifs apparaît comme la plus flexible, d'interpréter la place que tient l'expérience ou de savoir si les contrats permettent d'en accumuler et de s'intégrer à un collectif.

Sur le plan empirique, cette recherche met finalement en évidence l'existence de 4 marchés du travail très différents (4 appariements). Sur le plan théorique, elle montre le pouvoir de segmentation du marché dont disposent les entreprises, ainsi que leur pouvoir pour valoriser certains profils de salariés *via* leurs pratiques d'embauche. Dans ces pratiques, l'expérience professionnelle sous différentes formes jouerait un rôle, principalement lorsque l'entreprise « *ferme* » son marché. L'expérience peut être requise notamment dans les appariements standards. La réputation acquise sur le marché professionnel, au travers des postes exercés dans plusieurs entreprises ou acquise à la faveur de répétition d'emplois courts auprès d'un même employeur, constitue une autre façon de valoriser l'expérience.

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

« *Jeunes, jolies et sous-traitées : les hôtesses d'accueil* » est le titre d'un ouvrage récent de **G. Schütz (Université Versailles-Saint Quentin en Yvelines)** au fil duquel elle explore

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

Séminaire annuel « Âges et Travail » du CREAPT

une configuration d'emploi singulière : celle qu'elle nomme « *l'externalisation à demeure* ». Ce terme rend compte de la situation des hôtessees qui, employées par des prestataires de service, occupent des fonctions auparavant réalisées en interne dans les entreprises, qu'il s'agisse d'accueil événementiel ou bien en entreprise. Cette externalisation est réalisée dans les locaux du client, à distance de leur propre employeur. G. Schütz développe dans son intervention deux grands résultats de son ouvrage.

Le premier concerne la manière dont cette externalisation « *à demeure* » amplifie la déqualification du travail des hôtessees. Loin de l'idéologie d'un partenariat, les logiques d'externalisation renvoient plus volontiers à des rapports de domination entre prestataire et client. Elles tiennent à :

- des coûts salariaux moins élevés (le personnel est plus jeune et dépend de conventions collectives souvent moins favorables) ;
- au confort de délégation de la gestion de la main-d'œuvre à des tiers ;
- à la revalorisation du travail en interne par une sous-traitance du « *sale boulot* » ;
- au maintien d'un « *ordre disciplinaire* » pesant sur les salariés internes (inquiets de voir leur métier externalisé) et les salariés externes (inquiets d'être mutés).

Ces rapports de domination se combinent par ailleurs au genre pour dévaluer les hôtessees et leur travail : des missions hétéroclites peuvent leur être assignées par leurs employeurs pour répondre aux demandes diverses des clients au-delà du strict accueil. L'externalisation contribue également à l'extension des contrats en temps partiel, préférés par les prestataires pour faciliter les remplacements ; tout comme elle expose plus volontiers les hôtessees au harcèlement et aux com-

portements inappropriés. Aussi, G. Schütz avance-t-elle une hypothèse originale sur les relations entre qualification et sous-traitance : ce ne serait pas parce que les tâches sont peu qualifiées qu'elles sont externalisées mais parce qu'elles le sont que certaines activités apparaissent moins qualifiées.

Le second résultat porte sur le rôle joué par le client dans la relation d'emploi et dans les « *façons de faire carrière* ». Le client peut être à l'origine d'un brouillage dans la relation d'emploi lorsqu'il se comporte comme un employeur, décidant des horaires et contrôlant le travail des hôtessees. Mais il peut aussi être utilisé comme « *arme* » dans leur rapport de force face à leur employeur pour desserrer les contraintes hiérarchiques. Dans l'événementiel, lorsque les clients assurent un renouvellement de missions directement auprès des hôtessees, ils leur donnent un levier d'action auprès de leur agence. Pour faire carrière, elles doivent se comporter en « *entrepreneuses averties* », soigner leurs relations avec leur hiérarchie, les « *dépanner* », être « *pluriactives* » chez plusieurs sociétés prestataires, arbitrer entre les missions proposées et diversifier leur activité. En entreprise, le client peut se révéler un soutien auprès des hôtessees dans leurs négociations avec leur employeur, jouant comme une garantie dans les conditions d'emploi. C'est toutefois une position « *d'équilibriste* » qu'elles doivent tenir en se gardant de projeter sur le client une relation d'emploi classique et en ménageant leurs arrières avec le prestataire. Cela nécessite de réussir à s'ajuster aux demandes des clients tout en restant « *standardisée* » afin de saisir des opportunités d'évolution chez son employeur. C'est ainsi à un équilibre subtil entre alliance avec le client et avec leur employeur auquel elles doivent parvenir par

une maîtrise des rapports de force. Comme le souligne G. Schütz, ce sont les mêmes jeux complexes et brouillages de la relation d'emploi qu'on retrouve chez d'autres salariés de l'externalisation « *à demeure* » : des salariés peu qualifiés comme les agents de sécurité, mais aussi des salariés très qualifiés comme les consultants de société de conseil ou les informaticiens des SSII (société de services et d'ingénierie en informatique). L'externalisation « *à demeure* » constitue un « *habile contournement* » des protections du salariat en permettant aux entreprises clientes de se faire employeur sans en assumer les responsabilités. Elle leur offre plus de flexibilité que l'emploi de salariés en CDD et des avantages supplémentaires par rapport à l'intérim ; et, en ce sens, l'externalisation « *à demeure* » se révèle une forme très aboutie de « *sous-traitance des risques* » liés au salariat.

PLANIFIER LE TRAVAIL D'AUTRUI : ENTRE STABILITÉ ET FLEXIBILITÉ

L'ordonnancement du personnel, au travers de la construction de plannings de travail, est un des leviers d'application concrets des stratégies de flexibilisation des ressources humaines et de gestion de la production au sein des entreprises. Il est également une activité de management des ressources matérielles et humaines qui détermine en partie les conditions de travail des opérateurs. Dans sa communication, **L. Flamard (CNAM, Didaction Conseil)** propose d'interroger la notion de flexibilité dans le champ de l'ordonnancement, guidée par trois questions. La première porte sur la manière dont les stratégies de flexibilisation du personnel

sont prises en compte dans l'activité d'ordonnancement. La seconde tient à la façon dont la flexibilité se construit à un niveau tactique, par les ordonnanceurs, au moment de la conception des plannings. Enfin, la troisième vise à déterminer la place de l'expérience (celles des ordonnanceurs et de ceux dont le travail est planifié) dans le processus d'ordonnancement.

Deux terrains d'investigation ont permis d'éclairer ces questions : dans le secteur ferroviaire, plus particulièrement auprès d'une unité de vente en boutique, et dans le secteur de l'aide à domicile auprès d'une fédération professionnelle. À l'origine, ce sont sur des préoccupations liées à l'absentéisme, à sa gestion et à l'optimisation des organisations de travail dans ces deux entités que portaient la demande d'intervention ergonomique. Dans l'agence commerciale, l'absentéisme s'inscrit dans un contexte social sensible lié à de multiples réorganisations et aux fermetures successives des points de vente sous les coups de la concurrence interne et externe au secteur ferroviaire. Secteur à forte croissance, l'aide à domicile fait toutefois face à des taux d'absentéisme et de *turn-over* élevés ainsi qu'à des enjeux de santé au travail.

Différents types de stratégies de flexibilisation, au niveau de l'entreprise, ont été identifiés : renforcement de la polyvalence, création de « *pool* » d'agents en renfort, aménagement du temps de travail et, dans le milieu ferroviaire, recrutement de saisonniers. Elles constituent un ensemble de contraintes mêlant enjeux économiques et sociaux que les ordonnanceurs, au niveau tactique, doivent articuler tout au long de la construction des plannings. Pour rendre compte de la manière dont ces stratégies sont déclinées au plan opérationnel, L. Flamard s'appuie sur la modéli-

sation des processus de conduite de projet proposée par Midler : plus un projet avance, plus son concepteur acquiert les connaissances lui permettant de s'en construire une représentation ; ses capacités d'action, au début importantes, se réduisent ensuite progressivement au gré de ses choix successifs. Sur les deux terrains d'étude, au début de la construction des plannings de travail, les ordonnanceurs établissent une relation de « *donnant-donnant* » avec les agents, prenant en compte leurs préférences. Il s'agit ici de co-construire des conditions de travail acceptées, tout en ne limitant pas trop rapidement le champ des possibles. Ce sont ainsi des choix de moindre compromission – entre le négociable et le non négociable – qui sont réalisés, laissant une certaine flexibilité dans la suite du processus de conception. Dans les jours précédant la mise en œuvre des plannings, les ordonnanceurs s'attachent, au travers d'une activité de diagnostic/pronostic, à conforter la stabilité des plannings et à préserver des conditions de travail acceptables pour les agents. En toute fin de conception, alors que les possibilités d'action se font moins nombreuses, des concertations et négociations sont engagées afin de retrouver des marges de manœuvre et conserver des solutions viables. Construit à partir de ces éléments d'analyse, L. Flamard présente un système de remplacement mis en place dans une structure d'aide à domicile. Reposant sur des binômes alternant par demi-journée, il établit également les plages hebdomadaires au cours desquelles les agents peuvent être rappelés pour assurer des remplacements. Avec ce système co-construit avec les agents, l'absentéisme des aides à domicile a été réduit drastiquement.

Dans le processus d'ordonnancement, l'expérience professionnelle

tient une place importante. Pour les ordonnanceurs, l'expérience des agents joue comme contrainte dans les possibilités d'affectations aux différents postes mais aussi comme un critère entrant dans la composition des équipes pour favoriser le développement de l'expérience. L'activité d'ordonnancement étant une activité de gestion de contraintes multiples, avec l'expérience, les ordonnanceurs développent et enrichissent ce réseau de contraintes permettant, selon les situations, davantage de flexibilité ou de stabilité dans les choix de conception. Leur expérience les aide également à anticiper d'éventuels aléas ou influe sur les principes orientant leurs décisions, entre équité et égalité de traitement. Au terme de cette communication, L. Flamard insiste sur les différentes temporalités dans les choix d'ordonnancement : entre « *flexibilité immédiate* » en fin de conception des plannings pour répondre aux urgences ; « *flexibilité différée* » pour s'accorder des possibilités d'actions futures sur les plannings en cours et « *flexibilité durable* » sur les plannings à venir. C'est à ce dernier niveau d'ordonnancement, sur le temps long, que se jouent particulièrement les enjeux de santé et de développement de l'expérience des agents.

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

L'intervention de **L. Reboul (CREAPT, Université Grenoble Alpes)** porte sur les différentes facettes de l'activité de médiation des régulateurs d'une compagnie aérienne pour gérer la répartition des tâches des personnels au sol (agents de service

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

Séminaire annuel « Âges et Travail » du CREAPT

aux clients et bagagistes). Comment ces régulateurs élaborent-ils des règles acceptables autant pour les agents que pour leurs encadrants hiérarchiques ? Comment, dans leur ordonnancement des tâches, appréhendent-ils à la fois les objectifs de production (en termes de délai, de rentabilité et de qualité de service) et les objectifs de santé ? Comment parviennent-ils à synchroniser les temporalités individuelles, collectives et gestionnaires dans la gestion des événements modifiant en permanence les plannings de travail ? Ce sont à ces interrogations que veut répondre cette communication en prenant pour chacun de ces trois aspects de médiation des exemples illustrés par des chroniques d'activité.

Mais avant d'évoquer ces facettes du travail des régulateurs, L. Reboul revient sur la demande initiale des acteurs des services de santé au travail et des ressources humaines ainsi que sur l'environnement socio-économique et technique de l'entreprise. La hausse des restrictions médicales des personnels au sol interpelle les acteurs de l'entreprise sur les possibilités de leur maintien en emploi, sur l'usure accélérée des « *bien-portants* » et, enfin, sur les enjeux d'organisation du travail et de performance apparaissant notamment lors de l'affectation des personnels gérés par les régulateurs. L'entreprise est traversée par une série de transformations visant un gain de flexibilité et de réactivité tout en réduisant les coûts liés à la main d'œuvre : arrêts des embauches, plans de départs volontaires, digitalisation de la relation de services, polyvalence, équipes éphémères et équipes mixtes composées de personnels titulaires et sous-traitants. La digitalisation et la flexibilisation des équipes entraînent une accentuation des contraintes temporelles et

physiques ainsi qu'une individualisation du travail. Les politiques de gestion des ressources humaines, fondées sur le temps présent, ne tiennent pas compte des parcours en santé et en compétences, ne permettant ainsi pas la préservation de la santé au moyen du développement des compétences. De même, aucune politique de prévention commune n'existe entre les différents services. Cependant, dans ce contexte, les régulateurs, au travers de leurs missions d'ordonnement des ressources et de management, apparaissent jouer un rôle de médiation des liens entre travail et santé : leur activité peut amener à modérer l'effet de ces transformations sur la santé des agents et à favoriser le développement de leurs compétences.

Trois chroniques d'activité ont été présentées. Elles mettent en évidence, dans la gestion par les régulateurs des événements impactant la planification du travail des agents, leur travail de médiation entre des logiques d'informations descendantes et ascendantes, entre les pôles santé et production, et enfin, entre de multiples temporalités asynchrones. Ce travail de médiation est en grande partie collectif, impliquant d'autres régulateurs, ainsi que les agents eux-mêmes. Ces échanges tiennent à des délibérations portant sur la justification des choix d'affectation des tâches, sur les états de santé et les conditions de travail des agents ou encore à des négociations avec les agents sur des ajustements de planning ou la gestion de tâches urgentes ou pénibles. Les résultats font apparaître une proportion relativement similaire d'événements détectés relevant de la santé ou bien de la production. Les aspects de santé s'avèrent bien anticipés et intégrés dans les plannings. Leur prise en compte repose sur les connaissances qu'ont les

régulateurs de la situation de santé des agents au-delà des seuls indicateurs normés, mais aussi s'appuie sur leur vécu des facteurs d'usure et de développement lorsqu'ils étaient eux-mêmes agents. L. Reboul attire l'attention sur les configurations défavorables au travail de médiation. L'intensité du travail est l'une d'entre elle, altérant les possibilités de détection des événements : les omissions sont plus fréquentes, les incohérences plus nombreuses, la gestion des plannings plus « économique » (prenant en compte moins de critères). Avec les transformations technico-organisationnelles et socio-démographiques que connaît l'entreprise, cette intensification se fait plus présente et conduit à de permanents arbitrages entre santé et production. Elles empêchent ce travail de médiation et contribuent à façonner des « *parcours d'usure* », source de dégradation de la santé, de perte d'intérêt et de départ précoce du métier. Mettre en débat ces médiations auprès de groupes de régulateurs permettrait de rendre visibles ces pratiques encore trop confidentielles, peu reconnues, voire non tolérées par le management de plus haut niveau. Ces médiations possibles et souhaitables, leur développement, pourraient venir outiller les formations des régulateurs, mais également celles des managers de proximité.

Les actes de ces journées, reprenant l'intégralité des interventions et des débats, seront disponibles en ligne sur le site : www.ceet.cnam.fr. Le prochain séminaire du CREAPT aura lieu à Paris au printemps 2022.