

# Les politiques de flexibilité d'emploi et les conditions de travail

## *France*

D. Gerritsen, D. Martin, ERESMO-LSCI-CNRS, Paris, France.

[Considérations générales](#)

[Le contexte national français](#)

[Étude de cas](#)

[Conclusions et recommandations](#)

[Annexe](#)

La Fondation est un organe autonome de l'Union européenne, créé pour aider à la formulation de politiques futures sur les problèmes liés au travail et à la santé. Pour toute information supplémentaire, adressez-vous sur le site web de la Fondation à <http://www.eurofound.ie>.

*Ce rapport est disponible sous format électronique et n'a pas été soumis aux procédures éditoriales normales de la Fondation.*



FOUNDATION EUROPÉENNE  
pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

# 1. Considerations générales

## Problématique générale de l'étude

### 1.1 Cadre général

L'étude que nous présentons dans ce rapport s'appuie sur la problématique commune présentée et discutée lors des deux rencontres à Bruxelles en décembre 1998 et en avril 1999. Elle vise in fine à répondre à une interrogation centrale: *dans quelle mesure est-il possible, dans un environnement flexible, de développer des politiques d'entreprise qui ne conduisent pas au développement de l'emploi précaire, mais qui, au contraire, puissent préserver la sécurité de l'emploi et améliorer les conditions de travail? et quelle est l'équilibre satisfaisant des interventions pour atteindre ces objectifs ?*

Les questions de recherche ont été déclinées en quatre catégories:

- comment se combinent les différents types de flexibilité au niveau de l'entreprise ? quelles sont les stratégies managériales de flexibilité et comment se combinent-elles ? Quel rapport y-a-t-il entre les politiques de flexibilité, les politiques de ressources humaines et les politiques de santé et de sécurité?
- Quelles sont les relations entre conditions de travail, conditions d'emploi et types de flexibilité? Peut-on améliorer les conditions de travail en intégrant les salariés et en leur offrant des opportunités de carrières ? Dans quelle mesure les mauvaises conditions de travail peuvent résulter de politiques de flexibilité externe et d'emploi précaire?
- Quels sont les impacts généraux de la flexibilité sur les conditions de travail, sur la santé et la sécurité des salariés, sur la balance des coûts et des bénéfices dans l'organisation, sur l'emploi, sur les développements de carrière et plus généralement sur l'intégration et l'exclusion sociale? de telles questions incluent aussi l'impact de la flexibilité sur la division sexuelle du travail et sur la ségrégation des plus âgés.
- Enfin, quel est le rôle des processus de négociation collective et de la régulation sociale dans l'évolution des conditions de travail? Quel rôle joue la négociation collective dans les processus de flexibilité au niveau de l'entreprise?

Ces hypothèses ont été systématisées dans un tableau général (Research framework , février 1999) que nous présumons connu et que nous ne reproduisons pas ici.

### 1.2 Questions de recherché et hypotheses spécifiques

Nous présentons ici un résumé du projet de recherche français soumis à la Fondation de DUBLIN, dans la mesure où certaines hypothèses énoncées dans ce projet peuvent enrichir, compléter ou nuancer le cadre général rappelé ci-dessus.

#### 1.2.1 Les raisons des politiques de flexibilité

Alors que dans les années 60 et 70, les entreprises disposent de viviers de main-d'œuvre et cherchent à fidéliser leur personnel, dans une conjoncture de croissance, avec la " crise " les employeurs cherchent à ajuster rapidement leurs effectifs ou les heures de travail aux

fluctuations du marché. Globalement, la montée en puissance de la flexibilité répond à une diversité d'objectifs structurels:

- fluctuations accrues des marchés et politiques de flexibilité stratégiques
- souci de maximiser la DUI (durée d'utilisation des investissements)
- transformations qualitatives de l'appareil de production, en raison du développement des nouvelles technologies, recherche d'une flexibilité dite "fonctionnelle", par le recours à la polyvalence, la formation et la mise en place d'équipes semi-autonomes
- réponse aux demandes de flexibilité de la part de certains salariés (par exemple, le temps partiel ou l'aménagement du temps de travail.) Sur ce dernier point, il faut distinguer le temps partiel "choisi" (à la demande des salariés et consacré par des accords collectifs) et le temps partiel "subi", moins facilement détectable, mais qui tend à se développer en France. De plus, l'emploi à temps partiel se conjugue souvent avec le sous-emploi pour les jeunes, une durée limitée du travail, avec parfois des volumes horaires faibles.

En outre, trois grandes facteurs socio-économiques ont facilité dans le passé récent la montée en puissance des politiques de flexibilité:

- la nouvelle donne d'une réserve de main-d'œuvre disponible, dans un contexte de chômage accru, qui offre aux employeurs une plus grande latitude pour sélectionner les travailleurs et leur imposer des statuts précaires
- l'affaiblissement des organisations syndicales, souvent incapables de contrôler les politiques d'emploi précaire
- la politique de l'Etat, marquée par une tendance à la différenciation des statuts, en particulier dans la fonction publique, et plus généralement l'encouragement de l'Etat à des politiques d'emploi flexible dans le secteur privé (cf ci-dessous, cadre national).

### **1.2.2 La combinaison des différents types de flexibilité**

Dans l'ensemble, nous retrouvons dans la littérature française quatre types de flexibilité, qui sont en particulier énumérées par B. BRUHNES<sup>1</sup>:

- La flexibilité numérique externe (ou quantitative), par la libéralisation des procédures de recrutement et de licenciement, et le développement de contrats de travail non négociables, conduisant à la constitution d'une main-d'œuvre périphérique. Variation du nombre de salariés de l'entreprise, en fonction des besoins (travail temporaire, CDD, différenciation des statuts).
- L'externalisation de la main-d'œuvre, appelée parfois "distanciation" (sous-traitance, intérim, passation de contrats commerciaux, en substitution à des contrats de travail). Elle répond à des objectifs stratégiques.
- La flexibilité quantitative interne: elle touche à l'aménagement du temps de travail (ex, annualisation du temps de travail, modulation des horaires, accroissement du travail posté, variations des formes et des rythmes).

---

<sup>1</sup> B. BRUHNES, **La flexibilité du travail en Europe : une analyse comparative de quatre pays**, OCDE, 1990

- La flexibilité “ fonctionnelle ” (qualitative interne): elle “ ouvre l’éventail des tâches et des qualifications qui entrent dans l’exécution d’un travail et en développant en même temps la mobilité interne ” (T.Treu). Elle peut comprendre le recours à la polyvalence et à la polyfonctionnalité, les groupes semi-autonomes, le turn over, la mobilité entre emploi. Elle repose sur l’anticipation par les gestionnaires de ressources Humaines des adaptations au marché à moyen et long terme

Plusieurs questions restent toutefois en suspens à ce propos. Certains auteurs ont jugé décevants les résultats scientifiques des études sur la flexibilité: Anna POLLERT (Farewell to flexibility) a critiqué la façon dont on sépare le centre et la périphérie de l’entreprise. Jacques ROJOT, de son côté, formule des remarques sur les limites théoriques et méthodologiques des études sur la flexibilité<sup>2</sup>. Il en résulte principalement les remarques suivantes:

- 1) La cohérence supposée des formes de flexibilité induit souvent la référence à la théorie de la distinction tranchée entre noyau central et périphérie. Certains employeurs pratiqueraient d’un côté une flexibilité quantitative externe (pour la périphérie), d’autres, une flexibilité qualitative et quantitative interne (pour le noyau dur). En réalité, on constate que les employeurs mènent conjointement des politiques de flexibilité interne et externe, une même entreprise pouvant faire de la flexibilité quantitative externe pour certains et une politique de flexibilité fonctionnelle pour d’autres salariés. En outre, l’hypothèse du marché du travail dual méconnaît qu’il n’y a pas de tendance facilement généralisable et qu’il existe toujours des points de passage entre marché primaire et marché secondaire.

Ces premières remarques invitent à considérer avec plus de prudence le modèle noyau-périphérie (*Pollert, Saglio, 1987*). En outre, la théorie du double marché ne fait pas l’unanimité. Les analyses de *Piore* plaident plutôt en faveur de la “ balkanisation ” du marché du travail, tandis que *D. Marsden* met aussi l’accent sur la coexistence du marché interne et du marché externe, et sur les points de passage d’un marché à l’autre (*Marsden, 1988*). S’il n’est pas contestable que la segmentation s’accroît, il existe des “ curricula ” qui permettent à des salariés venant de marchés du travail moins privilégiés d’entrer sur le marché primaire ou sur le marché interne des entreprises.

- 2) La définition de la flexibilité n’est pas aussi claire qu’on le prétend. Un travail théorique est nécessaire, à partir des typologies. Ainsi, le travail temporaire ressortit de la flexibilité quantitative externe, tandis que l’intérim (travail temporaire sous contrat avec une agence de main d’œuvre externe) ressortit de l’externalisation. Or ce sont des notions souvent identiques.

Dans un autre ordre d’idées, la flexibilité salariale n’a pas grand chose à voir avec les autres formes de flexibilité, bien que le choix de la flexibilité s’ancre souvent dans une politique de réduction des coûts, elle-même fixée en amont par les stratégies d’investissement.

- 3) Les politiques de flexibilité quantitative ne sont pas forcément l’effet de stratégies totalement volontaires, de la part des employeurs. Celles-ci sont orientées par les politiques des pouvoirs publics (ainsi, en Suède et en Espagne, l’interdiction du travail

<sup>2</sup> J. ROJOT “ Flexibilité de la main-d’œuvre dans les entreprises : expériences nationales ”, in **Politiques économiques et sociales en Europe**, textes publiés sous la direction de M. DURAND, Paris, L’Harmattan, 1992.

temporaire explique largement la croissance du travail à temps partiel et des contrats à durée déterminée, CDD. En outre, comme on le verra dans les monographies, la marge de manoeuvre des employeurs peut être réduite par l'état du marché, qui impose en particulier un volant de travailleurs précaires minimum pour rester compétitif.

Un autre point évoqué mérite aussi attention: les politiques de flexibilité ne sont pas réduites à la main-d'œuvre. Il convient de les replacer dans les politiques de flexibilité stratégique: ainsi, le recours à l'externalisation est souvent la conséquence du choix du repli sur le " métier "; de la même façon, la sous-traitance est corrélée à certaines branches industrielles ou secteurs d'activités (nettoyage, gardiennage, traitement informatique de données, analyse de systèmes). La flexibilité est donc, comme nous l'avons souligné, le fait de la main-d'œuvre, mais aussi des produits, des marchés, de l'organisation et du capital.

### **1.2.3 Relations entre conditions de travail, conditions d'emploi et types de flexibilité**

S'il ne s'agit pas de nier que la flexibilité (principalement quantitative et qualitative externe) et le travail précaire ont des effets négatifs sur les conditions de travail, il faut sans doute apporter quelques nuances:

- 1) Les conséquences en terme de segmentation des emplois ne sont pas toujours directement liées aux politiques de flexibilité de la main-d'œuvre. Ainsi, certains salariés " externalisés " jouissent de salaires et de conditions de travail élevés, tandis que des " permanents " ont des salaires et des avantages très bas (on reprend ci-dessous cette distinction, dans la méthodologie). Il en résulte que l'on doit faire l'inventaire des conditions réelles de travail.

De même, si l'hypothèse de la " société à deux vitesses " paraît réaliste et préoccupante, elle ne paraît pas non plus susceptible de généralisation. L'entreprise garde une marge de manoeuvre pour choisir, le cas échéant, d'intégrer rapidement et durablement une main d'œuvre précaire

- 2) Il faut sans doute aussi distinguer " conditions de travail " et " conditions d'emploi ": on sait que dans certaines branches, les politiques de flexibilité entraînent systématiquement de plus mauvaises conditions de travail. Il n'est pas sûr que cette relation soit partout observée: nous verrons, dans le cas de l'entreprise d'électronique, que les travailleurs employés par une agence d'intérim peuvent jouir de conditions de travail équivalentes aux salariés à plein temps et aux salariés à contrat à durée déterminé (CDD), mais que, ce qui fait la grande différence, ce sont les " conditions d'emploi ": les travailleurs engagés par l'intermédiaire d'une agence d'intérim souffrent beaucoup plus du sentiment de précarité. Seule l'analyse du " vécu " des travailleurs permet ici de saisir les liens entre conditions de travail, d'emploi et flexibilité.
- 3) Toutefois, Les conséquences de la précarisation croissante des emplois sur les conditions de travail restent un axe de questionnement essentiel. Des études antérieures montrent quatre dimension possibles de précarisation (D. GERRITSEN, 1994):
  - la précarisation sociale: isolement des travailleurs, perte de références par rapport à la syndicalisation. Cet isolement est mal supporté, dans le cas des salariés à statut hybride (ex, chauffeurs de taxis loueurs).
  - précarisation économique.

- précarisation professionnelle : baisse de la conscience professionnelle et du goût du travail , mauvaise qualité des prestations.
- précarisation de la santé physique et mentale (ex, les études sur les intérimaires montrent qu'ils ont plus souvent des accidents du travail, des charges plus lourdes et ont moins de suivi médical).

#### **1.2.4 Les impacts généraux de la flexibilité sur l'organisation**

Les monographies montrent que la flexibilité a des conséquences qui dépassent la santé et la sécurité et qui touchent à l'équilibre de la collectivité de travail, comme le prescrit le modèle de DUBLIN. Deux remarques ici: il est important de mesurer les stratégies en présence des acteurs, en terme de " coûts et de bénéfices " et d'en tirer des leçons. Si la flexibilité n'est pas toujours totalement préjudiciable aux salariés, il n'en reste pas moins très probable que la balance des avantages et des coûts fait de l'employeur le principal bénéficiaire. D'autre part, la flexibilité a des conséquences évidentes en terme moindre cohésion sociale, la différenciation des statuts ayant tendance à affaiblir la cohésion salariale.

Quant à définir si " la flexibilité marche ", ce ne peut être mesuré qu'à l'aune de la satisfaction des acteurs. En ce sens, Il n'y a pas a priori de tendances inéluctables: on peut, certes, postuler qu'un nouveau contexte de gestion des firmes se dessine, fait de déaylorisation, de décentralisation des responsabilités au niveau de la production et de management participatif. Toutefois, contrairement à J. Rojot, nos études montrent que le participatif n'est pas forcément intégré dans les entreprises, après des résultats prometteurs dans les années 80<sup>3</sup>. Ce sera là l'intérêt d'analyser les politiques de flexibilité qualitative interne (dite " fonctionnelle ") et de montrer si elles sont à même de dissuader l'employeur de recourir à la flexibilité quantitative externe. Nous faisons plutôt l'hypothèse que les entreprises sont " pragmatiques " et utilisent le plus souvent diverses formes de flexibilité.

---

<sup>3</sup> On peut se rapporter sur ce point à Dominique MARTIN, **Démocratie Industrielle**, Paris, Puf, 1994  
© European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2000

## 2. Le contexte national français

### 2.1 Le contexte national français

#### 2.1.1 Un état des lieux: la situation du travail salarié en France

L'emploi salarié en France a au cours de ces 20 dernières années, 1975/1997, été soumis de profondes transformations. On assiste notamment dans la période:

- a) **A une croissance continue du salariat** mais à un rythme ralenti par rapport aux décennies antérieures, entre 1975 et 1996 il passe de 82% à 89%.
- b) **Au développement de l'activité féminine salariée**  
La place des femmes dans l'emploi salarié passe de 38% à 46% entre 1975 et 1997. Ce développement se fait surtout dans les emplois peu qualifiés des services, cette main d'oeuvre féminine du tertiaire remplaçant dans le paysage français les hommes détenteurs de postes OS de l'industrie dans la période antérieure.
- c) **Au rétrécissement de la durée de la vie active**  
Diminution de la part des jeunes de - de 25 ans; 19% en 1975 7% en 1997. Diminution de la part des salariés de plus de 50 ans en particulier entre 80 et 92 à travers le FNE et la mise en place des préretraites: Désormais 3 salariés sur 4 se situent dans les tranches d'ages intermédiaires: 25 à 49 ans.
- d) **A la Transformation de la distribution des CSP**<sup>4</sup>  
Plus d'un tiers de la population active est constituée de cadres ou professions intermédiaires, un tiers d'employés et un petit tiers d'ouvriers dont 10,3% d'ouvriers qualifiés
- e) **A la Déconcentration de l'emploi industriel en direction des PME**<sup>5</sup>  
Rompant avec la tendance séculaire, la part des petites et moyennes entreprises dans l'emploi salarié s'accroît en France depuis le milieu des années 70. Dans l'industrie, les grandes unités suppriment des emplois, se restructurent (éclatement filialisation plutôt que fusion), externalisent ou sous-traitent des activités, voire disparaissent, au profit de plus petites industries ou de services De fin 1975 à fin 1995, la part de l'emploi salarié privé dans des établissements de plus de 500 salariés chute de 21% à 11% alors que celle des établissements de moins de 10 salariés croît de 18% à 26%. La tendance est accentuée par le mouvement de tertiairisation de l'économie puisqu'en moyenne la taille des firmes industrielles est nettement supérieure à celle des établissements de service
- f) **70% de l'emploi s'exerce aujourd'hui dans le secteur tertiaire**  
On assiste dans la période, simultanément à la poursuite de la baisse de l'emploi agricole (2,4% en 1975 1,3% en 96), et industriel 42% en 75 à 27% en 96 et à la progression de l'emploi tertiaire, en particulier dans les services marchands, ce secteur emploie à lui seul 47,4% des salariés français en 1997.

---

<sup>4</sup> Catégories Socio Professionnelles

<sup>5</sup> Petites et moyennes industries

g) **La diversification des contrats de travail et des statuts**

La norme de l'emploi salarié à temps plein et à durée indéterminée a perdu du terrain depuis 10 ans du fait du développement du travail temporaire (contrats à durée déterminée et interim ) et de la progression du nombre de salariés à temps partiel

Développement des emplois temporaires et des emplois aidés

Dans le secteur privé et semi-public, le développement des contrats de travail de courte durée a été sensible. Dans le même temps ou l'Etat, notamment par le biais d'exonération de charges sociales cherchait à favoriser l'insertion ou la réinsertion des demandeurs d'emploi dans le cadre de stages ou de contrats à durée limitée. Entre 1985 et 1997, la part des emplois temporaires non aidés est passée de 3,5% à 7,5% de l'emploi salarié total (de 4 à 8% pour les hommes 3 à 7 % pour les femmes). Dans secteur privé cette part dépasse aujourd'hui 10% contre moins de 5% en 1985. Il en va de même pour les titulaires de stages ou de contrat aidé dont la proportion a fortement cru en douze ans. Les emplois temporaires sont aujourd'hui couramment utilisés par les entreprises pour ajuster leur volume d'emploi aux variations de l'activité; leur part augmente fortement jusqu'en 90 décroît au cours du premier creux conjoncturel et repart nettement depuis 94. De façon plus structurelle ces emplois constituent un mode de recrutement de plus en plus souvent retenus par les entreprises dans leur gestion de la main d'oeuvre, même pour les postes qualifiés.

En 1994, environ 3/4 des embauches réalisées par les établissements de plus de 50 salariés se sont faites sur des contrats courts, ces contrats à durée déterminée pouvant dans certains cas se transformer en CDI après une période d'évaluation des nouveaux embauchés. Si l'interim est le plus souvent utilisé par les entreprises du secteur secondaire (automobile et bâtiment notamment), les CDD sont plutôt conclus par des entreprises de services ainsi que des industries agro-alimentaires L'emploi intérimaire est donc très fortement masculin, l'emploi sous CDD en majorité féminin et de plus en plus qualifié.

Le développement du travail à temps partiel

De 1975 à 1997 la proportion des salariés travaillant à temps partiel s'est considérablement élevée, de 13,5 % à 31% (1975/1997) pour les femmes, de 2 à près de 6% pour les homes.

Plus d'un salarié sur six a aujourd'hui des horaires réduits. La progression de la proportion à temps partiel est imputable en partie à l'exonération partielle de charges patronales de sécurité sociale mise en place en 1992 pour l'embauche d'un salarié à temps partiel ou pour la transformation de temps pleins en temps partiel.

**2.1.2 Les politiques de flexibilité a la Francaise**

Le modèle français de flexibilité dans les politiques de gestion de la main d'oeuvre est caractérisé par quatre éléments principaux:

1. L'existence d'un important secteur public à statut (plus de 20% des salariés en activité)
2. La grande Importance de l'Etat dans la régulation des conditions d'emploi et de travail
3. La faiblesse de la négociation collective
4. Le choix fait par les entreprises françaises de la flexibilité externe (Licenciements, recours au travail temporaire, externalisation) par rapport à la flexibilité interne (fonctionnelle, aménagement du temps de travail et organisation de la polyvalence).



### Le Secteur Public à statut

Le Secteur Public à statut: Administrations d'Etat et Etablissements publics qui lui sont rattachés, ainsi que des Grandes Entreprises publiques EDF, GDF, SNCF RATP. Dans ces organismes, c'est le statut de droit public qui précise les conditions de recrutement, de promotion, de rémunération etc, ces statuts accordent à leur bénéficiaire une sécurité d'emploi pratiquement totale. Ce statut interdit toute flexibilité quantitative externe et rend difficile la flexibilité interne. Toutefois on peut constater dans la période récente une certaine évolution combattue par les syndicats, en effet les responsables des entreprises publiques cherchent à diminuer le nombre d'agents statutaires et ont recours à l'emploi de non titulaires, agents sous contrat, non couverts par le statut et en faisant appel à la sous-traitance en confiant la concession de services publics traditionnellement gérés par l'Administration.

On peut dire encore qu'en France la frontière de la flexibilité passe entre un secteur public plus que protégé et un secteur privé où le salarié est de moins en moins protégé

### La grande importance de l'Etat dans la régulation des conditions d'emploi et de travail

Les négociations entre partenaires sociaux, les contrats de travail sont régis par les conventions collectives de branches et des accords d'entreprise; les caisses de sécurité sociale et de chômage sont gérées par des conseils d'administration composés des représentants des employeurs et les syndicats Mais le gouvernement intervient puissamment, le droit du travail relève de la loi donc du Parlement de ce fait les mesures prises dans des domaines aussi variés que les horaires de travail les CDD etc ont relevé depuis les dernières années de la loi et donc du débat politique plus que de la négociation sociale.

### Le rôle de l'Etat contradictions et ambiguïtés

Assurer le respect du code du travail.

Assurer le respect du code du travail. Légiférer le changement et endiguer les effets pervers de la flexibilité tel est le rôle de l'Etat, mais ce rôle n'est pas exempt de pratiques contradictoires .Au niveau de la Flexibilité celle-ci est en principe régie par la loi.

La flexibilité externe notamment l'usage des CDD et du Travail intérimaire est réglementée dans son usage par un arsenal de lois. Pour le travail intérimaire par exemple des accords signés par l'ensemble des organisations patronales et syndicales de salariés intérimaires ont abouti à des lois qui à la fois régulent l'usage du travail temporaire (lois de 85, lois de Juillet 1990, accord cadre Juin 1992) et assure une certaine protection à partir de ces lois le statut du travailleur temporaire s'est nettement amélioré, en particulier au niveau de la protection sociale.

La Flexibilité interne, et en particulier l'aménagement du temps de travail, ont été régulées par la mise en place des législations successives qui ont beaucoup assoupli l'aménagement du temps de travail. Nous n'en donnerons pas le détail ici, vu leur nombre, mais il faut savoir que toute loi sur l'aménagement du temps de travail "ATT" est accompagnée de possibilités de modulation: Telle, l'ordonnance du 16 Janvier 1982 qui fixe la durée légale hebdomadaire à 39 heures et introduit plusieurs mesures de flexibilité dont la modulation de type I permettant, par le biais d'une accord d'entreprise ou de branche étendu, que la durée hebdomadaire du travail atteigne 48 heures à conditions que sur un an elle n'excède pas en moyenne les 39 heures. La logique de l'annualisation est entrée dans les textes !

En 1993 Le gouvernement introduit de nouvelles modulation de type III appelée annualisation, de nouveaux verrous sautent. Ainsi la durée du travail peut varier jusqu'à 48 h par semaine par le biais d'un simple accord d'entreprise, à condition que la durée annuelle du temps de travail soit réduite. La loi des 35 h votée le 19 Mai 1998, loi incitative dont l'objectif premier est la réduction du temps de travail et l'objectif second la création d'emploi risque à travers l'annualisation du temps de travail d'introduire à nouveau un développement de la flexibilité.

Sous la pression des demandes exprimées par les entreprises l' Etat permet la flexibilité pour sauver l'emploi

Pour la Flexibilité externe: L'Etat encourage cette forme de flexibilité à travers la suppression de l'autorisation préalable de licenciement en 1986, mesure dont on connaît les effets pervers, multiplication des licenciements, mise en place des plans sociaux qui font porter la charge du poids du chômage à la collectivité nationale et qui n'a entraîné aucune création d'emploi contrairement à ce qui avait été annoncé par les entreprises.

A travers la multiplication des emplois aidés et l'exonération des charges sociales pour les bas salaires l'Etat à encouragé les entreprises à empiler différentes formes de contrats "précaires" sans jamais passer à l'embauche.

Pour la Flexibilité interne: Par l'exonération des charges pour le temps partiel en 1993, l'Etat a favorisé le fort développement de ce type de contrat instrument de flexibilité et de productivité pour les entreprises.

Faiblesse de la flexibilité négociée (accords entre partenaires sociaux)

A l'exception du secteur à statut (Entreprises publiques et services publics) les négociations de la flexibilité sont rares en France.

Pour le secteur privé cette situation est due principalement à 2 facteurs: la faiblesse des organisations syndicales (Taux de syndicalisation le plus faible d'Europe: 9% en 97) et le développement de la décentralisation de la négociation de la branche à l'accord d'entreprise.

Négociation d'entreprise d'un coté et débat national de l'autre ceci caractérise la France comme la plupart des autres pays européens

La négociation d'entreprise correspond à une revendication des employeurs.<sup>6</sup> On est ainsi passé de la négociation avec les syndicats, à la négociation avec les élus du personnel et même à des négociations individualisées.

Le niveau de l'entreprise devient le lieu décisif de la gestion des relations sociales, les politiques d'individualisation des salaires, les mesures d'adaptation de la force de travail, aux besoins du marché se mènent de plus en plus directement à ce niveau Les formes prises par cette évolution sont marquées par les capacités de mobilisation salariale propre à chaque entreprise, voire à chaque établissement pour les grandes entreprises.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> La montée en régime des négociation d'entreprise est confirmée par la plupart des experts et notamment par l'étude sur les relations professionnelles menée par le MIT sous la direction de R Locke T. Kochan et M Piore " l'entreprise se porte au centre de l'attention " Revue Internationale du travail Vol 134 1995.

<sup>7</sup> Christian Dufour La négociation collective en 1994 Tome I La Découverte 1995.

La décentralisation de la négociation, et plus globalement du dialogue social, correspond à une revendication patronale de type dérégulation. Tirant avantage de la mauvaise situation de l'emploi elle permet à chaque entreprise de trouver des compromis sociaux qui lui sont propres, globalement moins favorables aux rémunérations et aux avantages acquis pour les salariés.

#### Les Entreprises françaises face à la flexibilité

Pour gagner en souplesse les entreprises peuvent avoir recours soit à la flexibilité externe (CDD, interim, externalisation) soit à la flexibilité interne (aménagement du temps de travail, polyvalence flexibilité salariale)

En France elles privilégient la première solution car la seconde est beaucoup plus difficile à mettre en oeuvre et heurte souvent de plein fouet les mentalités et les intérêts catégoriels.

Les entreprises françaises à travers l'usage de la flexibilité quantitative externe font fluctuer les effectifs en, fonction des besoins, en licenciant en tant que de besoin et comme la législation le permet en recrutant sur Contrat à durée déterminée. Elles ont également recours à l'externalisation en déplaçant sur une autre entreprise, le lien contractuel avec le travailleur. Les contraintes du contrat de travail font place à la souplesse du contrat commercial entre l'entreprise et son sous traitant, son fournisseur ou la société de travail temporaire qui emploie le personnel dont a besoin l'entreprise pour sa production. L'externalisation est en général peu contrainte par les dispositions du droit du travail, et la sous-traitance est progressivement devenue un moyen de déplacement du risque et de flexibilité pour le donneur d'ordre

La flexibilité interne, où la souplesse est obtenue non pas par une variation du nombre de personnes travaillant pour l'entreprises mais par une utilisation différente des salariés présents est moins utilisée. La flexibilité quantitative interne, réalisée pour l'essentiel par une variation de la durée effective du travail conduit à moduler le temps de travail fourni dans les activités de production, variations collectives ou individuelles des horaires de travail, modulations saisonnières à partir d'un contrat portant sur la durée annuelle, temps partiel, travail intermittent, utilisation du temps disponible pour la formation ou la maintenance, heures supplémentaires etc. Certes le droit du travail présente des rigidités mais il n'est pas un handicap majeur empêchant une entreprise de fonctionner. Au contraire le dispositif réglementaire est complet sauf pour les nouvelles formes de travail. La loi quinquennale de 1993 a introduit de la souplesse l'adaptation en matière de flexibilité interne a été considérable et les entreprises françaises disposent aujourd'hui d'outils législatifs pour introduire des formules d'aménagement du temps de travail et de polyvalence.

En fait en se focalisant sur les rigidités du droit du travail les entreprises françaises montrent une fois de plus leur préférence pour une forme bien spécifique de flexibilité la flexibilité externe. Cette situation est due entre autres aux carences du management français; La flexibilité externe une démarche de court terme qui n'est pas si compliquée à mettre en oeuvre et dont l'impact sur la masse salariale est rapide. La flexibilité externe est une forme de productivisme qui consiste à faire du rigide avec moins de personnes, en outre elle génère la précarité et crée une société à 2 vitesses.

La flexibilité interne, de son côté, est parée de toutes les vertus. En tout état de cause elle n'est pas facile à mettre en oeuvre et se heurte à toutes sortes de blocages à l'intérieur de l'organisation. La mise en place et l'organisation de la flexibilité interne exige une autre forme

de management Cela revient à intégrer l'instabilité dans les systèmes de gestion . Mais prises dans l'urgence de la modernisation et confrontées à une concurrence féroce, les entreprises ne sont pas toujours prêtes à se lancer dans la démarche qui passe par un important effort de formation.

### **2.1.3 Les resultants du modele de flexibilité à la française: un paysage français marqué par la précarité.**

Un chômage important et inégalitaire: 2.825.000 individus selon les données officielles mais dans la réalité plus de 4 Millions de demandeurs d'emplois ( voir schémas)

**Des emplois précaires dont le nombre a augmenté de 60% en 4 ans (1994/1998)**

**Un temps partiel subi qui a doublé en 8 ans.**

Détérioration générale des conditions de travail: Le temps partiel subi prend le pas sur le temps partiel choisi. Les entreprises utilisent de plus en plus le temps partiel, une manière pour elles de gérer la crise tout en gagnant en flexibilité, une évolution qui se fait souvent sur le dos des salariés. La réalité quotidienne de l'aménagement du temps de travail, et en particulier de l'annualisation, est très mal vécue sur le terrain par de nombreux salariés ceci d'autant plus que la création d'emploi n'a pas suivi. Au delà des lois on assiste à une modulation sauvage du temps de travail. Manque de contrôle et de sanctions pénales sur les dépassements d'heures complémentaires conduisent à des abus, les délais de prévenance pour les heures complémentaires ne sont pas toujours respectés. On voit ainsi des salariés à temps partiel effectuer en réalité un temps plein, une partie de la rémunération étant réglée au noir.

### **2.1.4 La loi sur les 35 Heures**

#### 1) La procédure législative

La loi sur la réduction du temps de travail hebdomadaire à 35 heures a été votée le 19 Mai 1998 par le Parlement. Elle abroge toutes les autres lois sur l'aménagement du temps de travail et en particulier la loi de Robien de 1996. Un rapport sur le bilan de la mise en oeuvre de la réduction du temps de travail sera présenté au Parlement avant le 30 Septembre 1999, après consultation des partenaires sociaux. Sur la base de ce rapport, une seconde loi sera votée, prenant en compte les difficultés rencontrées lors des négociations et intégrant des points tels que le régime des heures supplémentaires, la modulation du temps de travail et le temps partiel. Une fois cette seconde loi votée, elle entrera en application au 1er Janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés, au 1er Janvier 2002 pour les autres.

#### 2) Les objectifs de la loi

La loi sur les 35 heures ( dite Loi Aubry) a deux objectifs principaux:

- Réduire le temps de travail
- Par le partage du temps de travail aboutir à la création d'emplois.

#### 3) Négociation entre partenaires sociaux

Cette loi incite à des négociations entre partenaires sociaux tant au niveau des Branches que des entreprises, ces négociations devant aboutir à la conclusion d'accords sur la réduction du temps de travail.

### *Ce qui doit être négocié*

L'ampleur de la réduction - l'organisation du temps de travail - le recours au temps partiel - la détermination de la durée de travail effectif - les embauches compensatrices- les salaires - le maintien de la majoration des heures effectuées en plus de l'horaire habituel.

### *Incitations financières*

Pour inciter les entreprises privées<sup>8</sup> à réduire le temps de travail et à créer, ou tout du moins à sauvegarder des emplois, l'État, à travers une convention de 5 ans signée avec l'entreprise, s'engage à apporter une aide financière à l'entreprise si elle réduit d'au moins 10% le temps de travail (annuel) et crée ou sauvegarde au moins 6% des emplois existants à la date de la signatures de l'accord. Cette aide vient en déduction du montant global des cotisations à la charge de l'employeur.

#### 4) Un état des lieux au mois de Mars 1999: Un bilan décevant

Des chiffres: A la fin du mois de Mars 1999, seulement 2019 Accords ont été signés qui couvrent 385 768 salariés, 34% des accords ont été signés dans l'industrie et 36% dans le secteur des services aux entreprises et aux particulier. 21 246 emplois ont été créés et 2909 ont été sauvegardés. Les PME<sup>9</sup> sont largement majoritaires, 43 % des accords concernent des entreprises de moins de 20 salariés 22% des entreprises de 20 à 49 salariés. 37 accords de branches ont été signés qui couvrent 4,6 Millions de salaries. L'organisation du temps de travail retenue est très variable Journées plus courtes (37,4%), semaines plus courtes (53,6%) alternance de semaines courtes et semaines longues(22%).

### *Les Difficultés et les dérives*

Au cours des négociations Patronat, Syndicat des objectifs contradictoires assignés au passage aux 35 heures s'affrontent:

Pour le Patronat: Les entreprises voient dans la loi une augmentation possible de leur efficacité et de leur compétitivité avec l'annualisation du temps de travail. Cette position risque d' aboutir à un accroissement de la flexibilité par la banalisation des horaires tardifs et du samedi. Beaucoup d'entreprises passent aux 35 heures en grignotant les temps de travail non productifs (pauses congés) Par ailleurs face à des carnets de commandes incertains les chefs d'entreprises refusent de s'engager sur des quotas d'embauches.

Pour les Syndicats: Cette loi pour être efficace demande une nouvelle organisation du temps de travail qui permette une bonne articulation entre vie professionnelle et vie privée, une amélioration des conditions de vie et de travail et une création d'emplois. Ceci dans le maintien du pouvoir d'achat, donc 35 heures payées 39.

Selon les rapports de force à l'oeuvre au cours des négociations de branche ou d'entreprise on pourra donc aboutir à la réalisation des différents objectifs.

- Beaucoup d'accords bâclés<sup>10</sup>, une flexibilité plus forte, en particulier dans les industries de main d'oeuvre comme le textile et l'alimentaire, où la modulation peut aller de 16 heures à 44 heures par semaine, peu d'emploi créés, en Janvier 1998 les hypothèses optimistes tablaient sur 150 000 création d'emplois. On peut en conclure que comme le

---

<sup>8</sup> Les entreprises publiques ne doivent en principe bénéficier d'aucune aide de l'Etat.

<sup>9</sup> PME Petites et moyennes entreprises

<sup>10</sup> F. Aiziicovi" Les copies bâclées des chasseurs de primes" le Monde l'Économie 13/ 4/99

dit Alain Lebaube, “les 35 Heures, ça trompe énormément”<sup>11</sup>. De plus, la méthode choisie par le gouvernement, c’est-à-dire une loi en deux temps, favorise l’attentisme des employeurs, qui préfèrent connaître l’ensemble du dispositif avant de s’engager.

## **2.2 Description des cas et des méthodes de recherche**

Les études de cas ont porté sur trois établissements appartenant à deux entreprises autonomes: la FNAC, établissements parisiens d’une grande entreprise de grande distribution de biens culturels; un établissement d’électronique industrielle d’une entreprise japonaise implantée en France, dans la région de la Bretagne.

### **2.2.1 LA FNAC**

Le groupe FNAC possède sur le territoire français 51 magasins qui ont un chiffre d’affaire global de près de 14 Milliards de francs, et dont l’activité dans les biens culturels est réalisée à travers des magasins “ multi-produits ” (disques, vidéo, micro bureautique, images et son, livres).

La FNAC emploie 8925 salariés (hors CDD): 80% de ces salariés sont des employés, 8,5% des agents de maîtrise et 11% des cadres. La FNAC Paris (1743 salariés sur 4 magasins) et les magasins d’Ile de France représentent à eux seuls 33% des salariés de la FNAC et 38% du chiffre d’affaires.

Nous avons comparé à l’intérieur de notre monographie les politiques d’emploi et de flexibilité de deux magasins de la FNAC situés dans Paris: la FNAC Montparnasse, créée en 1974 est un magasin multi-produits, réparti sur 4 étages et emploie 432 salariés en CDI et 44 salariés en CDD. Un accord d’entreprise signé en 1985 réajusté en 1993 règle les conditions de travail des salariés. Le deuxième magasin est la FNAC des Champs Elysées, ouvert en décembre 1997. Ce magasin a la particularité d’être ouvert 7 jours sur 7. En janvier 99, le magasin comptait 237 salariés, dont 72 % en CDI et 28 % en CDD. La population des vendeurs regroupe 120 salariés et est constituée à 65 % de CDI (dont 35% de temps partiel) et pour 35% de CDD (dont 65% à temps partiel). Il est à noter que les vendeurs de ce magasin sont très jeunes (l’âge moyen est de 24 ans).

Des entretiens ont été menés dans les deux magasins auprès de vendeurs, de responsables de rayon, des responsables de département et de la directrice des ressources humaines. Dans le magasin des Champs Elysées, on a mené une observation socio-anthropologique ainsi que des entretiens semi-directifs. En outre, pour la FNAC Montparnasse, on a pu également procéder à l’analyse des bilans sociaux des dix dernières années, et à la lecture de la presse syndicale.

### **2.2.2 L’établissement d’électronique**

L’établissement d’électronique de Bretagne appartient à une filiale japonaise française (elle constitue son usine principale), spécialisée dans la fabrication de téléphones mobiles. Cette usine est de création récente (1990) et a connu une forte montée en puissance ces dernières années. Elle fabrique un mono-produit, sur un marché hyper-concurrentiel. L’entreprise est 4<sup>o</sup> leader sur son marché. Elle a réalisé 1, 4 Milliard de chiffre d’affaires en 1998.

Les effectifs sont très fluctuants, l’établissement ayant doublé ses effectifs en 1998, et l’effectif total est aux environs de 700 personnes. La répartition la plus récente s’établit comme

---

<sup>11</sup> Alain Lebaube, “les 35 Heures, ça trompe énormément” Le Monde de l’Économie 13/4/99

suit: 277 CDI (dont 20 à temps partiel), 160 CDD (en général sur des postes qualifiés) et 236 intérimaires (liés par contrat commercial), aux quels il faut ajouter 12 personnes en sous-traitance (sur des fonctions traditionnelles de gardiennage, nettoyage, restauration, etc..). En outre, le service cartes perforées emploie une trentaine d'ouvrières en sous traitance. Comme dans les autres monographies, l'enquête a été conduite sur la base d'entretiens (environ 20).

### 3. Étude de cas

#### *De la flexibilité négociée à la flexibilité imposée Le cas d'une entreprise de grande distribution de biens culturels: Le Fnac*

#### 3.1 Politique d'emploi et flexibilité

##### 3.1.1 Le contexte économique et social

Le groupe Fnac, propriété du Groupe PPR (Pinault Printemps Redoute) possède, en Décembre 1998, 51 magasins dispersés sur le territoire français qui ont un chiffre d'affaires global de près de 14 Milliards de Francs (5 Milliards de francs en 88). Ce chiffre d'affaires est réalisé essentiellement à travers des magasins "multi-produits" (Disques 28% -Micro Bureautique 25%- Image et Son 24%- Livre 20%) situés à Paris (21% du CA) et en Ile de France (17%). La Fnac emploie 8925 salariés (hors CDD) 52% d'hommes et 48% de femmes, 69% de ces salariés sont en contact direct avec les clients. L'âge moyen est de 33 ans et l'ancienneté moyenne de 6 ans. 80,5% de ces salariés sont des employés, 8,5% des agents de maîtrise et 11% des cadres. La Fnac Paris (1743 salariés sur 4 Magasins) et les magasins de l'Ile de France (1252 salariés) représentent à eux seuls 33% des salariés de la Fnac.

L'activité de la Fnac se situe dans le secteur des Services Marchand, et plus précisément dans le secteur de la grande distribution qui est, en France, un des secteurs où la flexibilité s'est le plus développée en particulier au niveau du temps partiel. En effet les salariés à temps partiel représentent 20% des effectifs dans les services marchands et 40% dans le secteur de la grande distribution (le cas extrême étant Monoprix avec 63%). La majorité de ce temps partiel est un temps partiel subi et non choisi: Horaire réduit, salaire réduit, temps de transport long, coupures entre deux plages horaires, travail le soir, le samedi et parfois le dimanche. Cet éclatement des durées de travail et des horaires est justifié par les employeurs par la nécessité d'ouverture des commerces en nocturne et le samedi et le dimanche, et même les jours fériés pour rendre service au client Pour ce faire à la production en flux tendu de l'industrie, la grande distribution ajoute "l'emploi en flux tendu". Ce secteur exemplaire du temps partiel non choisi est aussi celui où la flexibilité du temps de travail se combine le plus souvent avec des statuts atypiques (CDD<sup>12</sup> en particulier).

Dans ce contexte de la grande distribution dominé par l'alimentaire et l'habillement, la Fnac occupe (ou) a longtemps occupé une place particulière, *"La Grande Distribution des biens culturels ne peut être comparée à l'alimentaire"*.

Fondée sur un projet d'entreprise particulier: *"Concilier les intérêts des consommateurs à travers l'accès de tous aux biens culturels à des prix modiques, et l'intérêt des salariés, tant à travers l'investissement d'un objectif commun ayant des résonances sur l'ensemble de la société que dans la construction d'un nouveau modèle d'entreprise"*, la Fnac a toujours revendiqué sa différence (le + culturel et le + social) et s'est fortement opposée aux pratiques des grandes surfaces, en particulier en matière d'organisation du travail et de politique sociale. Longtemps en situation de monopole dans le secteur de la Grande Distribution de biens culturels, la Fnac s'est trouvée, à partir des années 80, concurrencée par le développement des

---

<sup>12</sup> CDD: Contrat à durée déterminée



espaces culturels des Hypermarchés (en particulier Leclerc) et l'implantation, en 1988, de Virgin en France à travers l'ouverture du Mégastore des Champs Élysées.

A partir de cette situation de concurrence accrue, la Fnac s'est engagée dans un processus de remise en question du modèle social qui caractérisait l'entreprise à l'origine. Elle est passée d'une flexibilité négociée, et le plus souvent choisie (Accord d'entreprise Fnac Paris 1985) qui faisait de la Fnac un modèle de la gestion sociale concertée, -modèle qui l'a opposé pendant longtemps à Virgin<sup>13</sup> et à son modèle de "flexibilité sauvage"- à une flexibilité tous azimuts et imposée. Avec l'ouverture de la Fnac Champs Élysées en Décembre 1997, ce modèle de flexibilité s'est concrétisé. Ce qui fait écrire à Daniel Ferrat<sup>14</sup> que "la Fnac a emprunté à Virgin son modèle d'organisation du travail". Lors de son ouverture, la Fnac des Champs Élysées est pourtant présentée par le jeune Président Directeur Général du Groupe, François- Henri Pinault, comme "*La vitrine mondiale de la nouvelle Fnac*"

### **3.1.2 La politique de l'emploi de la Fnac et la place de la flexibilité**

#### 3.1.2.1 Une politique, des politiques ?

##### *Projets d'entreprise, politiques d'emploi, des variations dans le temps*

Les projets d'entreprise et les politiques sociales de la Fnac ont fortement varié à travers le temps. Pour comprendre la situation actuelle, qui présente une grande diversité en fonction des magasins et de leur époque de création, il nous faut faire rapide un détour par son histoire

##### 1954/1969-Paternalisme et consensus : le projet fondateur

Lors des premières années de la Fnac, les salariés sont des spécialistes de leurs produits formés à la vie en communauté et sensibilisés à la lutte pour un idéal, les patrons sont des innovateurs respectant et cultivant les différences de points de vue des salariés. Cette communication directe est évidemment favorisée par la faible dimension de l'entreprise en 1964 l'effectif salarié de la Fnac atteint 90 personnes, avec l'ouverture en 1969 d'un deuxième magasin, Avenue de Wagram, la Fnac compte alors 300 salariés. La même année, un accord d'entreprise est signé qui institue: les 39 heures, une échelle mobile des salaires, un principe de redistribution des bénéfices, et cinq semaines de congés payés.

##### 1971/1977 Contradictions et Conflits

Après l'ouverture du capital de la Fnac à des organismes financiers extérieurs (UAP et PARIBAS), en 1971, l'entreprise prend la forme d'une société anonyme. L'harmonie, apparente, entre l'aspect défense des consommateurs et le climat social de l'entreprise se détériore, les rapports sociaux se dégradent, les nouveaux investisseurs connaissent d'autres normes de rentabilité que celles qui prévalaient jusqu'alors. La loi du profit impose ses exigences, du consensus familial on passe aux contradictions puis aux conflits. Des sections syndicales apparaissent, et les additifs à l'accord d'entreprise sont plus issus de mouvements de grève que de concertation. L'expansion en Province commence en 1972, avec l'ouverture de la Fnac Lyon, en 1974 c'est l'ouverture de la Fnac Montparnasse rue de Rennes et l'entrée du Livre à la Fnac. En 1977 la Fnac compte 2000 salariés.

---

<sup>13</sup> Nadia Charvet Le choc de 2 cultures " Fnac Economie sociale et plus culturel/ Virgin les modes et le consumérisme Libération Novembre 1991.

Nadia Charvet Pour le Social la Fnac écrase Virgin Mégastore pour combien de temps encore ?" Libération Janvier 1995.

<sup>14</sup> Daniel Ferrat " La Fnac a volé le modèle de Virgin " Liaisons Sociales Fevrier 98.

### 1977/1985 Faible dynamique commerciale et introduction de la flexibilité

Après la vente, en 1977 de la Fnac aux Coop, celle-ci va connaître jusqu'en 1985 une période de faible dynamique commerciale, sans projet clair ni au niveau économique ni au niveau social. En 1985 on assiste à un nouveau tournant, le marché est morose, les grèves se répètent, résultat une perte de 10 Millions de francs, la GMF et Habitat rachètent la Fnac. La même année, le Lundi est introduit comme jour d'ouverture à la Fnac Paris, ce qui remet en question les deux jours de congés consécutifs des salariés pour la plupart en CDI et à plein temps. Pour régler le problème, les Syndicats et le PDG de la Fnac signent un accord d'entreprise Fnac Paris, qui introduit le temps partiel en CDI (de 5 à 30 heures) et en balise l'application, avantages acquis conservés en proportion des heures de travail, priorité de passage au temps complet si la demande en est exprimée. Un certain nombre des employés de la Fnac choisissent cette solution pour des raisons de convenances personnelles. On peut parler ici d'une flexibilité fonctionnelle (nécessité du métier) à travers une flexibilité du temps de travail négociée et choisie

### 1985 /1994 Rentabilité financière et Normalisation

Le groupe GMF prend le contrôle de la Fnac, à sa mort en 1987, Jean Louis Pétriat succède à Michel Baroin. En 88, la Fnac est à nouveau dans le rouge, le nouveau PDG définit un nouveau projet pour l'entreprise: le mot d'ordre en est "Normalisation", l'objectif est clair; maintenir l'image culturelle, sociale et consumériste, mais dans le respect des règles de la gestion. La débureaucratiation de la Fnac, l'assainissement de l'entreprise en profondeur, tels seront les objectifs à la fin des années 80 et au début des années 90. Dans la période 1991/1995, les effectifs de la Fnac passent de 5400 à 8200 salariés, croissance due à la création de nouveaux magasins en province et à l'étranger. Pour les syndicats cette période est surtout caractérisée par le grignotage des acquis et conquêtes sociales du personnel, un management commercial et humain inspiré des normes les plus ternes et rétrogrades de la grande distribution (cela se traduit notamment par une entrée de cadres et d'agents de maîtrise issus d'Auchan et de Carrefour.)

### 1994 L'ère capitaliste Pinault Printemps Redoute

En Août 1994, le Groupe P.P.R. rachète 66,6% du capital aux cotés de la Générale des Eaux, depuis 1996 le Groupe PPR est seul propriétaire de la totalité des actions de la Fnac. En 1995 Jean-Paul Giraud, ex PDG des supermarchés Match, "un homme de l'alimentaire", prend la direction générale il est remplacé en 1997 par François Henri Pinault, fils de François Pinault propriétaire du Groupe. Dès Novembre 1997 François Henri Pinault présente son projet d'entreprise, ce projet présenté à l'ensemble du personnel se résume ainsi "Renforcer la vocation de la Fnac et améliorer sa rentabilité. En ce qui concerne le social le nouveau PDG de la Fnac décide de ne pas toucher aux conventions collectives spécifiques de la Fnac et déclare" *Elles alourdissent nos coûts par rapport à la concurrence mais elles font partie de l'histoire de l'entreprise*". L'objectif de l'amélioration de la rentabilité va très vite se concrétiser par le développement du projet de centralisation, ARIANE, les gains de productivité sont chiffrés à 800 personnes et 489 suppressions de postes seront proposées. La création d'un certain nombre de magasins en Province et à Paris (Paris St Lazare Fnac Champs Élysées) devant permettre d'absorber une partie du personnel.

### *Des statuts variés suivant les magasins*

En 1999, la Fnac est un véritable groupe qui compte plus d'une dizaine d'entités juridiques différentes. Les plus connues sont la Fnac SA (Siège Social) la Fnac Paris (Étoile, Montparnasse, Forum, St Lazare) qui seuls bénéficient de l'accord d'entreprise signé en 1985, Codirep (une dizaine de magasins Paris Banlieue), Fnac Relais (35 magasins en province) Fnac service etc. La technique dite de "saucissonnage" de l'entreprise s'est accentuée avec la création de Fnac Junior, Fnac Télécom, Fnac Logistique, et dans une période plus récente de Fnac Champs Élysées. Au-delà de cette multiplicité de statuts au niveau juridique, la politique de gestion des ressources humaines est largement décidée à un niveau central, dans ce modèle, la marge des Directeurs et DRH de magasin semble assez faible.

Au niveau du groupe la politique de gestion des ressources humaines se définit essentiellement à partir de la spécificité du secteur " *La grande Distribution qu'elle soit d'alimentation ou de biens culturels se doit d'être au service du client* " et de l'objectif de rentabilité " *La Fnac n'est pas une maison de la Culture c'est une entreprise capitaliste* ". Cette rentabilité doit être assurée avec une gestion de l'emploi en flux tendu et des coûts du travail les plus bas possible. A partir de là, la politique d'emploi peut se définir ainsi:

**Le recrutement** se fait essentiellement au moment de la création de magasins, la plupart du temps en CDD et en temps partiel, lors de ces créations un noyau dur venant d'autres Fnac est implanté, qui a pour vocation d'encadrer les extérieurs et de leur insuffler l'esprit Fnac. Dans les anciens magasins, et en particulier à la Fnac Paris il n'y a pas de véritable recrutement, mais un remplacement des départs en retraite et préretraite des anciens sur CDI et à temps complet par des nouvelles embauches sur CDD et à temps partiel (ces embauches qui maintiennent statistiquement les effectifs diminuent en fait le nombre d'heures et le coût du travail et augmentent la charge de travail réelle des salariés).

**La formation** représente 3,5% de la masse salariale, suivant la DR, dans la réalité elle ne dépasse pas les 2% et est essentiellement destinée aux employés qualifiés, (V.Q 1- VQ 2)<sup>15</sup> et plus aux hommes qu'aux femmes. Une partie importante de cette formation est consacrée à "la pépinière". Créée il y a 3 ans, "cheval de bataille à l'américaine" de la nouvelle direction, la pépinière a pour vocation selon la Directrice du Développement des compétences, " *De favoriser un potentiel, d'accélérer une évolution de carrière et de développer nos ressources* ". Contrat entre l'entreprise et le salarié, la pépinière prépare des collaborateurs internes, VQ 2, détectés lors de **l'entretien d'appréciation annuel** auquel sont soumis tous les salariés de la Fnac à des postes d'encadrants. Les "pépins" bénéficient d'une durée de formation de 6 à 8 mois.

#### 3.1.2.2 Politique d'emploi et flexibilité

Sur un plan global, la DRH de la Fnac justifie le besoin de flexibilité par la spécificité du service rendu. " *La grande distribution, en particulier dans un contexte de concurrence, doit être à la disposition de la clientèle, elle se doit donc d'ouvrir ses magasins le plus longtemps possible et ce faisant d'ajuster les horaires de travail de ses salariés à cette nécessité d'amplitude* ". Dans le détail, chacune des formes de flexibilité pratiquée par la Fnac est argumentée et justifiée par des impératifs différents.

---

<sup>15</sup> Vendeur qualifié 1 et 2, le vendeur qualifié 2 occupe dans les faits une position d'assistant au chef de rayon

## *Flexibilité quantitative externe*

### Interim

Si la Fnac utilise, notamment pendant la période des vacances d'été et au cours de la période de Noël, quelques travailleurs intérimaires, le recours aux agences d'Interim est rare, la flexibilité externe est essentiellement développée à travers les CDD.

### Les Contrats à durée déterminée (CDD)

Le recours de plus en plus fréquent à ce type de contrat est justifié par la rigidité du code du travail et les difficultés des procédures de licenciement en France. Le CDD sert ainsi, dans les magasins en fonctionnement, de contrat de préembauche qui peut être transformé en CDI si le salarié donne satisfaction. Dans les cas d'ouverture de magasin, il permet d'ajuster le volume définitif d'emploi à la rentabilité du magasin.

## *Flexibilité quantitative interne*

### L'aménagement particulier du temps de travail

Les horaires journaliers et hebdomadaires atypiques, les nocturnes et le travail du dimanche sont argumentés par l'amplitude des horaires d'ouverture et le service au client.

### Le Temps partiel

Le recours au temps partiel (entre 5 h et 30 h hebdomadaires) est justifié par le coût élevé du travail en France, dû en particulier au poids des charges sociales. Il permet de réduire le coût du travail (exonération des charges et aide de l'État en cas d'embauche en dessous d'un certain seuil de salaire), il compense aussi les rigidités des accords d'entreprise (Fnac Paris) qui à travers les 37 h et les 2 jours de congés consécutifs ne permettent pas de faire face aux amplitudes d'horaires d'ouverture.

Toutefois consciente du risque de détérioration du climat social (30% de syndiqués à la Fnac Paris), la Direction des Ressources Humaines de la Fnac se dit attentive à ne pas aller au-delà d'un certain seuil de CDD (20%) et de temps partiel, qui si il était dépassé, comporterait des risques de démotivation et même de paupérisation du personnel.

## **3.2 Flexibilité, conditions d'emploi et conditions de travail**

### **Résultats de recherche**

#### **3.2.1 La FNAC Montparnasse Une flexibilité négociée ?**

##### 3.2.1.1 Contexte général

##### *Quelques chiffres*

Ouverte en 1974, rue de Rennes, la Fnac Montparnasse est la première Fnac où se développe le rayon Librairie, c'est encore aujourd'hui la plus importante librairie parisienne.

En Mars 1999, la Fnac Montparnasse emploie 432 salariés en CDI<sup>16</sup> dont 240 vendeurs et 54 caissiers. Sur ces 432 salariés en CDI, 30,6% travaillent à temps partiel, dont une majorité de plus de 20 heures.

---

<sup>16</sup> CDI Contrat à durée indéterminé contrat classique du droit du travail en France

Dans ce magasin 44 salariés sont en CDD (15 H et 29 F), dont 24 à temps partiel.

Ces CDD, recensés hors des périodes de pointe, peuvent être considérés comme des CDD permanents, en effet le taux des temps partiel et de CDD est plus élevé en période de vacances et de fêtes de fin d'année. Au niveau de la structure des qualifications, la population des ouvriers et employés est composée à 67 % d'OEQ<sup>17</sup> et 23% OENQ. La population des 24 vendeurs de la Fnac Montparnasse est une population vieillissante, 55% ont plus de 45 ans contre 45% qui ont moins de 30 ans, l'âge moyen y est de 39 ans. L'ancienneté y est forte en 1998, 58% des employés ont plus de 10 ans d'ancienneté dont 41% plus de 15 ans.

Cette situation explique (selon le DRH de la Fnac Paris) que

*“Toutes velléités à changer les méthodes de travail se heurtent à un mur de contestations, de plus le problème des anciens est difficile à gérer dans le temps, tous ne peuvent pas passer chef, beaucoup ne veulent pas, parce que ça serait renoncer aux 37 heures, aux deux jours de repos consécutifs et la carotte de la rémunération ne suffit pas à compenser le boulot supplémentaire” -*

Au-delà de ces instantanés récents, il nous a semblé intéressant, à travers l'analyse des bilans sociaux<sup>18</sup>, d'appréhender les grandes tendances de l'évolution au cours des 10 dernières années. Si les effectifs restent constants entre Décembre 88 et Décembre 97, alors que le volume d'activité augmente, on peut constater que le rapport entre le temps complet et le temps partiel évolue fortement dans la période. En effet, si on recense 12 % de temps partiel fin 1988, ce taux est de 42% fin 98.

La nature même des contrats à temps partiel évolue, au début des années 90 on passe d'un temps partiel choisi (essentiellement des étudiants qui faisaient 2 ou 3 jours par semaine) à du temps partiel imposé, étant donné que la majorité des nouvelles embauches s'effectue à 30 heures. Au niveau des CDD, on retrouve le même phénomène d'amplification de la flexibilité imposée. En effet dans la période les CDD passent de 17% à 28 % en 98. Cette précarité des contrats est encore plus visible au niveau des embauches, en 88 70% des embauches se faisait en CDD, contre 90% en 98.

Il faut aussi noter que le développement autant des temps partiels que des CDD concerne essentiellement les employés et ouvriers non qualifiés, alors que la structure des qualifications reste par ailleurs constante.

Pour conclure sur les évolutions constatées, on peut dire que la flexibilité s'est fortement développée au cours de cette période de 10 ans et qu'elle touche essentiellement une population d'entrants (Vendeur débutant non qualifié) soumis à la fois au temps partiel et au CDD et par conséquent à une forte précarité tant psychologique qu'économique (le salaire d'un vendeur débutant à 30 heures est largement inférieur au SMIG<sup>19</sup>)

---

<sup>17</sup> OEQ Ouvrier, employé qualifié OENQ Ouvrier employé non qualifié.

<sup>18</sup> Il faut noter que les chiffres des bilans sociaux sont donnés au 31 Décembre de l'année écoulée et présentent les distorsions dues aux périodes de forte activité de fin d'année.

<sup>19</sup> SMIG Salaire Minimum interprofessionnel garanti fixé 6797 frs brut en Juillet 98 à la même date le salaire d'embauche brut à temps plein d'un vendeur était de 6800 frs ce qui fait **un salaire net de 4600 frs pour un temps partiel de 30 h**

### *Modèle social ; Un statut d'entreprise privilégiée ?*

La Fnac Montparnasse a connu dès sa création le modèle social de la première époque ( voir ci-dessus) où le personnel bénéficiait de salaires supérieurs à la moyenne et d'un l'intéressement au chiffre d'affaires. De ce passé, la Fnac Montparnasse a conservé une culture d'entreprise, un taux de syndicalisation de 30%, extrêmement élevé pour la grande distribution, et des relations sociales particulières. Depuis 1985, à Paris les 3 magasins phares de la Fnac; Forum Montparnasse et Étoile sont régis par un accord d'entreprise (renégocié en 1993) exemplaire d'une flexibilité négociée "*La Rolls des accords*", révolutionnaire pour l'époque, anachronique aujourd'hui, "*Le modèle de Paris est devenu l'exception dans la maison, à l'heure où tous les distributeurs jouent à l'élastique avec les horaires, les congés et les dimanches de leurs salariés, les vendeurs de la Fnac Paris travaillent 37 h payées 39, les caissières effectuent 34 heures par semaine, les standardistes 25 heures payées 39*" Représentant syndical C.GT.

Dimanches chômés, pas de nocturnes au-delà de 19 h 30, pas de dimanches ouverts sauf en Décembre (c'est la règle dans le commerce), deux jours de repos consécutifs pour les vendeurs à temps plein, tel est "**le régime de faveur**" des vendeurs de la Fnac Paris. En 93 une tentative de faire sauter les 2 jours de congé consécutifs, entraîne une grève dure qui force la direction à reculer. Même en terme de salaires les quatre Fnac parisiennes sont au-dessus du marché, salaire d'embauche à 6585 brut, pour 37h payées 39, le salaire moyen se situant autour de 10.000 fr.

#### 3.2.1.2 Organisation du travail et flexibilité

Nous avons rencontré, pour les besoins de l'enquête, 10 vendeurs de différents rayons et d'âge et d'ancienneté différente, 4 CDI temps partiel, 3 CDD, et 3 CDI à temps complet et une responsable de rayon.

#### *L'organisation du travail et le métier*

Table 1: Répartition des vendeurs de la FNAC Montparnasse Mars 1999

Département	C.D.I	Temps partiel	Temps complet	C.D.D.	Temps partiel	Temps complet	Total
Image Son	69	24	45	9	4	5	78
Micro Bureautique	34	14	20	6	3	3	40
Disques	51	10	41	3	1	2	54
Librairie	60	18	42	4	3	1	64
Total	214	66 (30,8%)	148 (69,2%)	22 (10,8%)	11 (50%)	11 (50%)	236

Les vendeurs de la Fnac Montparnasse sont répartis entre différents départements, les départements d'origine disques et la librairie sont ceux qui attirent le plus les entrants, mais un noyau important d'anciens y subsiste, et le recrutement se fait plus au niveau de la Micro/Bureautique et de la Vidéo, secteurs en fort développement depuis la fin des années 80.

Chaque département comprend un chef de département, cadre, et plusieurs chefs de rayons, agent de maîtrise ou cadre selon le cas. Ainsi le rayon Disques comprend un chef de département, et un chef de rayon par spécialité (musique classique, variétés internationales, rock, folk jazz, musiques du monde etc.). Chaque rayon regroupe une équipe de vendeurs

dont le nombre varie suivant l'importance du rayon, cette équipe regroupe à la fois des CDI et des CDD, des temps complets et des temps partiels. Les équipes sont vraiment les cellules de base du fonctionnement du magasin, on y trouve, au niveau des vendeurs, à la fois une diversité et une complémentarité des profils (du killer au psychologue), des horaires et des âges. Les équipes se réunissent chaque semaine pour établir leur planning et discuter des problèmes du rayon, approvisionnement, choix de nouveaux disques, chiffres de vente etc.

Malgré les différences de statut et le vécu parfois difficile des statuts précaires (CDD à temps partiel), malgré les différences d'âges et d'ancienneté, malgré le vécu difficile des périodes de fin d'année, ce qui caractérise le mieux l'atmosphère générale est un amour du métier, une organisation du travail au niveau de l'équipe et une solidarité assez grande entre les vendeurs

Pour comprendre le vécu et les représentations qu'ont les vendeurs du magasin de leurs conditions de travail en général et de la flexibilité en particulier, il faut savoir qu'y coexistent des profils très différents de vendeurs qui exercent à la limite des métiers différents, ceci s'explique essentiellement à travers le produit vendu.

Au rayon Micro/ Bureautique, le profil est celui du vendeur plutôt jeune non obligatoirement passionné par l'objet vendu (téléphone portable-agenda électronique), qui réapprovisionne le rayon en fonction des ventes, ce vendeur est très souvent à temps partiel (41%) et souvent en CDD 15%;

*"A la Bureautique je m'occupe principalement de vendre des téléphones portables depuis 3 ans et ça marche bien, mais j'ai envie de changer de rayon. La vente qu'on fait dans un grand magasin comme ça, la vente grand public, la grande distribution à notre niveau c'est pas vraiment de la vente proprement dit avec conseil présentation de matériel etc., c'est plus de la facturation en fait, on demande la couleur et on fait la facture et c'est terminé"*

Vendeur 31 ans, CDI à la Fnac depuis 85, à plein temps depuis 99.

Au rayon Disques le profil du vendeur est celui d'un homme, pour le moins mélomane et parfois musicien, soit jeune entrant, soit un ancien, fondateur du rayon mais dans tous les cas passionné par l'objet vendu. Ce vendeur correspond au profil "ancien" du vendeur Fnac, "Conseiller avant tout, Vendre après" "Vendeur passionné recherche client passionné pour discuter conseiller échanger Vente si affinités" le temps partiel y est moins important (20%) et le CDD n'y représente 5,50%

*"Quand je suis arrivé à Montparnasse à l'ouverture, venant de la Fnac Étoile j'ai repris le même rayon Musiques du Monde, les gens qui travaillent dans le rayon Musiques du Monde, c'est des gens qui ont des affinités, ils aiment bien leur rayon, moi en plus j'ai pris le secteur que j'aimais bien l'Amérique Latine, c'est moi l'avais créée, pas de problème avec mon collègue qui était aussi un ancien du disque, lui il s'occupait de tout ce qui était pas Amérique Latine et moi de l'Amérique Latine, c'était un vrai travail d'équipe"*

Vendeur Disques 58 ans CDI plein temps à la Fnac depuis 1969

En plus de la vente et du conseil le vendeur, en particulier au disque, à la librairie et à la vidéo a une autonomie de gestion dans son rayon (choix des référencements, des ouvrages à mettre

en avant, négociation des commandes), il a individuellement la responsabilité de gestion d'un catalogue, des contacts avec les représentants des maisons de disques.

Les réunions d'équipe, hebdomadaires, permettent d'harmoniser les actions individuelles au niveau du rayon. Le métier de vendeur à la Fnac semble ici loin de celui des vendeurs de grande surface, la prime variable d'exploitation décernée au niveau de l'équipe et non au niveau individuel est significative de cette différence.

*"J'aime nettement mieux travailler à la Fnac, tant au point de vue paye qu'au point de vue ambiance de travail, je parlais du système de rémunération avec un ami qui est chez Darty, ils sont au SMIG comme salaire de base et à partir de là ce n'est que des primes en fonction de ce que vend le vendeur, ça crée une ambiance de travail épouvantable, la prime ce n'est pas par rapport à un groupe mais par rapport au chiffre du vendeur individuel"*

Mais la situation évolue, notamment à travers l'arrivée d'un encadrement formé aux méthodes de Carrefour ou d'Auchan, qui cherche à imposer des systèmes issus de ce secteur, l'esprit maison se perd ou se pervertit. Autre signe des temps, le reproche fait à un vendeur, lors de son entretien annuel d'évaluation, de passer trop de temps avec le client et de ne pas faire assez de chiffre. Par ailleurs, si les vendeurs ont encore une autonomie de gestion dans leur rayon, cette marge de manoeuvre se réduit avec la centralisation des commandes (Programme Ariane) et la nécessité de promotion des articles choisis par la direction .

#### *Flexibilité et conditions de travail*

Comme nous l'avons vu plus haut, les principales formes de flexibilité à la Fnac Montparnasse sont:

- La flexibilité quantitative interne avec l'aménagement du temps de travail et les salariés à mi-temps
- La flexibilité quantitative externe avec les contrats à durée déterminée (CDD)

Toutefois, pour comprendre l'ensemble des effets induits par les différentes formes de flexibilité (flexibilité fonctionnelle - temps partiel et CDD), il nous a semblé important d'interroger aussi bien les détenteurs de CDI, qui nous parlent de leur propre flexibilité, mais aussi des conséquences de la flexibilité subie par les autres sur leur propre travail, que les détenteurs de CDD et les temps partiels qui la subissent directement.

#### Flexibilités expériences et pratiques

##### Les CDI à plein temps

##### La flexibilité interne et l'aménagement du temps de travail

La flexibilité dans l'aménagement du temps de travail ne semble pas gêner les détenteurs de CDI, temps plein, car l'aménagement de leur semaine est défini une fois pour toutes à l'embauche après discussion avec le chef de rayon et au vu du calendrier de l'équipe

*"A la Fnac chacun a ses horaires de travail mais ce qui compte surtout c'est l'organisation de l'équipe, pour eux je suis du pain béni je travaille le samedi, je fais souvent les fermetures. Je travaille du mardi au samedi inclus le mardi 14 h 19 h mercredi 11 h 19 h le jeudi et le Vendredi 11h 19h et le samedi grosse journée 10 h 19h.*



*Ce calendrier a été établi en 96, lors de mon passage de la Bureautique à la Vidéo après discussion avec l'équipe moi ça me convient. c'est "de la flexibilité douce" Vendeur 29 ans CDI temps plein à la Fnac depuis 88*

#### Flexibilité externe les travailleurs temporaires ( CDD)

*"A la Fnac Montparnasse depuis les années 90 il y a de plus en plus de CDD certains restent sur contrat à durée déterminée pendant 3 voire même 5 ans, on les fait venir, tous les 3, 4 mois, ils travaillent 1 mois, 2 mois puis ils repartent puis ils reviennent, c'est pas justifiable parce que dans beaucoup de rayons, il y a pas assez de monde et quelque part ça joue sur la qualité du travail. **Les formules flexibles ça joue sur le service**, parce qu'une personne qui est là, il lui faut une certaine période pour s'habituer à l'endroit au rayon, forcément on est pas automatiquement spécialisé dans le rayon où on est, au niveau service ça sera pas exactement la même chose et puis **quand il est pas là c'est les autres qui doivent faire le boulot, ça joue aussi au niveau de l'équipe**. A moyen terme je pense que ça va nuire à la Fnac ça va devenir de la grande distribution classique"*  
Vendeur disques 23 ans en CDI depuis 97

#### Les CDI à temps partiel

##### La flexibilité interne l'aménagement du temps de travail

Lot de tous les nouveaux embauchés, le temps partiel (30h), est d'autant mieux accepté qu'on l'a négocié

*"Moi dès le départ, lors de mon premier entretien avec Monsieur M. qui était à l'époque directeur du Département, j'ai négocié mon 30 heures sur 4 jours au lieu de 5, il a accepté, je bosse Mardi, Mercredi, Jeudi, Vendredi, sur 4 jours et je ne bosse pas Samedi et Lundi. Moi au départ je voulais pas particulièrement un 30 heures, j'aurais mieux aimé un 37 heures, mais, il y a plus d'offres à 37 heures, maintenant il n'y a plus que des offres à 30 heures "*

Vendeuse 24 ans rayon disques 30 h à la Fnac depuis Juillet 97

Par contre le temps partiel présente pour tous un inconvénient réel, le faible revenu mensuel qu'il procure (4450 fr. primes comprises pour 30 heures) qui n'est supportable que si l'on est logé par ses parents et sans aucune charge familiale.

#### Les Travailleurs Temporaires CDD

Ils vivent très mal leur situation, d'autant plus qu'elle dure, renouvelée de mois en mois. Les CDD, qui cumulent tous les inconvénients des différentes formes de flexibilité interne et externe, sont plus sujets que les autres à des problèmes de fatigue physique (pas d'apprentissage des postures qui évitent les accidents musculaires et les problèmes de dos), et de fatigue psychologique, le stress des périodes où ils sont mobilisés (fêtes de fin d'années, vacances), que subissent aussi les CDI, est accentué par leur insécurité d'emploi.

## Flexibilité interne l'aménagement du temps de travail et la multifonctionnalité

Des changements permanents d'horaires et de tâches

Un temps partiel imposé et une disponibilité permanente caractérisent souvent la situation de travail des CDD

La Mobilité des horaires est permanente

*“Moi je travaille 30 heures, mais avant je travaillais 25 heures, c'est du temps partiel imposé après ça je faisais 30 heures puis après 37 heures parce qu'il y avait un malade etc. et maintenant à nouveau 30 heures, avec à Noël 37 heures. La semaine dernière j'ai fait 37 heures parce que quelqu'un était malade. Il y en a une qui part en vacances dans 15 jours, 3 semaines, je pense qu'ils vont me redemander de faire 37 heures ils m'ont demandé de changer le Samedi pour le Lundi. Quand vous travaillez 30 heures vous travailler ni le Vendredi ni le Lundi, mais pour remplacer on m'a demandé de basculer le Lundi “si ça me dérangeait pas” voilà mais évidemment si j'avais dit que ça me dérangeait! Quand vous êtes à la recherche d'un boulot, il faut pas trop se faire remarquer c'est clair si je commence à dire je peux pas, ça marche pas”*

Le ballottage d'un rayon à l'autre nuit à l'exercice d'un vrai métier et à l'acquisition de compétences

*“J'en rêvais depuis que je suis toute petite, d'être libraire mais pas comme ça, j'ai été déçue je pensais travailler dans une librairie en fait c'est pas ça, vous êtes manutentionnaire, vous passez votre temps à ranger et puis vous êtes là pour répondre évidemment au client et puis voilà. Manutentionnaire, on passe le temps à nous dire vous travailler à la librairie, mais en fait c'est du pipeau tout ça, vous avez pas le temps d'avoir des connaissances vous passez de Économie / Droit à la BD puis au dictionnaire et comme il n'y a aucune formation, la seule connaissance que vous pouvez acquérir c'est par l'expérience. Si il manque quelqu'un en Eco, vous allez en Eco, c'est pas parce que vous êtes balèze en littérature étrangère que vous allez être en littérature étrangère, ceux qui sont depuis des années dans le même rayon ils acquièrent des connaissances. Moi par exemple, à priori j'aurais choisi la littérature parce que je m'y connais, pourtant j'ai travaillé en Eco Droit et Informatique, j'y connais rien en Informatique, quand on me demandait des renseignements sur les bouquins d'informatique je pouvais pas les donner.”*

La flexibilité externe: le travail temporaire

Un temps de travail discontinu:

*“Je suis à la Fnac depuis le 23 Mars 1998, je suis entrée en CDD, après 5 contrats, oscillant entre 15 jours à 2 mois, à la rentrée j'ai eu un contrat de 6 mois Novembre 98 au 23 Avril 99”*

Une discrimination financière;

*“Les primes d'intéressement collectives, c'est pour les CDI uniquement, moi je suis payée, 43 fr. de l'heure, je fais 30 h et avec la carte orange, je gagne 4400 Fr. net c'est affreux, Vendeuse 29 ans Département Librairie CDD 30 H*

Flexibilité et statuts

Pour conclure sur ce chapitre de la flexibilité à Montparnasse telle qu'elle est vécue par les vendeurs, on peut dire que l'aménagement du temps de travail (flexibilité fonctionnelle) n'entraîne pas de gros problèmes pour les CDI puisqu'il est aménagé dès le départ. Par contre il est mal vécu par les CDD car ils sont soumis à une pression implicite du fait de leur statut, tout refus de changement d'horaire peut mettre fin à leur CDD et plus encore à leur chance d'avoir un jour un CDI. Le temps partiel lui, est accepté par les CDI les plus anciens, qui l'ont choisi, déjà moins bien par ceux qui le se sont vu imposé au moment de l'embauche. Ces deux types de flexibilité en CDI ne donnent pas lieu à une véritable discrimination, qu'il s'agisse de la formation ou de l'exercice du métier, si ce n'est un revenu trop faible pour envisager ne serait-ce que le paiement d'un loyer à Paris. Par contre le statut de CDD, le plus souvent à temps partiel, entraîne nous l'avons vu plus haut une forte précarisation, psychologique, économique et professionnelle.

*Conséquences globales de la flexibilité en terme d'intégration, d'exclusion et de segmentation.* Après avoir exposé le vécu des différentes formes de flexibilité par les vendeurs ayant des statuts d'emploi différents, nous voudrions évoquer brièvement l'influence plus globale des politiques de flexibilité en terme d'intégration ou d'exclusion, ainsi que la segmentation par âge et par sexe.

Intégration ou exclusion

Le problème principal qui se pose ici est celui de l'intégration des travailleurs temporaires (CDD) dans un statut de travailleur permanent (CDI) On doit dire qu'il y a un véritable déficit d'intégration qui ne cesse de croître. Des années 70 au début des années 90, nombreux étaient ceux qui nouveaux entrants en CDD étaient intégrés dans l'entreprise, après quelques mois, au pire un an en tant que travailleurs permanents. Depuis le début des années 90 d'une part seule une minorité est intégrée et après des durées beaucoup plus élevées de salariat en CDD.( 3 ans à 5 ans) Comme nous l'avons évoqué plus haut cette situation de CDD permanent est de plus en plus difficile à vivre en particulier pour ceux qui ne bénéficient de CDD à temps partiel. Ceci aboutit pour la plupart, malgré leur attachement à la Fnac, à un départ et à une insertion dans une autre entreprise sur un CDI plein temps.

Cette lutte "impitoyable" pour avoir un emploi permanent, contredit l'affirmation selon laquelle *"le CDD est une forme de préembauche, pour tout nouvel entrant dans l'entreprise"* dans la réalité cela ne concerne qu'une minorité de plus en plus restreinte.

Segmentation par âge et par sexe

Par âge

Comme nous l'avons souligné, ci dessus, la lecture des données des tableaux concernant le personnel (vendeurs) de la Fnac Montparnasse fait apparaître un **noyau dur** de 58 % de vendeurs permanents à plein temps âgés des 45 ans et plus. A ce noyau dur il faut opposer une population de "jeunes" (moins de 30ans) qui eux ont des emplois temporaires à mi-temps.

A cette segmentation par âge et par statut, s'ajoute une segmentation par "métiers" et par département. Ainsi le noyau dur est essentiellement à la librairie et à la musique, les périphériques au département les moins glorieux en particulier la bureautique.

Par sexe

Nous devons par contre souligner qu'il n'y a pas de segmentation par sexe, ni au niveau des statuts d'emploi ni au niveau des salaires.

Les CDD sont aussi bien des hommes que des femmes, quant aux temps partiels, si les femmes constituaient dans les années 70-80 la majorité des temps partiels (alors choisis) actuellement les temps partiels (pour la plupart non choisis) se répartissent également entre les hommes et les femmes.

Nous devons également souligné que les syndicats sont très sensibles à ce problème de discrimination sexuelle, et que chaque année le Bilan Social est accompagné d'un document sur la répartition des statuts, des salaires etc. entre les hommes et les femmes.

En dépit de ce que nous pouvons percevoir à travers les statistiques et les données chiffrées, la réalité de la situation de "travailleur flexible est beaucoup plus supportable à la Fnac Montparnasse qu'ailleurs.

Comme le dit une vendeuse en CDD à la librairie

*" La flexibilité est plus facile à vivre à la Fnac qu'ailleurs. J'aime bien les gens de la Fnac Montparnasse, ils sont chaleureux, je n'ai jamais rencontré au cours de ma vie professionnelle autant de gens amicaux qu'ici, les collègues, l'atmosphère générale tout ça me plaît. Même les relations avec les responsables sont différentes, mon chef de département en dépit du fait que nous soyons dans des camps différents, je la trouve sympa. En plus on bénéficie, du moment où on vous fait confiance, d'une certaine autonomie dans le travail et ça c'est appréciable."*

#### Le système des relations professionnelles

Comme nous l'avons écrit précédemment, la présence syndicale à la Fnac Montparnasse est relativement élevée, 35 % du personnel est syndiqué ce qui est un chiffre élevé pour le secteur de la grande distribution et même par rapport aux autres Fnac. Les délégués syndicaux de trois centrales (CFDT CGT FO) sont largement reconnus lors des négociations collectives.

Le plus représentatif des syndicats est celui de Sud Cfdt, qui regroupa plus de 25% des vendeurs. La Fnac Montparnasse a une longue tradition d'action syndicale tant aux niveau des grèves qu'en ce qui concerne les négociations des accords d'entreprise.

En ce qui concerne les politiques de flexibilité et les conditions de travail les syndicats et en particulier Sud CFDT, se déclarent très inquiets de la multiplication des "statuts atypiques", d'autant plus que cela affaiblit les forces syndicales. Si ils considèrent que leur tâche est de défendre tous les travailleurs, il ne peuvent pas par contre demander aux "CDD" d'adhérer aux sections syndicales, ou de se mettre en grève pour appuyer les revendications, au risque de les voir écarter de toute possibilité d'intégration à un emploi permanent.

Ils se sentent assez désarmés face au développement de la flexibilité, en particulier externe, et du temps partiel.

### Le point de vue des syndicats

#### Le temps partiel

*"Ici on est passé du temps partiel choisi (petits boulots étudiants) à du temps partiel imposé; les temps partiels choix de vie sont une minorité, pour les femmes c'est le plus souvent imposé par des contraintes extérieures, elles prennent le week-end et le mercredi. C'est ce qu'on appelle, nous, les vieux contrats à temps partiel. A partir de 93, ça devient n'importe quoi et les organisations syndicales sont dans l'incapacité à mettre un frein à tout ça. Il n'y a pas vraiment de flexibilité négociée, tous les syndicats toutes tendances confondues ont des discussions internes sur le problème mais ils sont impuissants, car maintenant c'est décidé à l'embauche. Le seul truc sur lequel on peut avoir une influence, les gens à temps partiel qui veulent un temps plein, on se bat avec eux pour qu'ils l'obtiennent, et pour qu'ils soient prioritaires quand un temps plein qui se dégage et que la direction veut embaucher sur temps partiel, ceci pour éviter que les gens restent trop longtemps dans une flexibilité non désirée. On a fait une erreur en 1985, quand on a signé les accords sur le temps partiel, les syndicats n'ont pas vu les dérives possibles à terme. Avec le chômage, il y a des abus sur le temps partiel et il y a plus de passage temps plein - temps partiel au moment des remplacements que l'inverse. Je peux vous citer le cas d'une jeune femme qui voulait passer d'un temps partiel à un temps plein, on s'est battu avec elle et on n'a abouti qu'au bout de 5 ans, on a dû même passer par les prud'homme pour le passage de 30h aux 37 heures.*

*Les CDD c'est un problème encore plus grave mais on y peut pas grand chose, on fait pression pour que le système CDD ne devienne pas un système permanent, on demande des justifications de l'utilisation des CDD qui sont en principe réservés à des remplacements, mais on arrive pas à obtenir les informations, d'ailleurs ils détournent la loi en recensant des CDD en apprentis"*

Jeune Femme 34 ans Déléguée Syndicale Sud au CE de la Fnac Montparnasse.

### **3.2.2 Le magasin de la FNAC Champs Élysées - une flexibilité imposée au départ**

Avant d'aborder la description de la situation aux Champs Élysées, il nous faut souligner que nous avons rencontré énormément de difficultés à approcher ce site, refus de communication des chiffres, refus d'interview, motivés par la Direction du magasin et la DRH par une période difficile de négociations des 35 h, par les vendeurs recrutés à l'extérieur par leur crainte de ne pas pouvoir obtenir leur CDI pour les CDD, leur temps complet pour les temps partiels, et pour les salariés venant d'autres Fnac de peur de ne pas avoir leur promotion et leur nomination dans un autre magasin. Cette situation reflète bien l'atmosphère, malsaine, qui règne dans cette Fnac. Nous avons pu néanmoins recueillir des informations à travers un responsable de rayon, un responsable syndical, 2 vendeurs nommés Cadres dans un autre magasin et deux vendeurs venant de l'extérieur qui n'ont pu obtenir leur "CDI" ou la transformation de leur temps partiel en temps complet et qui ont quitté le magasin.

### 3.2.2.1 Contexte général

#### *Une Fnac nouveau modèle ?*

La Fnac Champs Élysées a été inaugurée, le 2 Décembre 1997, ce magasin de 2500 m<sup>2</sup>, en sous sol, situé à deux pas de Virgin, est ouvert “7 jours sur 7 jusqu’à minuit”. L’objectif du PDG de la Fnac à son ouverture était de: *“Dépoussiérer l’image de la Fnac, développer la diffusion de l’innovation et de la création. Côté produits techniques; se mettre à jour des derniers produits et même des futurs produits Côté livres et disques promouvoir des jeunes talents”*.

Sur le plan social, il est loin le temps où la Fnac dénonçait la déréglementation sauvage lancée par Virgin en 1988, la nouvelle Fnac, “vitrine mondiale de la Fnac”, est un coin de plus enfoncé dans les conventions sociales héritées de l’époque des fondateurs.

Pour imposer la flexibilité des horaires, permettant de concurrencer Virgin, le groupe PPR n’a guère eu besoin de négocier, la Fnac Champs Élysées est une nouvelle société dont personne même les syndicats n’arrivent à connaître le réel statut juridique. En fait, le nouveau patron, n’a eu qu’à reprendre les méthodes de ses prédécesseurs qui ont littéralement saucissonné l’entreprise. Il s’agit là d’une tactique d’encercllement des syndicats qui déclarent: *“Nous nous sommes battus dix ans pour obtenir un comité du Groupe Fnac, et lorsqu’on l’a enfin obtenu, il a été dissout dans le comité du groupe PPR après le rachat. Aujourd’hui, seul le siège et la Fnac Paris ont des conventions d’entreprises améliorant les conventions collectives, 5000 des 7000 salariés français de la Fnac n’ont aucune convention particulière”*

Sur les deux cents personnes qui ont été embauchées aux Champs Élysées les 2/3 viennent des autres magasins et les autres de l’extérieur en candidatures spontanées, pour recruter ces candidats extérieurs la Fnac a examiné plus de 2000 candidatures. Au-delà des déclarations, de François Henri Pinault, force est de constater qu’en attendant de lui prendre une partie de sa clientèle, la Fnac des Champs Élysées a déjà emprunté à Virgin son mode d’organisation du travail *“L’établissement de la Galerie du Claridge c’est le bas de gamme du social de la Fnac”* déclare un responsable syndical C.G.T. de la Fnac Paris.

Table 2: Répartition des vendeurs de la Fnac Champs Élysées

CDI	Temps partiel	Temps complet	CDD	Temps partiel	Temps complet	Total
78 (65%)	27 (35%)	51 (65%)	42 (35%)	27 (65%)	15 (35 %)	120

#### Un essai de typologie des employés

En se promenant dans les rayons, en tant que client, on voit surtout des jeunes vendeurs aux visages fatigués, mais à y regarder de plus près, en tant que chercheur, on voit que le personnel de la Fnac Champs Élysées comprend 3 populations:

- le groupe Fnac A.: Constitué par les employés et agents de maîtrise qui ont été recrutés à partir d’autres Fnac, avec une perspective de promotion rapide, passage de VQ 1 en VQ 2, passage de VQ 2 à chef de rayon, passage de chef de rayon à chef de département etc., ou de consolidation de statut, passage de CDD en CDI. Cette population recrutée essentiellement dans le réseau des Fnacs de banlieue “Codirep” est à plus ou moins long terme, au maximum 2 ans et 1/2, destinée à réintégrer soit sa Fnac d’origine soit une autre Fnac, la moyenne d’âge y est de 29 ans.

- Le groupe Fnac B: Est constitué par une deuxième population, issue d'autres Fnac de banlieue, de jeunes vendeurs garçons et filles de moins de 30 ans, qui dans leur Fnac d'origine ont eu des problèmes de différents ordres, (contestation de la hiérarchie, activité syndicale trop visible etc.) et pour qui le magasin des Champs Élysées est présenté comme une dernière chance, cette situation donne lieu à un chantage qui se traduit explicitement par la menace " *Si vous ne vous comportez pas correctement, c'est la porte!*"
- Le groupe C Nouvelles recrues: Ce troisième groupe est issu de l'extérieur, et comporte une majorité de jeunes garçons de moins de 25 ans, venant d'horizons professionnels différents et surtout du chômage, recrutés en CDD, souvent à temps partiel, et est prêt à accepter n'importe quelles conditions de travail pour obtenir un CDI et un temps complet.

Pour qualifier l'atmosphère générale, on peut dire que l'on vit là, dans un monde où la carotte et le bâton sont les principaux instruments de gestion des ressources humaines. Cette atmosphère est bien illustrée par les propos de ce jeune délégué syndical, ancien de la Fnac qui fait partie du groupe Fnac B, et qui pense à terme intégrer Virgin, car au moins on sait à quoi s'attendre et que les méthodes y sont moins barbares

*"C'est une Fnac où il y a beaucoup de clientélisme par rapport à des gens qui peuvent contrôler c'est -à - dire des cadres qui sont importés des super marchés Carrefour ou Auchan.*

*En particulier dans le département disques, aux variétés françaises, les vendeurs y sont traités d'une façon incroyable, ils pourraient jamais faire ça dans une autre Fnac, tenir tout un rayon par la peur. Parce qu'ils sont jeunes, on peut leur faire faire n'importe quoi, il y a un seul type qui a le pouvoir dans le rayon en général un VQ 2, et tous les autres ils sont confirmés ou débutants. Ca se traduit par un malaise général, il n'y a pas d'ambiance dans ce magasin, on court tous comme des malades, on est fatigué. En plus Il y a beaucoup de méfiance entre les gens".*

Autre élément de l'atmosphère de cette Fnac, les produits vendus, la fin du côté culturel et innovateur, la vocation essentiellement marchande qui est en grande partie déterminée par l'encadrement

*"Le responsable de département, c'est le shérif dans le saloon, il a un comportement épouvantable même avec les autres responsables. Ce sont pas des professionnels, c'est des gens qui sont là pour tirer de l'argent, qui gâchent le personnel ils se foutent pas mal du côté culturel ou de l'innovation, c'est des gens qui viennent de la Grande Distribution, Carrefour, Leclerc, des gens qui sont là pour faire du chiffre, le côté culturel ils s'en foutent.. C'est quand même la seule Fnac où on fait des logiciels sans vendre d'ordinateur, c'est la seule Fnac où il y a des gadgets à 50 000 fr. à l'entrée du magasin "les Goonies", c'est la seule Fnac qui est faite uniquement pour faire du pognon. Il y a pas de livres, il y a pas d'ordinateurs, des gens viennent pour acheter des livres, ils sont déçus, comment la Fnac peut-elle avoir un magasin sans livres ? "*

### 3.2.2.2 Organisation du travail et flexibilité

#### *Organisation du travail et atmosphère*

Au début de l'année 99, les 213 personnes que compte le magasin sont réparties entre 4 Départements, Disques, Vidéo, Logithèque (logiciels) et Bureautique. Les départements ont été adaptés à la surface commerciale du magasin 2500 m<sup>2</sup>, l'option prise est celle d'une grosse part pour le disque et sur les 500 m<sup>2</sup> restant, en sous sol la Vidéo et Logitheque, à l'étage, une partie complètement détachée, la Bureautique.

#### Des profils de vendeurs différents

Sur les deux cent treize personnes qui travaillent aux Champs Élysées, il y a 120 vendeurs, parmi ces 120 Vendeurs 60 % viennent de l'extérieur, pour 40 % qui viennent de la Fnac. Vus par un chef de Département, qui a été Chef de rayon dans une Fnac Paris, les profils des deux populations sont totalement différents:

*“Les ”fnaqueux”, comme ils s'appellent eux même, ont une connaissance du produit beaucoup plus grande que le jeune vendeur qui intègre l'entreprise .Une culture d'entreprise, dans les Fnac parisiennes il y a une culture du syndicalisme de la revendication, mais au -delà de ça, il y a une culture d'entreprise qui se traduit par un attachement à l'entreprise qui est très fort.*

*Les nouveaux vendeurs eux, ont une espèce de fougue, de dynamisme, une réactivité beaucoup plus forte que chez les anciens à l'inverse ils sont beaucoup moins précis, ils ont une connaissance du marché beaucoup plus approximative, et la culture de l'entreprise l'attachement à la Fnac ils s'en fichent, en plus ils sont beaucoup moins des passionnés dans un domaine”*

Dans les faits; ”fnaqueux” et extérieurs coexistent sans trop de problèmes dans les "nouveaux" départements tels que la Bureautique et la Logithèque ainsi que la Vidéo. Pour le Département Disques, la coexistence est beaucoup plus problématique, d'autant plus que les chefs de rayon et de département jouent les vendeurs les uns contre les autres, *“pour punir les rebelles”*.

#### Pression et contrôle constants

Une pression diffuse mais constante, qui pèse tant sur l'encadrement que sur les vendeurs, existe dans ce magasin. La proximité de la concurrence immédiate, Virgin, entraîne des contrôles constants des prix pratiqués, des produits vendus. De plus comme le magasin n'est pas loin du siège de la Fnac, les dirigeants viennent quotidiennement “faire des tours” et contrôler les jugements des clients sur les prestations des vendeurs (logiciel de qualité). Autre forme d'espionnage”, le client mystère, personne qui est envoyée pour un produit qui va voir un vendeur qui juge de la qualité des prestations, courtoisie, connaissance etc. Dans cet environnement pour le moins stressant, les conditions de travail sont extrêmement dures et la Flexibilité bat son plein

#### *Conditions de travail et flexibilités*

A la Fnac des Champs Elysées les principales formes de flexibilité sont comme à Montparnasse

- La flexibilité quantitative interne aménagement du temps de travail et temps partiels
- La flexibilité quantitative externe Travail temporaire CDD



## La flexibilité quantitative interne

### Aménagement des horaires en fonction des amplitudes d'ouverture

Une flexibilité supportée par tous, mais avec des différences évidentes suivant les statuts. Des horaires de travail qui s'inscrivent dans le cadre de la dérogation accordée aux entreprises situées dans ce type de zone touristique: Ouverture de 10h à minuit en semaine et de midi à minuit le Week end. Les contrats de travail stipulent que les salariés du magasin doivent travailler 18 dimanches par an.

Cette flexibilité des horaires se définit d'ailleurs en fonction des besoins de l'entreprise et n'est pas précisée dans le contrat de travail, en effet un même vendeur à plein temps pourra effectuer 3 types d'horaires: de 10h à 18h de 12 à 21 h ou de 15h à minuit. Les gens à l'accueil ne reçoivent leur emploi du temps que le Vendredi d'une semaine à l'autre et n'ont absolument pas le temps de s'organiser. Au niveau des vendeurs, après discussion un emploi du temps sur 3 semaines A B C de 39 heures a été établi: Semaines A et B du Lundi au Vendredi week- end chômés Semaine C travail le week-end compensé par le Lundi et le Mardi. Les nocturnes, par exemple 4 par mois réparties, entre 1 la semaine A et 1 la semaine B, 2 nocturnes la semaine C.

D'après la direction, si une partie des salariés s'adapte très bien aux horaires flexibles et à un emploi du temps variable, d'autres sont gênés par les perpétuels changements de cycles horaires. La gestion des horaires est de plus en plus confiée aux responsables de rayon ou de département. Il faut noter que cette flexibilité des horaires a été dans les 3 premiers mois d'ouverture acceptée par tous, les "fnacqueux" comme les extérieurs, qui pris par l'enthousiasme de la création d'un nouveau lieu n'ont pas ménagé leur peine

*"J'ai commencé à travailler là à l'ouverture en Décembre 1997 au rayon des disques, à l'entrée du magasin Label indépendant,<sup>20</sup> j'ai travaillé de Janvier à Mars sans avoir un week end de recul, j'ai vraiment tout fait pour que mon rayon marche au maximum, j'ai fait preuve de beaucoup de bonne volonté. On a passé un bon mois de Décembre c'était l'éclate, l'inauguration, on a fait un bon chiffre tout ça, au mois de Janvier ça a commencé à y avoir des petits problèmes"* Vendeur disques 29 ans CDI temps complet à la Fnac depuis 90 Délégué syndical CFDT.

Même les "fnacqueux" du Groupe A" ne supportent pas ce rythme de travail et ne peuvent l'envisager sur la longue durée, ainsi ce Chef de Département qui déclare:

*"Le magasin des Champs Élysées est essentiellement un lieu de passage, il est difficilement concevable que des gens qui travaillent 7 jours sur 7, des fois jusqu'à minuit et qui ont des problèmes familiaux énormes puissent rester. En plus travailler un dimanche sur trois c'est très perturbant et ce n'est vivable sur la durée donc ca doit être un passage qui doit durer d'un an 1/2 minimum à 4 ans maximum"*

### Les temps partiels

Au bout d'un an et demi d'existence du magasin, on peut constater un développement réel du travail à temps partiel. Ainsi beaucoup de vendeurs qui étaient à 30 h et qui sont partis parce qu'ils n'arrivaient pas obtenir un temps complet ont été remplacés par d'autres à 25 h.

---

<sup>20</sup> On appelle Label indépendant tout ce qui est rock un peu pointu. ( hard rock etc)

En Mars 1999, entre les CDI et les CDD 45 % de la population des vendeurs est à temps partiel. Ces vendeurs sont encore plus pénalisés par l'amplitude d'ouverture et la flexibilité des horaires. Temps partiel choisi ou subi? La question ne se pose plus.

Temps partiel imposé au départ "*On m'a proposé dès le départ un contrat de 25 h alors que je recherchais un plein temps*" déclare un salarié embauché en externe. Temps partiel imposé 18 mois après l'ouverture, puisque peu de vendeurs ont obtenu leur passage au temps complet, bien au contraire, il y a beaucoup de vendeurs qui étaient à 39 heures en CDD et qui ont accepté de passer à 25 heures ou à 30 heures pour obtenir un CDI et qui maintenant s'en mordent les doigts parce qu'ils ne peuvent pas en vivre et qu'ils ont des horaires aberrants.

De plus, les vendeurs à temps partiel sont pénalisés dans l'exercice de leurs métier, car comme les temps plein ils doivent gérer des catalogues, les exigences des chefs de rayon et de département sont les mêmes pour eux que pour les temps complets.

Vis-à-vis de cette situation générale, "les jeunes loups" (extérieurs en attente d'ascension) pensent "*C'est super parce qu'on peut se faire les dents et se mettre en valeur*" les autres (essentiellement jeunes fnacqueux) disent "*On est pas assez nombreux et qu'est ce qu'on morfle*"

### La flexibilité quantitative externe

#### Les CDD

Au cours des 6 derniers mois, un certain nombre de vendeurs embauchés en CDD ont vu leur contrat reconduit en CDI, non sans avoir fait allégeance à leurs chefs de rayons et accepté les pires compromissions, ceux qui n'ont pas été conformes ont été licencié sans autre forme de procès. Des incidents graves, ont nécessité l'intervention de l'inspecteur du travail, une jeune vendeuse en CDD qui était venue réclamer sa titularisation en principe accordée par la Direction de La Fnac, a été giflée et est partie sans demander son reste.

Les CDD sont plus que les autres exposés aux mobilités horaires, surtout les temps partiels et sont obligés de tout accepter dans l'attente de leur CDI. Appel à 8 heures du matin pour venir travailler le jour même alors que le CDD est en congé, plus de 2 nocturnes par semaine et c. Les CDD, même si ils sont plus jeunes que la moyenne (18 à 22 ans), sont fréquemment fatigués, mais n'osent pas s'absenter de peur de voir mettre fin à leur contrat ou de ne pas être pris en charge par la Sécurité sociale.<sup>21</sup> A cela s'ajoute une forte précarisation financière, en effet si toute la population de la Fnac Champs Élysées est soumise à une grille des rémunérations largement inférieure à celle des autres Fnac, le salaire d'embauche d'un vendeur débutant se situant à 6700 Fr. brut pour 39 heures, les CDD à 25 heures touchent à peine 4000 Fr. Brut.

L'amplitude des horaires combinée au temps partiel et aux CDD entraîne par ailleurs une sous occupation des rayons dans les périodes critiques (Samedi et Dimanche) et une surcharge de travail pour tous, qui entraîne de sérieux problèmes de santé. Fatigue généralisée, dépressions nerveuses et suivi de thérapie.

---

<sup>21</sup> Selon la loi il faut avoir travaillé 180 jours, équivalent à 6 mois de CDD plein temps, pour être indemnisés en cas d'absence pour maladie.

### *Les relations professionnelles et la présence syndicale*

Comme l'exige la loi un comité d'entreprise a été élu un an après l'ouverture de La Fnac Champs Élysées.

Le climat humain et social pour le moins détérioré que nous avons décrit ci dessus s'est révélé pleinement lors des élections du Comité d'Entreprise:

Les élections, au premier tour il n'y avait que la liste syndicale mais sous la pression de la direction le quorum n'atant pas atteint, il y a eu un deuxième tour. avec une liste indépendante téléguidée par la direction. Lors de 2 ème tour la liste syndicale a obtenu 2 sièges, la liste indépendante aussi. La présence syndicale n'était pas voulue par la Direction, la constitution de la liste indépendante visait à la contrecarrer. Dans les faits, au CE même les gens de la liste "indépendante" commencent à se retourner contre la Direction.

De toute façon de fortes pressions sont exercées sur les représentants syndicaux (CFDT) pour les forcer à démissionner et il n'y a pas de réelles discussions des problèmes tels que la flexibilité ou autres qui soient discutés au CE on n'y parle que des tickets de cantine.

La FNAC Champs Élysées Une flexibilité imposée intenable sur le long terme.

Pour conclure sur les conditions de travail et la Flexibilité dans ce magasin des Champs Élysées on peut dire que, si à l'ouverture, dans cette période de chômage, pour imposer ces conditions de rémunération et de travail, la Fnac Champs Élysées a joué d'une image valorisante du métier -Seuls des passionnés peuvent travailler à la Fnac-, issue de la période antérieure, slogan qui a marché et attiré une population de jeunes venant de l'extérieur séduits la vente de produits culturels qui passionnent les jeunes, la musique, le cinéma, la vidéo et un management plutôt copain.

Un an après l'argumentation ne tient plus et aboutit au départ des extérieurs (groupe C) déçus:

*"J'ai quitté un emploi mieux payé pour l'intérêt du travail et pour être à la Fnac, mais en fait au bout de 6 mois j'ai vu que je m'étais trompé, cette Fnac n'est pas comme les autres c'est pas du produit culturel c'est de la frime, on vend du clinquant, on doit faire du chiffre et sa passion, moi la musique, on a pas le temps de la vivre, ni de la faire vivre aux autres. C'est pas du conseil c'est de la facturation, c'est du super marché, en plus l'atmosphère est très tendue et les horaires de travail très difficiles à vivre, surtout pour les temps partiels. Ils m'avaient promis un temps plein ou au moins 30 heures, et là j'ai toujours rien, je tiens plus, je prospecte pour trouver autre chose à plein temps, peut être chez Virgin, et dès que j'ai quelque chose, je démissionne, n'importe comment je peux pas vivre avec cette somme, là j'habite chez un copain mais c'est pas éternel"*

Vendeur disques 28 ans embauché en Mars 98 à 25 heures, a quitté la Fnac fin Février 1999

Restent donc à la Fnac Champs Élysées, les "fnacqueux" fragiles (groupe B) et les entrants (Groupe C) qui se sont vu attribuer un CDI à temps plein et qui espèrent à terme faire carrière à la Fnac et qui comme le dit un de leur collègues,

*" Pourraient aussi bien vendre des petits pois en boîtes ce qui les intéresse c'est de vendre et de gagner le maximum quitte à écraser les autres" Les autres les "fnacqueux"*

*en voie de promotion (Groupe A) quittent les Champs Élysées pour une nouvelle Fnac, à Paris de préférence. Certains, dégoûtés par les méthodes employées aux Champs Élysées et qui s'y sont grillés, en particulier à travers des activités syndicales, quittent ou vont quitter dans un futur proche la Fnac.*

*"Quand j'en aurais fini avec les négociations des 35 heures je me tire, ici on peut ni travailler correctement, ni exercer une activité syndicale correcte on est persécuté par la Direction et en plus on est pas vraiment soutenu par les collègues."*

## **Conclusion - comparative**

A travers la mise en parallèle des politiques d'emploi et de flexibilité, de leurs effets sur les conditions de travail et de l'atmosphère générale de ces deux magasins, on peut penser que la Flexibilité a de beaux jours devant elle à la Fnac.

Si à Montparnasse elle est freinée par la forte présence syndicale et l'existence d'une tradition de solidarité au-delà des statuts, aux Champs Élysées elle est tellement négative dans ses effets, que plus rien n'y subsiste de "l'Esprit Fnac", ni le culturel, ni le social. L'ancienne image ne sert que de paravent à des pratiques qu'on aurait cru réservées à la grande distribution classique, un nouveau profil du vendeur Fnac s'y dessine à l'horizon: disponible, corvéable à merci, peu intéressé par son produit et cherchant à grimper dans la hiérarchie.

Nous nous poserons une dernière question, dans ces contextes si différents quels peuvent être les effets de la loi des 35 heures (accords en cours de négociation dans les 2 magasins), en particulier en matière de flexibilité?

On peut faire l'hypothèse qu'à Montparnasse où la Direction ne peut prétendre aux aides de l'État,<sup>22</sup> et où les syndicats refusent l'annualisation du temps de travail, on aboutira d'une part à l'élimination des flexibilités positives, en particulier des temps de pause, à quelques passages du temps partiel (30h) au temps complet (35h), par contre la part des CDD augmentera pour combler les pics d'activité hebdomadaires et saisonniers. Aux Champs Élysées, où le rapport de forces est beaucoup moins favorable aux syndicats, il est probable que le refus de l'annualisation ne passera pas, un système de semaines hautes (37 h.) et de semaine basse (31h) sera institué. La Direction se réservant le droit de définir, selon les nécessités de l'activité, les horaires de la semaine basse. Ceci entraînant une augmentation de la flexibilité imposée par rapport au système actuel. Par contre la Fnac Champs Élysées, pouvant prétendre dans ce contexte aux aides de l'État, devra créer pour les obtenir 6% d'emplois nouveaux, mais de quel type? la question reste ouverte.

---

<sup>22</sup> L'horaire hebdomadaire étant de 37 heures, la baisse de 10% exigée, aboutirait à une semaine de 33 heures 20, ce qui n'arrange pas la Direction.

### **3.3 Contexte de l'entreprise et orientations politiques**

#### **3.3.1 L'environnement économique**

La politique de gestion de la main d'œuvre de l'entreprise d'électronique doit d'abord être replacée dans son contexte. L'établissement de l'enquête est une "business unit" d'un grand groupe international à direction japonaise, qui s'est spécialisé par produits en fonction de divers pays d'Europe. La France a été choisie pour l'implantation d'un site en Bretagne chargé de produire du matériel téléphonique, du fait des conditions favorables de son environnement. L'usine est récente (création en 1990), fabrique un mono-produit, très sensible, sur un marché hyper-concurrentiel. L'entreprise est 4<sup>e</sup> sur son marché et doit se battre avec des compétiteurs locaux.

Le management est unanime pour décrire les conséquences de cette très vive concurrence: dans un climat de guerre des prix, les dirigeants doivent poursuivre une politique de forte productivité, mener une lutte sans merci contre les coûts cachés et s'adapter à des variations de commandes très rapides. L'usine est montée régulièrement en puissance depuis sa création et a surtout décollé en 1997: ainsi, en 1991, elle produisait 25000 téléphones, en 1996 350.000, et en 1999, 1.400.000 unités. Mais il n'y a pas de marché acquis: on ne peut se fier qu'à la croissance générale du marché (en forte hausse, sur un produit récent) et les prévisions de ventes s'étalent entre 15 jours et six mois. En outre, l'usine est sensible aux délais d'approvisionnement et la visibilité du marché est généralement réduite à deux mois. Il en découle une stratégie de ressources humaines qui se fonde sur de très larges fluctuations d'effectifs, marqués par le recours à 50% à des intérimaires ou à des embauches en contrat à durée déterminée. La direction de production énonce ainsi qu'elle joue conjointement sur quatre types de flexibilité: une recherche de réactivité forte de l'organisation, une politique de variation des horaires, une recherche de fluctuation des effectifs en fonction de la montée en charge, enfin une utilisation forte de main-d'œuvre externalisée (principalement par recours à des travailleurs intérimaires, dont les contrats sont renouvelés tous les 15 jours, qui restent en moyenne 7 à 8 mois dans l'entreprise et qu'elle embauche et débauche en fonction des aléas du volume de production).

Le marché du travail local est favorable et représente un vivier de main d'œuvre, bien que les dirigeants disent rencontrer une pénurie de l'offre de travail pour certains postes qualifiés. Les jeunes, particulièrement, trouvent une grande facilité à obtenir des postes d'intérimaires pour des travaux d'opérateurs non qualifiés, dans un bassin d'emploi où le taux de chômage est réduit à 5%. Certains jeunes recrutés comme intérimaires refusent parfois, même, d'être transformés en contrats à durée indéterminée (CDI), pour les raisons que nous expliquerons plus bas. La direction nous dit aussi que, dans le type de production des téléphones, la fabrication requiert des opérateurs de faible qualification, mais dans un contexte où le travail ouvrier s'intellectualise: elle préfère, ainsi, recruter des intérimaires qui ont au minimum le baccalauréat, parce qu'ils comprennent mieux les exigences liés à la qualité, à l'approvisionnement ou à l'ordonnancement. Ainsi, 50% du personnel est fourni par la rotation d'intérimaires le plus souvent sur-qualifiés, dont certains ont parfois des diplômes tels que la licence ou un brevet de technicien supérieur (BTS) dans une autre branche. Comme le dit un responsable: "ici, en industrie de pointe, il n'y a pas de place pour les imbéciles".

### **3.3.2 Politique de flexibilité stratégique et gestion des ressources humaines**

A la question concernant le caractère stratégique ou non de la flexibilité, la majeure partie de l'encadrement répond qu'il s'agit d'une politique voulue, planifiée, qui tend à répondre aux contraintes du marché, mais qui est appliquée avec une marge de manoeuvre réelle, de la part du management. Même si certains préfèrent le terme de "souplesse", moins connoté, la direction des ressources humaines comme la direction de production arguent qu'il s'agit d'un choix (au demeurant, dans toute l'électronique). Les raisons en sont multiples: mieux coller aux variations des marchés, sans risque et sans surcoûts de main-d'œuvre; moyen de réduire les coûts de main d'œuvre; plus large possibilité d'automatisation par suppression rapide de travailleurs non qualifiés en excès; pratique d'une large polyvalence et sélection des gens qui soient capables d'apprendre à apprendre; enfin, saturation de l'outil de production, grâce à l'étalement de la durée du travail, là où le coût des machines ne peut être rapidement amorti que par leur utilisation intensive.

La politique de flexibilité est aussi clairement ancrée sur une conception de l'entreprise conçue comme constituée d'un "noyau dur" (principalement des hommes qualifiés) et une main d'œuvre "périphérique" (principalement des femmes, surtout sur les postes exigeant de la dextérité et de la finesse). On affirme certes conjointement, souvent, que l'entreprise cherche à fidéliser sa main d'œuvre, mais il s'agit essentiellement des qualifiés et des travailleurs reconnus comme experts. Il semble y avoir une divergence au sein de l'encadrement sur l'opportunité d'ouvrir l'embauche plus largement avec la croissance récente. Mais les chiffres restent mesurés: parmi les intérimaires, il y a eu, en octobre 1998, 70 transformations en CCD; quant au CDD, à peu près 30 sont passés CDI, mais, précise-t-on en fonction du besoin de compétences, et en sélectionnant les gens sur leur adaptabilité, leur motivation à l'égard de l'entreprise, et après deux CDD de 18 mois.<sup>23</sup> La direction des ressources humaines nous précise sans ambiguïté que l'entreprise utilise des cohortes de bacheliers qui font le plus souvent ici une première expérience d'emploi industriel, que cette politique ne devrait pas changer et qu'à l'avenir on ne fera plus de passages d'intérim en CDD, et que par ailleurs les transformations en CDI seront très limitées.

### **3.4 La cohérence des diverses formes de flexibilité**

Cette politique de flexibilité répond à un souci largement exprimé par le management de cohérence entre ses diverses formes. Elle s'exprime, comme nous le dit le directeur de la production, par un souci de complémentarité voulu entre trois dimensions essentielles de la compétitivité: une flexibilité fonctionnelle, qui vise à rendre l'organisation plus réactive; une souplesse des horaires, qui permet un étalement de la durée du travail adéquat aux variations de charges; une politique de fluctuation récurrente des effectifs, dont les avantages compensent largement le coût plus cher du recours aux intérimaires. Nous y ajouterons la flexibilité qualitative externe, puisque la fluctuation des effectifs se double du recours massif à l'externalisation de la main d'œuvre non qualifiée.

---

<sup>23</sup> Mentionnons qu'à l'époque de l'enquête, le personnel se répartit comme suit : 277 CDI, 160 CDD, 236 intérimaires, 50 prestataires de service externalisés en recherche et développement, 12 personnels divers en sous-traitance (type gardiennage, nettoyage, restauration), auxquels il faut ajouter 20 à 30 personnes en sous-traitance pour la fabrication des cartes perforées. Le total des personnels "temporaires" est donc largement supérieur à 50% de l'effectif global.

### 3.4.1 La flexibilité organisationnelle (qualitative interne)

Nos interlocuteurs définissent rarement la flexibilité fonctionnelle, sinon comme un ensemble d'ajustements qui permettent de mieux répondre en interne au souci de réactivité de l'organisation (formation, mobilité, polyvalence, filières de promotion, évaluation du personnel). Les raisons de cette recherche de flexibilité sont multiples: la chasse au coûts cachés, aux défauts qualité, aux pertes matières; la suppression du flou organisationnel (chacun doit avoir une tâche claire et précise); le souci de restreindre l'éventail hiérarchique; la nécessité d'accroître la productivité (ainsi à l'emballage, on veut passer prochainement, avec un effectif de 9 personnes, de l'emballage de 450 téléphone heure à 1000 téléphone heure); le souci aussi de généraliser la polyvalence; la recherche de la fidélisation des plus compétents en technique et des plus motivés (on signale ici ou là le risque d'évasion des mieux formés vers des firmes concurrentes).

Le premier instrument est la **formation**. Le management souligne que la politique de la firme est ici celle d'un effort d'investissement lourd et coûteux. Comme pour les autres outils de flexibilité fonctionnelle, celle-ci diffère selon les populations cibles. Tout le monde reçoit une formation d'accueil minimale qui vise à inculquer les valeurs et les règles principales de l'entreprise (formation d'une demi-journée). Mais en ce qui concerne les intérimaires, la formation est essentiellement effectuée sur le tas, par binômes, en association avec un plus qualifié en poste, qui peut être un autre intérimaire plus expérimenté ou un ouvrier en CDI. L'effort de formation pour les plus qualifiés varie, lui, de 3 jours à 3 semaines et comprend des éléments techniques. On cite aussi la formation des chefs d'équipes au management, qui a pour visée, outre les aspects techniques, de favoriser l'inter-connaissance, la cohésion sociale et l'intériorisation des règles.

La **polyvalence**, essentiellement sous forme d'élargissement des tâches, est une politique systématique appliquée dans les ateliers. Son objectif est de pallier les absences, d'apprendre aux gens une variété de postes, d'éviter ainsi la routine et de constituer des équipes plus intégrées. Certains citent en effet les tensions qui se produisent dans les équipes lorsque certains opérateurs ne maîtrisent qu'insuffisamment la connaissance du travail ou le rythme requis pour les opérations. La direction souligne que selon les ateliers la polyvalence va, pour tous, de l'apprentissage de 2 à 6 ou 9 postes différents. Une raison supplémentaire -vérifiée auprès des opérateurs- est, en général, la forte demande de polyvalence par les opérateurs eux-mêmes afin de rompre la routine du travail taylorien. Peu de discours sont tenus sur la **mobilité interne**. On signale que les transferts de postes ou d'un atelier à un autre sont un moyen de dynamiser les plus anciens. Mais, en terme de mobilité, c'est surtout la mobilité externe qui est importante: l'entreprise n'a pas pu nous fournir le chiffre de turn over, mais il semble avoisiner sur plusieurs années 50 à 60 % des effectifs ouvriers (cf plus bas, la flexibilité quantitative externe). Le seul chiffre dont nous disposons est le départ en 1998 de 100 personnes sur un effectif de 600.

La pratique de l'**évaluation** est elle aussi différenciée selon que les travailleurs sont intérimaires ou non. Avec les intérimaires, on mentionne des rencontres occasionnelles, où la hiérarchie fait le point sur le travail effectué et sur les problèmes rencontrés. Mais les formes d'évaluation plus systématiques annuelles se font avec les CDD et les CDI, au moyen de grilles d'évaluation qui sont incorporées au dossier personnel de l'intéressé. Les chefs d'atelier ne cachent pas que ce sont les détenteurs des postes à responsabilité qui les intéressent au premier chef. De la même façon, les possibilités de **promotion** sont beaucoup plus limitées, voire inexistantes pour les intérimaires. Ceux-ci ne représentent pas la plupart du temps une préoccupation pour les responsables; de toute façon, le circuit obligé est le

passage en CDD, puis en CDI. Nous rencontrons parmi les CDI interrogés une personne qui a suivi un cursus professionnel en passant d'un poste d'opérateur à un poste de conductrice de machine, et qui se déclare très satisfaite de cette évolution. Mais l'encadrement nous dit que la sélection est dure, que les intérimaires sont triés sur le volet et que la promotion dépend d'abord du diplôme, des compétences techniques de base et de la conformité du candidat à l'état d'esprit de la firme. De toute évidence, l'affichage des postes vacants (qui existe) ne suffit pas pour assurer une transition professionnelle. Si nous rencontrons une ancienne opératrice qui est passée en service administratif, la plupart des intérimaires sont voués à n'être que de passage.

Il ressort de cette première forme de flexibilité qu'elle n'ouvre la plupart du temps l'espace de mutation qu'à une minorité de qualifiés, déjà sélectionnés en CDD. Pour les autres, la flexibilité se limite à une polyvalence instrumentale, qui n'assure pas une réelle montée en qualification, mais qui permet de faire face à un certain nombre d'aléas de la production. Certains parmi l'encadrement s'interrogent même sur l'ampleur de l'effort de formation pour les bas niveaux: "On cherche à former les gens, puis ils s'en vont". Cette flexibilité permet à coup sûr une meilleure réactivité de l'organisation, en même temps qu'elle satisfait les opérateurs qui n'aiment pas la routine. Mais cette mobilité fonctionnelle ne dispense pas la direction de miser, aussi, sur une politique d'étalement du temps de travail ainsi que sur une large politique de fluctuation des effectifs. En ce sens, nous vérifions que les diverses formes de flexibilité ne s'opposent pas, mais se combinent dans le cadre d'une politique cohérente et coordonnée.

### **3.4.2 La flexibilité quantitative interne (le temps de travail)**

L'entreprise pratique une large gamme de flexibilité en matière de temps de travail: le 2/8 est généralisé; certains travaillent en 3/8 ou en équipes de week-end. Le recours à ces formes de travail est fonction du niveau des charges. La direction estime que le choix du mode de temps de travail est une affaire de concertation: il y a d'abord appel au volontariat pour les 3/8; s'il n'y a pas suffisamment de volontaires (souvent parmi les plus anciens), "on peut aller jusqu'à imposer". Quand aux équipes de week-end, rendues nécessaires pour amortir certains matériels lourds et coûteux, elles ont été composées à l'initiative de la direction dans le secteur des cartes électroniques, en constituant un noyau d'opérationnels complété par des intérimaires.

Si on prend en compte que les nouvelles affectations des intérimaires mentionnent l'obligation de disponibilité sous toutes les formes de temps de travail, on vérifie, auprès des intérimaires eux-mêmes, que la politique de la durée du travail s'est imposée sans concertation, ni avec les délégués, ni avec les intéressés. Quant aux dispositions de la première loi sur les 35h, elles n'intéressent manifestement pas la direction, qui, après avoir formé un groupe de réflexion sur le sujet, déclare que l'état des marchés ne lui permet pas d'anticiper sur la loi, ni en réduisant la durée du travail, ni en s'engageant dans la création d'emplois nouveaux.

### **3.4.3 La flexibilité quantitative et qualitative externe**

Les deux formes de flexibilité les plus manifestes sont, comme nous l'avons laissé entendre, le recours massif à l'externalisation (via l'intérim) et une politique de fluctuation importante des effectifs. Elles se confondent pratiquement, si l'on met à part certaines catégories de personnels le plus souvent externalisés dans les entreprises (tels que les agents de gardiennage, de restauration, de nettoyage, etc.).



On reconnaît que l'intérim coûte un peu plus cher que le CDI, mais cette politique est jugée préférable, au nom de la fidélisation exclusive du "noyau dur", et ceci pour des raisons autant économiques que sociales: la mobilisation de la main-d'œuvre non qualifiée est plus rapide; en outre, les temporaires sont plus faciles à gérer, la paye étant externalisée en agence d'intérim; le coût marginal de l'intérimaire est faible par rapport au CDD ou au CDI. Sur le plan social, la sélection de jeunes bacheliers permet de disposer d'une main d'œuvre souple; les anciens engagés en CDI sont plus fréquemment absents et ont tendance à "s'enkyster". L'argument est renforcé par le fait que tous ne veulent pas rester dans l'entreprise, qu'il n'y a guère d'intérêt à laisser les opérateurs longtemps dans un statut de faible qualification et que la prime est donnée, parmi les intérimaires, à ceux qui veulent réellement évoluer, peuvent le faire et se trouvent à un moment où leur insertion correspond aux besoins de l'entreprise. La direction met en valeur qu'en 1998, alors que 70 contrats en CDD étaient proposés, 10 intérimaires ont refusé la transformation de leur emploi, car ils préféreraient conserver un statut d'intérimaires, qui leur assure un gain total supérieur d'environ 1500 F par mois (du fait des primes de précarité plus importantes et du décompte à part des congés payés).

La politique de flexibilité est donc cohérente et réfléchie. Pour la direction, le travail temporaire doit être distingué du travail "précaire", et dissocié de connotations nuisibles ou péjoratives. Le travail temporaire est souhaité par les jeunes et ceci est cohérent avec le mode d'expansion de l'activité économique. Le profil moyen de cet ouvrier intérimaire, nous dit-on, est un jeune de 20 ans, en sortie d'études, ou parfois en attente de reprise de formation, qui veut rapidement gagner de l'argent pour s'installer. Tôt ou tard, précise-t-on, on leur proposera un contrat à durée déterminée, en fonction des besoins. Mais la direction précise qu'il n'est pas question, compte tenu du marché, de descendre en dessous d'un seuil d'au moins 30% de travailleurs intérimaires.

Cette théorie du "noyau dur", que nous avons exposée plus haut, est considérée par une partie de l'encadrement comme faisant partie des valeurs japonaises: on mentionne ainsi que l'entreprise s'est installée après avoir fait un diagnostic "culturel" de la mentalité des travailleurs de la région (réputés sérieux, avec une forte croyance dans la vertu du travail, le sens de l'attachement au terroir et le respect de l'autorité). Plus nettement encore, certains invoquent la culture japonaise, qui préconise les valeurs du consensus, de l'harmonie, du fort investissement relationnel, de l'esprit d'équipe et du clair respect par chacun de la limite de ses compétences; chacun est invité ici à minimiser les sources de conflit, à faire du bon travail dans une ambiance marquée par le souci de l'adhésion, l'individualisation forte de l'encadrement de chacun et l'attachement à l'entreprise. Comme le dit un responsable d'atelier "Ici, on a une politique relationnelle forte, c'est ce qui fait notre politique de réactivité".

Quelle que soit la portée de l'argument de la culture japonaise, la direction nous assure que les méthodes de gestion de la main-d'œuvre, dans cette usine, contribuent à promouvoir une large cohésion sociale: les intérimaires ne font pas problème, tant que l'on respecte les règles juridiques du contrat renouvelé tous les 15 jours; l'encadrement est largement à l'écoute de leurs difficultés éventuelles sur les postes de travail; les responsables d'équipe rappellent régulièrement les règles et les valeurs de l'entreprise; la hiérarchie est accessible et le travail en équipe, fortement valorisé, contribue à une claire définition des compétences, à un haut niveau de conscience professionnelle et à un esprit de bonne entente, sans paternalisme, mais reposant sur un contrat clair de la part de chacun..

## **3.5 Le discours des intérimaires sur l'entreprise et les conditions de travail**

### **3.5.1 Le profil des interviewés**

Nous avons pu rencontrer dix opérateurs et opératrices (2 hommes, 8 femmes), choisis par la direction de l'entreprise. Cet échantillon présente une diversité de statut (2 CDI, 2 CDD, 6 intérimaires), voulue pour une éventuelle comparaison; l'âge des opérateurs varie entre 21 et 28 ans, et reflète largement la population; tous ont au moins le bac, certains un BTS ou une expérience professionnelle équivalente; tous ont une expérience, ici ou dans d'autres entreprises auparavant, du travail temporaire (entre 6 mois et 4 ans).

Il ne semble pas y avoir de différences de propos selon le statut marital (3 opératrices). La différence essentielle nous paraît liée au niveau de diplôme et de l'expérience antérieure: les BTS et les opératrices ayant connu des expériences telles qu'institutrice remplaçante ou vendeuse dans un magasin de sport regrettent leur expérience antérieure, se disent déclassées, manifestent une certaine répulsion à l'égard du travail déqualifié en industrie, qu'elles subissent comme une sorte de "déchéance" et sont très déterminées à quitter l'entreprise, lorsque leur situation personnelle leur permettra d'effectuer une mobilité. Ce sont elles, surtout, qui affichent un projet alternatif, qu'elles déclinent en terme de reprise d'études ou de formation. Elles correspondent bien à l'une des catégories dont nous parle la direction: elles sont en intérim pour des raisons essentiellement instrumentales, plus ou moins attentistes, et ne comptent donc pas s'investir à l'avenir. Elles sont aussi les plus critiques sur le travail intérimaire, dont elles décrivent les aspects stigmatisants et le rapport inégal entre le travailleur et l'utilisateur de main-d'œuvre. Les autres -majoritaires dans notre échantillon- ont tous un bac de type professionnel et expliquent qu'elles sont entrées dans l'entreprise, après d'autres essais, éventuellement, parce que leur bac était un diplôme insuffisant ou n'offrait pas suffisamment de débouchés (commerce, bureautique, etc..).

Enfin, à part une opératrice, devenue conductrice de machine, actuellement en CDI, et très satisfaite de son évolution interne, la différence de statut salarial ne semble pas être très déterminante. On trouve tout autant de critiques, en particulier par rapport à la question de l'intérim, chez les CDI et CDD rencontrés que chez les opératrices de statut intérimaire. De plus, les plus vives critiques sur les conditions de travail sont formulées par des salariés permanents. Il faut, certes, considérer ces remarques avec prudence, étant donné le faible nombre des interviewés.

### **3.5.2 Le travail et l'ambiance de travail**

Dans l'ensemble, le travail et l'ambiance de travail sont plutôt jugés positifs. Plus particulièrement appréciés chez ceux ou celles qui ont connu une évolution interne dans l'entreprise, ces éléments ne sont estimés négativement que sous l'angle de la routine d'un travail déqualifié (3 opératrices sur 10). Le travail est propre, peu complexe; certains soulignent même des possibilités d'apprentissage; la mobilité entre les postes est appréciée et certains disent aussi que leur travail est intéressant. Il est remarquable que tous mettent l'accent sur leur fort degré d'implication personnelle, tout à fait indépendamment de leur jugement sur la relation intérimaire. On peut sans doute expliquer ces résultats par le type de production "high-tech" autant que par le niveau de formation des opératrices, toujours plus qualifiées que les tâches qui leur sont confiées.

Dans huit cas sur dix, on vante la bonne ambiance avec les collègues, l'esprit d'entraide et de stimulation, fortement corrélés avec l'implication dans une entreprise "jeune". On vante l'autonomie dans le travail, la possibilité de "bouger", la bonne humeur dans le rapport inter-

individuel, le respect, aussi, de la part de la hiérarchie (dont on souligne l'ouverture et la jeunesse d'esprit). Les jugements négatifs sont très minoritaires: on souligne, dans ce cas, une tendance au chacun pour soi, un manque d'entraide, une difficulté à se faire respecter: l'une dit ainsi qu' "ici, c'est la loi du plus fort", qu'il faut savoir se faire respecter, que les opératrices, du fait de leur jeunesse, ne cherchent pas à se défendre, que l'esprit "japonais" est une façade. Mais elle ajoute: "enfin, ici, on n'est pas trop mal".

La reconnaissance de la part de la hiérarchie est aussi largement soulignée et confirme les jugements de l'encadrement sur le caractère "indulgent" du style de commandement. On signale que les remplacements dans les équipes sont facilement acceptés, qu'on obtient certaines permissions pour les congés, voire en cas de maladie. Les deux personnes qui sont d'un avis contraire sur le manque de respect de la hiérarchie sont aussi celles qui mettent le plus l'accent sur le désintéret du travail, sur la mauvaise ambiance et sur de mauvaises conditions de travail.

### **3.5.3 Les conditions de travail**

Nous avons construit un questionnaire très détaillé des conditions de travail, en partant de l'hypothèse que le travail intérimaire était source de dégradations multiples, au plan de la santé et de la sécurité, au plan des conditions de réalisation du travail et au plan des conditions d'emploi. Cette hypothèse n'est vérifiée que pour le sentiment de "précarité", dont nous parlerons dans la quatrième partie. L'image d'ensemble est celle d'une usine où les conditions de travail sont jugées très majoritairement bonnes, et supérieures aux usines de l'environnement local.

Les travaux ne sont pas, en général, considérés comme pénibles; on parle rarement de postures difficiles; l'intensité du travail n'est pas jugée trop forte, même si on avoue que parfois "les chefs poussent la cadence". La routine n'est pas considérée comme relevant de mauvaises conditions de travail, mais comme une contrainte qu'il faut bien accepter. Il semble, par ailleurs, que le souci de l'encadrement de soutenir des réflexes d'équipe contribue au sentiment général que les gens ont d'être relativement autonomes, tout en étant insérés dans un contexte collectif motivant. Sur le plan de la santé et de la sécurité, aucun élément négatif n'est souligné. Partout, on affirme aussi que les intérimaires sont logés à la même enseigne que les CDD ou les CDI: ni faveur particulière, ni discrimination; tous font le même travail.

Les points jugés négatifs par trois personnes sur dix concernent la contrainte des horaires, la difficulté du travail de nuit et le stress. Les récriminations concernent ici avant tout les contraintes liées au système des 2X8, qui obligent à se lever très tôt, perturbent la vie familiale et sont source de rythmes désynchronisés. Mais dans l'ensemble, il est plutôt étonnant de constater, de la part d'une population jeune, peu habituée aux rythmes de l'industrie, une très faible insatisfaction à l'égard des contraintes liées aux modes de durée du travail. Sans doute ces jeunes ont intériorisé un certain nombre de contraintes, dans le cadre d'un projet souvent instrumental, en contrepartie desquelles ils sont satisfaits d'obtenir une rémunération qui n'est pas si mauvaise (on nous parle de 7000 F par mois, primes et droits au congés compris).

### **3.5.4 Les perspectives de formation et de carrière**

Peu d'opératrices parlent spontanément de la formation et des perspectives de carrière. Certaines regrettent le manque de formation, qu'elles lient à la routine du travail. L'horizon professionnel reste celui de tâches sans qualification: on ne peut pas seulement imputer au

jeune âge des répondantes ce désintéressement à l'égard de la carrière. L'attente, comme nous le verrons plus bas, chez la majeure partie d'entre elles, est d'abord celle de la stabilité; ce n'est qu'en passant en CDD puis en CDI qu'on peut espérer que l'encadrement s'intéresse à vous et que s'ouvrent -pour une minorité- des postes de conductrices de machine. Il est exclu qu'elles puissent atteindre le niveau chef d'équipe. Cette inégalité devant la formation est aussi, de toute évidence, un indice de l'absence de toute participation aux décisions, ne serait-ce qu'aux règles de fonctionnement de l'organisation du travail. A cet égard, les opérateurs en interim partagent la condition des opérateurs CDD et CDI.

### 3.5.5 Esquisse d'une typologie

Dans l'ensemble, on voit que l'entreprise bénéficie à peu près pour tous d'une image favorable : sur le plan du travail, des conditions de travail, de la rémunération et d'un état d'esprit décrit comme très jeune, facilitant les relations entre égaux et la cordialité avec l'encadrement. Toutefois, cette bonne ambiance ne saurait cacher la diversité des stratégies face aux conditions d'emploi et aux perspectives qu'offre l'entreprise. Trois types paraissent se dessiner:

- les “**loyaux**”. C'est le cas de trois ou quatre interviewés, qui jugent très positivement l'entreprise sous de nombreux aspects, qui n'ont pas de stratégie alternative en terme d'emploi, qui se sentent à l'aise dans l'entreprise et soucieux d'y rester. Ils ne sont guère critiques à l'égard de l'intérim; leur projet est de rester et ils attendent impatiemment que leur contrat soit transformé en CDD puis en CDI. Leur référence essentielle est la stabilité qu'ils espèrent d'une conduite conforme aux attentes de la hiérarchie
- les “**intégrés critiques**”. C'est le cas d'un autre groupe, composé indifféremment de CDI, CDD et intérimaires: ils critiquent vivement la condition intérimaire, mais n'ont guère de projet alternatif. Ils veulent rester dans l'entreprise et valorisent aussi la stabilité.
- les “**instrumentaux**”. Ce groupe de quatre opérateurs affichent clairement leur choix de ne pas rester à terme, ont en général un projet alternatif et disent rester tant qu'ils n'ont pas d'autres opportunités. Un seul parmi eux déclare expressément qu'il refuserait un CDI, même si on lui en proposait un, car il gagne mieux en intérim et de toute façon ne veut pas se fixer. Les autres se réfèrent au souvenir d'emplois plus gratifiants ou espèrent dans une reprise d'études. Ils peuvent prolonger leur emploi par attentisme ou par simple souci de gagner de l'argent à court terme. Ils sont aussi très critiques à l'égard de la relation d'emploi intérimaire.

## 3.6 Les stratégies des acteurs face à la relation d'emploi interimaire: la cohésion sociale en question

On pourrait penser que l'intégration et la cohésion sociale qu'offre l'entreprise est satisfaisante, compte tenu de la nature déqualifiée des emplois d'exécution à pourvoir, si on ne confrontait pas les discours et les rationalités qui sous-tendent la relation d'emploi intérimaire. En nous appuyant sur les propos les plus caractéristiques des uns et des autres, nous tenterons, pour terminer, de mieux cerner les avantages et les inconvénients de cette relation.

### 3.6.1 Les avantages et les inconvénients de l'intérim pour l'encadrement

L'encadrement ne dissimule pas les avantages qu'il retire d'une politique d'emploi systématique d'intérimaires. Sur un plan politique, on avance parfois l'argument que les opérateurs sont satisfaits de la condition d'intérimaire, qu'ils ont choisi cette voie et que de toute façon les sociétés concurrentes font de même. Pour beaucoup d'entre eux, l'intérim offre un emploi de passage, mieux rémunéré, de surcroît, que l'emploi permanent, voire une

première expérience de socialisation au travail. Le propos est, certes, tempéré par le fait reconnu que ce sont avant tout des jeunes femmes (80%) qui sont recrutées sous ce statut, les hommes ayant plus de mal à “ trouver leurs repères ”.

Les arguments économiques sont présentés d'emblée: le recours à l'intérim permet d'absorber les fluctuations de l'activité et de s'adapter au rythme de l'automatisation. Le phénomène devient banal dans la branche, comme d'ailleurs dans beaucoup d'autres. Il faut y ajouter un certain nombre d'autres considérations: l'externalisation de la gestion du personnel diminue le coût à l'échelle d'une structure moyenne; le marché est favorable, puisque la demande ne fléchit pas et encourage le remplacement du jour au lendemain de l'opérateur ou de l'opératrice qui ne satisfait pas aux conditions de productivité fixées par l'entreprise. L'argument de la saturation de l'outil de production n'emporte pas la conviction: on peut tout aussi faire marcher les équipements avec des salariés permanents. Pas plus que le cursus d'apprentissage: la course initiatique au CDD puis au CDI permet, avant tout, de prendre son temps pour faire le tri entre les bons et les mauvais. A cet égard, l'argument du “ contrat clair ” passé avec la personne dissimule l'inégalité de la relation d'emploi: ceux et celles qui se présentent sur le marché n'ont le plus souvent guère le choix.

Il y a en outre des avantages de type social évidents, que l'encadrement ne cherche pas d'ailleurs à dissimuler. L'intérim permet d'avoir une main d'œuvre facilement renouvelée, sans assumer la responsabilité de l'employeur. Il en résulte un certain nombre d'avantages tels que la plus grande facilité à faire accepter les contraintes de la production, à éliminer sans conflit les éventuels récalcitrants, bref à aller dans le sens des conditions de réalisation de la “ culture d'entreprise ” à laquelle tient l'encadrement. Le recours, en outre à des bacheliers, permet de disposer de personnes ayant des “ qualités sociales ” que n'ont pas généralement les salariés qui ont un niveau de culture générale inférieur. La fonction de sélection est souvent soulignée: l'intérim permet de remercier rapidement celui ou celle qui n'est pas “ conforme ”, oblige les individus à un auto-contrôle et au respect de l'auto-responsabilité. C'est aussi, nous dit-on, un bon moyen d'éviter de garder des personnes qui, à la longue, sont moins réceptives aux obligations, et qui risquent de s'enkyster. L'intérim facilite ainsi la recherche d'une main d'œuvre “ docile ”, peu encline à la protestation ou au conflit, qui met l'employeur à l'abri des “ gens à problèmes ” ou encore de réactions de type syndicales.

La pièce a toutefois son envers: l'intérim coûte plus cher à l'entreprise, mais cette différence est jugée très acceptable. Le coût en formation n'est pas négligeable, et au-delà les relations sociales en pâtissent: un certain nombre d'encadrants se plaignent de devoir former -même de façon minimale- des opérateurs qui s'en vont ensuite et qui se désintéressent de l'activité industrielle. le temps passé à former les nouveaux arrivants est souvent un temps perdu, bien que la sélection à l'entrée reste forte.

### **3.6.2 Les avantages et les inconvénients de l'intérim pour les opérateurs**

On est frappé, dans les entretiens, par le contraste entre une appréciation - on l'a vu - relativement bonne du travail et de l'entreprise et les récriminations à l'égard de la relation intérimaire. Le phénomène apparaît dans sept entretiens sur dix. Il est certes plus fort chez ceux et celles qui s'estiment surqualifiés, mais il traduit en fait une réaction assez générale, qui passe bien au-delà de l'entreprise, si ce n'est qu'elle fonde largement sa politique d'embauche sur le choix d'un recours massif aux intérimaires.

Une minorité d'opérateurs ne se plaint pas de l'intérim. Il est vrai qu'ils peuvent y trouver un certain nombre d'avantages: sur un plan économique, un meilleur salaire direct (car les primes

de précarité sont plus élevées et les congés inclus dans le salaire). Mais cela pousse aussi - nous dit-on- à ne pas prendre de vacances, par peur d'être renvoyé. Localement, aussi, les emplois intérimaires sont nombreux, ce qui permet à certains de ne pas redouter le chômage. Il y a, à vrai dire, des raisons plus personnelles: l'intérim permet une première prise de contact avec le milieu industriel; la liberté de l'employeur a sa contrepartie dans la liberté de l'opérateur de quitter l'entreprise lorsqu'il le souhaite, de multiplier les expériences de travail, de ne pas s'engager. Ce peut être aussi un emploi de "transition" qui sert de tremplin vers la reprise d'études ou la formation dans une autre branche. Enfin, un certain nombre de jeunes - nous en trouvons dans notre enquête- restent sur une position d'attente et d'indécision; d'autant plus facile à vivre que l'on est célibataire, voire hébergé chez ses parents.

Les inconvénients de l'intérim dépassent largement ces maigres avantages. Dans la plupart des cas, l'intérim n'est pas choisi, car célibataires ou non, les opératrices qui s'en plaignent ont tout simplement le besoin de gagner leur vie. La récrimination est parfois violente: "On est des pions, de la marchandise", "on est du travail jetable, on en a ras le bol de la précarité", ou encore "intérimaire? tu acceptes ce qu'on te dit ou tu t'en vas, l'intérimaire n'est rien". On pourrait multiplier les citations, qui cachent une effroyable anxiété et un sentiment de démoralisation souvent, lorsqu'on attend un "vrai emploi" qui est promis et qui tarde à venir. Les interviewées mettent aussi l'accent sur l'absence de maîtrise de l'avenir: "avec l'intérim, on ne peut pas faire de projet, s'installer, espérer une carrière". L'impact sur la vie personnelle est largement cité: horaires décalés, vie familiale perturbée, difficulté à trouver un logement.

Contrairement à ce qu'affirmait un membre de l'encadrement, pour nos interviewées, "intérimaire" rime le plus souvent avec "précaire". Précarité économique d'abord, car la continuité du revenu n'est jamais garantie. Précarité de l'emploi, car on sent qu'on peut être "viré" à la moindre incartade; d'où des comportements de conformisme, telle cette opératrice qui nous dit: "Ici, je fais tout bien, j'accepte les heures supplémentaires le samedi, mais il faut se battre pour avoir un emploi stable : éviter les absences , ne pas prendre de vacances, rendre des services. On accepte le plus possible, on défend notre peau comme on peut. Et puis, on espère". Précarité professionnelle, car les emplois offerts restent sans qualification, la polyvalence est le plus souvent ressentie comme "bouche-trou", l'utilisation des compétences demeure assez faible. D'où ce "parcours du combattant" que doit entreprendre l'intérimaire, à force de docilité et au prix du leurre, pour beaucoup, pour atteindre la reconnaissance comme CDD puis CDI.

C'est sans doute cette réalité douloureusement vécue, à grande échelle, qui oblige à tempérer le jugement sur la cohésion sociale. L'entreprise mise sur son "noyau dur" et, malgré une réelle égalité de traitement, au niveau des non qualifiés, elle ne cesse de tracer la frontière entre ceux qui sont "dedans" et ceux qui restent "dehors". La force de l'entreprise reste malgré tout sa forte croissance et l'espoir que beaucoup de gens qui aspirent -on l'a vu- à la stabilité professionnelle et sociale puissent rejoindre le lot des "élus". Puisqu'aujourd'hui, ici comme dans beaucoup d'autres entreprises, le seul fait d'avoir un emploi stable en vient à être considéré comme une "bénédiction du ciel".

### 3.7 Les relations professionnelles: une flexibilité non négociée

La représentation du personnel n'existe dans l'usine que depuis un an et reste très faible. Les trois personnes rencontrées (délégué CFTC, représentante du CHSCT et représentante du Comité d'entreprise) confirment que la direction a toute liberté de manoeuvre et ne cachent pas leurs critiques à son égard: les délégués sont isolés et souvent discrédités, faute de réelle représentativité auprès de leurs collègues; ils se plaignent d'un état d'insuffisante information, en particulier sur les perspectives d'emploi stable dans la récente conjoncture de croissance; la direction refuse de négocier avec eux, en particulier sur la question de la réduction du travail à 35h (conformément au dispositif de la loi AUBRY, cf exposé sur la situation nationale française).

Les délégués reconnaissent leurs propres carences en matière de formation économique, qui les empêche de contre attaquer sur la question des intérimaires. Le personnel, dont la moyenne d'âge est de 20 ans (CDD, intérim) et de 30 ans (CDI) n'est guère facile à mobiliser, étant donné un niveau de salaire correct, l'emprise d'une culture qui privilégie le consensus et, en ce qui concerne les personnels temporaires, un faible investissement dans l'entreprise. Les délégués mettent ainsi en cause le climat de communication, qui favorise peu la protestation, même sur des sujets tels que l'obligation faite de travailler de nuit ou de faire des heures supplémentaires le samedi. La direction est considérée comme jouant sur du velours, avec une population de gens qui, pour 50% précaires, n'est guère encline à manifester son opposition aux directives du management.

Sur la question de la **flexibilité**, les représentants du personnel ne contestent pas les contraintes à laquelle l'entreprise doit faire face: exigence de réactivité rapide, qui n'est d'ailleurs pas propre à l'entreprise, pas plus que la pratique de fonctionner avec un nombre élevé d'intérimaires. D'autres cas d'entreprises de la région sont cités, où les conditions de travail et d'emploi sont beaucoup moins favorables. Toutefois, les conséquences sur la gestion de la main-d'œuvre sont vivement critiquées: on dénonce une politique du "travailleur jetable" à tout moment; les intérimaires sont souvent des "bouche-trou" et ont les postes les moins nobles; la critique porte en fait principalement sur le refus de la direction de transformer les contrats précaires en CDI: le recours massif aux intérimaires entraîne chez ceux-ci un profond sentiment d'insécurité, une absence de confiance dans l'avenir leur interdisant de faire des projets stables; il n'est pas rare qu'on appelle les gens chez eux à la dernière minute, pour les prévenir de ne pas venir, faute de charges de travail (ce qui ampute évidemment leur rémunération). Pour les délégués, la direction réussit à maintenir un climat social pacifique, d'une part parce qu'elle sélectionne les gens sur leur "bon état d'esprit" et qu'ensuite elle leur fait miroiter une embauche en CDD, puis en CDI, qui reste le lot d'une petite minorité.

Par contre, sur le plan des **conditions de travail**, les délégués reconnaissent que l'entreprise n'est pas une "mauvaise boîte": elle bénéficie d'une bonne image de marque dans l'environnement; le travail s'y accomplit dans une atmosphère propre (requis par le type de fabrication); les intérimaires sont traités à égalité avec les salariés permanents (aucune discrimination n'est faite par l'encadrement); les intérimaires ont des avantages financiers sur les permanents, car ils touchent en plus leurs indemnités de vacances (qu'ils prennent beaucoup plus rarement, en revanche, étant soucieux de conserver leur emploi); ceci, au point que certains permanents estiment leur situation personnelle moins favorable sur le plan financier. On reconnaît, par ailleurs, qu'il n'y a pratiquement jamais eu de licenciement (les

renvois temporaires ou définitifs des intérimaires n'étant pas, bien entendu considérés juridiquement comme tel).

Quelques points font certes l'objet de récrimination de la part des délégués: le stress chez certains intérimaires placés en postes difficiles (par exemple, l'assemblage et les tests); le manque de respect de l'encadrement parfois; la facilité dont dispose la direction pour imposer le travail de nuit ou le travail le samedi (la pratique officielle est celle de l'appel à volontariat, mais elle n'est pas toujours respectée); en outre, on commence à manquer de volontaires, et les derniers avis de recrutement spécifient nettement que les intéressés doivent effectuer, si besoin est, les 3X8 ou le travail en équipe de week end). Une autre critique, plus classique, porte sur le travail posté en général, qui oblige certains salariés à se lever régulièrement très tôt dans la nuit, pour venir travailler à partir de 5h du matin; de même, critique de la routine d'un système taylorien classique d'organisation des tâches. Un point de débat a été en particulier l'alternance de positions assise ou debout, sur laquelle certains se sont battus, ainsi que des postures difficiles dans certains postes (particulièrement pour la soudure des cartes).

En résumé, les délégués restent attachés à une entreprise qui offre, dans l'ensemble, de bonnes conditions de travail, en comparaison avec certaines entreprises de la région. Le point crucial reste l'incertitude sur la stabilité de l'emploi et les conséquences nuisibles pour les intérimaires. Un agrandissement des surfaces de travail est en cours, ce qui laisse présager une extension de l'activité (on parle d'un doublement de la capacité de production), mais sans assurance de pérennisation de l'emploi.



## 4. Conclusions et recommandations

### 4.1 La différenciation des statuts

Les deux cas que nous avons décrits permettent de dégager des conclusions plus générales sur le rapport entre les politiques de flexibilité, les conditions de travail et d'emploi et les systèmes de relations professionnelles. Nous nous efforcerons, ici, dans la mesure du possible, de comparer les analyses des deux monographies sur chacune des dimensions de l'étude. Nous terminerons en suggérant quelques recommandations.

A la **FNAC**, dans la grande distribution, on retrouve la situation classique des statuts d'emploi du privé: la norme est ici le CDI (emploi à durée indéterminée) et le clivage se fait principalement entre le CDI et le CDD (contrat à durée déterminée) dont le nombre a augmenté d'une période à l'autre. Ce clivage se double de la distinction entre temps plein et temps partiel: on trouve à la fois des CDD et des CDI temps plein et temps partiel; mais, tandis que le CDI à temps partiel a fait l'objet d'une négociation à Montparnasse, la direction à la FNAC Champs Elysées a récemment plus tendance à recruter des employés sous contrat à durée déterminée, et de préférence à temps partiel. La flexibilité quantitative interne (horaires de travail atypiques) touche l'ensemble de la population salariée, mais ce sont les CDD à temps partiel qui supportent les contraintes de la flexibilité, plus que les CDD ou les CDI à temps plein. La politique de recrutement a de toute évidence changé depuis quelques années: le CDI est en diminution, particulièrement dans le nouveau magasin des champs Elysées (on trouve seulement 28% de contrats CDD à Montparnasse, contre 70% aux champs Elysées). La part des contrats à temps partiel augmente également, en raison de la nécessité d'ajuster les horaires (qui s'étalent entre 5 et 30 heures), et ceci principalement du fait de la tendance à ouvrir les magasins sur une plage horaire plus large, à la fois sur la journée et aussi aux week-end. Mais on ne trouve pas à la FNAC de main-d'œuvre externalisée, ni de travailleurs intérimaires, à l'exception des périodes exceptionnelles de vacances en fin d'année.

Dans **l'entreprise d'électronique**, on retrouve la même distinction qu'à la FNAC, à ceci près qu'il n'y a pratiquement pas de temps partiel (c'est une politique de la direction, qui handicape certaines populations, comme les jeunes mères, qui souhaiteraient parfois un temps partiel choisi). Mais le clivage majeur se fait entre, d'une part, les CDI (qui ont obtenu un emploi à plein temps, et qui ne risquent pas le licenciement, dans une conjoncture de croissance), et, d'autre part, les CDD (dont le contrat n'est pas automatiquement renouvelé) et aussi les intérimaires (employés à travers une agence de travail temporaire), qui, eux, n'ont aucune sécurité d'emploi, de 15 jours en quinze jours.

Comme on peut le voir, les politiques d'emploi flexible créent de nombreuses différenciations au sein de la main-d'œuvre salariée: CDI à plein temps, CDI à temps partiel, CDD à plein temps, CDD à temps partiel, et intérimaires constituent autant de segments qui perdent progressivement la sécurité de leur emploi et constituent des groupes à précarité variable. Finalement, dans la plupart des cas ces segments ne se recoupent pas et constituent autant de frontières que les salariés ont à affronter face aux politiques de flexibilité. Comme on le voit à la FNAC, où le destin des CDD est de rester CDD (éventuellement de passer du temps partiel au temps complet), sans avoir l'espoir le plus souvent d'être intégrés comme CDI; tandis que dans l'entreprise d'électronique, il y a une sorte de "parcours du combattant", pour l'intérimaire, qui espère passer un jour CDD, et, suprême récompense, être intégré comme CDI. D'un autre côté, la distinction entre temps partiel et plein temps devient facteur d'un

clivage défavorable au salarié, dans la mesure où elle est associée au travail temporaire: tandis que les salariés en CDI ont négocié leur statut, le CDD à temps partiel s'impose de plus en plus à de nombreux jeunes récemment recrutés: 30h à Montparnasse, moins de 30 h aux Champs Elysées. Dans une certaine mesure, la position sociale des CDD à temps partiel est comparable à celle des intérimaires de l'entreprise d'électronique: ils ne jouissent pas de la sécurité de l'emploi, mais les intérimaires de l'entreprise d'électronique ont un niveau de salaire plus avantageux (par comparaison, les intérimaires gagnent environ 7000 F par mois (en comptant la prime de précarité), tandis que les CDD à temps partiel gagnent 4400 F, sur la base d'un temps partiel de 30h à la FNAC.

## 4.2 Les raisons des politiques de flexibilité

Revenons un instant sur les raisons des politiques de flexibilité. Elles semblent à peu près partout les mêmes et dépendent de facteurs multiples, selon les secteurs:

- en premier, figure la flexibilité des marchés et des produits, qui ne font que traduire plus généralement des politiques de flexibilité stratégique, dont la flexibilité de la main-d'œuvre n'est qu'une conséquence: allongement de la durée d'ouverture des magasins, nécessité d'absorber les fluctuations de charge dans l'entreprise industrielle, la première raison est la mutation considérable des produits, des marchés et de la nécessité de faire face à la concurrence.
- dans certains cas, le souci d'amortir le coût des investissements très coûteux, amène les entreprises à rechercher la saturation de l'outil, ce qui a des conséquences entre autres sur l'organisation du travail et l'élasticité des horaires de travail (l'outil électronique autant que l'investissement en capital fixe à la FNAC).
- les technologies informatiques accentuent le phénomène (par exemple, l'automatisation des circuits de fabrication des cartes perforées dans l'entreprise d'électronique)
- il faut y ajouter des facteurs sociaux: pour beaucoup d'employeurs, en France, il y a une certaine rigidité du code du travail, du fait de la plus grande difficulté de licencier qu'auparavant. L'embauche massive d'intérimaires, dans certains secteurs, permet de détourner la loi, en renouvelant systématiquement des contrats sur des très courtes périodes et en n'assumant pas la charge directe de l'employeur.
- il faut aussi prendre en considération la lutte contre les "droits acquis": là où le syndicalisme est faible, la remise en cause est plus facile (comme le montre la balkanisation des horaires à la FNAC, qui remet en cause le principe antérieur des 37 heures + 2 jours de congés consécutifs); à fortiori dans l'électronique, où les syndicats, très peu organisés et faiblement représentatifs, ne peuvent rien contre une politique de recrutement systématique en emploi d'intérimaires. De ce point de vue, l'intérimaire n'est pas plus le "bouche-trou" que le CDD à temps partiel à la FNAC.

D'une certaine façon, les employeurs ont aussi à faire face à une nouvelle demande, de la part de certaines catégories de salariés, qui préfèrent soit des temps partiels (pour des raisons variées), soit pouvoir changer rapidement d'entreprise (comme c'est le cas du "groupe stratégique" dans l'entreprise d'électronique). Mais, comme nous l'avons déjà noté, ces cas n'ont pas de commune mesure avec la pression grandissante du côté des employeurs pour faire accepter aux salariés soit l'emploi à temps partiel (FNAC) soit la position d'intérimaire, qui tend à devenir le statut normal qui permet d'accéder à de très nombreuses entreprises industrielles en France, dans une nouvelle période caractérisée par la "banalisation de la précarité" et qui frappe particulièrement les jeunes de bas niveau. Et ce n'est pas un moindre paradoxe que de voir les employeurs mettre en avant l'idée, qu'en procédant de cette façon

avec l'intérim, ils offrent l'opportunité à ces jeunes, de façon variable, de faire leurs premiers pas et de se socialiser au monde de l'entreprise (ce que les spécialistes connaissent sous le terme d'intérim d'insertion, comparé à l'intérim de profession, qui caractérise le choix de l'emploi précaire pour des raisons professionnelles). Quoi qu'il en soit, l'argument se heurte à l'évidence d'une pression du marché et, aussi, à la préférence non dissimulée pour une main d'œuvre flexible (comme c'est le cas dans l'entreprise d'électronique, pas davantage d'ailleurs que dans bien d'autres entreprises), ce que les employeurs s'attachent eux-mêmes à souligner.

### **4.3 Les politiques manageriales de flexibilité**

La complémentarité des diverses formes de flexibilité est vérifiée dans nos enquêtes. La flexibilité est définie comme un objectif stratégique et combine plusieurs variantes, en particulier dans l'entreprise d'électronique, comme nous l'avons mentionné. A la FNAC, seule la flexibilité quantitative interne s'applique, pour résoudre le problème des horaires atypiques, combinée avec une politique de flexibilité qualitative externe, avec la tendance croissante à recruter sur contrat à durée déterminée.

- la flexibilité fonctionnelle permet plus de souplesse dans l'organisation, mais elle est soit limitée aux salariés qualifiés, soit ne génère qu'une polyvalence, qui permet de lutter contre la routine de tâches tayloriennes (Electronique)
- la flexibilité quantitative interne (modulation du temps de travail) est partout recherchée comme une priorité. Ses conséquences négatives portent sur les salariés à statut moins favorisé : on le voit dans l'électronique, où à la FNAC, où les horaires atypiques sont systématiquement réservés aux salariés en CDD ou en intérim. Toutefois, on n'observe pas de discrimination en terme de poste de travail à la FNAC : un employé précaire a les mêmes chances d'accès à un emploi qualifié qu'un employé sous contrat à durée indéterminé ; la seule différence réside dans une répartition différente des tâches, en fonction d'une échelle informelle qui va de l'emploi réputé "moins noble" à l'emploi "noble" : en général, les permanents travaillent aux rayons librairie, tandis que les employés à contrat à durée déterminée sont affectés aux rayons tels que la bureautique. Dans l'entreprise d'électronique, les intérimaires n'occupent que des emplois non qualifiés, ce qui montre le lien entre la différence de statut et la discrimination en terme de qualification (à la différence de la FNAC, ici les employés à contrat à durée déterminée occupent aussi des emplois de bas niveau de qualification).
- la flexibilité externe est aussi massivement recherchée, tant qualitative (la variété des statuts) que quantitative (la variation des effectifs). Notons que nous ne sommes pas dans des secteurs en déclin, et que le recours au licenciement est rare, pour s'ajuster à la variation des commandes ou aux conditions de la concurrence. Mais la flexibilité qualitative externe devient une pratique de plus en plus fréquente: le recrutement majoritaire en CDD (et davantage à temps partiel) caractérise la nouvelle politique de la FNAC Champs Elysées, en rupture avec les avantages acquis des anciens magasins (concurrence avec Virgin oblige); dans l'électronique, le recours massif aux intérimaires sert de test de pré-embauche, et tend d'ailleurs à devenir une politique de substitution de l'emploi direct.

Les employeurs ont-ils toute latitude pour développer ces politiques? Dans un certain sens, ils se trouvent contraints par la concurrence, comme c'est le cas surtout de l'électronique et de la FNAC. Mais on voit bien, dans leurs déclarations, que les politiques de flexibilité sont aussi choisies, modulées et mise en œuvre en fonction de choix stratégiques. A ce titre, la théorie du

“noyau dur” nous paraît vérifiée, en dépit de la contestation de certains auteurs. La flexibilité varie certes en fonction des branches professionnelles, mais elle répond à des objectifs de politique générale (il nous est difficile dans cette enquête de mesurer à quel niveau de l’entreprise cela se décide). C’est le cas principalement de l’électronique, où la politique de la direction de production met en œuvre la flexibilité, en concertation avec la direction des ressources humaines, et ceci dans un triple objectif: augmenter la réactivité de l’organisation, étaler les horaires et adapter la fluctuation des effectifs en fonction des commandes. Au contraire, on ne trouve à la FNAC aucune référence à la théorie du noyau dur: ce sont les mêmes conditions de travail qui s’appliquent à l’ensemble des salariés; la seule différence réside dans les opportunités de carrière (plus fortes pour les anciens de Montparnasse et moins fortes aux Champs Elysées pour les plus jeunes).

Peut-on prédire que le système du “noyau dur” va se généraliser? dans une certaine mesure, à la FNAC, le groupe des anciens de Montparnasse bénéficie bien d’un système de protection dont la compensation réside dans la nouvelle politique de recrutement des salariés sur contrat temporaire; mais le problème d’une fidélisation d’un “noyau dur” ne se pose pas pour le moment. A l’inverse, l’entreprise d’électronique poursuit une politique partagée par de plus en plus d’entreprises industrielles: il y a d’un côté une main d’œuvre, en général plus ancienne, mieux formée, essentiellement masculine, sur laquelle on s’appuie et qui est destinataire des formations et des promotions (et souvent des meilleures conditions de travail); et de l’autre, une main d’œuvre “périphérique”, qui supporte la charge de la flexibilité et qui a peu de chance de s’intégrer (passant du temps partiel au temps plein ou de l’intérim ou CDD à un emploi garanti). Dans le cas de l’électronique, ce partage se fait directement en fonction de valeurs japonaises, mais c’est une évolution qui semble générale. Comme nous le développerons plus loin, les travailleurs intérimaires tendent à se substituer à la figure traditionnelle de “l’ouvrier spécialisé” intégré jadis à l’entreprise, dans les années 70.

#### 4.4 Flexibilité, conditions de travail et conditions d’emploi

L’interrogation centrale de cette recherche portait sur le lien entre la flexibilité et les conditions de travail au sens large. Plusieurs remarques peuvent être faites:<sup>24</sup>

- Une différence doit être faite entre les conditions de travail et les conditions d’emploi, comme nous l’indiquons dans la problématique. Dans le cas de **l’entreprise d’électronique**, l’ambiance de travail, les relations hiérarchiques et les conditions matérielles de travail des intérimaires ou des CDD ne sont pas plus mauvaises que celles des CDI. Par contre, les récriminations sont très fortes contre le principe de l’emploi intérimaire: position “bouche trou”, obligation d’accepter de fortes contraintes au niveau des horaires, absence de toute sécurité d’emploi, emploi “jetable”, absence d’horizon professionnel, dépendance de chaque instant à l’égard de l’entreprise qui décide souverainement de garder le salarié ou de s’en séparer dans un temps très rapide. On touche là un vrai problème de “disqualification”: avant, il y avait de la place en emploi non qualifié pour tout jeune sorti de l’école en échec scolaire et une assurance de la progression à l’ancienneté; aujourd’hui, avec la crise, les bas niveaux de qualification sont rejetés de branches comme l’électronique, où ils ne sont acceptés qu’en situation d’extériorité (en intérim), et, encore, à condition d’avoir au moins le niveau du baccalauréat. L’intérim sert donc de moyen pour trier les “compétents” et les

---

<sup>24</sup> Nous comparerons principalement la FNAC et l’entreprise d’électronique.

“ incompétents ” en même temps que de facteur de rajeunissement de la main-d’œuvre (on ne veut plus d’anciens qui s’enkistent). L’intérim devient donc un opérateur non plus seulement de *déqualification*, mais de *disqualification*.

- A la **FNAC**, on trouve une situation sans doute plus classique, où les travailleurs en CDD subissent le double poids de plus mauvaises conditions de travail et en même temps d’une absence d’assurance en ce qui concerne la sécurité d’emploi. Là encore, ce sont les jeunes qui font davantage les frais de la politique de flexibilité (particulièrement, FNAC Champs Elysées). On peut donc dire ici qu’on assiste à **un cumul des précarisations**: précarisation sociale (moindre considération, isolement, exclusion des promotions, etc.), précarisation professionnelle (davantage de mobilité d’un rayon à un autre, d’où une diminution de la qualité de service), précarisation économique (salaire plus bas, surtout à temps partiel), précarisation psychologique (aucune assurance face à l’emploi, stress au travail) et précarisation des conditions de santé.

Si certains trouvent intérêt à la position d’intérimaire (cf entreprise d’électronique), c’est souvent au prix d’un leurre sur les possibilités réelles d’évolution professionnelle. Ainsi, la course au CDI, dans l’entreprise d’électronique, cache provisoirement l’absence d’évolution et de possibilité de promotion. Les salariés finissent par envier et considérer comme une récompense suprême le seul fait d’accéder à un CDI -au demeurant fort improbable pour la majorité des intérimaires-, où ils gagneront moins et resteront, de toute façon, pour la plupart, seulement des ouvriers non qualifiés, asservis à la routine d’opérations dénuées d’intérêt et confinés dans un emploi de bas niveau.

Il faut donc reconnaître que l’hypothèse selon laquelle la flexibilité des statuts contribuerait toujours à la dégradation des conditions de travail, en terme de pénibilité ou d’inégalité de traitement, n’est pas vérifiée dans notre étude. Ce qu’il faut souligner, c’est que, dans certaines circonstances, le travail sous statut temporaire conduit à une dégradation des conditions de travail (comme nous l’observons à la FNAC). Aussi proposons nous de résumer les effets observés de la flexibilité sur les conditions de travail et d’emploi en faisant ressortir quelques points, qu’il convient de considérer plus comme des hypothèses que comme des propositions scientifiquement validées:

- la flexibilité peut avoir des effets nocifs sur la santé physique et psychique (charges lourdes, emplois de manutentionnaires, stress lié à une mauvaise ambiance de travail, dépressions nerveuses plus fréquentes)
- La sécurité n’intervient pas dans notre échantillon de part le type de travail, qui n’expose pas les salariés autant que dans d’autres branches professionnelles
- la flexibilité affecte dans certains cas la qualité du travail, la bonne organisation du travail en équipe, tandis que les plus anciens restent mus par l’amour du métier
- la flexibilité rend l’intégration plus difficile dans le collectif de travail (spécialement, les employés dont le contrat est de 30 heures) ; elle n’ouvre sur aucune participation dans l’entreprise, elle est un facteur discriminant pour l’accès à la formation et à la promotion.
- la flexibilité (dans les deux entreprises de notre échantillon) est surtout mal vécue du point de vue des horaires atypiques : les salariés souffrent d’horaires incommodes, qui perturbent leur vie quotidienne.
- la flexibilité rend les salariés moins capables d’anticipation temporelle, faute de sécurité financière et de sécurité d’emploi
- enfin, la thèse de la discrimination sexuelle n’est pas vérifiée dans notre échantillon : à la FNAC, il n’y a pas de différence homme-femme ; tandis que dans l’entreprise d’électronique, ce sont les femmes qui occupent le plus souvent les emplois d’intérimaire

ou de temps partiel. On peut en revanche parler de discrimination par l'âge: les segments d'emplois les plus instables concernent les jeunes, réputés plus malléables, corvéables à merci, prompts à tolérer de mauvaises conditions de travail et d'emploi. Le résultat concernant le facteur homme-femme doit aussi être rapporté principalement aux caractéristiques du marché du travail (traditionnellement, les femmes occupent plus fréquemment les emplois de bas niveau de qualification dans le secteur de l'électronique, ainsi d'ailleurs que dans d'autres secteurs).

#### **4.5 Flexibilité et relations professionnelles**

Les hypothèses de la recherche de DUBLIN sont ici vérifiées: la flexibilité s'impose d'autant plus que les syndicats sont faibles et peu représentatifs. Les syndicats (présents et actifs à la FNAC) défendent largement les acquis, surtout en ce qui concerne les horaires de travail. Toutefois -on le voit bien à la FNAC Champs Elysées-, les syndicats ont de plus en plus de mal à contrôler l'accroissement de la flexibilité voulue par les directions, tandis qu'à Montparnasse les syndicats gardent une certaine influence. On peut ici rappeler qu'aux Champs Elysées, la direction a essayé de soutenir l'implantation d'un syndicat "maison";, mais il faut ajouter deux remarques: dans tous les cas, les syndicalistes se sentent largement impuissants face à l'accroissement des politiques d'emploi flexible, à l'exception de la négociation du temps partiel; en outre, de surcroît, ils s'interdisent d'appeler les jeunes précaires à se syndiquer, par peur de sanctions possibles. Dans l'entreprise d'électronique, il faut aussi citer comme frein à la syndicalisation la mobilité d'emploi plus fréquente des intérimaires. Le problème reste donc un enjeu pour les syndicats traditionnels. Ce qui explique en fin de compte que toute transformation du statut d'intérimaire en celui de CDD ou de CDI dépend essentiellement de la bonne volonté des directions d'entreprise.

Sans doute la négociation collective est-elle le remède: mais elle suppose des acteurs forts face à des directions qui cherchent partout à grignoter les avantages acquis ou qui utilisent les différences de statut d'entreprise, comme à la FNAC, pour rendre toute négociation impossible dans les nouvelles implantations, ou au sommet de l'entreprise. Dans l'entreprise d'électronique, on voit mal comment les délégués pourraient inverser la tendance. Contrairement à certaines entreprises en France aujourd'hui, on ne trouve pas dans nos cas de mobilisation des salariés (ex, grèves d'intérimaires ou de CDD, actions syndicales poussant à leur intégration). En France, le gouvernement socialiste menace de temps à autre de renforcer les règles légales pour limiter le recours abusif aux intérimaires. Mais l'atmosphère générale reste caractérisée par le sentiment souvent partagé que l'objectif le plus important reste la baisse du chômage, quel que soit le statut d'emploi, et même si c'est au prix du développement de la précarisation et de la segmentation de l'emploi.

#### **4.6 Recommandations**

Deux études de cas ne permettent pas à l'évidence de tirer des conclusions générales, ni même de présenter des recommandations. Ce travail doit faire l'objet de comparaisons avec d'autres études de cas, au niveau international. Nous voudrions seulement pour finir suggérer quelques remarques:

##### **4.6.1 Les effets inattendus d'une flexibilité excessive**

Le cas de la FNAC attire l'attention sur les conséquences sociales et économiques à la fois d'une politique extensive de flexibilité quantitative interne: détérioration du climat social, accroissement du stress, mauvaise qualité de service au client, déqualification des plus jeunes

qui ont à changer fréquemment de rayon, manque de temps pour accroître leurs compétences. Dans une certaine mesure, ces politiques encourent le risque d'affecter le rapport à une clientèle qui est en droit d'attendre un service convenable. Les mauvaises conditions de travail et l'insécurité de l'emploi incitent aussi certains salariés à la défection (dans la mesure où la tendance du marché de l'emploi tendrait à s'inverser pour revenir à une position plus favorable aux salariés). Il se pourrait bien d'ailleurs que les directions réagissent à ce changement de tendance, là où la nouvelle conjoncture de reprise de la croissance, en France, amène certains secteurs à faire face à des goulets d'étranglement.

#### **4.6.2 La régulation du marché de l'emploi**

Il ne fait aucun doute, à cet effet, en dépit des règles du droit, que la situation du marché du travail est décisive: à la FNAC, le marché du travail est plus large que dans l'entreprise d'électronique; les salariés insatisfaits de leur sort peuvent s'en aller et d'ailleurs, certains ne s'en privent pas; dans l'entreprise d'électronique, les conditions de travail sont largement meilleures que dans des entreprises similaires (d'après ce qui nous a été rapporté) et beaucoup de jeunes de bas niveau de qualification ne trouveraient pas aisément un meilleur emploi ailleurs. Mais deux facteurs doivent être pris en compte: la situation des intérimaires peut évoluer en fonction de la conjoncture du marché; les jeunes pourraient aussi faire pression sur leurs conditions d'emploi, s'ils décidaient de réagir dans le cadre des agences d'intérim qui les emploient. Mais pour le moment, la direction conserve la maîtrise du jeu.

#### **4.6.3 Flexibilité choisie versus précarité imposée**

L'évaluation stratégique des coûts et des avantages que nous avons tenté de mener dans les deux cas conduit à la conclusion suivante: nous assistons à la poussée de la flexibilité imposée le plus souvent, à l'encontre d'une flexibilité choisie. Et même si les intérimaires, dans l'entreprise d'électronique, peuvent soutenir qu'ils ont au demeurant de bonnes conditions de travail, la majorité d'entre eux dénoncent l'injustice qui leur est faite, dans la mesure où ils supportent le fardeau de l'insécurité de l'emploi et de la précarisation. A la FNAC, comme nous l'avons vu, la tendance à favoriser le temps partiel ou l'emploi à durée déterminée peut répondre à la demande chez certains de conserver plus d'indépendance à l'égard de l'entreprise ou de s'adapter à des situations transitionnelles. Mais les horaires irréguliers, les contrats temporaires autant que le statut de l'intérim sont décrits par la plupart des salariés comme des contraintes sans contrepartie. On peut soutenir, finalement, que, dans le contexte de la "refondation sociale" vantée par différentes instances patronales aujourd'hui, en France, on devrait assister à un développement de la négociation collective pour contractualiser les contreparties et les protections en faveur des salariés. Mais c'est poser là le problème plus général de la recherche de nouvelles règles du jeu sur les décombres du "compromis fordien".

## 5. Annexes

### Bibliographie sur la flexibilité/ Enquête de Dublin

#### Study Author: BOISARD P

Title: *L'adaptation des horaires de travail aux fluctuations de la demande: les stratégies des entreprises.*

In: Travail et emploi, n° 59, pp. 18-30.

Date: 1994

Country: France

Method: Etudes sur les stratégies d'aménagement du temps de travail dans 10 entreprises: 5 basé sur une logique industrielle, 3 sur une logique marchande et 2 sur une logique domestique.

Variables:

- Flexibility flexibilité temporelle, aménagement du temps de travail
- Working conditions, Polyvalence
- Labour relations
- Other variables

*Abstract:* Face aux variations auxquelles elles sont confrontées, les entreprises adoptent diverses stratégies d'aménagement du temps de travail. Leurs pratiques relèvent davantage de la rationalité marchande que du recours à la législation : contrats à durée déterminée, horaires souples individualisés, crédit/débit d'heures. Mais la logique du choix des horaires ne peut s'étudier qu'en tenant compte des modes de recrutement. L'auteur se penche tout particulièrement sur le type de flexibilité apporté par le recours au contrat à durée déterminée

#### Study Author: BOYER R. et alii

Title: La flexibilité du travail en Europe. Une étude comparative des transformations du rapport salarial dans sept pays de 1973 à 1985

Press: Paris la découverte

Date: 1986

Country: France, Royaume-Uni, Irlande, Belgique, Espagne, Italie, Allemagne

Method: Monographie d'histoire économique pour chaque pays

Variables:

- Flexibility Analyse de la notion de flexibilité
- Working conditions
- Labour relations
- Other variables: Construction d'un nouveau rapport salarial

*Abstract:* Flexibilité économique et sociale sont au cœur des transformations des économies européennes. La question que se pose les auteurs: "comment en tirer le meilleur profit?" Deux objectifs sont poursuivis, d'une part comparer l'évolution des modes d'organisation économique et sociale de chaque pays pour déceler les divergences et les similitudes et, d'autre part, évaluer la capacité de l'Europe à s'adapter au nouvelles données économiques. Deux options semblent se dessiner: une stratégie de flexibilité *offensive* combinant modernisation technologique et avancées sociales et une flexibilité *défensive* qui s'appuie sur des mesures régressives.



**Study Author: BUE J.**

Title: Les différentes formes de flexibilité

In : Travail et Emploi, n° 41, pp. 29-35.

Date: 1989

Country: France

Method: Enquête par questionnaire portant sur deux parties: l'organisation du travail et l'utilisation des outils modernes de production. Echantillon de 20 000 personnes.

Variables:

- Flexibility flexibilité de l'organisation, flexibilité technique, flexibilité de l'emploi, flexibilité du temps de travail
- Working conditions
- Labour relations
- Other variables

*Abstract:* L'auteur, à partir de l'enquête sur la technique et l'organisation du travail des travailleurs occupés (TOTTO) repère quatre formes de flexibilité: la flexibilité de l'organisation du travail, la flexibilité technique, la flexibilité de l'emploi et celle du temps de travail. De là, deux types de travailleurs flexibles se dégagent; les flexibles externes qui ont un emploi précaire, un temps de travail atypique, pas d'autonomie dans le travail et n'utilisent pas d'équipement moderne; les flexibles internes qui ont un emploi stable, un temps de travail régulier, une autonomie dans leur travail et qui utilisent des équipements modernes.

**Study Author: GERRITSEN D.**

Title: D'une modernisation à l'autre: dévalorisation du travail, flexibilité économique et déchirure sociale.

In : Gerritsen D. et Martin D. (dir.) , Effets et méfaits de la modernisation dans la crise

Press: Paris: Desclée de Brouwer, (Coll. Sociologie Economique)

Date: 1998.

Country: France

Method:

Variables:

- Flexibility:
- Working conditions: Précarisation, statut hybride
- Labour relations: Participation
- Other variables: Modernisation, transformation sociale

*Abstract:* La modernisation, entendu comme un processus de transformation sociale, nécessite une lecture qui mette à jours les logiques sociales et les nouvelles "rationalités" afin d'en comprendre les effets et les méfaits. Dans ce processus, la flexibilité apparaît comme l'instrument essentiel qui provoque une remise en question du compromis fordien et qui s'appuie sur un nouvel acteur: le capital financier. Les effets et méfaits de ces nouvelles orientations se traduisent par une remise en question profonde de la valeur du travail et entraîne des déchirures sociales importantes: chômage, précarisation du travail, statuts hybrides... Pour l'auteur, la modernisation actuelle marque l'absence d'un projet politique de cohésion sociale.

**Study Author: GORGEU A., MATHIEU R., BALAZS Gabrielle, PIALOUX Michel**

Title: *Les ambiguïtés de la proximité: Les nouveaux établissements d'équipement automobile*  
In : Actes de la recherche en sciences sociales; Les nouvelles formes de domination dans le travail, n° 114, pp. 44-53, p. 91, pp. 93-95.

Date: 1996

Country:

Method:

Variables:

- Flexibility sous-traitance, externalisation du travail, juste à temps
- Working conditions
- Labour relations
- Other variables: changement organisationnel

*Abstract:* L'étude s'interroge sur les effets de l'externalisation de la production dans le secteur de la construction automobile. Les équipementiers ont opéré le recrutement d'un personnel jeune dépourvu de culture industrielle et syndicale, ce qui a permis de faire accepter sans contestation les innovations organisationnelles liées à la mise en place du juste à temps. L'organisation fait se côtoyer des personnels permanents et temporaires aux qualités peu ou mal reconnues, que ce soit en termes de stabilité de l'emploi, de classifications ou de rémunérations. Dans la plupart de ces établissements, en raison de l'absence de syndicats et de la pression du client, les changements sont le plus souvent imposés au personnel pour accroître la productivité.

**Study Author: GUÉLAUD F.**

Title: *Les diverses formes de gestion de la flexibilité dans les hypermarchés*

In : Formation Emploi,, n° 35, pp. 3-13.

Date: 1991

Country: France

Method: Etude empirique d'un panel d'hypermarchés (de plus de 2500 m2)

Variables:

- Flexibility Force de travail, flexibilité numérique, travail temporaire, temps de travail
- Working conditions
- Labour relations
- Other variables

*Abstract:* L'auteur. décrit les différentes solutions envisagées par les hypermarchés et magasins pour répondre aux variations d'activité à savoir le choix entre flexibilité interne ou externe, qualitative ou quantitative. Il observe que cette gestion de la flexibilité est en fait une gestion du temps qui recourt le plus souvent au travail à temps partiel accompagné d'heures complémentaires. En fait, il constate que l'on voit rarement apparaître de nouvelles organisations du travail qui permettraient à la fois des conditions de travail plus stables et une autonomie plus grande des employés.

**Study Author: KAISERGRUBER D. (dir.)**

Institute: Bernard Brunhes Consultants

Title: Négociier la flexibilité. Pratiques en Europe

Press: Paris: Les Editions d'Organisation

Date: 1997

Country: Allemagne, Espagne, France, Grande-Bretagne, Italie, Suède.

Method: Panel d'études de cas

Variables:

- Flexibility
- Working conditions
- Labour relations: Thèmes de négociation, acteurs de la négociation.
- Other variables:

*Abstract:* Face au constat de la flexibilité qui s'impose de plus en plus au niveau des entreprises européennes, les auteurs s'interrogent sur la manière dont elle peut être négociée et avec qui. Ils observent une montée en puissance d'une décentralisation de la négociation. Ils voient derrière cette situation, la volonté des entreprises d'adapter la négociation en fonction de leurs contraintes économiques, ce qui peut constituer un risque pour les salariés, de creuser des inégalités en fonction soit de la position économique de l'entreprise, soit de la tailles entreprises ou encore de la présence ou non d'acteurs syndicaux.

**Study Author: MICHON F.(dir.) et SEGRESTIN D. (dir.)**

Title: L'emploi, l'entreprise et la société. Débats économie-sociologie

Press: Paris: Economica

Date: 1990

Country: France

Method: Ouvrage collectif. Mise en perspective de la France dans le contexte international

Variables:

- Flexibility: précarisation des cadres, le travail à domicile, les stratégies concurrentielles d'utilisation de la main-d'oeuvre
- Working conditions: qualification, organisation du travail, innovation
- Labour relations: marché du travail, la socialisation professionnelle, emploi, le chômage
- Other variables: les nouveaux espaces de l'emploi

*Abstract:* Au delà des divergences qui séparent l'économie et la sociologie, les auteurs ont souhaité croiser leur regard sur la situation de l'emploi: discontinuité du marché du travail, diversité des formes d'emplois... Alors que les années 80 étaient marquées par une mise en évidence de la déréglementation du marché du travail et un déconventionnement social, à partir des années 90 on constate une recodification générales du rapport entre les employeurs et les salariés. Cependant, loin de constituer un modèle homogène de réorganisation des relations sociales, on assiste à une diversité des formes de conventionnement qui se traduit par une segmentation de plus en plus importantes du marché du travail dans lequel, des groupes sociaux sont mis hors-jeu.

**Study Author:**

Institute: O.C.D.E

Title: La flexibilité du temps de travail

Press: Paris:Les Editions de l'OCDE

Date: 1995

Country: Allemagne, Canada, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède

Method: Etude de cas par secteur d'activité

Variables:

- Flexibility: Temps de travail,
- Working conditions:
- Labour relations: Système légal, attitudes des syndicats
- Other variables:

*Abstract:* Cet ouvrage essayent de rendre compte des différentes formes de réorganisation du temps de travail en fonction des spécificités sectorielles, de la concurrence, de l'ensemble des acteurs concernés (travailleurs, employeurs, syndicats et pouvoirs publics. Trois secteurs ont été analysés - métallurgie, commerce de détail et soins de santé -, dans huit pays.

**Study Author: RAMAUX C.**

Title: *Comment s'organise le recours aux CDD et à l'intérim? Les résultats d'une enquête auprès de 24 établissements*

In : Travail et emploi, n°. 58, pp. 55-76.

Date: 1994

Country: France

Method: Analyse quantitative auprès de 24 établissements

Variables:

- Flexibility: flexibilité quantitative externe, emploi précaire
- Working conditions:
- Labour relations:
- Other variables:

*Abstract:* L'auteur propose une radiographie du comportement des entreprises en matière de recours à l'emploi temporaire et livre ainsi une interprétation du mouvement tendanciel d'extension de cette pratique observé depuis quinze ans. Il s'attache en particulier à montrer les éléments permanents et les modifications expliquant le recours à l'emploi temporaire. Puis il montre que ce recours est contraint par une série d'éléments ; il examine le rôle de huit d'entre eux et s'interroge pour conclure sur la transformation des normes d'emplois à travers la crise et sur les limites de certains dispositifs de la politique publique de l'emploi

**Study Author: STANKIEWICZ F. (dir.)**

Title: Travail, Compétences et Adaptabilité

Press: Paris: L'Harmattan, (coll. Dossiers Sciences Humaines et Sociales),

Date: 1998

Country: France

Method:

Variables:

- Flexibility: organisations flexibles
- Working conditions: qualification, compétences transversales, adaptation
- Labour relations: Economie du travail, productivité
- Other variables:

*Abstract:* Confronter à des transformations d'ordre technique et économique, le système social est soumis à la nécessité de s'adapter. Au taylorisme succède l'ère du "travail intelligent" qui réclame des organisations plus flexibles. Partant de ce constat, les auteurs, d'une part, décrivent les différentes situations de travail qui nécessitent l'adaptation et les réponses apportées; et d'autre part, ils analysent la part des déterminants dans la mise en place des compétences transversales à travers l'expériences professionnelle et la formation.

**Study Author: STORPER M. et SCOTT A. J.**

Title: *L'organisation du travail et les marchés locaux de l'emploi à l'ère de la production flexible*

In : Revue Internationale du Travail, vol. 129, n°. 5, pp. 633-654

Date: 1990

Country: Pays industrialisés: Amérique du Nord, Europe occidentale, Japon.

Method: Analyse comparative des évolutions des marchés locaux de l'emploi face au développement de la production flexible

Variables:

- Flexibility: production flexible, flexibilité interne et externe, adaptation de la main d'œuvre, sous-traitance
- Working conditions:
- Labour relations: Marché de l'emploi
- Other variables:

*Abstract:* Les auteurs. s'intéressent à la crise de la production de masse fordiste et à l'essor de la production flexible depuis le début des années soixante. Ils proposent une taxinomie simple des pratiques de l'emploi dans les systèmes de production flexible - flexibilité interne (dans l'entreprise) et externe notamment - et montrent comment elles influent sur la sécurité des travailleurs. Les marchés " locaux " de l'emploi retiennent particulièrement leur attention dans la mesure où le type d'implantation des systèmes de production flexible peut favoriser ou non la flexibilité. Ils distinguent les complexes à base artisanale, les complexes de production de haute technologie et les complexes de services

**Study Author: TERTRE (du) C.**

Title: Technologie, flexibilité, emploi. Une approche sectorielle du post-taylorisme

Press: Paris : Harmattan (Coll. Logiques Economiques)

Date: 1989

Country: France

Method: Etude de secteurs d'activité économique: automobile, bâtiment, pétrochimie.

Variables:

- Flexibility:
- Working conditions:
- Labour relations:
- Other variables: Rapport salarial, régime d'accumulation, forme de valorisation du capital

*Abstract:* L'auteur remet en cause l'apparente homogénéité de l'organisation de type "Fordien" et s'appuie sur une analyse de type "sectorielle" pour mettre en évidence l'évolution des formes de gestion de l'emploi dans lesquelles ils constatent une "marche vers la flexibilité". Trois secteurs sont analysés: le bâtiment, la pétrochimie et l'automobile, à partir desquels l'auteur analyse les effets de la spécificité de chaque secteur dans la croissance et dans la crise.

**Study Author: THEBAUD-MONY A.**

Title: *Sous-traitance, rapports sociaux, citoyenneté, santé : Sous-traitances*

In / Press: Travail, n°. 28, pp. 65-82.

Date: 1993

Country:

Method:

Variables:

- Flexibility:
- Working conditions:
- Labour relations:
- Other variables:

*Abstract:* Les phénomènes économiques de sous-traitance, depuis vingt ans, ont des répercussions négatives, observables en termes de restructuration/déstructuration des rapports sociaux. C'est le cas, en particulier, de processus aggravés d'atteintes majeures de la santé au travail, où il apparaît que flexibilité des emplois, mobilité géographique et, finalement, individualisation dans la gestion des risques concourent à une dégradation considérable, par la neutralisation des règles et mécanismes normaux de prévention et d'alerte.

**Study Author: TREU T.**

Title: *La flexibilité du travail en Europe*

In : Revue internationale du travail, vol. 131, 1992, n° 4-5, pp. 533-549.

Date:

Country: Pays européens

Method: Analyse comparée

Variables:

- Flexibility: Toutes les formes de flexibilité
- Working conditions:
- Labour relations: Structures nationales de la négociation.
- Other variables:

*Abstract:* Si la flexibilité apparaît comme une réponse à la crise économique dès la fin des années 70, début 80, elle suscite un débat et une controverse. Pour certains la difficultés des pays européens à s'adapter repose sur les rigidités institutionnelles, pour d'autre, les rigidités sont dues à la crise du fordisme. Aujourd'hui, il semble que l'introduction de la flexibilité puisse donner lieu à des compromis acceptable entre les parties. Si pour les employeurs elle est une réponse à la concurrence, pour les salariés elle semble répondre à un besoin de nouveaux modèles de vie et de travail, à condition qu'elle n'entrave pas la question de la sécurité de l'emploi. Mais c'est là tout l'enjeu que l'auteur tente de nous éclairer.

**EF/00/51/FR**