

LES DILEMMES DE L'ENTREPRISE FLEXIBLE

Abstract : La flexibilité du travail et de l'emploi semble être devenue une dimension incontournable de notre rapport aux autres et au monde dans des sociétés régies principalement, mais pas uniquement, par les rapports marchands. A l'évidence, la flexibilité s'inscrit dans une dynamique complexe : sortie du compromis taylorien-fordien, développement du marché, montée de l'individualisme. Mais la naturalisation de ces évolutions socio-économiques tend à passer sous silence les doutes, inquiétudes ou ruptures auxquels sont confrontés les salariés, mais aussi les firmes, en situation de flexibilité accrue. Après avoir replacé l'émergence de la flexibilité du travail et de l'emploi dans une perspective globale, cet article identifie donc cinq principaux « dilemmes » : les critères de performance des firmes, la santé et les conditions de travail des salariés ; les liens entre confiance et temporalités dans l'entreprise ; le développement de la précarité, tant matérielle qu'existentielle ; la nécessité et la difficulté de la délibération dans ce domaine. Dans un dernier temps, il esquisse quelques pistes permettant de poser les jalons de nouveaux compromis dans ce domaine, en insistant sur la nécessité de repenser les normes de vie commune, dans l'entreprise comme dans la société.

Matthieu de Nanteuil-Miribel
Université catholique de Louvain (Belgique)
Laboratoire de Sociologie de Changement des Institutions (France)
nanteuil-miribel@rehu.ucl.ac.be
Mai 2002

« Un certain nombre de questions ne peuvent même plus être posées, comme par exemple celles-ci. Avons-nous besoin, autant qu'on veut bien le répéter, d'une totale flexibilité des systèmes socio-productifs ? Savons-nous exactement au nom de quoi nos entreprises réclament de la flexibilité ? Celle-ci admet-elle des degrés, et quels sont les bienfaits et désavantages qui correspondent à chacun de ces degrés ? Les méthodes actuelles de management, de re-engineering et de flux tendus, de gestion tout ensemble de la main d'œuvre et de l'organisation, ont-elles fait la preuve de leur utilité ? Ces méthodes permettent-elles de produire de la façon la plus efficace ou, au contraire, l'efficacité en question n'est-elle pas absorbée par l'énormité des coûts sociaux qu'elles entraînent ? La satisfaction immédiate et sans bornes du client justifie-t-elle le bouleversement incessant des produits, des gammes, des équipements ? Avons-nous vraiment besoin, – est-ce une marque de progrès, un indice de bonheur – de services ouverts 24h sur 24 ou de produits qui correspondent exactement à nos désirs, c'est-à-dire évidemment de produits toujours perpétuellement changeants ? Si l'on parvient à nous démontrer que la flexibilité des systèmes socio-productifs est nécessaire, légitime et justifiée, qu'elle apporte un surcroît de richesses aux nations qui l'adoptent, nécessite-t-elle elle-même une flexibilisation totale de la gestion de la main d'œuvre ? Celle-ci est-elle utile ? L'est-elle également à long terme ? A-t-on réalisé des calculs à long terme des coûts sociaux engendrés par le bouleversement sans fin du système productif et de la main d'œuvre (mise au rebut d'équipements, licenciements, pertes de compétences pour la société et les entreprises) ? A qui reviennent les gains ainsi procurés, sont-ils recyclés dans les sociétés qui ont concédé les investissements en formation et en éducation, en politiques familiales et d'emploi, en aides à l'installation d'entreprise. Qui profite en fin de compte du système ? »

D. Méda, in *Qu'est-ce que la richesse ?*, Aubier, 1999, p. 297

Sommaire

Introduction – Un monde sans limites ?

I – DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une crise à plusieurs niveaux

La flexibilité dans l'U.E. : un bref regard

L'entreprise, une institution ambiguë

II – LES CINQ DILEMMES DE L'ENTREPRISE FLEXIBLE

La performance en question

La santé et les conditions de travail

Confiance et temporalités dans l'entreprise

De la précarité matérielle à la précarité existentielle

Négociation et délibération publique

III – VERS DE NOUVEAUX COMPROMIS ?

De l'arrangement au compromis...

La négociation collective, quels horizons pour l'action ?

Trois options pour l'Etat social

Conclusion – Penser autrement les rapports entre entreprise et société

UN MONDE SANS LIMITES ?

Le thème de la flexibilité du travail et de l'emploi a envahi les discours économiques et les politiques managériales au point d'apparaître désormais comme une dimension incontournable, naturalisée, de notre rapport aux autres et au monde dans des sociétés régies principalement, mais pas uniquement, par les rapports marchands. Signe des temps, le terme d'« inflexible » traduit avant tout un sentiment de rigidité, de pesanteur, de fermeté voire de clôture sur soi qui semble en décalage complet avec les « impératifs » de mobilité et d'immédiateté caractéristiques de l'époque présente – au moins dans les pays occidentaux. Par une série d'effets en chaîne, le terme assez vague et polymorphe de flexibilité s'est progressivement identifié au changement lui-même, faisant dès lors apparaître toute résistance à cette évolution comme une forme d'archaïsme ou de conservatisme déplacée. La Commission européenne, dans ses diverses publications, n'a d'ailleurs cessé de souligner les mérites des « nouvelles organisations » sensées s'adapter davantage que par le passé aux exigences mouvantes du marché.

Le propos de ce texte n'est évidemment pas de prendre position face à de telles mutations, encore moins de réduire la complexité des situations liées au vaste mouvement de flexibilisation du rapport salarial issu de la période industrielle. Sa mission serait plutôt inverse : contribuer à ouvrir un espace de distanciation critique et de délibération active sur un sujet largement controversé, en dégagant des tendances, des problèmes et des voies de réélaboration possibles. En effet, l'hypothèse centrale sur laquelle s'appuie ce texte n'est pas que la flexibilité présenterait en soi une face négative ou positive mais – ce qui est d'une certaine manière plus grave – que les conditions permettant de statuer sur le contenu normatif de ces évolutions semblent de plus en plus difficiles à réunir, tant la multiplicité des situations mêle de manière souvent inextricable des dimensions largement antagonistes, dans un contexte où la mise en œuvre de stratégies flexibles échappe de façon croissante aux modes de négociation et de régulation issus de la période antérieure. Cette orientation générale ne vise pas seulement les systèmes de relations professionnelles, tant ceux-ci peuvent, selon les secteurs et les pays concernés, faire preuve d'une grande capacité imaginative dans ce domaine. Elle interpelle plus profondément notre conception ordinaire de la délibération et de parole publique dans un monde qui, au-delà des clichés opposant marché et société, semble avant tout s'être affranchie de frontières stables entre le fait et la norme, l'utilitaire et le signifiant, les règles de gestion et les principes de vie commune. Car si la flexibilité est bien loin de décrire un phénomène policé sans heurts ni ruptures, sensé déboucher sur la spirale vertueuse de la croissance et de l'emploi, elle ne décrit pas non plus un

monde uniformément néfaste et dérégulé, un « monde sans pitié ».¹ Sa portée paraît plus complexe et plus profonde à la fois : en l'absence de débats substantiels, son développement semble atteindre la capacité de délibération normative des acteurs sociaux pris dans le flux de relations d'emploi changeantes, dont la diversité interdirait la possibilité de toute cohérence rétrospective.

L'émergence de la flexibilité ne mériterait donc ni les louanges ni les diatribes dont elle fait trop souvent l'objet. Plus implicite, plus sourde aussi, l'une de ses conséquences principales serait de fragiliser la capacité des acteurs sociaux à définir une orientation normative autonome, au-delà de la « nécessité » apparente d'ajustements permanents et multiformes. Le monde de la flexibilité n'est pas un monde qui opposerait telle limite à telle autre, tel camp à tel autre : il décrirait plutôt un univers dans lequel le principe d'une limite stabilisée entre marché et société serait en passe de disparaître dans la diversité des situations présentes, et sans que l'on sache pour autant ce que cette dissolution progressive porte véritablement en son sein. Ce qui est sûr, c'est qu'une telle évolution tend à faire de la flexibilité une évidence là où elle est d'abord une question, un problème, un dilemme. Ce qui est sûr aussi, c'est qu'une société qui perd progressivement le sens des distinctions élémentaires est une société qui semble atteinte dans ses fondements mêmes, en tant qu'espace de vie commune articulée autour de la spécificité de la délibération publique et de la responsabilité éthique, au-delà des médiations nécessaires du marché. On ne peut ici que repenser à ce mot de Paul Ricœur, issu de la préface au livre d'Hannah Arendt, *The Human Condition* : « toute surestimation de la vie économique et sociale aux dépens de la vie politique revient à substituer des comportements sociaux à l'action et, en conséquence, à abolir la distinction entre domaine public et privé, la vie cherchant refuge dans la privauté et l'intimité. (...) Quant la politique devient le seul apanage d'ingénieurs sociaux, le citoyen est absorbé par le travailleur-consommateur » (Ricœur, 1961, p. 23-24). Le texte qui suit est une invitation à repenser le sens de nos limites, à redessiner les frontières du vivre ensemble, dans un monde où la flexibilisation du rapport salarial traduit un phénomène complexe mais où l'impensé du changement est aussi devenu une valeur, un repère sans repère.

Ecrit à la première personne et assumé comme tel, son but n'est donc pas de faire le point sur une situation particulière mais de cerner les déplacements en cours et de refléter une large diversité d'approches.² A ce titre, il se découpe de la façon suivante : dans un premier temps, il

¹ Titre d'un film d'Eric Rochant (1989) décrivant les aventures d'un jeune homme sans utopie ni projet, livré à la lucidité excessive d'un présent sans illusion.

² Parallèlement, la Fondation européenne a produit un diagnostic assez complet sur le thème de la flexibilité du travail et de l'emploi en Europe en synthétisant près de cinq années de travaux sur le sujet (de Nanteuil-Miribel, 2002a, 2002b).

replaces l'émergence de la flexibilité du travail et de l'emploi dans une perspective globale ; dans un deuxième temps, il identifie cinq principaux « dilemmes » : les critères de performance des firmes, la santé et les conditions de travail des salariés ; les liens entre confiance et temporalités dans l'entreprise ; le développement de la précarité, tant matérielle qu'existentielle ; la nécessité et la difficulté de la délibération dans ce domaine ; dans un troisième temps, il esquisse quelques pistes permettant de poser les jalons de nouveaux compromis dans ce domaine, en tentant de reformuler la nature des rapports entre entreprise et société.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une crise à plusieurs niveaux

A titre introductif, on peut rappeler que la montée en puissance d'un capitalisme « patrimonial » et « flexible » depuis une vingtaine d'années (Aglietta, 1990 ; Orléan, 1999) est animée par une double tentative : d'un côté, celle du dépassement de la crise du compromis taylorien-fordien et du régime d'accumulation de masse, dans un contexte de tertiarisation des économies occidentales (Gadrey, 1996 ; Perret et Roustang 1993) et de renouvellement des principes d'efficience des firmes (Veltz et Zarifian, 1993) ; d'un autre côté, celle de la radicalisation de la perspective économique libérale (Coutrot, 1998), cherchant à asseoir le caractère hégémonique du marché et à refuser à l'entreprise toute forme de responsabilité sociale (Boltanski et Chiapello, 1999), en ne lui attribuant d'autre finalité que celle de la production de richesses immédiatement valorisables, sur le marché financier en particulier. A cela s'ajoute une donnée plus anthropologique liée à l'individualisation croissante des rapports sociaux dans les sociétés occidentales (Ehrenberg, 1995, 1998 ; Gauchet, 1985, 2002), donnant au mouvement de flexibilité à la fois une certaine assise, sur le plan de l'affirmation des choix individuels, et un motif à sa critique, lorsque cet individualisme revient à légitimer des modalités diverses de repli sur soi opposées à toute forme d'appartenance et de vie collective.

Dans les faits, les choses sont évidemment plus complexes. La flexibilité du travail et de l'emploi ne s'est pour ainsi dire jamais cantonnée à l'une ou l'autre de ces polarités. Le dépassement du compromis taylorien-fordien n'est qu'à peine amorcée : la recherche de critères d'efficience dans une économie de services prend souvent en porte-à-faux les stratégies industrielles traditionnelles et se heurte au maintien de certaines formes de production de masse, faisant de la rationalisation taylorienne une modalité « dépassée mais non remplacée » (Francfort et *alii*, 1995). Parallèlement,

l'idée selon laquelle, dans les sociétés occidentales, l'entreprise n'aurait qu'une fonction utilitaire de production de richesses est contestée par une partie des économistes, qui constatent le fossé croissant entre un capitalisme innovant mais facteur d'inégalités durables risquant de se retourner contre les entreprises elles-mêmes (Cohen, 1997 ; Sen, 1999), ainsi que de nombreux théoriciens du management, pour qui les processus collectifs d'apprentissage et le maintien de formes de réciprocité dans les organisations prennent une importance accrue dans un monde affronté à la globalisation et à l'incertitude (Argyris et Schön, 2002 ; Drucker, 2000 ; Mintzberg, 1999).

Il paraît utile, dans ce contexte, de reprendre la voie tracée par R. Boyer (1986) il y a déjà plus d'une dizaine d'années lorsque, dans l'une des premières réflexions européennes sur le sujet, il relevait la multiplicité des définitions ainsi que leur combinaison croissante.³ Dans cette optique, il semble que la flexibilité du travail et de l'emploi se définisse d'abord comme la crise du compromis socio-économique antérieur, fondé sur une forme de « gouvernement industriel » (Boltanski et Thévenot, 1991), c'est-à-dire sur la définition de l'intérêt général à partir d'une croissance régulière de la production industrielle et de la consommation standardisée, permettant la redistribution des gains de productivité mais aussi la stratification hiérarchique, la promotion sociale et l'attachement durable à l'entreprise, y compris pour les salariés les moins qualifiés. De ce point de vue, l'émergence protéiforme de la flexibilité traduirait une rupture à trois niveaux :

- i. le régime d'accumulation (passage de la production de masse à la « spécialisation souple » ou à la « production flexible ») ;
- ii. l'organisation de la production (passage de l'organisation taylorienne à de multiples formes d'organisation – dont certaines qualifiées de « néotayloriennes » – centrées sur l'adaptation au marché) ;
- iii. les règles d'emploi (passage d'un référent dominant – le « contrat à durée indéterminée à temps plein » – à des situations d'emploi plus diversifiées, voire fragmentées).

Ces ruptures successives sont pourtant loin de produire un modèle alternatif caractéristique de « l'après-fordisme ». Ainsi que le notent R. Boyer et J.-P. Durant, les pratiques de flexibilité se caractériseraient davantage par « une série d'erreurs et de tâtonnements » (1998, p. 146).

La flexibilité dans l'U.E. : un bref état des lieux

³ R. Boyer évoque en particulier « l'adaptabilité de l'organisation productive, l'aptitude des travailleurs à changer de poste de travail, la faiblesse des contraintes juridiques régissant le contrat de travail, la sensibilité des salaires à la situation économique et la possibilité pour les entreprises de se soustraire à une partie des prélèvements sociaux et fiscaux » (R. Boyer, 1986, p. 236-239).

La diversité des situations auxquelles donne lieu la flexibilité a fait l'objet de plusieurs recherches visant à rendre compte des stratégies utilisées par les firmes dans ce domaine. Ces recherches distinguent généralement deux séries de qualificatifs : quantitatif/qualitatif, externe/interne.⁴ Ceux-ci ont souvent été rangées dans une lecture dualiste : les indicateurs quantitatif/externe iraient dans le sens d'une « flexibilité défensive », centrée sur le rendement en volume, la réduction des coûts de main d'œuvre, les ajustements à court terme ; les indicateurs qualitatif/interne initieraient au contraire une « flexibilité offensive », centrée sur la recherche de la qualité et de l'innovation, le développement des compétences, l'engagement à plus long terme (R. Boyer, 1986). Longtemps dominant, ce mode de lecture est de plus en plus remis en question. Plusieurs travaux soulignent désormais *l'interaction croissante entre différentes formes de flexibilité*, mises en œuvre de manière simultanée. Sur un marché mondialisé, écrit notamment T. Coutrot (1998, p. 53), « les stratégies de compétitivité-prix et hors-prix se complètent : les entreprises sont soumises à la fois à de fortes pressions sur les coûts (court terme) et à des exigences de qualité et d'innovation (long terme) ». Fait symptomatique : en pratique, de nombreux accords relatifs à la flexibilité contiennent à la fois des mesures défensives et offensives (Barré et *alii*, 2000).

Ces éléments permettent de donner quelques points de repères chiffrés concernant l'évolution des pratiques de flexibilité au sein de l'U.E., lesquels ne peuvent s'appliquer qu'aux stratégies quantitatives, faute d'éléments fiables pour les formes de flexibilité plus qualitatives. A première vue, on note que les *formes particulières ou atypiques d'emploi* – à savoir l'ensemble des situations d'emploi dérogeant à la norme « fordiste » du contrat à durée indéterminée à temps plein – continuent leur progression. En 2000, elles atteignent 30.5% de l'emploi salarié au sein de l'U.E. Mais cette donnée globale cache de nombreuses disparités. Contrairement à certaines idées reçues, on observe ainsi un tassement, voire un léger recul, des formes d'emploi instables sur le plan juridique (CDD, intérim, stages, emplois non répertoriés) au cours des cinq dernières années. Toutefois, cette évolution s'accompagne, si l'on y prend garde, de deux phénomènes conjoints, tout autant décisifs. Le premier a trait à la montée des emplois non répertoriés (près d'un cinquième des emplois précaires), autrement dit au risque de fragmentation croissante des statuts d'emploi, qui prend à rebours les intitulés antérieurs. Le second a trait à la diffusion de ces formes d'emploi à tous les âges de la vie active en phase de mobilité professionnelle, à hauteur d'environ un tiers, attestant de la transformation profonde des pratiques de recrutement. Ceci n'implique pas une généralisation de l'instabilité mais plutôt un renforcement du contrôle de l'accès à l'emploi permanent, selon le cycle conjoncturel et les stratégies des firmes. De manière

⁴ Voir la matrice d'analyse communiquée en annexe.

générale, la part des femmes occupant ces positions d'emploi est en progression régulière au cours de la dernière décennie.

Des remarques analogues pourraient être faites pour les différents aspects de la flexibilité du temps de travail. La très forte progression du temps partiel constitue l'un des faits majeurs observés sur la dernière décennie et explique pour une large part la progression des formes atypiques d'emploi. Son ampleur dépend toutefois du type de définition retenu : si le temps partiel auto-déclaré s'élève à 17.5% du salariat européen, ce chiffre passe à 28% pour l'ensemble des salariés travaillant moins de 35h hebdomadaires. L'évolution du temps partiel traduit en réalité une plus forte hétérogénéité des tranches horaires, puisque l'on observe une progression des tranches inférieure (- 20h par semaine) mais surtout supérieure (30-35h). De plus, cette évolution est très variable selon les secteurs et concerne principalement les femmes (44% des femmes travaillent moins de 35h hebdomadaires dans l'U.E. contre 14% des hommes). A ce titre, elle traduit davantage le renforcement de la dualisation du marché du travail et la montée de l'inégalité entre les sexes que l'expansion d'un temps partiel réduit de manière uniforme. Parallèlement, la persistance des horaires longs (17% des salariés travaillent plus de 40h hebdomadaires, 14% plus de 45h) touche principalement les hommes. Enfin, les observations européennes récentes font état, contre toute attente, d'une relative stabilité du recours aux horaires atypiques (*unsocial hours*), celles-ci concernant un peu plus d'un cinquième du salariat européen et donnant lieu de moins en moins souvent à des compensations salariales. Là encore cependant, un tel mouvement s'accompagne d'une banalisation du travail du dimanche pour les femmes, qui sont les seules à connaître une progression dans ce domaine du fait de leur part prépondérante dans les activités de service, ainsi que d'une progression de l'irrégularité des horaires et de l'intensification du travail. En effet, les indicateurs de cadences rapides et de délais serrés passent respectivement de 54% à 57% et de 59% à 62% entre 1995 et 2000. Parallèlement, on note que la régularité complète des horaires de travail, c'est-à-dire des horaires fixes de journée comportant un même nombre d'heures par jours et un même nombre de jours travaillés dans la semaine, ne concerne plus que 47% des salariés, soit près d'un sur deux. Au total, les mutations sont au moins autant qualitatives que quantitatives, elles traduisent une recomposition des temporalités professionnelles dans leur ensemble.

L'entreprise, une institution ambiguë

Ce diagnostic invite à beaucoup de prudence et de circonspection quant à l'étendue exacte de la flexibilité dans l'U.E. Au-delà des chiffres, celle-ci s'inscrit en réalité dans le cadre d'une tension majeure, qui est celle de « l'entreprise comme institution » de la vie sociale (Sainsaulieu 1992 ; Ségrestin, 1996). D'un côté en effet, la crise du compromis taylorien-fordien a entraîné une revalorisation, sinon un « réenchâtement », de l'entreprise et du marché, mouvement ayant eu pour effet de reconnaître ces derniers comme des espaces de construction de soi et d'accès à l'autre, c'est-à-dire de participation limitée mais réelle à la vie sociale, d' « invention de société » (Sainsaulieu, 1992). Une telle évolution a, du même coup, entraîné la diffusion des valeurs de réactivité, souplesse, flexibilité au sein des organisations productives, par opposition à la désindividualisation « froide » caractéristique de la bureaucratie ou de l'organisation taylorienne antérieures – même si ces modes de rationalisation ne sont, dans les faits, jamais allés au bout de leur propre logique (Ségrestin, 1993). Mais cette revalorisation s'est, d'un autre côté, accompagnée d'une détérioration globale des conditions de travail (Merlié et Paoli, 2001), d'un renforcement des mécanismes de contrôle (Courpasson, 1998) et d'une fragilisation des liens d'emploi (Castel, 2000 ; Paugam 2001), privant ainsi un nombre croissant de salariés de perspectives durables d'intégration, et faisant de la flexibilité une contrainte subie plutôt qu'une mobilité choisie. Mouvement à propos duquel certains analystes ont pu parler de « retournement progressif des idéaux initiaux » (Périlleux, 2001). Née sur les cendres encore chaudes de la rationalité planifiée, l'entreprise flexible d'aujourd'hui semble à tout le moins apparaître comme un terreau largement contradictoire, fait de décroisement fonctionnel et de contrôle latéral (Périlleux, 2001), d'autonomie et d'intensification du travail (Boisard et *alii*, 2002), d'appel constant à la mobilisation de soi et de crise de l'individualité, sans repères et ni appui (Sennett, 2000).

En rester à une vision purement adaptative et naturalisée de la flexibilité, dans laquelle celle-ci serait tenue pour une dimension globale et incontournable de notre rapport aux autres et au monde dans des économies post-fordiennes, ne peut dès lors servir qu'à accréditer une vision très étroite des rapports entre entreprise et société. A l'évidence, les exigences du marché se sont complexifiées et renforcées. Dans un contexte internationalisé et incertain, les ressorts de la compétitivité ont progressivement fait ressortir le rôle de plus en plus prégnant des contraintes marchandes dans les stratégies de création de valeur et d'organisation interne des firmes, au détriment de contraintes plus industrielles par exemple (Boltanski et Thévenot, 1991). Parallèlement, certains aspects de la flexibilité participent d'une forme d'individualisme positif, qu'il s'agisse des horaires variables, de certaines formes d'organisation du temps permettant de

concilier vie professionnelle et familiale, ou du décloisonnement fonctionnel favorisant de nouvelles opportunités de coordination mutuelle. Mais de telles dimensions ne décrivent qu'une partie de la réalité. Prises comme telles, sans distance ni détour critiques, elles passent sous silence les doutes, les inquiétudes ou les ruptures auxquels sont confrontés les salariés, mais aussi les firmes, en situation de flexibilité accrue. C'est donc la tension entre de telles difficultés, liées au développement de la flexibilité dans ses différentes formes, et la nécessité de repenser les conditions de la performance économique dans un contexte post-fordien que j'appellerai ici « dilemmes ». Le terme de dilemme présente une triple caractéristique :

- i. en prenant acte de la *complexité* des processus en cours, il conduit à problématiser l'apparition et le recours à des formes de travail et d'emploi flexibles, c'est-à-dire à contester la nécessité « naturelle » d'une flexibilité qui ne ferait que répondre aux « impératifs » du marché, tout en reconnaissant les inadaptations du compromis économique antérieur ;
- ii. ce terme soulève des enjeux *transversaux*. Nous le verrons, ces dilemmes sont à la fois de nature gestionnaire (ils interrogent les mécanismes de création de valeur des firmes), sociale (ils modifient les fondements de l'identité et du lien social), éthique (ils peuvent porter atteinte à la dignité morale et à l'estime de soi des individus) et politiques (ils interpellent les pratiques de délibération et de construction d'une finalité au service de tous) ;
- iii. à la différence de la contradiction, le dilemme appelle des *choix*. Sans réduire la réalité à l'une ou l'autre de ses dimensions, il ouvre des perspectives et place les différents acteurs face à leur responsabilité. Par là même, il interpelle différents niveaux de décision et d'action. La flexibilité ne se réduit pas à sa face la plus sombre. Sous certaines conditions, son développement peut donner lieu à des compromis originaux et durables entre les employeurs, les salariés et leurs représentants, l'Etat et certains représentants de la société civile.

C'est dans cette perspective que se situe la partie suivante, en cherchant à identifier les différents dilemmes auxquels sont confrontés les employeurs et les salariés dans le développement d'une flexibilité multiforme, plus ou moins maîtrisée selon les pays.

LES CINQ DILEMMES DE L'ENTREPRISE FLEXIBLE

La performance en question

La question des critères d'efficience et, plus largement, celle des indicateurs de mesure de la performance des firmes prend, avec le développement de la flexibilité du travail et de l'emploi, une acuité nouvelle. De manière générale, la flexibilité est sous-tendue par une rationalité gestionnaire, mais celle-ci n'est pas uniforme : elle ne conduit pas mécaniquement à l'extension massive d'emplois dévalorisés, même si de tels emplois occupent une place importante dans le paysage salarial européen. En d'autres termes, les stratégies des firmes en matière de flexibilité s'appuient sur des logiques de gestion situées, spécifiques. Quelles sont-elles ? De quel type de rationalité s'agit-il ? Plusieurs remarques peuvent être faites :

- à l'évidence, certains aspects de la flexibilité traduisent une *radicalisation de la comptabilité taylorienne* centrée sur l'abaissement du coût du travail, en particulier celui de la main d'œuvre directe, et la croissance de la productivité apparente du facteur travail, au détriment d'une prise en compte des effets de structure et de la productivité globale des facteurs. Les pratiques de licenciements massifs, le développement de la précarité ou du temps partiel subi, le non paiement des horaires atypiques ou le recours excessif à la sous-traitance s'inscrivent dans le cadre d'une rationalité purement instrumentale, focalisée sur l'ajustement à court-terme et l'adaptation immédiate aux fluctuations de la demande de biens ou de services ;
- mais la flexibilité recouvre un ensemble de pratiques multiformes et cache d'autres aspects. Elle traduit aussi l'affrontement des firmes à la complexité, au sein d'un monde internationalisé et incertain. Elle caractérise donc, à l'inverse du mouvement précédent, la crise de la rationalité planifiée, fondée sur l'anticipation maîtrisée de l'environnement et la déclinaison mécaniste de critères simplifiés. En développant les notions d'initiative, de logique de réseau ou de coordination souple, elle soulève la question de la *réflexivité* des acteurs de gestion et, par conséquent, celle des *cadres de référence* utilisés par les décideurs (El Akremi 2002 ; Everaere, 1997). Il s'agit en effet de veiller à ce que les pratiques de gestion soient dotées d'une capacité de conscience critique dans un contexte de limitation du champ informationnel et de faiblesse croissante des instruments de prospective. Cette perspective ouvrirait sur une redéfinition constante des modes d'articulation possibles entre l'irréversibilité des investissements lourds et la réversibilité des orientations stratégiques. Le

développement de pratiques de gestion flexibles conduirait alors à souligner le rôle des interactions dans la redéfinition des critères d'efficacité des firmes et à valoriser les différents rôles joués par les salariés sur ce plan. Ce qui tendrait à soutenir une évolution des structures de l'entreprise, de manière à privilégier les logiques d'apprentissage mutuel entre les acteurs du monde de la production (Veltz et Zarifian, 1993) ;

- du point de vue des relations entre gestion et flexibilité, le problème principal semble dès lors tenir au *différentiel de visibilité* entre ces deux tendances contradictoires. Alors que les gains de la flexibilité à court-terme sont immédiatement visibles dans les comptes de résultats ou bilans d'entreprise, les anticipations sur les performances à long terme demeurent largement masquées et difficiles à cerner (Everaere, 1997, 1999). De même, les coûts engendrés par des pratiques de flexibilité visant la réduction immédiate des effectifs, la multiplication des emplois précaires ou du temps partiel subi sont largement absents des outils nécessaires à la décision : coûts des licenciements, montée des accidents du travail, perte de savoir-faire, par exemple (Beaujolin, 1998, 1999). Différentiel de visibilité qui prend une importance croissante avec le développement d'une flexibilité multiforme, fondée sur la combinaison croissante de plusieurs dimensions.

Sans que l'on puisse trancher, la flexibilité bouleverse donc les conditions d'établissement des facteurs de performance des firmes, tout en soulignant l'inadéquation croissante de critères de gestion dominants, qui restreignent le travail à des opérations individuelles et simplifiées (Zarifian, 1993, 1995 ; Veltz, 2001). Le développement de la flexibilité conduit en effet à mettre l'accent sur deux logiques opposées : la radicalisation de la comptabilité gestionnaire taylorienne d'une part, dans le cadre d'une focalisation sur les ajustements à court-terme ; la recherche de référentiels de gestion réflexifs et réversibles, valorisant la dimension collective du travail et la qualification des salariés d'autre part, dans le cadre de stratégies de performance à plus long terme. Une telle opposition relève de ce que certains chercheurs appellent le « paradoxe de la flexibilité ». Pour J. Igalens (2001), la flexibilité « crée et détruit » la performance : en jouant simultanément sur des leviers fortement différenciés, elle cherche à anticiper sur l'incertitude des marchés, au risque de recourir à la précarité et de priver les firmes des conditions de performance à long terme. Pour C. Brewster et *alii* (1998), ce paradoxe est particulièrement visible dans le domaine des compétences : lorsqu'elle est utilisée de manière excessive, la flexibilité freine l'implication des salariés et nuit au développement des compétences, alors même qu'elle est sensée accroître la dynamique organisationnelle et renforcer la performance globale des firmes.

Un tel paradoxe est sans doute à l'origine des limites au développement de la flexibilité quantitative, en interdisant de fait le recours massif à des formes d'emploi qui priveraient les firmes de ressources collectives durables.

Mais le différentiel de visibilité évoqué à l'instant soulève, plus profondément, un *conflit de légitimité* au sein de la rationalité gestionnaire elle-même, selon les critères de performance et les bases temporelles retenus, conflit qui pour le moment semble encore largement irrésolu. Celui-ci suppose en effet de définir des options préférentielles en matière de performance, alors même que les outils dont disposent les firmes ne permettent pas de mettre en balance les différentes options existantes, faute d'outils rendant compte de l'ensemble des variables de gestion engagées dans les choix. En matière de gestion, la flexibilité semble ainsi conduire à une forme de « navigation à vue » : au-delà de la certitude de gains à court-terme, la prise de décision paraît reposer à plus long-terme sur des paris, des croyances (Alter, 2001), voire des logiques mimétiques (Beaujolin, 1999), plus que sur des stratégies gestionnaires globales. En ne disposant pas des indicateurs nécessaires à la mise en place d'une rationalité « délibérative » (March et Simon, 1974), la flexibilité risque donc de placer les décideurs dans une situation de non-choix, en opposant la cohérence restrictive des orientations à court-terme à des orientations à plus long terme, considérées comme décisives mais privées de la visibilité nécessaires à leur prise en compte. Situation qui interroge les conditions de définition des normes de la performance, au risque sinon de voir les conséquences néfastes d'une flexibilité strictement quantitative se retourner contre les firmes elles-mêmes (Ginsburger, 1998).

La santé et les conditions de travail des salariés

Sur le plan de la santé et des conditions de travail, le dilemme se pose dans des termes différents. Au vu de la dernière synthèse européenne réalisée sur le sujet (de Nanteuil-Miribel, 2002a), il apparaît assez clairement que de nombreuses formes de flexibilité ont des effets défavorables sur les conditions de travail des salariés. Mais ce constat général appelle plusieurs remarques. Au-delà des mutations observées en matière de santé au travail, il existe un certain nombre d'effets explicites, relativement connus, liés aux formes de flexibilité les plus courantes, en particulier sur le plan temporel. Cependant, tous les risques ne présentent pas le même degré d'objectivation, et la synthèse évoquée à l'instant insiste fortement sur l'intrication croissante des facteurs explicatifs. Ce qu'il faut comprendre, c'est donc la production d'une relation spécifique entre flexibilité, santé et conditions de travail, permettant de saisir la genèse des facteurs de risque dans des contextes de

gestion et d'organisation précis. Enfin, de telles analyses ouvrent des voies en matière d'amélioration des conditions de travail, en insistant sur le desserrement des contraintes productives et le renforcement de l'autonomie des salariés. A ce titre, il convient donc de modifier l'angle d'approche : le problème n'est pas de savoir si la flexibilité améliore ou non les conditions de travail, mais de s'interroger sur les déterminants de la qualité du travail et d'analyser dans quelle mesure les pratiques de flexibilité peuvent les affecter. En d'autres termes, la perspective consisterait davantage à développer des politiques de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail, et de voir quelles dimensions de la flexibilité peuvent éventuellement y contribuer. Ces différentes remarques introductives peuvent être complétées de la manière suivante :

- concernant *les pratiques de flexibilité ayant des effets explicites sur la santé et les conditions de travail*, on peut rappeler brièvement les aspects les plus importants. La montée du sentiment d'insécurité en matière d'emploi, aussi bien sur le marché du travail que dans les firmes en phase de changement structurel, conduit souvent à une détérioration des dimensions émotionnelles ou psychiques des individus. Il en va de même pour les situations de précarité d'emploi, qui placent les salariés concernés dans des situations plus défavorables que la moyenne et les conduisent souvent à cumuler pénibilité et précarité. Ceci provient notamment du fait que la stabilité de l'emploi dote les salariés de protections ordinaires, c'est-à-dire de stratégies opératoires acquise au fil de l'expérience leur permettant de mieux anticiper les risques et de maîtriser les règles de sûreté et sécurité. Sur le plan temporel, le travail de nuit, les durées longues, les horaires atypiques ou l'irrégularité des horaires font également apparaître des symptômes spécifiques. Parmi les plus fréquents, on peut souligner l'insomnie, le stress, la fatigue et l'irritabilité. Pour les femmes, le travail de nuit génère des risques gynécologiques supplémentaires. L'intensification du travail induit quant à elle une montée du stress, des maux de dos et des problèmes musculaires, en particulier au niveau du cou et des épaules.
- ceci étant, ces différents éléments s'inscrivent dans un paysage plus large, marqué par un recul de la plupart des indicateurs de santé et de conditions de travail déclarés au cours de la dernière moitié de la décennie passée.⁵ Par ailleurs, A. Thébaud-Mony et V. Daubas-Letourneux (2002) rappellent que les atteintes à la santé ne constituent pas une donnée

⁵ A titre indicatif, les positions douloureuses et le port de charges lourdes passent respectivement de 45% à 47% et de 33% à 37% de la population salariée européenne entre 1995 et 2000. Le travail répétitif connaît un léger recul (de 33% à 31%) mais l'intensification du travail progresse fortement, que ce soit en matière de contraintes de délais (de 54% à 57%) ou de cadences rapides (de 59% à 62%). De même, on note que les maux de dos passent de 30% à 33%, les maux de tête de 13% à 15%, la fatigue générale de 20% à 23%. Faute de base comparative identique, on relève que plus d'un quart des travailleurs est touché par un type de TMS dans l'U.E. – et près d'un cinquième par

statique mais dynamique. L'enjeu n'est pas de savoir si les conditions de travail sont dangereuses mais comment elles le deviennent dans des contextes productifs particuliers. En d'autres termes, l'analyse des conséquences de la flexibilité fait ressortir *l'intrication croissante des facteurs explicatifs*. Ainsi, le fait que les précaires connaissent des conditions de travail relativement plus difficiles que les stables permet de s'interroger sur le rôle spécifique des stratégies d'allocation de la main d'œuvre dans ce domaine. A côté de dimensions structurelles (secteurs, âges, etc.), certains choix peuvent conduire à transférer les risques existants sur les personnels en situation de précarité, d'autres peuvent aboutir à un renforcement de la division sociale du travail, d'autres enfin peuvent conduire à répartir les risques sur l'ensemble de la main d'œuvre, selon les lignes de démarcation habituelles (niveaux de qualification, responsabilités professionnelles, etc.) (Goudswaard, de Nanteuil-Miribel, 2001). Certains chercheurs (Daubas-Letourneux et Thébaud-Mony, 2002) soulignent également le rôle de l'organisation du travail et des rapports sociaux de sexe dans la survenance de conditions de travail défavorables et la production d'une relation spécifique entre flexibilité et santé. Au-delà de situation encore très taylorisées, elles montrent comment la dimension organisationnelle intervient dans l'émergence ou le maintien de pathologies particulières, telles que les maux de dos, les troubles musculo-squelettiques, le stress et la fatigue générale, ainsi que le harcèlement moral ;

- ces mêmes chercheurs mettent cependant en avant le fait que *l'accroissement de l'autonomie au travail*, mesuré en particulier à travers le contrôle exercé par les salariés sur leur environnement de travail immédiat, mais aussi à travers leur participation active aux décisions ayant trait à leur activité professionnelle, correspond à des modes d'organisation où les niveaux de risque et d'altération de la santé sont relativement plus faibles qu'ailleurs. Ceci n'indique pas l'absence de problèmes – dans ce type d'entreprise, les risques physiques restent présents, en particulier le port de charges lourdes et les positions douloureuses. Par ailleurs, certains chercheurs soulignent régulièrement les risques d'une autonomie pouvant conduire à l'isolement et à la perte de repères, entraînant des risques émotionnels et psychiques importants (Dejours, 1998 ; Périlleux, 2001). Mais l'analyse des choix organisationnels entrant dans la survenance des risques ouvre en même temps un horizon possible pour l'action, en inversant la question du rapport entre flexibilité et conditions de travail. Il ne s'agit pas de minimiser les effets défavorables de la flexibilité sur les conditions de travail, mais de diagnostiquer de manière approfondie les déterminants de l'activité afin de développer des

des TMS cou-épaules. Seul le stress reste stable à 28%. Il existe toutefois d'autres indicateurs relatifs aux problèmes de santé d'ordre

politiques d'amélioration des conditions de travail, dans lesquelles certaines dimensions de flexibilité peuvent prendre part. Parmi ces dimensions, on peut souligner la maîtrise négociée des rythmes de travail, des modalités adaptées d'organisation du temps professionnels, ainsi que certains choix organisationnels favorisant les logiques d'apprentissage et de coopération mutuelle.

Dans ce contexte, on comprend que la question de la santé au travail et de la maîtrise des risques professionnels ne soit plus une question subsidiaire, comme cela a parfois été suggéré dans différents écrits sur l'avenir du travail (Boissonnat, 1995). Elle effectue au contraire, si l'on peut dire, un retour en force sur la scène politique, en constituant à nouveau un véritable enjeu de société (Gollac, Volkoff, 2000). Le dilemme tient cependant à ce que redonner sens à l'action préventive dans ce domaine soulève, avec le développement de la flexibilité, une question essentielle, qui est celle de la responsabilité des acteurs de santé face à la diversification des liens d'emploi traditionnels et à la complexité des facteurs générateurs de risques. A ce sujet, il semble que de nouvelles règles collectives soient à inventer, capables de réunir les différents acteurs de la prévention face aux problèmes majeurs que soulève le développement d'une flexibilité multiforme sur le plan de la santé et des conditions de travail des salariés.

Confiance et temporalités dans l'entreprise

La problématique de l'autonomie ouvre dès lors sur un autre dilemme qui tient aux mutations des relations de travail dans des organisations marquées par l'instabilité croissante des liens sociaux. Jamais en effet les travaux de recherche en sciences de gestion n'ont autant mis l'accent sur les soubassements interactionnels du travail et l'importance des apprentissages collectifs dans la construction de l'efficience. Le passage du « travail-opération » au « travail-événement » (Zarifian, 1996) marquerait la fin d'une conception étroite du travail fondée sur l'agrégation abstraite et rationalisée d'activités isolées. L'OST se verrait progressivement privée du ressort qui l'a longtemps constituée, celle d'être l'instrument central de la productivité des firmes, dans le cadre d'une économie fondée sur la production de masse et la standardisation des pratiques de consommation. Il y aurait ici, selon P. Veltz et P. Zarifian (1993), une rupture paradigmatique, touchant aux principes mêmes de l'efficience. Contrairement au caractère relativement prévisible du dysfonctionnement, l'événement de production décrit en effet un ensemble de phénomènes techniques ou organisationnels échappant assez largement au mouvement de rationalisation des

psychologique. Ils concernent l'irritabilité (11% des personnes ayant un emploi), les troubles du sommeil (8%) ou l'anxiété (7%).

firmes. A ce titre, il rend nécessaire la mise en commun des stratégies opératoires, tend à accroître les interdépendances fonctionnelles entre les différentes entités productives et traduit une densification des liens sociaux dans les entreprises. C. Midler (1994) rappelle de son côté que les logiques d'innovation technique des firmes reposent, de façon croissante, sur la qualité des rapports entre concepteurs et exécutants. Il s'agit de développer des formes collectives d'apprentissage permettant la mise en commun des ressources cognitives hétérogènes, de façon à accélérer les cycles d'innovation et le lancement des produits sur le marché. Les stratégies de compétitivité entraîneraient dès lors un retournement assez radical des principes tayloriens de stricte séparation des tâches, en faisant de la confiance entre des acteurs autrefois antagonistes un nouveau principe d'efficacité. Plus largement, l'analyse des logiques d'« innovation ordinaire » conduit N. Alter (2001) à définir les compétences comme des « réseaux d'échanges sociaux », reposant sur des principes de « don » et de « contre-don » mis en évidence par M. Mauss. En contrepoint d'une logique strictement utilitariste, les logiques d'innovation recherchées par les entreprises supposeraient prise de risques, engagement durable dans la relation à l'autre, coopération vécue – autant de dimensions dont la confiance constituerait le vecteur principal.

L'établissement de liens de confiance réciproque au sein des organisations semble ainsi apparaître comme un nouveau levier stratégique et se voit doté d'une légitimité opérationnelle qui n'a jamais été la sienne auparavant. Longtemps considérée comme une sorte d'excroissance morale et sociale de la rationalité planifiée, la confiance semblerait participer désormais de manière directe à la performance globale des firmes. Cette apparence de renforcement de la cohésion interne a pourtant son envers. Jamais en effet les bases sociales de cette confiance n'ont été si fragilisées, si menacées. Trois facteurs principaux retiennent particulièrement l'attention :

- *l'instabilité des liens sociaux et le déficit d'histoire commune* : au-delà des formes les plus courantes, le développement de pratiques de travail et d'emploi flexibles traduit souvent une généralisation de l'instabilité socio-professionnelle. Cette instabilité n'est pas seulement visible à travers le recours à des emplois se caractérisant par une instabilité juridique. Elle apparaît également dans certains changements organisationnels incessants, dans l'incertitude de trajectoire mentionnée plus haut comme dans l'irrégularité croissante des horaires, autant d'éléments qui accentuent les difficultés de coordination et fragilisent la durabilité des partenariats possibles. Or l'établissement de liens de confiance ne peut se passer d'un minimum de stabilité et d'histoire partagée entre les différents acteurs du monde productif. De ce point de vue, la diversification croissante des formes atypiques d'emploi soulève le problème de la divergence

des expériences : comment construire de la confiance entre des individus qui n'ont pas d'histoire commune, entre des salariés dont les positions d'emploi répondent à des temporalités professionnelles très différentes ? Comment stabiliser des règles de confiance et d'estime réciproque quand l'instabilité au sens large risque de devenir la norme ? Comment rencontrer l'autre dans des expériences sociales partagées quand l'organisation temporelle devient profondément irrégulière ? Plus largement, le fait de transférer sur le main d'œuvre tout ou partie des incertitudes auxquels sont confrontées les firmes apparaît à la fois comme l'une des caractéristiques centrales de la flexibilité et comme l'un des risques de son déclin, dans la mesure où ce report sape parallèlement les bases collectives nécessaires à la confiance mutuelle et à la qualité des apprentissages collectifs, dont la plupart des chercheurs en gestion reconnaissent qu'elle devient simultanément une condition de l'efficacité et de la performance globale ;

- à cette instabilité s'ajoute *le resserrement des contraintes temporelles internes*, qui prend la forme de l'intensification du travail mais qui, plus largement, traduit l'absence croissante de temps de pause, de récupération et d'échanges informels dégagés des contraintes immédiates du temps productif. Or la confiance suppose le dépassement continu du registre utilitaire – par exemple sous la forme du « don » et du « contre-don » qu'évoquait Alter à propos de l'innovation – de façon à poser les bases d'une rencontre authentique avec l'autre. Même partiel, ce dépassement signifie précisément qu'une relation à l'autre est possible. En d'autres termes, il porte la marque de la prise de risque que constitue, sur le plan moral et social, l'engagement durable dans une relation à l'autre au-delà de la certitude opérationnelle de son existence. La construction de la confiance suppose donc des « temporalités ouvertes », des configurations temporelles qui rendent possible ce cycle d'apprentissage relationnel, le tissage progressif de liens faits d'épreuves partagées mais aussi de remises en cause mutuelles. En étant dotée d'une légitimité opérationnelle, la notion de confiance se voit subitement propulsée sur le devant de la scène entrepreneuriale. Mais le resserrement des contraintes temporelles qui accompagne cette évolution prive en même temps la confiance des fondements moraux et sociaux nécessaires à sa réalisation, puisque ceux-ci résident précisément dans le dépassement partiel de la dimension utilitaire de la vie au travail et, en particulier, dans le desserrement progressif des contraintes du temps productif ;
- *l'effritement des solidarités anciennes sans renouvellement tangible* : enfin, les liens de confiance appartiennent à l'histoire des relations sociales et aux traditions de socialisation ancrées dans

les dynamiques professionnelles. Le mouvement de flexibilisation du rapport salarial n'est pas seul responsable de l'affaiblissement des identités collectives de travail et, notamment, de la fragmentation de l'identité ouvrière (Verret, 1992). Mais la multiplication des formes atypiques d'emploi ayant accompagné les diverses transformations structurelles (changements technologiques, développement des services, etc.) y a largement contribué, en défaisant les solidarités anciennes et fragilisant les repères identitaires (Beaud et Pialoux, 1999). La confiance semble pourtant indissociable des expériences collectives de solidarité et de construction de soi. On peut d'ailleurs relever que cette notion s'est, au fil de la période industrielle, élaborée selon une double modalité : l'identité d'appartenance, faisant de la relation de confiance le signe de la contribution à un même groupe social, et lui assignant par là même des limites sociologiques ; le conflit social, à travers lequel la reconnaissance et la confiance de ses pairs fournissait un contrepoint aux modalités d'identification fondée sur l'opposition et la lutte. En participant à la production de « règles autonomes » de la vie au travail (Reynaud, 1989), la confiance se voyait placée au centre des échanges et des ajustements régulatoires entre différents niveaux hiérarchiques, alors même que le taylorisme lui déniait cette fonction. La nécessité de repenser les principes d'efficacité collective et l'affaiblissement relatif de certains antagonismes hiérarchiques auraient pu ouvrir de nouvelles voies dans ce domaine, mais l'histoire industrielle nous enseigne également que la construction de rapports de confiance est indissociable d'expériences plus ou moins fortes de solidarité et d'appartenance collective, éléments que l'entreprise flexible semble incapable de promouvoir, tant l'insistance est mise sur l'adaptation et la réussite individuelles. La question est donc ouverte de savoir comment, dans le futur, l'effacement des solidarités anciennes pourrait donner lieu à de nouvelles expériences identitaires, où la solidarité puisse se vivre comme confiance collective dans un monde instable, resserré et privé de repères tangibles.

Il n'est ni possible ni souhaitable de revenir à la société stratifiée et mécaniste sur laquelle s'est appuyée le développement industriel. Mais la fluidification et l'instabilité croissante des liens sociaux, associées au resserrement des contraintes temporelles et à l'absence de renouvellement des expériences solidaristes, conduit à faire de la confiance dans les organisations une thématique on ne peut plus ambiguë : au moment où l'expérience du rapport à l'autre se voit dotée d'une légitimité opérationnelle inconnue auparavant, elle se trouve en même temps privée des bases morales et sociales nécessaires à sa réalisation. L'entreprise flexible est ici confrontée à un dilemme beaucoup plus qualitatif et beaucoup plus profond que ceux mentionnés

précédemment : il touche en effet aux fondements de la cohésion sociale et de la vie collective, dans l'entreprise comme dans la société.

De la précarité matérielle à la précarité existentielle

Cette intrication croissante des dimensions morale et sociale de l'expérience professionnelle permet de s'interroger sur une autre aspect qui sous-tend l'émergence de l'entreprise flexible et se trouve au centre des controverses entre partenaires sociaux : celui du rapport entre flexibilité et précarité. L'apparition de la précarité ou de la précarisation constitue sans aucun doute l'une des transformations les plus importantes survenues dans le monde du travail au cours de ces dernières décennies dans les différents pays européens. Il faut ici rappeler que, loin de représenter un ensemble uniforme, ce terme recouvre une série de situations disparates entre emploi stable et pauvreté, qui conjuguent l'affaiblissement des droits sociaux, le déficit d'intégration sociale et la fragilité des supports de proximité (Castel, 1995). Au sens large, la notion de précarité rassemble tous ceux dont les conditions d'insertion dans la vie économique et sociale sont devenues extrêmement ténues, sans pour autant appartenir aux catégories classiques initiées par l'Etat-providence dans la phase industrielle – « individus en situation de flottaison dans la structure sociale, qui peuplent ses interstices sans y trouver une place assignée » (Castel, 1995). A la figure du « déqualifié » naguère décrite par P. Naville (1956) succèdent désormais des situations hétéroclites de « désinsertion » (de Gaulejac et Taboada Léonetti, 1994), « désaffiliation » (Castel, 1995) ou « disqualification sociale » (Paugam, 1991), autant de termes qui indiquent le relâchement progressif des attaches avec le reste du corps social et traduisent une série de ruptures socio-affectives, mais dont la diversité sémantique dit aussi la difficulté d'en saisir la logique et la continuité sous-jacente. Dans des travaux importants sur le sujet, S. Paugam évoque les « dérives dans l'intégration » (Paugam, 2000), en soulignant la fragilisation des voies d'intégration professionnelle et des modalités de définition sociale de soi. Lorsqu'elles sont trop prononcées, de telles dérives affectent également la construction de l'estime de soi et les bases de la dignité morale.

La précarité constitue de ce point de vue un changement sociologique majeur dans la mesure où elle interroge les principes mêmes de l'intégration et de la construction de l'identité morale dans une société qui voit émerger d'autres inégalités que celles autour desquelles elles avaient construit une partie de ses mécanismes redistributifs antérieurs. Ainsi que le montre plusieurs chercheurs (Donzelot, 1984, 1991 ; Paugam 1991, 2000, Castel, 1995), nous passerions d'une inégalité *dans*

l'intégration, liées aux différences observées sur l'échelle des positions hiérarchiques et professionnelles à l'intérieur d'une société industrielle stable dont le travail demeure le vecteur central de construction de soi, à une inégalité *face* à l'intégration, dans laquelle l'accès au marché du travail devient un problème social et génère des différenciations supplémentaires au sein du salariat, en fragmentant les appuis juridiques et identitaires. A cela s'ajoute le problème de plus en plus préoccupant de la division du travail entre les sexes : comme le montrent de nombreux travaux européens (Fagan et Rubery, 1996 ; Burchell et Fagan, 2002 ; Daubas-Letourneux, 2002), les femmes sont beaucoup plus concernées que les hommes par le recul de la norme fordiste de l'emploi à durée indéterminée et à temps complet. Pour les femmes, la très forte progression du temps partiel s'accompagne d'une diversification croissante des tranches horaires, d'un recul du régime de temps plein et d'une progression de la part des femmes dans les emplois instables, ainsi que d'une certaine banalisation du travail du dimanche. Dans ce contexte, toute la question est évidemment de savoir quels liens s'établissent avec le mouvement de flexibilité décrit jusqu'à présent. Sur ce point, il me semble que plusieurs indications peuvent être données :

- il est d'abord important de souligner que les acceptions de l'instabilité ou, plus largement, de la précarité sont assez diverses selon les pays et les régulations socio-institutionnelles en vigueur. Pour dire vite, on peut distinguer deux grandes approches : la *précarité de statut* désigne les situations professionnelles qui dérogent à la stabilité de l'emploi mais aussi aux droits sociaux que confère cette stabilité. Le terme de précaire est alors d'autant plus significatif que l'instabilité de l'emploi est forte mais aussi que le régime des garanties – générales ou conventionnelles – associées à l'emploi à durée indéterminée est important ; la *précarité de revenu* désigne des situations professionnelles dans lesquels les revenus salariaux sont faibles ou menacés indépendamment du statut d'emploi proprement dit. Le terme de précaire est d'autant plus significatif que ces situations offrent peu de moyens réguliers de subsistance même si, parallèlement, elles peuvent s'inscrire dans une relation d'emploi juridiquement stable (*bad jobs*) ;

- il faut noter par ailleurs que, dans les entreprises, les effets de la précarité se manifestent de manière très différente. Dans un article récent synthétisant une recherche européenne comparée, je proposais de distinguer deux grandes configurations, caractérisant la dispersion des formes de vulnérabilité sociale : la *précarisation extensive* traduit un processus cumulatif au cours duquel la fragilisation des positions d'emploi s'accompagne de conditions de travail pénibles, du fait notamment des stratégies informelles de transfert des situations à risque vers des salariés précaires ; la *précarisation intensive* traduit une évolution plus contrastée des variables de travail et d'emploi, au cours duquel la dégradation de la relation salariale semble à la fois limitée et intense. Elle s'accompagne de la mobilisation de ressources complémentaires, permettant aux salariés de s'arranger dans des situations difficiles, mais donne lieu le plus souvent à une perception ambivalente de leur expérience professionnelle. On observe ainsi que certains salariés dont l'emploi est instable sur le plan juridique peuvent bénéficier de conditions de travail favorables – et inversement (de Nanteuil-Miribel, 2002b). De ce point de vue, la flexibilité n'a pas d'effets mécaniques : l'émergence de la précarité dépend des contextes organisationnels et choix des firmes en matière d'emploi, ainsi que du niveau du dialogue social en vigueur ;

- il reste que ces différentes typologies de *précarité matérielle* masquent l'émergence de ce que R. Sennett (2000) a appelé « l'érosion de la personnalité ». Prolongeant cette réflexion, T. Périleux a, dans un ouvrage récent (2001), souligné les risques de *blessure existentielle* liés à une flexibilité sans frontières, dans laquelle la sortie du compromis taylorien-fordien donne lieu à un univers diffus, sans vie collective ni repères identitaires précis. Au-delà des formes précises de la flexibilité, l'épreuve principale des « mondes flexibles » tient à ce que, en l'absence de sentiments d'appartenance et de règles sociales explicites, le contrôle s'effectue de manière horizontale et permanente, sans frontières hiérarchiques stables, générant un sentiment d'insuffisance chronique chez les travailleurs. Dans des univers où les frontières de l'activité professionnelle deviennent perpétuellement mobiles, chacun est sensé faire à tout moment la preuve de ses compétences et se trouve entraîné malgré lui dans la spirale d'un « travail sans fin » (Cohen, 1999). Situation qui peut être génératrice de stress et, parfois, de tensions psycho-affectives difficilement surmontables.

La nouveauté de cette souffrance tient à son caractère silencieux et solitaire, dans la mesure où elle traduit l'absence de liens sociaux durables et n'a pas d'issue sur le plan revendicatif. En un sens, c'est la subjectivité elle-même qui est touchée. Dans certaines situations, la flexibilité risque de mettre en cause la capacité des sujets à faire de leur vie une narration (Ricoeur, 1983-1985), un récit orienté vers la quête de sens et de cohérence, une trame biographique vécue comme une instance de totalisation face au morcellement des expériences professionnelles et sociales (Périlleux, 2001). Cette forme de détachement forcé vis-à-vis des appuis du monde réel et de l'ancrage dans des collectifs stables traverse les différentes catégories socio-professionnelles mais échappe aussi aux modalités descriptives d'une vulnérabilité vécue sur un plan strictement matériel. La précarité existentielle se vit principalement sur le mode de l'intériorité et de la souffrance : sa caractéristique essentielle semble être son silence, son caractère diffus et banalisé, sur fond d'individualisation croissante des rapports sociaux dans l'entreprise comme dans la société.

Le développement de la flexibilité est cette fois interpellé sur le plan de la *mutation des identités personnelles et sociales*, c'est-à-dire de ce que Dubar (2001) appelle la crise des mécanismes d'identification. Il semble désormais assez largement reconnu que la flexibilité n'a pas d'effet mécanique sur la précarité, en dehors de la répétition subis de contrats de travail instables. Certains aspects de la flexibilité participent à une forme d'individualisme positif, qu'il s'agisse des horaires variables, de certaines formes d'organisation du temps permettant de concilier vie professionnelle et familiale, ou du décloisonnement fonctionnel favorisant de nouvelles opportunités de coordination mutuelle. Mais l'émergence d'une précarité multiforme rappelle en même temps que la flexibilité a une face sombre et que celle-ci interroge des dimensions essentielles de la vie humaine. De ce point de vue, la résurgence d'une « incertitude de trajectoire » (de Nanteuil-Miribel, 2002a) ou d'« inégalités biographiques » (de Gaulejac et Taboada Léonetti, 1998 ; Fitoussi, et Rosanvallon, 1996) pose le problème de la maîtrise par chacun de son propre destin social. Encore une fois, rappelons que la stabilité n'a pas disparu du paysage de l'emploi salarié. Cependant, l'accès à des positions professionnelles présentant certaines garanties sur le plan juridique dépend de plus en plus des fluctuations de la décision managériale ou, ce qui revient au même, échappe de manière croissante aux salariés pris dans le flux de relations d'emploi changeantes, dont les règles sont de moins en moins claires.

En matière de précarité, le dilemme ne tient donc pas à ce que la flexibilité ait des conséquences mécanistes mais à ce que les conditions d'accès à la stabilité soient devenues de plus en plus sélectives. Dans ce contexte, c'est le contrôle que chacun est en mesure d'effectuer sur sa propre trajectoire qui paraît plus ténu, sans pour autant diminuer de manière homogène. Or une telle situation rend plus incertain la possibilité pour chacun de se projeter dans l'avenir, de disposer de supports identitaires durables, c'est-à-dire de bâtir une certaine cohérence dans le rapport de soi à soi et de soi aux autres. De ce point de vue, l'altération des définitions sociales de soi rappelle que la flexibilité ne conduit pas à l'avènement historique d'une subjectivité déliée des impératifs du taylorisme et soudain rendue à elle-même, mais à un affaiblissement des appuis sociaux permettant à chacun de se reconnaître comme sujet, c'est-à-dire de vivre un sentiment de continuité biographique et de finitude existentielle, au sens d'un sujet humain affronté au fait de sa propre singularité et de sa mortalité. Cette fragilisation des supports collectifs sur lesquels les individus cherchent à étayer ou refonder une certaine cohérence biographique pose la question de limites substantielles au développement des emplois instables et aux effets néfastes de la précarité matérielle vécue de manière répétitive par une frange du salariat européen. Mais elle interroge plus profondément l'ensemble des acteurs politiques, économiques et sociaux quand à la production de repères collectifs stables permettant de redonner sens à des niveaux pertinents de vie sociale et d'action commune.

Négociation et délibération publique

C'est dans cette perspective qu'apparaît un dernier dilemme qui est sans doute le plus important mais le plus difficile à aborder, tant il touche à notre conception ordinaire du politique de la parole publique. Dans ce paysage mouvementé d'une flexibilité multiforme, qui interpelle tant les normes de gestion que les dimensions de la santé au travail ou les fondements du lien social, l'une des difficultés majeures réside dans la possibilité d'une parole publique et d'un débat contradictoire sur un thème aussi controversé. Nous l'avons souligné à plusieurs reprises, la flexibilité traduit un processus hétérogène, ses impacts sur la gestion, les conditions de travail et la cohésion sociale sont ambivalents, elle ne conduit pas à une extension linéaire de la rationalité instrumentale et peut, sous certaines conditions, déboucher sur des compromis originaux et durables entre les partenaires sociaux. Le problème, c'est d'en parler. Or la présence d'une flexibilité à plusieurs niveaux semble affaiblir simultanément la capacité délibérative des acteurs.

Dans son hétérogénéité même, la flexibilité tendrait en effet à *dissoudre la frontière* entre le réel et le souhaitable, le nécessaire et le superflu. Sa caractéristique principale résiderait moins dans la diffusion massive de pratiques uniformes que dans le déplacement continu du champ de l'action entrepreneuriale et, par là même, dans la dissolution progressive des frontières entre le fait et la norme. Certes, la flexibilité n'a pas de conséquences homogènes. Mais son développement tendrait en même temps à brider toute conception gestionnaire alternative, tant son caractère multiforme prive la délibération d'appuis critiques et de lectures stables. Dans cette perspective, la question sociale sous-jacente serait moins celle de l'extension homogène du marché que celle des conditions permettant de situer et de délimiter le registre de cette extension. Encore une fois, la caractéristique centrale des pratiques de travail et d'emploi flexibles ne semble pas être leur caractère uniforme, mais le fait que leur diversité même conduise à un affaiblissement de la capacité des acteurs à peser sur la définition des règles, à tracer des limites à leur diffusion ambiguë, à redessiner les frontières séparant les règles de gestion et celles de la vie commune.

Dit autrement, il semble que la flexibilité ne conduise pas à une extension mécanique des règles du jeu marchand, ainsi qu'on peut le croire souvent, mais plutôt à une forme de dissolution progressive des frontières entre l'utilitaire et le signifiant, privant du même coup les acteurs de la capacité à penser les limites collectives de cette rationalité gestionnaire hétéroclite et à redéfinir ce qui, sur le plan des normes de vie en société, serait à la fois souhaitable et inaliénable. Sans être réductible à un mode de lecture manichéen, le développement de la flexibilité atteindrait la capacité des acteurs à penser le phénomène comme tel, au sens d'une délimitation intentionnelle et d'une imagination critique permettant de définir des alternatives crédibles. Plus qu'un mouvement massif, elle conduirait à naturaliser les méthodes de gestion et à repousser toute forme de contrainte normative, au risque de nous empêcher de penser qu'une frontière est encore possible. Telle est sans doute sa marque principale, dont on voit qu'elle lie de manière indissociable la crise de la délibération politique et la fragilisation du registre éthique.

On voit à quel pont la mise en forme de ce dernier dilemme est importante, tant elle commande rétrospectivement la possibilité de nouer des compromis permettant de résoudre les dilemmes précédents. Pour en arriver à ce type de formulation, il me semble que trois étapes méritent d'être soulignées :

- la première concerne *la crise du modèle négociatoire antérieur*. Dans la logique industrielle, les firmes édictent les lois de la consommation dont le principe repose sur « la satisfaction des

besoins » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 150 et s.). La spécificité du fordisme tient dès lors essentiellement à la manière dont il s'érige en forme générale d'ajustement et de « gouvernement » des sociétés industrielles. Dans les décennies d'après-guerre, celles-ci représentent des ensembles à la fois inégalitaires et stables, stratifiés et intégrés. Les scissions les plus caractéristiques du taylorisme – notamment la séparation entre conception et exécution et la formations d'élites technocratiques – sont partiellement compensées par le développement d'une consommation de masse visant à répondre aux besoins d'équipement des ménages. A l'absence de pouvoir dans les entreprises répond l'augmentation du pouvoir d'achat, c'est-à-dire l'extension généralisée d'une logique monétaire à partir de laquelle l'Etat assoit ses mécanismes de réparation. Mais la redistribution négociée des gains de productivité entre en crise dans un contexte de concurrence internationale, de changement des critères d'efficience des firmes, de transformation du salariat et de montée du chômage ;

- cette rupture n'entraîne pas pour autant la disparition des pratiques de négociation dans les différents pays de l'U.E. Plusieurs tendances semblent émerger à la fin des années 90. Ainsi que le soulignent plusieurs auteurs (Anxo et O'Reilly, 2000 ; Brunhes, 1999 ; Kaiserburger, 1997), ces éléments ont entraîné la *réactivation des voies nationales* dans la recherche d'un équilibre négocié entre compétitivité et emploi. Parallèlement, certains auteurs observent une tendance à la décentralisation des lieux et des mécanismes de négociation, au point de n'envisager les métamorphoses du salariat que sous l'angle d'un *déplacement des conventionnements sociaux antérieurs*. Pour Michon et Ségrestin (1996), l'existence « d'itinéraires de socialisation professionnelle propres aux salariés précaires, en dépit de la réalité brute de la précarité » ou l'émergence de « partenariats inégalitaires » à propos des situations de sous-traitance sont par exemple évoqués comme les signes d'une « recodification des relations d'emploi » (*ibid.*, p. 21 et 23). Enfin, certains spécialistes de la négociation collective européenne évoquent *l'hypothèse d'une « régulation flexible du marché de l'emploi »* : l'établissement de normes générales entre les partenaires sociaux visent à la fois à « organiser le marché de l'emploi » et à favoriser des accords autorisant « une flexibilité accrue des conditions de travail des salariés, en particulier en matière de temps de travail » (Barré et alii, 2000, p. 54-55) ;
- pour importantes qu'elles soient, ces différentes observations risquent pourtant de sous-estimer certains changements majeurs liés au contexte socio-économique actuel. Il paraît en effet nécessaire d'ajouter aux déplacements des formes et niveaux de la négociation une interrogation sur la nature des compromis obtenus et le contenu des délibérations sous-

jaçentes. Plusieurs éléments attestent en effet de *l'affaiblissement simultané de la capacité délibérative des acteurs*. Dans sa construction même, la flexibilité a souvent pour effet d'accentuer la diversité voire l'éclatement des points de vue. En jouant simultanément sur plusieurs registres, elle induit des processus de décision variables et difficilement contrôlables, d'autant que nombre de décisions sont prises en phases de recrutement et échappent à une forme précise de régulation sociale. Par le biais de l'emploi instable, mais également du temps partiel conçu dans toute son hétérogénéité, elle fragilise le sentiment d'appartenance à des collectifs et rend plus difficile la construction d'intérêts communs. Les bases traditionnelles de l'action syndicale sont difficiles à fédérer, surtout quand la dispersion des catégories d'emploi a une longueur d'avance sur les négociations en cours. Mentionnons à ce sujet que les négociations européennes en matière de formes atypiques d'emploi, en dépit de la qualité et de l'importance des mécanismes de régulation qui les sous-tendent, n'ont pas encore abordé le régime des emplois « non répertoriés », qui constituent pourtant près d'un cinquième des emplois instables aujourd'hui dans l'U.E. Lorsqu'elle est conçue dans une logique exclusive de croissance ou de maintien du volume d'emploi, la flexibilité peut également fonctionner comme une monnaie d'échange et non comme un objet de négociation à part entière obligeant les partenaires sociaux à aborder les questions de fond. Sujet d'autant plus complexe que ces évolutions posent le problème des acteurs légitimes et pertinents en matière de négociation. Générant des effets en chaîne, sur la vie privée mais aussi sur l'organisation des villes et des territoires, le développement de pratiques de travail et d'emploi flexibles soulève la question de la place des acteurs de la société civile ou de la vie politique locale dans l'aménagement de ces mutations. Ceci entraîne également une interrogation majeure quant à la place des femmes dans les processus de négociation, sur un marché du travail globalement dominé par les hommes, alors que ce sont les femmes qui sont les plus affectées par les transformations en cours. Ajoutons qu'à l'échelle européenne cette diversité et cette complexité ne font que s'accroître.

Ce sont ces différents éléments qui conduisent J.-L. Beffa et *alii* à rappeler que, lorsqu'elle est accordée, la stabilité s'inscrit de moins en moins dans le cadre de règles d'emploi négociées : « c'est désormais à l'initiative des firmes et de leur redéfinition des métiers que la stabilité est accordée aux plus performants des salariés... et non plus en réponse à des revendications syndicales qui tendent à généraliser le statut » (Beffa et *alii*, 1999, p. 1045). Dans une perspective européenne, C. Brewster et *alii* ajoutent que, quels que soient les bénéfices que peuvent tirer les salariés de certaines formules de flexibilité, celles-ci demeurent très

majoritairement sollicitées par l'employeur et ne répondent que rarement à une demande des salariés (Brewster et *alii*, 1998). Enfin, de nombreux chercheurs européens montrent que de nombreuses situations particulières, du fait de leur éclatement, échappent à l'action régulatrice des instances de représentation du personnel, même lorsque celles-ci cherchent à rester proches du terrain (Fortunato et *alii*, 1999 ; Deiss, 1999 ; Gerritsen et Martin, 2000).

On touche ici sans doute au « *paradoxe de la flexibilité négociée* » : au-delà des différences nationales dont on a vu qu'elles prenaient désormais une importance croissante, on ne peut en effet que souscrire à la perspective d'une flexibilité qui ferait l'objet d'une négociation croissante entre les parties. Si elle se réduisait à un simple leitmotiv, l'idéal la flexibilité négociée risquerait toutefois de passer sous silence le fait que le développement de pratiques de travail et d'emploi flexibles a précisément pour conséquence d'accentuer la dispersion des intérêts, de se dérober aux modes de négociation antérieurs et d'affaiblir la capacité délibérative des acteurs. Ce paradoxe pourrait être formulé de la manière suivante : plus la perspective de la flexibilité négociée est nécessaire et plus elle semble difficile à obtenir. Ou encore : plus les pratiques de travail et d'emploi flexibles tendent à se développer et plus les conditions permettant d'établir des limites à ce développement deviennent difficiles, fragiles. C'est bien en ce sens que « *négocier la flexibilité* » a des allures d'injonction paradoxale : avec un tel idéal, il s'agirait en quelque sorte de cerner l'indicible, de circonscrire l'informulable, tant la flexibilité s'est progressivement construite comme la « *part manquante* » de toute forme de délibération contradictoire, bien plus que comme le fruit une rationalité alternative et cohérente face aux impasses du compromis taylorien-fordien antérieur.

Encore une fois, le problème n'est pas que la flexibilité ait des effets homogènes et massifs. A côté d'une rationalité purement instrumentale, les pratiques de flexibilité ouvrent des espaces de réflexivité aux acteurs de gestion et peuvent, sous certaines conditions, permettre aux salariés de se réappropriier les changements en cours. En revanche, l'ambiguïté majeure réside dans le fait que les formes les plus dures côtoient de manière souvent inextricable les formes les plus ouvertes, sans qu'il soit possible de distinguer ces différentes orientations tant la flexibilité semble jouer sur la multiplicité des registres. Il ne s'agit donc pas de dire que la flexibilité est en soi positive ou négative, mais de souligner que les conditions semblent de moins en moins réunies pour que les acteurs concernés puissent s'accorder sur la positivité ou la négativité des faits, en pesant de manière normative sur les orientations en cours et en inscrivant la pluralité des perspectives normatives à l'intérieur d'un débat contradictoire. En d'autres termes, la montée en puissance de la flexibilité semble d'abord et avant tout affaiblir la possibilité pour les différents

acteurs sociaux de réorienter continuellement la multiplicité des formes dans un sens favorable à l'intérêt général au-delà du constat pur et simple de leur diversité. Certes, cette hypothèse d'un retrait du normatif mériterait d'être nuancée. Un approfondissement supposerait de séparer plusieurs niveaux de normativité, en distinguant notamment la légitimation de conduites caractéristiques de l'individualisme contemporain de l'exercice difficile consistant à penser les conditions communes du vivre ensemble dans un contexte d'individualisation des rapports sociaux (Ehrenberg, 1995). De même, l'espace démocratique tient désormais pour un fait acquis la pluralisation des normes sociales et les transformations qui en découlent sur le plan des modes de production de la norme (de Munck et Verhoeven, 1997). Il ne s'agit donc pas d'imaginer *a contrario* la restauration d'une totalité normative. Il reste que la flexibilité pose le problème de l'installation de ce que j'appellerai ici une « normativité par défaut ». Normativité de nature strictement managériale, visant à déplacer l'assise pyramidale et planifiée du capitalisme industriel pour privilégier une individualité sans ancrage ni frontière, et vanter ainsi les atouts d'une mobilité devenant à elle seule sa propre finalité (Boltanski et Chiapello, 1999). En l'état, c'est-à-dire en l'absence de débats sur les pratiques elles-mêmes et au-delà de l'appel à une flexibilité présentée d'emblée comme nécessaire, le recours à des formes diverses de travail et d'emploi flexibles conduit *de facto* à accrédi-ter les formes de flexibilité les plus dérégulées et les plus dures, alors que d'autres compromis auraient sans doute été possibles, donnant ainsi raison aux détracteurs d'une flexibilité réduite à une vision simplifiée.

On voit ici l'importance mais aussi la complexité des dimensions en jeu, tant sur le plan des conditions du débat public et de la délibération politique que sur celui des normes de vie éthique assignant à la rationalité marchande une limite à son développement intrinsèque. Ainsi que je l'ai déjà souligné dans un article antérieur (de Nanteuil-Miribel, 2002a), la flexibilité semble porter atteinte à la capacité des acteurs à nouer *des compromis durables* à une époque marquée par l'accélération des changements et la montée des peurs de toutes sortes. On retrouve ici l'une des remarques centrales de R. Boyer, qui définissait la flexibilité par la négative, c'est-à-dire par la crise du compromis socio-économique antérieur. Par là, il faut entendre non seulement la remise en cause des régulations socio-économiques caractéristiques de la société industrielle mais la crise de la notion même de compromis, en tant que dispositif de règlement des disputes au service d'un « bien supérieur commun » (Boltanski et Thévenot, 1991). A l'évidence, le compromis taylorien-fordien se caractérisait par une rationalité productive envahissante et inégalitaire. Mais le principe de « gouvernement industriel » parvenait cependant à articuler développement économique et cohésion sociale en redistribuant les gains de productivité, en assurant la

croissance quasi-linéaire du pouvoir d'achat, en étayant l'intégration sociale sur l'accès généralisé au monde du travail et en faisant de l'Etat social la cheville ouvrière d'une justice essentiellement redistributive. La crise de la possibilité même du compromis traduit donc simultanément une crise de l'espace public démocratique. C'est en effet à la concurrence négociée des régulations (Reynaud, 1989, 1996) et à la capacité des différents acteurs sociaux à tisser des compromis de toutes sortes (Boltanski et Thévenot, 1991) que se reconnaît une société démocratique, constituée autour de la pluralité inconditionnelle des référents normatifs mais pour qui le marché, bien que passage obligé dans la production de richesses, nécessite toujours d'être dépassé dans la réinvention continue d'une parole commune sur le sens de la vie, d'une ouverture perpétuelle à l'évènement de l'autre homme à l'écart de toute certitude utilitaire (Arendt, 1961 ; Lévinas, 1971, 1982).

Le développement de la flexibilité met donc met en scène ce que K. Polanyi (1944) appelait *le mouvement d'autonomisation de l'économie marchande*, mais sous un mode assez sensiblement différent que ce à quoi nous étions collectivement habitués. Cela a été dit souvent, les firmes n'ont qu'un intérêt limité à l'utilisation extensive de la flexibilité. L'enjeu majeur réside donc dans ce que Barbier et Nadel (2001) appellent « la maîtrise démocratique » de cette limitation. Or le défi est précisément le suivant : alors même que cette limite semble exister du côté de la rationalité des firmes, elles échappe à la maîtrise collective des acteurs, disparaît *en tant que limite* dans la disparité des pratiques de flexibilité, devient en quelque sorte indéchiffrable, impalpable, induisant une forme d'extension par défaut de la rationalité marchande. Le défi majeur de l'Europe politique et sociale n'est donc pas de se prononcer arbitrairement sur l'espace possible du marché mais de chercher à le penser autrement, en redessinant les frontières du vivre-ensemble, en redéfinissant les principes d'une société commune au-delà du déterminisme de l'immédiateté et de l'adaptabilité. En tant que « part manquante » à la constitution d'un parole publique, le développement des formes les plus diverses de la flexibilité du travail et de l'emploi au sein de l'U.E. nous oblige à une réflexion approfondie, à une reformulation des relations entre employeurs, salariés et représentants des salariés, Etat et société civile. C'est à l'esquisse d'une telle reformulation qu'est dédiée la partie suivante.

VERS DE NOUVEAUX COMPROMIS ?

De l'arrangement au compromis

Pour comprendre la nature de la crise de la notion de compromis et la nécessité de repenser la conditions de délibération dans des régimes de flexibilité accrue, il n'est sans doute pas inutile de s'arrêter un moment sur ce qui pourrait apparaître comme des formes de négociations interindividuelles, largement soulignées dans les études sur la flexibilité mettant l'accent sur l'individualisation des rapports sociaux. Hormis les situations les plus dures, l'émergence d'une flexibilité multiforme laisse en effet apparaître des situations composites, hybrides, ambivalentes. Certains aspects sont défavorables, d'autres peuvent constituer des points d'appui face aux difficultés rencontrées. Dans de telles situations, les salariés ne sont pas nécessairement sans ressources. Bien souvent, ils « s'arrangent ». Mais quelle est la nature de ces arrangements ? Traduisent-ils une dynamique collective ? Rien n'est moins sûr. Nous l'avons vu, le développement de pratiques de travail et d'emploi flexibles s'accompagne d'une fragilisation de la capacité délibérative des acteurs. Sur ce point, on peut donc reprendre utilement la distinction que proposent L. Boltanski et L. Thévenot entre « compromis » et « arrangement ». L'existence de figures de compromis traduit la façon dont les individus ou les groupes règlent leurs différends « sans recourir à la violence » et parviennent « à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables » (Boltanski et Thévenot, 1991, p. 39). La possibilité du compromis est fondée sur le dépassement des intérêts individuels et la pluralité des critères de justification : « la présupposition d'un bien supérieur commun est nécessaire pour fonder le compromis. Mais, pour que le compromis tienne, il ne faut pas chercher à avancer dans le sens d'une clarification puisqu'il n'existe pas de cité de rang supérieur en laquelle les mondes incompatibles, associés dans le compromis, pourraient converger » (*ibid.*, p. 408).

A cette logique de l'accord, les auteurs opposent différentes formes de relativisation, en particulier celle de l'arrangement. Cette notion est de nature privative : elle ne s'appuie sur aucune justification universalisable et n'est pas soumise aux critères de justice caractéristiques du compromis. « L'arrangement est un accord contingent aux deux parties (« tu fais ça, ça m'arrange ; je fais ça, ça t'arrange ») rapporté à leur convenance réciproque et non en vue d'un bien général. Le lien qui rassemble alors les personnes n'est pas généralisable à tous. (...) C'est un arrangement, un accord à l'amiable, entre eux. Il ne fait l'objet d'aucune convention explicite, il ne peut être justifié publiquement et peut-être remis en cause à tout moment. » (*ibid.*, p. 408-409). A

la différence du compromis, l'arrangement ignore le bien commun : « être entre soi, c'est ainsi suspendre la visée du bien commun et établir des liens qui ne sont plus supportés par des exigences de justice et qui ne sont pas universalisables » (*ibid.*, p. 409-410). Chez ces auteurs, la notion d'arrangement traduit une modalité d'échange. Mais les éléments que nous avons développés suggèrent de compléter cette vision intersubjective en avançant l'idée selon laquelle, dans les nouveaux contextes de travail et d'emploi, les salariés sont aussi contraints de *s'arranger avec eux-mêmes*. Même si certains aspects de leur situation sont défavorables, le jeu social n'est pas homogène. La flexibilité place les salariés dans des situations ambiguës, qui peuvent les conduire à composer, à s'arranger, faute de mieux le plus souvent. Mais ces arrangements tendent à se construire, nous l'avons signalé à plusieurs reprises, en l'absence de repères collectifs et de débats contradictoires. A l'instar de ce que dit D. Courpasson de l'action dans les organisations libérales (Courpasson, 2000), on pourrait donc parler ici « d'acceptation contrainte » : l'acceptation est partiellement présente, mais elle s'élabore dans la contrainte, c'est-à-dire dans la faiblesse des moyens de résistance collective permettant de s'émanciper d'une ambivalence souvent douloureuse. Si l'on ne peut parler de situations homogènes, il semble donc également nécessaire de distinguer « arrangement » et « compromis » : les différentes formes de négociation interindividuelle face aux dimensions largement antagonistes de la flexibilité n'ont pas nécessairement valeur de compromis, au sens d'accords collectifs et durables liés à la recherche d'un « bien supérieur commun » à l'intérieur d'un cadre de discussion critique (Boltanski et Thévenot, 1991). L'émergence des premiers se déroulerait au contraire sur fond de fragilisation des seconds (de Nanteuil-Miribel, 2002b). La question de l'émergence de nouveaux repères collectifs, c'est-à-dire d'instances de discussion critique au sein desquelles des compromis structurants seraient susceptibles de s'instaurer, semble donc au cœur de la problématique de la flexibilité dans l'U.E.

La négociation collective, quels horizons pour l'action ?

Redéfinir des options en matière de performance, développer des politiques volontaristes de prévention et d'amélioration des conditions de travail, repenser l'articulation entre confiance et temporalités dans les entreprises, redéfinir collectivement des normes de stabilité, de temporalité et de vie commune, inscrire la flexibilité dans le cadre d'une dynamique délibérative.... Avant d'aborder la difficile question des modes d'intervention de l'Etat social dans ce domaine, la question du rôle de la négociation collective face aux divers dilemmes que nous avons évoqués est indéniablement posée. Comme cela a déjà été souligné précédemment (de Nanteuil-Miribel,

2002a), plusieurs pistes indicatives peuvent être évoquées concernant les options en matière de performance, le statut des conditions de travail, l'élaboration de normes collectives et les processus de négociation.

- *négocier la flexibilité du travail et de l'emploi dans sa globalité, en élargissant les choix en matière de performance.* La flexibilité est un processus global et multiforme, elle agit simultanément sur les technologies, l'organisation, le contenu de travail, le temps et la stratégie. Le découpage des objets de négociation risque de nuire à la prise en compte de effets en chaîne sur les firmes et les salariés. Par exemple, la réduction négociée du temps de travail suppose simultanément une réflexion sur l'organisation du travail, faute de quoi elle semble largement inopératoire. Simultanément, une telle dynamique globale ne peut s'inscrire que dans le cadre d'une redéfinition collective des options prises par les firmes en matière de performance. Sur ce plan, plusieurs voies ont été ouvertes. Ainsi, P. Zarifian (1996) évoque « la gestion par processus » permettant de rendre compte de l'ensemble des interactions sociales survenant dans la dynamique de création de valeur des firmes, de manière à valoriser les mécanismes de coordination collective et à favoriser les logiques d'apprentissage mutuel. En référence à H. Simon, R. Beaujolin (1999) développe l'idée d'une « rationalité délibérative » au cours de laquelle les décisions de gestion seraient en mesure de peser l'ensemble des options possibles en matière de performance, en ouvrant des espaces de délibération contradictoire au sein même de la sphère dirigeante. Enfin, F. Ginsburger (1998) parle de nouvelles « conventions de productivité » permettant de valoriser différemment la contribution réelle des salariés en s'appuyant sur une conception globale de la productivité permettant d'intégrer des critères plus normatifs, en particulier en matière de responsabilité sociale de l'entreprise et de prise en compte des externalités sur l'environnement.
- *intégrer les questions de santé et de conditions de travail dans les processus de négociation.* Ces dimensions, on l'a vu, ont longtemps constitué le parent pauvre du débat sur les mutations organisationnelles. Mais les études récentes rappellent à quel point celles-ci sont au centre des tensions liées à la flexibilité. Trois aspects retiennent en particulier l'attention : la santé des travailleurs les plus exposés ; les facteurs d'autonomie au travail ; les perspectives d'intégration et de développement professionnel. Parallèlement, l'intrication des facteurs explicatifs a été souligné, mettant en exergue le rôle croissant joué par les politiques d'emploi ou les choix d'organisation dans le maintien ou la survenance des risques. Dans ce contexte, le champ de la négociation déborde largement celui de l'aménagement ou de la compensation des

conditions de travail, pour interroger la faisabilité de politiques autonomes dans ce domaine. Sur ce plan, la redéfinition des responsabilités entre les différents acteurs du monde du travail semble un dossier urgent, de même que l'évolution progressive des pratiques de contrôle exercées par les administrations compétentes (Paoli, 1999). Cette redéfinition peut emprunter le chemin de la mutualisation des démarches de prévention des risques professionnels, dans des contextes de fragilisation des liens d'emploi et de dilution des responsabilités traditionnelles (Gollac et Volkoff, 2000).

- *repenser la production de normes à la fois en matière de stabilité, de temps et de conditions de vie commune.* Cela a été souligné à plusieurs reprises, le développement de la flexibilité se traduit par l'affaiblissement de la capacité des acteurs à peser de manière normative sur les différentes orientations en cours et à définir ce qui serait collectivement souhaitable au-delà de l'agrégation d'adaptations multiformes. Il n'est pas ici question de se mettre à la place des acteurs sociaux pour avancer des pistes d'action – en particulier des acteurs syndicaux et patronaux. Une telle perspective engage pourtant un travail de redéfinition des principes de vie commune dans un paysage marqué par des formes diverses d'instabilité et la transformation profonde des temporalités professionnelles. Sur ce point, plusieurs pistes peuvent être ouvertes. Sur le plan de la stabilité d'emploi, il apparaît assez clairement que la dégradation des statuts d'emploi entraîne un délitement des liens sociaux, mais qu'elle porte également atteinte aux bases de la dignité et de l'identité morale, pouvant être privative de droits sociaux pour un certain nombre de salariés. C'est d'ailleurs le défaut principal de la simple réaffirmation du caractère général de la norme d'emploi qui, si elle reste importante, articule l'obtention de droit à une seule configuration d'emploi et qui, par là même, risque de créer des zones de non-droit pour les salariés en situation atypique. Pour faire face à cette contradiction, des chercheurs européens dirigés par A. Supiot (1999) ont évoqué la perspective d'un « statut professionnel » permettant d'assurer la continuité de l'existence professionnelle en dépit des transformations récurrentes de la relation d'emploi et des risques qui en résultent. Et ce, afin de maintenir une continuité de droits en phase d'inactivité ou de précarité. Parmi d'autres travaux, cette orientation a au moins l'avantage de poser ouvertement la question de nouvelles conditions de stabilité professionnelle, en faisant du besoin de continuité une nécessité à la fois sociale et morale. En matière de temporalité, les mutations évoquées plus haut sont elles aussi particulièrement frappantes. Elle agrègent à la fois le surinvestissement au travail pour les plus intégrés et le morcellement des temporalités pour les plus instables, l'intensification des rythmes et le resserrement des délais pour les uns,

le temps partiel, les horaires atypiques ou le travail interrompu pour les autres. La question de la réémergence de temporalités communes est donc entièrement posée. Dans une réflexion originale, J.-Y. Boulin et U. Muckenberger (1999) ont cherché à redonner forme à des trames temporelles continues et partagées, mettant en relation la vie au et hors travail, là où l'environnement socio-économique impose la juxtaposition de temporalités de plus en plus déconnectées. Il reste que ces deux perspectives demeurent indissociables de la réflexion sur les possibilités de vie commune porteuses de confiance et de socialisation, c'est-à-dire dans lesquelles l'insertion dans le monde du travail puisse s'articuler à des éthiques professionnelles renouvelées. M. Castells (1998) a évoqué la piste du « travail en réseaux », fondée sur l'utilisation de nouvelles ressources cognitives et l'activation temporaire de liens sociaux différenciés, programme dans lequel l'identité devient un véritable enjeu de société. De leur côté, L. Boltanski et E. Chiapello (1999) ouvrent la perspective de la « cité par projet ». Le fonctionnement par projet se superposerait aux organisations traditionnelles et favoriserait des rapprochements professionnels, sous la forme de contributions collectives délimitées dans le temps. Enfin, F. Osty (2000) et F. Piotet (2002) rappellent que, dans ses transformations récentes, la notion de « métier » peut permettre de redéfinir les pourtours de l'activité professionnelle, donner un sens nouveau aux échanges sociaux vécus dans le temps de la production, favoriser des logiques d'apprentissage et de reconnaissance mutuelle, et constituer un repère identitaire tangible dans un monde instable. Réseaux, projet, métier... Dans tous les cas, il s'agit bien, comme le souligne Boltanski et Thévenot (1991), de refonder la notion de « bien commun », c'est-à-dire de reconstruire les bases normatives de la vie collective de manière à articuler l'individualisation croissante des relations sociales et l'antique nécessité vivre ensemble, de faire œuvre commune, en faisant en sorte que cette tentative s'appuie sur des critères de justice qui soient redevables sur le double plan social et moral. Loin de se restreindre au niveau de l'entreprise, cette redéfinition de normes de vie commune peut s'effectuer à plusieurs niveaux : territorial, sectoriel, interprofessionnel ou supra-national...

- *combinaison des intérêts différenciés, engager une approche de « genre » sur l'ensemble des aspects concernés et élargir le cas échéant le débat aux acteurs du territoire et de la société civile.* Il semble enfin décisif de prendre la mesure des transformations qui pèsent sur les processus de négociation eux-mêmes. Le rôle crucial joué par les partenaires sociaux traditionnels est indéniable, mais le développement de la flexibilité brièvement décrit ici rappelle en même temps la fragilité ou les limites des modalités négociatoires antérieures, en faisant apparaître de nombreuses situations

qui échappent aux mécanismes traditionnels de négociation collective. A titre illustratif, la diversification des emplois atypiques et l'apparition d'une part croissante d'emplois non répertoriés semble dépasser le champ d'intervention des représentants des salariés. Le premier enjeu de la réflexion sur le plan des processus de négociation concerne donc la possibilité de réarticuler certains segments du salariat pouvant avoir des intérêts très contradictoires, notamment à propos du partage entre salaire et emploi. Le deuxième aspect a trait à la place des femmes dans l'ensemble des mécanismes de négociation et de représentativité syndicale. Cela a été dit souvent, les femmes sont les premières concernées par le retrait de la norme fordiste et le développement des aspects les plus durs de la flexibilité. Ceci n'entraîne pas forcément des mesures particulières : améliorer la situation générale des femmes suppose d'abord d'améliorer les conditions de travail des emplois dans lesquels les femmes travaillent ou vers lesquels elles sont forcées de se diriger. Mais une approche de genre ne peut faire l'économie d'une réflexion sur la manière dont les processus de négociation sont ou non capables de refléter et d'intégrer les problèmes spécifiques rencontrés par les femmes dans des contextes de flexibilité accrue (Latta, 1999). En réfléchissant enfin à de nouveaux mécanismes de coordination entre une pluralité d'acteurs, issus en particulier de la société civile, l'élargissement du débat pourrait être de nature à favoriser des compromis allant au-delà de l'entreprise, de manière à tenir compte de la diversification voire de l'éclatement des horaires professionnels, de la porosité croissante entre travail et non travail, et de la nécessité de procéder simultanément à de nouvelles logiques de développement territorial (Boulin et Muckenberger, 1999).

Trois options pour l'Etat social

Cette redéfinition de la place de la négociation collective face au défi d'une flexibilité multiforme pose simultanément la question du rôle de l'Etat social dans l'émergence de nouvelles régulations. En dépit de sa nécessité, la négociation collective s'inscrit en effet dans le cadre des liens conventionnels produit par l'interaction entre marché et forces sociales. Elle ne peut donc résoudre à elle seule l'ensemble des questions soulevées ici. De manière complémentaire à ce que je viens d'évoquer, il s'agit donc de s'interroger parallèlement sur les modalités possibles d'intervention de l'Etat dans un débat qui atteste des mutations profondes de la rationalité marchande. Longtemps considéré comme nécessaire, mais encadré dans des régulations étatiques et des politiques publiques redistributives qui en définissaient l'orientation générale, le marché semble en effet être devenu, depuis près de deux décennies, une forme d'horizon indépassable de notre rapport aux autres et au monde, à mesure que l'idée d'une alternative globale s'est effritée.

Or une collection d'individus marchands ne fait pas société. Toute société humaine se constitue dans la prise en compte *et* le dépassement de ce que Hegel (1820) appelait la sphère de la « coopération marchande ».

Il demeure pourtant assez clair que les dilemmes soulevés par la flexibilité n'appellent pas la restauration d'un Etat interventionniste qui obéirait au principe de l'objectivation hégélienne, c'est-à-dire selon lequel la résolution des contradictions du présent serait constitutive d'une sphère politique garante à elle seule du maintien objectif des libertés subjectives. La crise de l'Etat-providence atteste, entre autres, de l'épuisement des formes d'intervention unilatérale dans le champ social (Rosanvallon, 1984, 1995). Il faut également rappeler à quel point, aujourd'hui, les modalités de l'action publique sont diverses sur le continent européen (Esping-Andersen, 1999). Cependant, l'effritement progressif d'une logique redistributive fondée sur le primat de régulations administrées n'épuise en rien l'importance pour l'Etat de demeurer « socialement actif » (Arnsperger, 2002) face au risque de déchirement du tissu social souligné par de nombreux auteurs. Comme l'écrit R. Castel, l'enjeu n'est pas « moins ou d'avantage d'Etat. (...) Le recours, c'est un *Etat stratège* qui redéploierait ses interventions pour accompagner ce processus d'individualisation, désamorcer ses points de tension, éviter les cassures et rapatrier ceux qui ont basculé en deçà de la ligne de flottaison. (...) Un Etat qui devrait ajuster au plus près ses interventions en suivant les nervures du processus d'individualisation » (Castel, 1995, p. 474, souligné par moi).

La question reste cependant ouverte de savoir selon quelles modalités l'Etat est susceptible de poursuivre ce type de stratégie, c'est-à-dire d'intervenir dans le champ mouvant d'une flexibilité à plusieurs niveaux, sans nuire à l'autonomie de la négociation collective mais en soutenant parallèlement le travail de refondation normative évoqué plus haut. Cette problématique rejoint en réalité des questions de sociologie et de philosophie politique. A travers elle, sont en cause *les conditions de possibilité du débat public* à propos d'une réalité complexe mais présentant des risques d'exclusion, et pour laquelle la négociation collective formerait une étape décisive mais insuffisante. Au vu de nombreux débats sur le sujet, on peut semble-t-il distinguer trois options. Celles-ci ne visent surtout pas à définir une politique, encore moins à proposer une solution définitive face à des dilemmes récurrents. Plus modestement, elles cherchent à mieux circonscrire les modalités possibles de l'action publique et, par ce biais, à cerner une posture, une méthode :

- *l'option « procédurale »* renvoie aux courants actuellement dominants en philosophie politique. Cette option considère la pluralité des modes de vie et des situations sociales comme un fait irréductible (Rawls, 1971). Dans cette optique, le rôle de l'action publique ne devrait plus être d'intervenir sur le contenu substantiel des rapports sociaux mais de contribuer à la détermination des règles de discussion et des procédures de débat (Habermas, 1986, 1987). En ce qui concerne la problématique de la flexibilité, ceci reviendrait à dédier l'Etat un rôle de coordinateur global de manière à faire en sorte que les règles formelles de délibération soient respectées sur un sujet aussi difficile, mais sans intervenir sur le fond en contraignant les comportements des entreprises. Parallèlement, ceci reviendrait à placer la négociation collective sur un registre principalement procédural, c'est-à-dire à faire en sorte que l'issue des conflits sociaux se situe sur le plan du respect des engagements formels pris en matière de travail et d'emploi. Cette option présente plusieurs avantages : elle tient compte du caractère particulièrement controversé de la flexibilité ; elle peut également permettre de faire reculer les zones de non-droit évoquées plus haut, en redéfinissant les bases d'une stabilité juridique désindexée des fluctuations de la relation d'emploi (Supiot, 1999). Mais cette option risque pourtant de passer à côté d'un fait central, à savoir que, en matière de flexibilité, l'hétérogénéité des situations est constitutive d'un nouveau type d'inégalité, en raison du vide normatif qu'elle instaure et de l'impossibilité de mettre fin aux pratiques flexibles les plus déstructurantes pour les salariés. De manière plus prosaïque, le fait rawlsien de la pluralité risque de prendre, lorsque l'on applique à la diversification croissante des statuts d'emploi par exemple, une coloration assez négative. Il conduit en effet à occulter les mécanismes de recours à ces formes d'emploi et le maintien de nouvelles lignes de fracture au sein du salariat. En dépit de ses atouts, cette option risque donc d'accréditer le piège tendu par une flexibilité multiforme, à savoir que la diversité constitue potentiellement une source de dissimulation des modes de domination et, par là même, conduit à affaiblir les conditions permettant aux acteurs sociaux de peser normativement sur les orientations en cours de façon à réorienter les choix en tenant compte de l'intérêt général.

- *l'option « néo-substantielle »* tente de répondre aux impasses de l'option précédente en réaffirmant le rôle essentiel de l'Etat dans le pilotage du « navire de la société salariale menacé de toutes parts » (Castel, 1995). Un Etat qui devrait en quelque sorte se ressaisir face au regain de marchandisation et d'individualisation des rapports sociaux. Sans être explicitement revendiquée sous cette forme, cette option plaide pour un « Etat social fort », garant de protections sociales durables. Il ne s'agit pas d'un retour à un Etat-providence pesant de

manière substantielle sur la relation d'emploi à travers le redéploiement du pouvoir d'achat : de nature principalement quantitative, cette orientation n'a pas su prévenir les mutations qualitatives liées au développement de la flexibilité. Cet Etat devrait à l'inverse s'adapter aux nouvelles modalités de travail et d'emploi, en s'attaquant principalement au problème posé par le développement des formes atypiques d'emploi. Cette option présenterait plusieurs leviers possibles, tels que l'imposition de seuils ou la fiscalisation de pratiques abusives. Devant la résurgence de nombreux problèmes, en particulier la démultiplication des atteintes à la santé, cette approche peut paraître particulièrement opératoire. Toutefois, elle contient le risque majeur de conférer la totalité de la responsabilité de la production normative à l'Etat alors même que les éléments décrits ici font apparaître le besoins de normes décentralisées, capables d'accompagner la diversité des situations vécues (de Munck et Verhoeven, 1997). De plus, cette approche risque de délégitimer les acteurs de l'entreprise dans un travail de réélaboration normative qui les concerne directement et ne peut, par définition, se passer d'eux. Enfin et surtout, elle risque de prendre la flexibilité pour un fait acquis voir homogène, en définissant de manière arbitraire la limite entre le permis et le défendu et en légitimant un certain seuil de pratiques. Or les dilemmes décrits plus haut montrent que ces seuils varient fortement selon les secteurs, et que la flexibilité suppose un travail constant de redéfinition des limites du possible, compte-tenu de son caractère particulièrement fluctuant, parfois insaisissable.

- *l'option « partenariale »* tient compte des atouts des approches précédentes mais suggère de construire différemment les problèmes. Ce qui compte cette fois, c'est la constitution de la scène de délibération elle-même. Le dilemme n'est pas une dimension à dépasser : il constituerait au contraire le point de départ d'une troisième approche. Il s'agirait cette fois de valoriser le rôle central de la confrontation entre acteurs sociaux en modifiant simultanément les frontières de la négociation collective antérieure : en étendant extension de son champ d'application, notamment aux critères d'efficience et de performance des firmes, et en construisant parallèlement d'autres scènes de rencontres, de débat et de production normative (Herzog, 1997). Entre un Etat social garant à lui seul de la protection sociale et la procéduralisation du débat public, y compris dans l'entreprise, il y sans doute place pour des lieux de régulation intermédiaire prenant une part croissante dans la formation de « régulations autonomes » (Reynaud, 1989) et « l'invention de société » (Sainsaulieu, 1992). L'expérience de l'économie solidaire peut, de ce point de vue, constituer un cas exemplaire (Laville, 1999). Dans ce contexte, la redéfinition de normes de vie commune n'obéirait pas à

une méthode en particulier, de type procédural ; elle ne serait pas non plus dépendante du jeu d'un seul acteur, fût-ce un Etat bien informé. Elle renverrait plutôt aux effets de confrontations multiples, à la fois supra-nationales et décentralisées, dans lesquels les acteurs sociaux seraient placés en position de partenaires au regard des enjeux en vigueur (Herzog, 1997, 2002). Encore, une fois, l'objet de telles confrontations ne serait pas de nier les dilemmes évoqués, mais de s'appuyer au contraire sur cette dissymétrie initiale pour réinventer des manières de faire œuvre commune, avec et au-delà du marché. Confrontation qui serait dès lors en mesure de tenir compte des intérêts disparates des diverses parties en présence – aussi bien les employeurs que les salariés, les précaires que les stables, les femmes que les hommes, etc. – en légitimant la diversité des rôles au sein même d'espaces de négociation renouvelés. Auquel cas, selon les rapports de force et les objets en jeu, les propositions pourraient être alternativement de nature substantielle ou de nature procédurale. Dans cette optique, l'Etat social aurait une fonction essentielle de légitimation des formes diverses de négociation et de confrontation entre acteurs sociaux. Il s'agirait en d'autres termes d'organiser des espaces de délibération, en veillant à fois au développement des formes traditionnelles de négociation collective, à l'élargissement des objets du débat et à l'affirmation progressive d'espaces de discussion intermédiaire impliquant des acteurs jusqu'ici tenus à l'écart (associations de consommateurs, acteurs sectoriels, acteurs territoriaux, administrations décentralisées, conseils d'experts, etc.) L'une des missions principales de l'Etat social deviendrait donc ici celle de la constitution de la scène délibérative elle-même et de la légitimation de la diversité des forces en présence, de manière à repenser les conditions de reformulation de l'intérêt général. Cette approche peut pêcher par sa complexité ou les difficultés à bâtir des compromis. Elle semble toutefois ouvrir une perspective importante, en suggérant de dépasser l'alternative des options précédentes, tout en tenant compte de certains de leurs atouts.

PENSER AUTREMENT LES RAPPORTS ENTRE ENTREPRISE ET SOCIETE

Ce texte n'avait donc pas pour but de réduire les tensions ou contradictions constitutives de notre contexte économique et social, en privilégiant des faux-semblants et des convergences de surface. Il s'est agi au contraire d'en reconnaître et d'en assumer la complexité, dans la pluralité même des valeurs et des références normatives constitutives de notre espace démocratique. A première vue, la flexibilité du travail et de l'emploi traduit la faillite des anciens mécanismes de régulation et d'encastrement du marché dans des finalités sociétales. Mais elle indique aussi la manière dont les

agents économiques font face à la complexité d'un monde incertain et globalisé. Elle représente à ce titre à la fois un obstacle et un défi majeurs pour notre époque, en particulier sur un Vieux Continent ayant toujours cherché à allier solidarité et compétitivité aux différentes phases de sa construction. Evoquer les « dilemmes de l'entreprise flexible » n'avait donc pas pour objet de chercher des solutions toutes faites, mais de porter à la connaissance des responsables politiques, économiques et sociaux les questions dans lesquelles se débattent les firmes et les individus, afin d'imaginer de nouvelles manière de vivre ensemble et de se constituer collectivement comme société.

La société moderne est bien en ce sens un « projet inachevé » (Habermas, 1985) : elle se reconnaît dans sa capacité à se réinventer sans cesse, à produire de manière toujours renouvelée les institutions et régulations nécessaires à la vie commune. Mais ceci suppose une mutation des catégories conceptuelles antérieures : il ne s'agit pas tant de penser l'entreprise *contre* la société que de penser *autrement* les rapports entre entreprise et société. Citons à nouveau P. Herzog, auteur de *l'Europe après l'Europe* (2002), préfacé par Pascal Lamy, commissaire européen au commerce : « Il est incontestable que les entreprises font preuve de capacités d'innovation et de compétitivité remarquables, et que les individus en bénéficient. Mais l'insécurité et les injustices redoublent. L'inquiétude concernant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle gagne aux Etats-Unis tout autant qu'en Europe. (...) La flexibilité n'est pas simplement une nouvelle forme d'exploitation capitaliste, elle traduit aussi l'exigence d'une mutation du travail. (...) Face aux inégalités et aux exclusions, deux attitudes sont possibles : on peut subventionner le travail non qualifié, laisser la flexibilité devenir une liberté personnelle trahie qui pèse sur les plus faibles, et entériner un profond dualisme. On peut aussi tenter d'élever la qualification de tous, améliorer la qualité des emplois, faire de la flexibilité une mobilité choisie et des petits boulots une opportunité de formation, une occasion d'en appeler à l'intelligence » (p. 178-179).

Bibliographie

- Aglietta M. (dir), *Globalisation financière : l'aventure obligée*, Paris, Economica , 1990.
- Alter N., *L'Innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2001.
- Anxo D et O'Reilly J., « Working Time Regimes and Transitions et Comparative Perspectives », in O'Reilly (eds), *Working Time Changes : Social Integration Through Transitional Labour Market* , Edward Elgar Publisher, Londres, 2000.
- Arendt H., *Condition de l'Homme moderne*, Paris, Seuil, 1961.
- Argyris C. et Schön D., *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck, 2002.
- Arnsperger C., « Concepts fondamentaux et problèmes éthiques », *Séminaire « Etat social Actif »*, UCL, Louvain-La-Neuve, février 2002.
- Barre P., Leloup X., Léonard E., Spineux A. et Walthéry P., *Négocier l'emploi. Comparaison des formes de régulation de l'emploi en Europe*, IST, UCL, Louvain-La-Neuve, 2000.
- Barbier J.-C. et Nadel H., *La Flexibilité du travail et de l'emploi*, Paris, Flammarion, 2000.
- Beaud S. et Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière*, Paris, Fayard, 1999.
- Beffa J.-L., Boyer R. et Touffut J.-P., « Le droit face à l'hétérogénéité des relations salariales », *Droit social*, n° 12, décembre 1999.
- Beaujolin R., « Les engrenages de la décision de réduction d'effectifs », *Travail et Emploi*, n°75, 1998 ;
- *Les Vertiges de l'emploi*, Paris, Grasset, 1999.
- Boisard P., Cartron D., Gollac M., Valeyre M., *Temps et Travail. La durée du travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002.
- Boissonnat J., *Le Travail dans vingt ans*, Paris, Flammarion, 1995.
- Boltanski L. et Thévenot L., *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- Boltanski L. et Chiapello E., *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Boulin J.-Y, Muckenberger U., « Time in the City and Quality of Life », *BEST*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999.
- Boyer R., *La Flexibilité du travail en Europe. Une comparaison européenne entre 7 Etats Membres entre 1973 et 1985*, Paris, La Découverte, 1986.
- Boyer R. et Durant J.-P., *L'Après-fordisme*, Paris, Syros, 1998.
- Brewster C., Hegewish A. et Mayne L. et Tregaskis O., « Flexible Working in Europe. The

Evidence and the Implications », *European Journal of Work and Organisational Psychology*, n° 7, 1998.

Brunhes B., *Eurothérapies de l'emploi*, Paris, Presses de Sciences Po, 1999.

Burchell B., Fagan C., *Gender Jobs and Working Conditions in the European Union*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002 ;

Castel R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

Castells M., *La Société en réseaux*, Paris, Fayard, 1998.

Cohen D., *Richesse du monde, pauvreté des nations*, Paris, Flammarion, 1997 ;

- *Nos temps modernes*, Paris, Flammarion, 1999.

Courpasson D., *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.

Coutrot T., *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998.

Daubas-Letourneux V., Thebaud-Mony A., *Organisation du travail et santé au travail dans l'Union Européenne*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002.

Deiss M., *Flexible Employment Policies and Working Conditions. German Report*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999.

Dejours C., *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998.

Donzelot J. *L'Invention du social*, Paris, Fayard, 1984.

Donzelot J. (dir.), *Face à l'exclusion*, Paris, Esprit, 1991.

Drucker P., *A propos du management*, Paris, Village mondial, 2000.

Dubar, *La Crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF, 2001.

Ehrenberg A. *L'Individu incertain*, Paris, Calman Levy, 1995 ;

- *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris O. Jacob, 1998.

El Akremi A., « Flexibilité et stratégie de l'entreprise », *Cahiers de recherche du CRG*, Toulouse, janvier 2002.

Esping-Andersen G., *Les Trois mondes de l'Etat-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, Paris, PUF, 1999.

Everaere C., « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, 1999 ;

- *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997.

Fagan C. et Rubery J., « The salience of the part-time divide in the European Union », *European Sociological Review*, n° 12, décembre 1996.

Fortunato V., Negrelli S. et Rapisardi E., *Flexible Employment Policies and Working Conditions. Italian Report*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999.

- Fitoussi J.-P. et Rosanvallon P., *Le Nouvel âge des inégalités*, Paris, Seuil, 1996.
- Francfort I, Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M., *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, DDB, 1995.
- Gadrey J., *Services : la productivité en question*, Paris, DDB, 1996.
- Gauchet M., *Le Désenchantement du monde. Une histoire politique de la religion*, Paris, Gallimard, 1985 ;
- *La Démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard, 2002.
- Gaulejac (de) V. et Taboada Léonetti I., *La Lutte des places*, Paris, DDB, 1994.
- Gerritsen D. et Martin D., *Flexible Employment Policies and Working Conditions. French Report*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000.
- Gollac M. et Volkoff S., « Citius, altius, fortius, *L'intensification du travail* », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, septembre 1996 ;
- *Les Conditions de travail*, Paris, La Découverte, 2000.
- Goudswaard A. et Nanteuil-Miribel (de) M., *Flexibility and Working Conditions. A qualitative and comparative study in 7 E.U. Member States*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000.
- Habermas J., *Le Discours philosophie de la modernité*, 1985 ;
- *Morale et communication*, Paris, Cerf, 1986 ;
 - *Théorie de l'agir communicationnel (2 tomes)*, Paris, 1987.
- Herzog P., *Reconstruire un pouvoir politique. Dialogue pour gouverner entre partenaires*, Paris, La Découverte, 1997 ;
- *L'Europe après l'Europe*, Bruxelles, De Boeck, 2002.
- Kaiserburger D., *Négocier la flexibilité*, Paris, Ed. d'Organisation, 1997.
- Latta M, *Gender and Collective Bargaining*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000.
- Laville, J.-L., *Une troisième voie pour le travail*, Paris DDB, 1999.
- Lévinas E., *Totalité et infini*, Paris, M. Nijhoff, 1971 ;
- *Ethique et infini*, Paris, Fayard, 1982.
- Linhart D., *Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises*, Paris, Seuil, 1991.
- March J. et Simon H, *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1974.
- Maruani M. et Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, 1999.
- Michon F. et Ségrestin D., *L'Emploi, l'entreprise, la société. Débats économie-sociologie*, Paris, Economica, 1996.
- Méda D., *Qu'est-ce que la richesse ?*, Paris, Aubier, 1999.
- Merlié D. et Paoli P., *Dix ans d'évolution des conditions de travail*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000.

- Midler C., *L'Auto qui n'existait pas. Management de projet et transformations de l'entreprise*, Paris, Interéditions, 1994.
- Mintzberg H., « Nous vivons dans le culte du management », *Les Organisations*, Paris, Ed. Sciences humaines, 1999.
- Munck (de) J. (dir.), *Les Mutations du rapport à la norme : un changement dans la modernité ?*, Bruxelles, De Boeck, 1997.
- Nanteuil-Miribel (de) M., *La Flexibilité du travail et de l'emploi en Europe. Bilan et perspectives*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin, 2002a ;
- « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? », Paris, *Travail et emploi*, n° 52, janvier 2002.
- Nachi M., « La vertu du compromis. Dimensions éthique et pragmatique de l'accord », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, décembre 2001.
- Naville P., *Essai sur la qualification du travail*, Paris, Marcel Rivière, 1956.
- Orléan A., *Le Pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob, 1999.
- Osty F., *Le Désir de métier. Essai sur des dynamiques professionnelles méconnues*, Thèse pour l'obtention en sociologie, IEP Paris, 2000.
- Paugam S., *La Disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF, 1991 ;
- *Le Salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF, 2000.
- Perret B. et Roustang G., *L'Economie contre la société*, Paris, Seuil, 1993.
- Périlleux T., *Les Tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*, Paris, DDB, 2001.
- Sennett R., *Le Travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000.
- Piotet F., *La Révolution des métiers*, Paris, PUF, 2002.
- Polanyi K., *La Grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1944.
- Pollert A., *Farewell to Flexibility*, Oxford, Blackwell, 1991.
- Procter S., Rowlinson M., Mc Ardle L., Hassard J., Forrester P., « Flexibility, Politics and Strategy : in Defence of the Model of the Flexible Firm », *Work, Employment & Society*, June 1994.
- Rawls J., *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 1971.
- Ricœur P., *Temps et récit (3 tomes)*, Paris, Seuil, 1983-1985.
- Reynaud J.-D., *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Colin, 1989 ;
- *Le Conflit, la négociation, la règle*, Toulouse, Octares, 1996.
- Rosanvallon P., *La Crise de l'Etat-providence*, Paris, Seuil, 1984 ;
- *La Nouvelle question sociale : repenser l'Etat-providence*, Paris, Seuil, 1995.
- Sainsaulieu R., *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris, FNSP, 1992.

Ségrestin D., « A propos du nouveau modèle productif : question d'efficienc e, question de légitimité », *Sociologie du travail*, 93/01, 1993 ;

- *Sociologie de l'entreprise*, Paris, A. Colin, 1996.

Sen A., *L'Economie est une science morale*, Paris, La Découverte, 1999.

Supiot A. (dir.), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 1999.

Thébaud-Mony A., *Précarisation sociale, travail et santé*, Paris, Ed. IRESCO, 1997 ;

- *Sous-traitance et servitude*, Paris, Ed. INSERM, 2000.

Veltz P., *Le Nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2001.

Veltz P. et Zarifian P. « Vers de nouveaux modèles productifs ? », *Sociologie du travail*, 93/01, 1993.

Verret M., « Où va la classe ouvrière française », *Ouvriers, ouvrières : un continent morcelé et silencieux*, Paris, Autrement, 1992.

Zarifian P., *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, L'Harmattan, 1996.

Annexe

Tab 1 – Formes atypiques d'emploi dans l'U.E. en 2000 (% salariés)

Statuts d'emploi Durée du travail	CDI	CDD	Intérim	Stages	Autres	Total
Temps plein	69,5	7,2	1,7	1,6	2,4	82,4
Temps partiel (« déclaré spontanément »)	12,8	2,8	0,5	0,1	1,3	17,6
Total	82,3	10	2,2	1,7	3,7	100

D'après Merlié et Paoli (2001)

Fig. 1 – Différentes formes de flexibilité en interaction

FLEXIBILITE	QUANTITATIVE	QUALITATIVE
EXTERNE	<p style="text-align: center;">Statuts d'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> • contrats à durée déterminée • contrats de travail temporaire • stages • « autres emplois » <ul style="list-style-type: none"> . emplois subventionnés . travail saisonnier . travail à la demande • licenciements / chômage technique <p style="text-align: center;"><i>flexibilité numérique ou contractuelle</i></p>	<p style="text-align: center;">Systèmes de production</p> <ul style="list-style-type: none"> • sous-traitance • externalisation • travail indépendant <p style="text-align: center;"><i>flexibilité productive ou géographique</i></p>
INTERNE	<p style="text-align: center;">Temps de travail et rémunérations</p> <ul style="list-style-type: none"> • réduction / aménag. de la durée du travail • temps partiel • heures supplém. / heures complém. • travail posté / travail de nuit / travail de week-end • irrégularité / imprévisibilité des horaires • évolution des rémunérations <p style="text-align: center;"><i>flexibilité temporelle ou financière</i></p>	<p style="text-align: center;">Organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • autonomie/contrainte • « job enrichment » • polyvalence / polycompétence • délégation de responsabilités • travail d'équipe / équipes semi-autonomes • groupes de projet / travail en réseaux • coordination fonctionnelle <p style="text-align: center;"><i>flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle</i></p>

D'après Goudswaard, de Nanteuil-Miribel (2000)