

***Flexibilités et Performances,
stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail***

Rachel Beaujolin-Bellet, avec la coll. De Jacques Igalens, Michel Lallement, Steffen Lehndorff, Matthieu de Nanteuil, Frantz Rowe, Géraldine Schmidt.

Ed. La Découverte, coll. Recherches, mai 2004, 220 pages.

Florence JANY-CATRICE¹

Peut-on encore parler de flexibilité? En découvrant l'ouvrage coordonné par Rachel Beaujolin-Bellet, on est tenté de se dire : énième réflexion sur cette vaste question. Mais les auteurs ont choisi ici une focale bien particulière : quels liens la flexibilité entretient-elle avec la performance, ou plutôt avec les performances (microéconomique, macroéconomique, sociétale)?

Depuis les années quatre-vingt, le terme de « flexibilité » a fait son entrée dans les analyses du travail, de l'emploi et plus généralement dans les analyses des processus de production et des organisations, reflétant des mutations profondes et complexes des modes de gestion des ressources humaines. La pluralité sémantique du terme, le caractère pluridimensionnel des analyses de la flexibilité et la multitude des modes de recours à la flexibilité ont été rapidement mis en exergue par de nombreux auteurs. Ils seront ici largement rappelés par divers contributeurs à cet ouvrage, en ayant pour première valeur ajoutée de les insérer dans des analyses empiriques récentes, portant à la fois sur des activités industrielles (aérospatiale, chimie), tertiaires (banque, centres d'appel, services informatiques), mais relevant aussi de comparaisons internationales. Ce détour –descriptif– des modalités concrètes de recours à la flexibilité, martèle utilement à la fois la pluralité des sources de flexibilité mais aussi de ses conséquences, un des facteurs principaux dans la mise en œuvre d'une modalité singulière de flexibilité relevant de dimensions institutionnelles (ce que montrent bien les analyses comparatives internationales – de Nanteuil, Schots, Taskin –), mais aussi culturelles (Guéry, Mercier, Mottay et Schmidt parlent aussi de « style de management »).

Ces analyses empiriques conduisent ensuite les auteurs des différents chapitres à s'interroger sur les spécificités du système d'emploi français : ce qui distingue le système du travail et de l'emploi en France par rapport à ses principaux partenaires européens, est sa grande difficulté, depuis 20 ans, à maintenir un système de « relations industrielles » équilibré, qui permettrait à l'ensemble des acteurs du jeu économique de négocier des compromis stables et socialement efficaces (Beaujolin). Au lieu de cela, la faiblesse syndicale, couplée au maintien élevé en France du taux de chômage depuis 20 ans, a engendré un rapport salarial sous tension, où les acteurs de la régulation sociale sont de plus en plus de façon univoque les employeurs, régulation que les forces politiques au pouvoir n'ont guère réussi (ni cherché) à rééquilibrer. Cette particularité française, associée à des mutations plus structurelles des systèmes productifs, semble avoir des conséquences sur les pratiques d'entreprises (acteur principal dans la plupart des contributions) en matière de flexibilité.

Un des principaux apports de cet ouvrage est l'insistance des auteurs – notamment dans la mise en relief introductive de R. Beaujolin-Bellet et dans la postface de D. Méda –, sur la

¹ CLERSE, Université Lille1.

diversité, probablement aussi grande (mais tout aussi débattue et contradictoire) des « performances » qui résultent de cette diversité des modes de flexibilité. A une performance unique relevant d'un pur calcul économique et faisant écho à la rationalité substantielle des analyses orthodoxes, se substituent – dans la plupart des chapitres – des rationalités procédurales permettant de conjuguer le terme « performance »: on y parle ainsi performance économique et sociale (El Akremi, Igalens, Vicens), performance financière, performance sectorielle (Démary-Lebrun, Ingalens, Vicens), performance organisationnelle ou commerciale (Guéry, Mercier, Mottay, Schmidt) performance industrielle, performance sociétale (de Nanteuil *et al.*), renvoyant souvent, pour les logiques sous-jacentes, aux analyses conventionnalistes. Certains n'hésitant d'ailleurs pas à confronter ces logiques, et à en montrer les contradictions pour aboutir à des résultats nuancés ou contrastés :

alors que El Akremi *et al.* concluent – de façon assez optimiste – que la prise en compte des outils de mise en place de flexibilité dans une vision dynamique permettent de rétablir un consensus (fragile) entre performance économique (entendue dans le sens d'une organisation contrôlant suffisamment son environnement) et performance sociale, d'autres tels Dressen ou Guéry *et al.*, tout en étant conscients, eux aussi, de l'inconsistance d'analyses trop dualistes qui renverraient à des bonnes ou des mauvaises flexibilités, proposent des évaluations plus mitigées. Ils insistent en particulier sur les conséquences défavorables, pour les salariés, de la mise en place de systèmes flexibles, ce qui permet, légitimement, de mettre en doute la performance sociale de tels systèmes. Comme interroge fort justement D. Méda en postface de cet ouvrage, si les externalités négatives, notamment en matière de santé, étaient intégrées dans ces analyses et dans les « comptes » des coûts-avantages des pratiques d'intensification du travail auxquelles conduisent la plupart des mises en place de flexibilité, nul doute que les évaluations macrosociales qui en résulteraient, produiraient des résultats encore plus alarmistes.

Dans ce contexte, parler de « performance » peut apparaître comme une gageure que certains auteurs de cet ouvrage se permettent, probablement à juste titre, de mettre en question. Ainsi, de Nanteuil *et al.* sont de ce point de vue, peu optimistes. Selon eux, c'est l'ensemble du rapport salarial qui devient flexible, selon une rationalité sans grande logique (« rationalité floue »). Leur apport, crucial à notre sens, est de défendre des analyses de type constructivistes, où seraient questionnées les rationalités à l'œuvre dans les prises de décision, dans le recours à tel ou tel type de flexibilité, dans le jeu des acteurs, conduisant, idéalement, à « des mises en débat collectives des flexibilités et de leurs performances ». C'est aussi la conclusion de Lallement, Lehndorff et Voss-Dahm, qui plaident pour une réflexion collective sur les contours de formes (socialement) plus soutenables de flexibilité.

Cet ouvrage contribue à cet effort de réflexion², même si le chantier paraît finalement immense.

Florence JANY-CATRICE
CLERSE, Université Lille

² Tout comme le fait un autre ouvrage, remarquable, paru en 2005 – sous la direction, cette fois de Matthieu de Nanteuil et Assaad El Akremi – : *La société flexible, Travail, emploi, organisation en débat*, Éd. Eres, coll. *Sociétés en changement*.