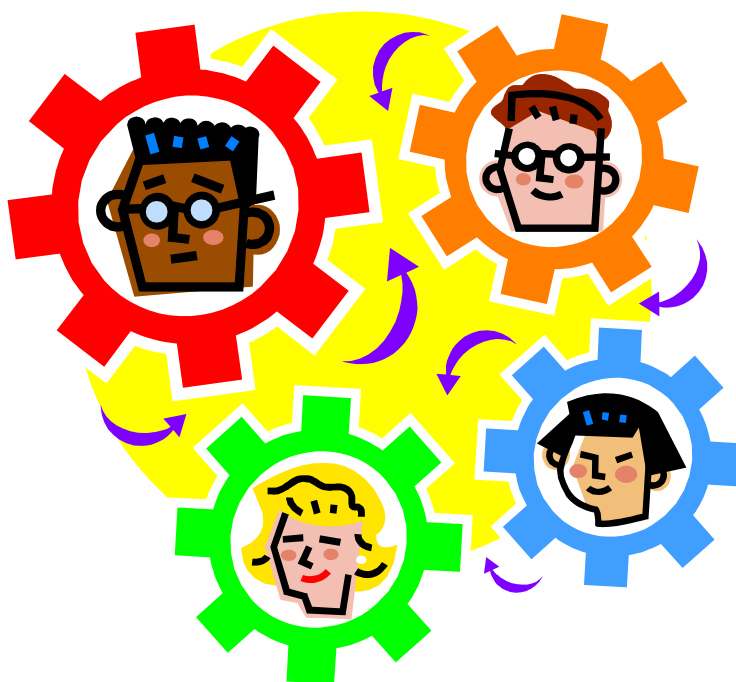


# Du travail flexible au travail sans bornes

Gérard Valenduc



**DOSSIER ÉDUCATION PERMANENTE**  
Décembre 2006

ASSOCIATION POUR UNE  
FONDATION TRAVAIL-UNIVERSITÉ  
CHAUSSÉE DE HAECHT, 579 – B-1031 BRUXELLES  
RUE DE L'ARSENAL, 5 – B-5000 NAMUR  
ÉDITEUR RESPONSABLE : PIERRE GEORIS

<http://www.ftu.be>

AVEC LE SOUTIEN DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE  
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE

© Association pour une **Fondation Travail-Université** (FTU)  
Siège social : Rue de l' Arsenal 5, 5000 Namur

# Table des matières

<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>1</b>
<b>PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>2</b>
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>LE TRAVAIL SANS BORNES : LES RAISONS D'UNE EXPANSION.....</b>	<b>3</b>
1.1 Les transformations dans l'organisation de l'économie .....	3
1.2 Une nouvelle vague de technologies de l'information et de la communication (TIC).....	7
1.3 Les stratégies des employeurs .....	10
1.4 Les transformations des styles de vie et des attitudes par rapport au travail.....	13
1.5 Synthèse .....	14
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>LES RISQUES ET IMPACTS DU TRAVAIL SANS BORNES .....</b>	<b>16</b>
2.1 Les nouvelles frontières du temps de travail .....	16
2.2 La conciliation entre le temps de travail et les autres temps sociaux .....	21
2.3 L'intensification du travail .....	22
2.4 Le contrôle sur le travail.....	24
2.5 L'individualisation de la relation de travail.....	26
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>29</b>

## Présentation de l'étude

Cette étude est le fruit d'une collaboration entre la Centrale CSC Bâtiment & Industrie (B&I) et le Centre de recherche Travail & Technologies de la Fondation Travail-Université. Elle constitue la contribution de la FTU aux documents préparatoires au Congrès de la Centrale B&I, qui se tiendra en octobre 2007.

Les responsables de la Centrale CSC B&I estimaient devoir faire le point sur l'évolution de la flexibilité du travail dans les secteurs couverts par la Centrale, c'est-à-dire la construction (bâtiment et génie civil), les branches connexes à la construction (ciment, pierre, verre, etc.), le bois et l'ameublement, le papier et l'imprimerie, les entreprises de travail adapté. Un large processus de consultation des travailleurs a été mis en œuvre. Au printemps 2006, la Centrale a lancé une enquête auprès des délégués syndicaux pour recenser les formes de flexibilité présentes dans les entreprises et pour connaître leur appréciation sur les avantages et les inconvénients de ces diverses formes de flexibilité. Lors des sessions de formation tenues en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles au printemps 2006, des débats ont été organisés sur le thème de la flexibilité. C'est de ces débats qu'a émergé l'expression "travail sans limites" ou "travail sans bornes" (*grenzeloze arbeid*). Les travailleurs ont ainsi marqué un glissement de sens de la flexibilité : celle-ci ne concerne plus seulement l'organisation du travail au sens strict, elle déborde sur l'organisation de la vie professionnelle dans son ensemble et sur les recouvrements entre la sphère du travail et la sphère privée.

En juin 2006, le service d'étude de la Centrale CSC B&I a invité deux chercheurs universitaires à se joindre aux travaux préparatoires au Congrès, plus particulièrement au groupe de rédaction des documents du Congrès : Othmar Van Achter, du département de droit du travail de la Faculté de droit de la KU Leuven, et Gérard Valenduc, du Centre de recherche Travail & Technologies de la Fondation Travail-Université à Namur. La demande adressée à ces deux chercheurs était d'aider les syndicalistes à prendre du recul par rapport aux observations de terrain et à situer l'expansion du travail sans bornes dans son contexte. De juin à décembre, ce groupe s'est réuni à plusieurs reprises pour discuter des résultats de l'enquête et des débats internes organisés au printemps, ainsi que pour préparer le document de travail du Congrès, qui est soumis à la discussion des délégués syndicaux au printemps 2006. C'est de ces discussions que sortira la version finale du document.

Cette étude de la FTU contribue à la réflexion de la Centrale CSC B&I sur deux thèmes : les raisons de l'expansion du travail sans bornes ; les risques et les impacts du travail sans bornes. Au-delà du public de la CSC B&I, cette étude s'adresse à tous les travailleurs concernés par l'expansion et la diversification du travail flexible.

# Chapitre 1

## Le travail sans bornes : les raisons d'une expansion

Pourquoi le travail sans bornes se répand-il ? Quelles sont les arguments des employeurs pour le promouvoir ? Dans quelle mesure et pourquoi de nombreux travailleurs sont-ils prêts à l'accepter ? Pour expliquer l'expansion du travail sans bornes, nous avons regroupé les facteurs explicatifs en quatre catégories.

Les deux premières se rapportent au contexte :

- les transformations dans l'organisation de l'économie,
- la modernisation technologique.

Les deux dernières se rapportent aux acteurs :

- les stratégies des employeurs,
- les changements dans les styles de vie et les attitudes des travailleurs.

### *1.1 Les transformations dans l'organisation de l'économie*

L'expansion du travail sans bornes est étroitement liée aux transformations récentes du contexte économique, non seulement au niveau de la mondialisation des marchés et des échanges, mais aussi dans les relations entre les entreprises et dans la nature des activités économiques. Dans une économie qui ignore de plus en plus les frontières, le travail devient lui aussi sans frontière. Dans une économie où les entreprises sont organisées en réseaux, le travail se fait lui aussi en réseau. Dans une économie caractérisée par le rôle croissant des services aux entreprises et aux particuliers, les emplois de service, y compris dans les industries, prennent le pas sur les métiers industriels classiques – du moins dans les pays développés. Toutes ces transformations favorisent l'expansion et la diversification du travail flexible.

### **Une restructuration des « chaînes de valeur » à l'échelle mondiale**

La répartition géographique des activités économiques –appelée aussi division internationale du travail – a beaucoup évolué au cours des dernières années. Certes, depuis les années 1980, il est fréquent de voir les entreprises multinationales localiser leurs activités de production dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère et les contraintes légales plus souples, voire inexistantes. Au fil des ans, à la faveur d'une mondialisation croissante des échanges, cette stratégie de division internationale du travail s'est considérablement étendue, affinée et diversifiée.

La notion de *chaîne de valeur* est utile pour comprendre cette évolution. La chaîne de valeur désigne la succession d'étapes dans la fabrication d'un produit, depuis les matières premières et la fabrication jusqu'à la commercialisation et le service après-vente, en passant par la logistique. Aujourd'hui, les différentes unités qui constituent la chaîne de valeur font l'objet d'un découpage de plus en plus fin ; la coordination est rendue de plus en plus efficace grâce à l'informatique et à internet ; la localisation de chaque maillon de la chaîne de

valeur fait l'objet d'une décision stratégique, selon les opportunités économiques du moment.

- Exemple : un groupe belge de lingerie féminine gère plusieurs marques de sous-vêtements, depuis le haut de gamme jusqu'au prêt-à-porter en grande série, dont la distribution s'effectue par des circuits différents (boutiques, chaînes spécialisées, grandes surfaces). Le design est centralisé dans le milieu anversois de la mode, mondialement réputé. Seules les premières séries sont fabriquées "pour l'exemple" en Flandre, de façon à faciliter l'interaction avec les concepteurs, le monde de la mode (revues, catalogues) et les centrales d'achat. L'approvisionnement est planifié sur le marché mondial du coton et des fibres synthétiques. Ensuite, la production est distribuée entre des unités situées en Afrique du Nord, en Europe de l'Est, en Turquie et en Asie, selon une hiérarchie des sous-traitants en fonction de la qualité attendue des sous-vêtements. La logistique est organisée en fonction de la proximité des marchés à la consommation ; elle est commune aux différentes marques, quel que soit leur circuit commercial. Les localisations des différentes unités changent avec les conditions du marché (accès aux matières premières, coût et qualification de la main-d'œuvre, organisation de la logistique), de manière à optimiser les bénéfices tout au long de la chaîne de valeur.

Ce principe de restructuration mondiale des chaînes de valeur est présent dans de nombreuses branches de la Centrale B&I, par exemple les grands chantiers de travaux publics, notamment les chantiers internationaux ; l'imprimerie et la distribution des journaux et magazines. Il influence également les industries qui se trouvent en amont des chaînes de valeur, comme les matériaux de construction, la pâte à papier.

Parmi les cas concrets auxquels les travailleurs sont confrontés, on peut relever notamment :

- Le recentrage sur le "cœur de métier" (*core business*) : de nombreuses entreprises décident de ne garder en interne que leur métier principal et d'externaliser les activités qui n'en font pas partie, à travers des filiales, des sous-traitants ou des équipementiers. Chaque maillon de la chaîne de valeur peut être soumis au dilemme "faire soi-même ou faire produire à l'extérieur". Il en résulte un démantèlement ou une réduction de taille des grandes entreprises, mais celles-ci tissent en revanche des réseaux denses de sous-traitants, qui sont perpétuellement mis en concurrence.
- Le développement de l'externalisation (*outsourcing*) à distance : grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), il n'y a plus de frontière à l'externalisation de certaines activités. À la sous-traitance traditionnelle, bien connue dans le secteur du bâtiment par exemple, s'ajoute une sous-traitance internationale d'activités à forte valeur ajoutée : la conception de produits, le dessin industriel, la gestion de projets ou de chantiers, la programmation informatique, la gestion financière, etc.
- Les délocalisations : les décisions de localisation des unités de production ou de logistique se prennent non seulement en fonction du faible coût de la main-d'œuvre et du laxisme des législations sociales, fiscales et environnementales, mais aussi en fonction d'une proximité des marchés émergents. Les cas de la Chine et des pays d'Europe de l'Est en sont des exemples : à la fois les coûts de production y sont moins élevés et le potentiel de consommation y est très important. Dans le secteur de la construction, où les chantiers ont une localisation fixe, c'est la main-d'œuvre qui est délocalisée, à travers le

détachement d'ouvriers appartenant à des entreprises en provenance de pays où les salaires sont bas et la législation peu contraignante.

Quelle est l'influence de la restructuration mondiale des chaînes de valeur sur l'expansion du travail flexible ? Elle s'exerce notamment à travers la mise en concurrence virtuelle des travailleurs à l'échelle mondiale, à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Chaque unité est comparée à ses rivales existantes et potentielles, sur le plan de la flexibilité des rythmes de travail, de la qualité et du coût de la main-d'œuvre, de la docilité de celle-ci, des contraintes fiscales, sociales ou environnementales, etc.

### **Le développement de l'entreprise réseau**

Une conséquence logique de la nouvelle division internationale du travail est le déclin du modèle hiérarchique de la grande firme industrielle, qui réalisait toutes les activités de production et de distribution de A à Z, éventuellement à travers une pyramide de filiales et de succursales. Ce modèle traditionnel, qui a fait ses preuves dans le troisième quart du 20<sup>ème</sup> siècle, perd de son importance au profit du modèle de l'entreprise réseau. Les tendances qui sont au cœur du concept d'entreprise réseau peuvent être résumées de la manière suivante :

- La transition de la production de masse à la production flexible se manifeste soit à travers la spécialisation flexible, avec de petites unités de production très spécialisées capables de produire des petites séries, soit à travers une forte personnalisation des produits et des services selon les attentes des clients. La crise des grandes organisations contraste avec la souplesse des PME comme agents d'innovation et de création d'emplois, même si ces PME restent liées aux grandes organisations dont elles sont les sous-traitantes, les fournisseurs ou les partenaires.
- Les réseaux interentreprises peuvent correspondre à deux modèles : les réseaux multidirectionnels mis en œuvre par des PME et le modèle du donneur d'ordre et de ses sous-traitants en cascade, dominé par une seule entreprise. Dans ces réseaux, les entreprises concluent des alliances économiquement stratégiques, mais souvent limitées dans le temps, pour des projets, des procédés ou des produits spécifiques.
- Un changement de modèle organisationnel s'opère dans la gestion des grandes organisations, en faveur d'un nouveau modèle non bureaucratique caractérisé par plusieurs tendances : une organisation autour des procédés et non des tâches ; une hiérarchie aplatie ; le développement du travail en équipe ou par projet ; une mesure des performances à travers la satisfaction du client ; des revenus basés sur les performances de l'équipe ; l'importance des contacts avec les fournisseurs et les clients ; une meilleure circulation de l'information ; une politique de requalification de ceux parmi les travailleurs qui jouent un rôle clé dans la nouvelle forme d'organisation.
- L'entreprise réseau présente ainsi une géométrie variable, faite de liens qui s'établissent de manière ad hoc, pour des projets spécifiques, puis qui peuvent se dissoudre ou se restructurer dans les projets suivants. L'organisation du travail suit un modèle semblable.

Le secteur de la construction connaît depuis longtemps une forme spécifique d'entreprise réseau : les associations momentanées d'entreprises pour les grands chantiers. L'évolution

récente de l'organisation de ces associations momentanées est révélatrice de l'évolution générale des entreprises réseaux.

L'entreprise réseau est un modèle. Dans la pratique, les formes d'organisation hiérarchiques et en réseau peuvent coexister, entrer en tension, évoluer différemment selon les domaines d'activité de l'entreprise, mais la direction du changement est claire : le réseau est la forme d'organisation flexible qui répond le mieux aux nouveaux défis de l'économie.

Pour les travailleurs, le modèle de l'entreprise réseau implique davantage de flexibilité, mais à travers une large panoplie d'instruments de flexibilité : le temps de travail, les contrats de travail, la localisation du travail, la polyvalence, etc. Le travail dans une organisation en réseau requiert souvent de nouvelles compétences, à tous les niveaux de qualification : savoir communiquer, pouvoir travailler en groupe. Le modèle de l'entreprise réseau augmente la flexibilité, mais n'entraîne pas de lui-même telle ou telle forme de flexibilité. C'est chaque entreprise qui sélectionnera les instruments de flexibilité en fonction de ses propres critères d'efficacité économique et de gestion des ressources humaines.

### **Une organisation de l'entreprise ciblée sur le consommateur**

Une caractéristique importante de la nouvelle organisation de l'économie est qu'elle est pilotée par la demande, non plus par l'offre. En termes plus simples : naguère, on devait vendre ce qu'on avait produit ; aujourd'hui, on ne produit que ce qu'on est certain de vendre. Le client est au centre de toutes les préoccupations, qu'il s'agisse du client individuel (consommateur final) ou d'une entreprise cliente.

Les temps et les rythmes de travail sont de plus en plus déterminés par les temps et les rythmes de la consommation, à travers des rapports directs avec des clients, rapports qui ont un caractère commercial. C'est ainsi que se multiplient les services accessibles 24h sur 24, les enquêtes de satisfaction de la clientèle, les contrôles sur les relations entre les travailleurs et les clients. Il s'agit certes d'une stratégie commerciale de la part des entreprises, mais aussi d'une stratégie de gestion des conditions de travail, qui consiste à imputer la responsabilité du stress aux clients plutôt qu'aux dispositifs d'organisation du travail mis en place par l'employeur. Cette tendance concerne non seulement le personnel commercial proprement dit, mais aussi de nombreuses autres catégories de travailleurs : les techniciens de maintenance, les contrôleurs et inspecteurs, les contremaîtres de chantier, les magasiniers, les transporteurs, les employés de guichet, les fonctionnaires d'une administration, les travailleurs de la santé, et bien d'autres. Les travailleurs des PME sont souvent plus exposés que les autres à des confrontations directes avec les clients.

### **Une expansion des emplois de service, y compris dans l'industrie**

Dans les pays développés, les emplois de service prennent une importance croissante par rapport aux emplois productifs directs. Le terme "emplois de service" regroupe non seulement les tâches de relation directe avec la clientèle, mais aussi tout ce qui concerne la logistique, le contrôle qualité, le suivi technique des installations chez les clients, les tâches de réparation ou de révision périodique, etc. Ou bien il s'agit d'emplois à part entière, ou bien d'une recombinaison des tâches au sein des emplois existants, en faveur des tâches de service qui se substituent ou s'ajoutent aux tâches traditionnelles. Exemple : les contremaîtres, les magasiniers.



Cette expansion des emplois de service est la conséquence directe, d'une part, de l'orientation vers la clientèle, et d'autre part, de l'automatisation accélérée des tâches productives directes ou de leur transfert vers d'autres zones géographiques. Les tâches qui restent localisées auprès des marchés de consommation finale comprennent notamment la prospection des clients, la logistique, le service après-vente, la maintenance et la réparation.

Cette tendance a deux conséquences en matière de travail flexible. D'une part, les horaires de travail deviennent plus étendus, notamment en soirée, ils s'ajustent à la demande de services. Les périodes de garde ou d'astreinte s'allongent pour les travailleurs soumis à ce type de régime. D'autre part, une plus grande polyvalence est exigée des employés et des ouvriers qui voient leurs tâches recomposées en faveur de la composante service.

## ***1.2 Une nouvelle vague de technologies de l'information et de la communication (TIC)***

### **Les TIC, des technologies de gestion du temps et de la distance**

L'ancienne génération des TIC, celle des années antérieures à 1995, reposait essentiellement sur l'automatisation du travail industriel et du travail de bureau. Les TIC de la nouvelle génération – c'est-à-dire internet, les réseaux, les ordinateurs et téléphones portables, les agendas électroniques, les logiciels de travail en groupe et à distance, les centres d'appel – sont avant tout des technologies de communication et de coordination. Elles peuvent être analysées en tant que technologies de gestion du temps et de la distance. Ceci permet de mieux comprendre leur impact sur la flexibilité : flexibilité du temps de travail, flexibilité des lieux de travail (Vendramin & Valenduc, 2005).

L'expression "en temps réel" est souvent utilisée pour caractériser les performances des systèmes de communication basés sur les réseaux. Internet permet d'accéder en temps réel à des informations en provenance de toute la planète, la banque sur PC effectuée à toute heure nos opérations en temps réel, les données encodées sur un poste de travail se propagent en temps réel dans tout le système informatique de l'entreprise, les services aux particuliers et aux entreprises se doivent d'être accessibles à toute heure en temps réel, etc. Le mot d'ordre du temps réel s'impose dans toutes les activités économiques et s'immisce dans la vie quotidienne. Il n'est pas sans conséquences sociales. Le contrôle permanent du temps transforme le travail. Grâce à toutes les données qu'ils collectent et brassent à travers leur mise en réseau, les systèmes informatiques actuels permettent une gestion de plus en plus précise de tous les flux de tâches, non seulement au sein d'une entreprise mais aussi dans ses relations avec ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses clients, ses partenaires commerciaux ou financiers. Les besoins en main-d'œuvre sont eux aussi planifiés et imposés en temps réel.

Plus le temps est réputé réel, plus la distance devient irréelle. Plus exactement, la distance s'estompe derrière le temps, elle est effacée ou dissimulée par les nouveaux systèmes de communication. L'instantanéité du courrier électronique ou de la navigation sur internet gomme les distances, les opérations d'un chantier peuvent être planifiées et coordonnées à distance, un journal s'imprime à des milliers de kilomètres de son lieu de rédaction. Le travail à distance et le travail itinérant se diversifient et se répandent. Le travail par projets ou par objectifs peut également être organisé à distance, parfois à une échelle internationale. Dans des cas extrêmes, mais de plus en plus fréquents, la distance perçue n'a plus rien à voir avec la distance physique. Le terme "téléprésence" est parfois utilisé pour décrire des

situations où les TIC créent une sorte de présence à distance, quand une proximité virtuelle en temps réel (caméras web, téléconférences, logiciels de travail collaboratif) se substitue à une proximité physique. Des réunions de chantier ou des conférences de rédaction dans des magazines peuvent se dérouler de cette manière.

### **Un exemple : la nouvelle génération des TIC dans le secteur de la construction**

Si on se réfère aux innovations qui sont en cours d'expérimentation dans les entreprises les plus avancées technologiquement, les usages des TIC dans le secteur de la construction sont appelés à se développer selon les axes suivants :

- Une utilisation plus intensive des réseaux (internet et intranet) et des technologies mobiles pour la coordination des associations momentanées, y compris sur de petits chantiers, ainsi que pour la gestion de projets de génie civil et pour la surveillance à distance.
- Le développement de logiciels de planification de la "construction frugale" (*lean construction*), visant à optimiser les flux et les localisations des matériaux, des machines et de la main-d'œuvre, de manière à s'assurer de leur disponibilité à l'endroit et au moment voulu ; de tels logiciels peuvent avoir un impact important sur la productivité, notamment à travers la réduction des retards et des indisponibilités.
- Des plates-formes de commerce électronique et de e-business pour les approvisionnements en matériaux et en machines, ainsi que pour les relations contractuelles avec les différents corps de métiers et les entreprises sous-traitantes ; de telles plates-formes vont couvrir non seulement les transactions commerciales, mais aussi l'accès en ligne aux documents de chantier, aux spécifications techniques, aux plans et aux dessins.
- Des systèmes de gestion en ligne des appels d'offres, des cahiers des charges et des remises d'offres, ainsi qu'un accès en ligne aux bases de données juridiques et réglementaires du secteur.
- L'incorporation des TIC (puces électroniques communicantes RFID, notamment) dans des matériaux de construction dits intelligents (*smart materials*), c'est-à-dire capables d'échanger des données et de modifier leurs propriétés, dans le domaine de l'isolation thermique, de la régulation de la consommation énergétique, de la résistance des matériaux, etc.
- L'usage de ces étiquettes communicantes pour suivre à la trace les matériaux, les repérer sur les chantiers, en dresser un inventaire précis, gérer les rebuts et les déchets de construction.
- La construction de bâtiments dits intelligents (*smart buildings*), qui exploitent à la fois les matériaux intelligents, les réseaux wifi reliant les équipements domestiques, les systèmes informatiques de pilotage du confort ou de régulation énergétique, etc. ; à l'avenir ces systèmes ne seront plus réservés à certains immeubles de bureaux de haut de gamme.
- Le développement de systèmes de simulation et de réalité virtuelle : interactions plus directes entre les concepteurs, les professionnels du bâtiment et les clients ; adaptation en

temps réel des spécifications et des documents techniques ; élimination plus facile des incompatibilités ou des inconsistances découvertes sur site ; relations plus fluides entre le staff technique et le personnel de chantier.

- Un nouveau développement des techniques de fabrication d'éléments de construction en dehors des sites, exploitant notamment les potentialités de la réalité virtuelle.

Pour atteindre de tels objectifs de modernisation technologique dans un secteur où peu d'entreprises investissent dans la recherche & développement, la Commission européenne a soutenu en 2004 la création d'une "plate-forme technologique européenne pour la construction et le génie civil". Son objectif est de développer une vision à long terme parmi les entreprises et les acteurs publics du secteur, de façon à investir de manière cohérente dans la technologie et à utiliser de manière optimale les innovations qui proviennent du secteur des TIC et des matériaux nouveaux.

En dépit de ces objectifs ambitieux, il faut constater que les entreprises de construction ne sont pas toutes très avancées sur le chemin de la modernisation technologique. On peut illustrer cette situation avec quelques données sur les usages des TIC dans les PME du secteur de la construction (5 à 250 travailleurs) en Wallonie, selon la dernière enquête PME de l'Agence wallonne des télécommunications (année 2005). Le secteur de la construction figure parmi les moins informatisés : 13% des PME n'ont qu'un seul ordinateur et 3% n'en ont aucun ; 27% n'ont pas de réseau interne ; 7% ne sont pas connectées à internet. Parmi les PME de la construction utilisatrices d'internet, seulement 36% font des achats ou des ventes en ligne et 44% ont un site web, mais un quart des sites n'ont pas été mis à jour au cours de l'année écoulée. Seulement 33% des PME de la construction ont organisé une formation TIC dans l'année, mais dans la majorité des cas il s'agissait de formation bureautique pour les employés administratifs. Les logiciels spécifiques au secteur sont très peu utilisés par les PME de la construction. En revanche, celles-ci utilisent autant que les autres PME les applications d'administration en ligne (*e-government*), notamment pour les déclarations de sécurité sociale et de TVA.

### **Des repères qui s'estompent**

Suite à ces développements récents des TIC, les frontières du temps de travail se brouillent pour un nombre croissant de travailleurs, à travers deux tendances concordantes.

- La première est l'expansion de formes d'organisation du travail dans lesquelles le temps de travail n'est plus nécessairement une mesure correcte du travail réalisé. C'est le cas du travail par projet (le plus souvent, par équipe de projet), où la réalisation du projet dans les délais imposés est un critère d'évaluation qui prime sur le temps travaillé par chacun. D'autres formes d'organisation reposent sur un management par objectifs, déjà fréquent chez les cadres mais qui se généralise à d'autres catégories de travailleurs, ou sur une évaluation selon les résultats, fréquente chez les commerciaux et les techniciens qui interviennent sur site ou chez les clients.
- La seconde tendance est une augmentation de la perméabilité entre le temps de travail et les autres temps sociaux, notamment les déplacements et le temps domestique. Il est de plus en plus fréquent, notamment grâce aux TIC, de travailler pendant des déplacements à des réunions ou chez des clients, de ramener du travail à la maison, de se trouver chez soi en situation d'astreinte formelle ("être de garde", "être en stand-by") ou informelle

("être joignable"). Il est tout aussi fréquent de voir des tâches professionnelles envahir le temps domestique tout en s'arrangeant pour régler des affaires personnelles pendant les heures de travail, ou encore de devoir prendre divers arrangements qui conduisent à un recouvrement entre le temps de travail et d'autres temps sociaux.

La localisation du travail devient, elle aussi de plus en plus floue. Pour un nombre croissant de travailleurs, le travail se caractérise par l'ubiquité (travailler n'importe où, n'importe quand) ou le nomadisme. Ce terme à la mode désigne non seulement le travail itinérant, mais aussi une forme de carrière professionnelle qui comporte des changements fréquents d'employeur et de cadre de travail, en quelque sorte des carrières "sans attache", fréquentes dans les nouveaux métiers d'internet, du multimédia, de la publicité, des services spécialisés aux entreprises. Certains travailleurs ont plusieurs lieux de travail : dans l'entreprise, chez des clients, chez des partenaires industriels ou commerciaux. Dans ce contexte, l'identification à l'entreprise et à son système de relations sociales se dissout progressivement. Brouillage des frontières, mais aussi des identités.

### **1.3 Les stratégies des employeurs**

Depuis les débuts de la crise de l'emploi en 1973, le modèle de la grande entreprise industrielle, pourvoyeuse d'un emploi à vie (du moins pour les hommes) est en déclin. Les principes d'organisation de ce modèle d'entreprise sont eux aussi entrés en déclin : le taylorisme, c'est-à-dire la parcellisation des tâches et la prescription du travail, et le fordisme, c'est-à-dire le travail à la chaîne, la production en grande série et la consommation de masse, ne sont plus des modèles d'efficacité industrielle, car ils sont trop rigides. C'est la flexibilité qui s'est imposée comme nouveau principe directeur dans l'organisation de la production : flexibilité de l'outil de production, flexibilité dans la diversification des produits, flexibilité du travail. Les transformations dans l'organisation de l'économie (1.1) et la modernisation technologique accélérée (1.2) poussent toujours vers davantage de flexibilité. En un quart de siècle, le principe de la flexibilité et ses modalités de mise en œuvre ont donc beaucoup évolué.

#### **Une diversification des formes de flexibilité**

Le tableau 1 illustre la diversité des formes de travail flexible qui peuvent être mises en œuvre par les employeurs. Elles ont été regroupées en cinq catégories : le temps de travail, la localisation du travail, les contrats de travail, le lien de subordination dans le travail et la polyvalence fonctionnelle. Certains de ces instruments de flexibilité sont anciens, d'autres sont plus récents. Ils peuvent être combinés entre eux.

**Tableau 1 : la diversification des formes de travail flexible**

<i>Temps de travail</i>	<i>Localisation du travail</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps partiel, fixe ou variable</li> <li>- Chômage partiel</li> <li>- Horaires flexibles ou à la carte</li> <li>- Travail à pauses</li> <li>- Travail crépusculaire, de nuit ou de week-end</li> <li>- Heures supplémentaires (payées ou non)</li> <li>- Travail sur appel</li> <li>- Temps de garde ou d'astreinte</li> <li>- Réduction volontaire (crédit temps ou assimilé)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail mobile ou itinérant</li> <li>- Travail à domicile, régulier ou occasionnel</li> <li>- Travail dans différents sièges de l'entreprise</li> <li>- Travail dans des télécentres ou des bureaux loués</li> <li>- Travail chez les clients ou les fournisseurs</li> <li>- Travail sur site distant (chantiers, usines)</li> <li>- Travail collaboratif à distance</li> </ul>
<i>Contrats de travail</i>	<i>Liens de subordination</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrats à durée déterminée ou saisonnier</li> <li>- Contrats pour une tâche déterminée</li> <li>- Contrats avec volume de travail annuel</li> <li>- Contrats sans volume de travail fixe</li> <li>- Contrats rémunérés à la pièce</li> <li>- Contrats rémunérés à la performance</li> <li>- Contrats d'insertion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail pour une agence d'intérim</li> <li>- Indépendant sous-traitant ou free-lance</li> <li>- Travail en détachement pour un autre employeur</li> <li>- Travail pour plusieurs employeurs</li> <li>- Statuts para-subordonnés (modèle italien)</li> <li>- Franchise</li> </ul>
<i>Flexibilité fonctionnelle</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polyvalence, rotation des tâches, cumul de plusieurs spécialisations ou métiers</li> <li>- Mobilité fonctionnelle dans l'entreprise</li> <li>- Travail par projets, par objectifs, en équipe</li> </ul>	

Source : d'après Vendramin P., Valenduc G. (2002), p. 46

Certaines formes de travail flexible sont à la limite entre le travail salarié et le travail indépendant. D'autres sont à la limite de la légalité, du moins en Belgique (travail sur appel, contrat sans volume fixe, travailleur indépendant pour un seul donneur d'ordre). Ce sont incontestablement le chômage élevé et le risque de s'enfoncer dans la précarité qui poussent certains travailleurs à accepter des formes extrêmes de travail flexible.

L'enquête réalisée début 2006 par la Centrale B&I montre que, dans les cinq secteurs couverts par la centrale, les principales formes de flexibilité se rencontrent dans le domaine du temps de travail (heures supplémentaires, chômage partiel, travail en équipes, horaires décalés) et des contrats de travail (saisonniers, intérim, durée déterminée). La rotation des tâches (flexibilité fonctionnelle) est également très fréquente. La sous-traitance et la mise à disposition de personnel sont les principales formes de subordination flexible, mais dans la construction, cette forme de flexibilité est également réalisée par la présence simultanée d'indépendants et de salariés sur les mêmes chantiers.

## **Une diversification des stratégies de flexibilité**

Les employeurs puisent dans cette panoplie d'instruments de flexibilité en fonction de diverses stratégies, qui peuvent coexister ou se renforcer.

### *La flexibilité comme stratégie de réduction des coûts de main-d'œuvre.*

C'est la stratégie la plus classique et la plus ancienne. Elle se manifeste notamment par le recours à la sous-traitance en cascade, par les délocalisations vers des zones à plus faible coût salarial, par l'expansion des contrats de courte durée (intérim et autres), par le recours à des contrats qui permettent des réductions de cotisations sociales patronales.

### *La flexibilité comme stratégie d'adaptation à la demande.*

C'est une conséquence directe du "pilotage par la demande". Cette stratégie joue d'abord sur la flexibilité du temps de travail, pour ajuster celui-ci aux exigences, réelles ou supposées, du marché. Deux cas concrets sont aujourd'hui particulièrement problématiques pour les travailleurs : d'une part, l'allongement du temps "travaillable" dans des métiers qui avaient l'habitude des horaires fixes ; d'autre part, la planification fine des besoins en main-d'œuvre en fonction des fluctuations de la demande, ce qui se manifeste notamment par des temps partiels variables, le chômage partiel, l'intérim.

### *La flexibilité comme optimisation des compétences.*

Il s'agit d'une stratégie plus récente, qui vise à exploiter au maximum les compétences présentes parmi le personnel en favorisant la rotation des tâches, la polyvalence, le travail en équipe ou par projet. Elle peut déboucher aussi sur l'externalisation de fonctions spécialisées, pour lesquelles l'entreprise préfère acheter des compétences à l'extérieur plutôt que de les développer à l'intérieur.

### *La flexibilité comme avantage qualitatif par rapport à la concurrence.*

Ici ce n'est pas tant la concurrence sur les coûts et les prix qui est en jeu, mais la concurrence sur la qualité des produits et des procédés de fabrication. Une organisation plus flexible (notamment flexibilité du temps de travail et flexibilité fonctionnelle) permet de mettre en œuvre plus facilement des procédures de qualité totale et d'obtenir des certifications (ISO ou autres). Une disponibilité étendue (horaires de travail plus étendus, meilleure couverture géographique) est également un facteur qualitatif de compétitivité qui a des répercussions sur la flexibilité.

### *La flexibilité comme volonté de repousser les limites de la réglementation du travail.*

Les organisations d'employeurs ont une position de principe qui consiste à toujours assouplir la réglementation du travail et à repousser les limites des contraintes légales ou conventionnelles. Leur but est d'offrir à leurs membres les latitudes les plus larges possibles en matière de flexibilité, même si elles ne sont pas nécessairement exploitées par tous. La flexibilité est également utilisée comme monnaie d'échange dans les négociations sur l'emploi et les salaires, où les concessions patronales sont très souvent liées à une exigence de concessions syndicales en matière de flexibilité. Dans cette optique, pour les employeurs, la flexibilité est tout autant un combat politique qu'un argument économique.

#### **1.4 Les transformations des styles de vie et des attitudes par rapport au travail**

Le monde du travail est lui aussi en train de changer. Les attitudes et les attentes par rapport au travail sont de plus en plus diversifiées, selon l'âge, le sexe, le niveau de formation, la composition familiale, le milieu ethnique, etc. Cette diversification des attitudes et des attentes élargit l'acceptabilité sociale de la flexibilité : ce que certains travailleurs refusent sera accepté par d'autres, et vice versa. Ce n'est pas seulement la pression du chômage qui entre en jeu, mais aussi d'autres facteurs de transformation de la vie en société.

##### ***Les changements dans les habitudes de consommation.***

L'extension des plages horaires de disponibilité des services est une forme de réponse à une pression des consommateurs en faveur d'une accessibilité à toute heure, qu'il s'agisse de pizzas, de banque ou de réparations domestiques. Le travailleur peut être mis dans une situation paradoxale, où il est demandeur de flexibilité en tant que consommateur mais cherche à limiter la flexibilité en tant que salarié. Toutefois, les enquêtes montrent que l'effet de ce paradoxe joue souvent en faveur de la flexibilité et favorise les concessions au niveau du travail, en privilégiant la sphère de la consommation.

##### ***Les changements induits par la démographie.***

La composition démographique de la population active a changé au cours des dernières années, également dans le sens d'une diversification des attitudes à l'égard du travail flexible. Une population active vieillissante accepte plus difficilement les horaires atypiques, les déplacements pénibles, les statuts incertains. En revanche, l'allongement de l'espérance de vie crée une demande de services à horaires variables et décalés. L'expansion du travail des femmes crée de nombreuses inégalités dans les usages du temps et renforce l'importance des problèmes de conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère privée – on voit par exemple que dans les secteurs majoritairement masculins, les hommes accordent une moindre importance aux problèmes de conciliation. Les nouvelles formes d'immigration fournissent une main-d'œuvre davantage prédisposée à accepter le travail précaire et les horaires flexibles.

##### ***La diversité des transitions vers le marché du travail.***

Pour les jeunes, la transition entre le système de formation et le marché du travail emprunte des voies de plus en plus nombreuses, avec de fréquents détours. Les contrats d'insertion, l'intérim, les contrats à durée déterminée sont facilement acceptés quand ils sont perçus comme une porte d'entrée sur le marché du travail, mais commencent à poser des problèmes quand ils installent des jeunes dans l'incertitude ou la précarité. La polyvalence fonctionnelle est différemment acceptée selon l'âge et le niveau de qualification. Les horaires atypiques sont acceptés différemment selon le style de vie et la composition familiale. Dans certains métiers, les aller-retour des jeunes entre les statuts de salarié et d'indépendant sont fréquents, parfois ils constituent un passage obligé. Pour de nombreux jeunes, le travail n'occupe pas la même place centrale dans leur vie que dans celle des générations antérieures. L'âge moyen de la mise en couple, de l'accès au logement, de la formation d'une famille recule dans toutes les catégories sociales ; par conséquent, de plus longues périodes d'instabilité professionnelle sont acceptées, à moins que ce ne soit l'inverse : la précarité du travail retarde les autres engagements stables.

### *L'évolution du rapport au travail.*

La place du travail en tant que valeur, ou en tant que principe organisateur de la trajectoire personnelle, diffère d'un groupe social à l'autre et d'une génération à l'autre. Dans le rapport au travail, il y a trois dimensions : une dimension instrumentale (le revenu, la carrière, les aspirations matérielles) ; une dimension sociale (les relations humaines au travail, l'engagement social) ; une dimension symbolique (l'identité, la capacité de s'exprimer et de se réaliser dans son travail, le sentiment de succès ou d'utilité, l'intérêt du travail, l'autonomie). L'équilibre de ces trois dimensions connaît aujourd'hui de profondes transformations, fortement liées à l'âge, au niveau de qualification et au contexte socioculturel.

Tous ces facteurs de diversité ont achevé de briser l'ancienne homogénéité du monde du travail et favorisé la diffusion des pratiques flexibles de travail, qui jouent précisément sur cette différenciation des intérêts.

### **1.5 Synthèse**

En résumé et en conclusion de ce chapitre, le tableau ci-dessous reprend les principales raisons pour lesquelles les employeurs ont recours à la flexibilité ou pour lesquelles les travailleurs acceptent davantage de flexibilité.

**Tableau 2 : Les raisons de l'expansion du travail flexible – une synthèse**

<i>Pour les employeurs</i>	<i>Pour les travailleurs</i>
<p><i>Raisons économiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recourir à la sous-traitance et à l'externalisation vers des entreprises à plus faible coût salarial.</li> <li>– S'ajuster à un marché dont les fluctuations sont rapides mais continues.</li> <li>– Élargir les plages de disponibilité des services offerts par l'entreprise ; utiliser en continu les capacités de production.</li> <li>– Améliorer la qualité des produits ou des services</li> </ul>	<p><i>Raisons économiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Heures supplémentaires : augmenter son revenu et son pouvoir d'achat, compenser des salaires horaires peu élevés par du travail supplémentaire.</li> <li>– Accepter des horaires qui entraînent des économies sur les navettes, les frais de garde d'enfants, etc.</li> </ul>
<p><i>Raisons liées au marché du travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Profiter du contexte de sous-emploi pour trouver plus facilement de la main-d'œuvre temporaire ou intérimaire.</li> <li>– Utiliser les possibilités offertes par les emplois subventionnés ou les aides publiques à l'emploi.</li> <li>– Gérer certaines pénuries par la flexibilité fonctionnelle ou la sous-traitance.</li> </ul>	<p><i>Raisons liées au marché du travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Accepter des formes précaires d'emploi pour échapper au chômage, ou bien comme insertion ou réinsertion sur le marché du travail.</li> <li>– Accepter des horaires irréguliers ou flexibles parce qu'ils sont moins demandés.</li> <li>– Accepter la flexibilité fonctionnelle, avec l'espoir qu'elle permettra d'apprendre du nouveau.</li> <li>– Nouvelles formes de parcours professionnels, plus diversifiés et comportant des réorientations.</li> </ul>



<p><i>Raisons liées aux nouvelles formes d'organisation du travail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimiser l'utilisation des différentes compétences présentes dans l'entreprise.</li> <li>- Mettre en place des procédures flexibles, qui nécessitent des travailleurs flexibles.</li> </ul>	<p><i>Raisons liées à l'évolution des styles de vie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contraintes de temps changeantes selon les âges de la vie (avant ou après s'être engagé dans un couple ou une famille, selon l'âge des enfants, selon la situation du conjoint, etc.)</li> <li>- Besoin de davantage de temps pour les loisirs, quitte à travailler plus à d'autres moments.</li> <li>- Refus du modèle traditionnel de carrière</li> </ul>
<p><i>Raisons particulières à certaines entreprises</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Raisons liées à la nature particulière de l'activité de l'entreprise, qui impose certaines formes de travail flexible ou atypique (travail à pauses, périodes de garde ou d'astreinte, etc.)</li> </ul>	<p><i>Raisons individuelles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver un meilleur usage du temps pour un meilleur équilibre entre vie de travail et vie hors travail (travailler plus à certains moments, moins à d'autres).</li> <li>- Volonté de changer plus souvent d'employeur ou d'emploi, notamment pour se former sur le tas.</li> </ul>

## Chapitre 2

### Les risques et impacts du travail sans bornes

Pour les travailleurs, le travail sans bornes a de nombreuses conséquences, essentiellement en termes de qualité de vie au travail et en dehors du travail. Ces conséquences ne sont pas nécessairement négatives pour tous les travailleurs ; de plus, selon les choix des dirigeants d'entreprises en matière d'organisation du travail, un même dispositif de travail flexible peut être évalué positivement ou négativement d'une entreprise à l'autre, d'un groupe professionnel à l'autre. C'est pourquoi nous préférons parler de *risques pour les travailleurs* plutôt que de *conséquences* (sous-entendu, le plus souvent : conséquences négatives). Le risque est toujours présent, c'est grâce à l'action collective des travailleurs que les conséquences négatives peuvent être réduites ou évitées.

Ce document ne prétend pas faire l'inventaire de tous les risques liés à l'expansion du travail sans bornes ; il se focalise sur les thèmes suivants :

- Les nouvelles frontières du temps de travail
- La conciliation entre le temps de travail et les autres temps sociaux
- L'intensification du travail
- Le contrôle sur le travail
- L'individualisation de la relation de travail et des formes de rémunération

Chacun de ces thèmes est introduit par un paradoxe, qui illustre le caractère controversé des risques sociaux liés au travail sans bornes.

#### *2.1 Les nouvelles frontières du temps de travail*

Le paradoxe : alors que la durée du travail s'est considérablement réduite au cours des cinquante dernières années, on assiste à une extension du temps "travaillable" pour une proportion de plus en plus importante de travailleurs.

Un exemple concret : en France, la durée moyenne du travail est passée de 2096 heures par an en 1949 à 1540 heures par an en 2004. En revanche, alors que la durée hebdomadaire du travail est théoriquement de 36 heures par semaine, 8% des salariés travaillent plus de 50 heures par semaine. Le travail de nuit et le travail du dimanche deviennent plus fréquents, ils concernent aujourd'hui respectivement 13% et 11% des salariés français.

#### **Temps de travail, temps hors travail : de quoi est fait notre temps ?**

On peut distinguer quatre grandes composantes du temps de travail :

- Le *temps d'action* proprement dit : il s'agit du temps passé à produire, à conduire des équipements et des machines, à traiter avec les clients, à réaliser les tâches qui caractérisent un métier (autres exemples : enseigner, soigner, etc.).
- Le *temps de réflexion*, d'étude, d'analyse, d'auto-organisation : il s'agit du temps nécessaire pour prendre du recul par rapport au temps d'action ; il est présent dans tous les métiers, manuels et intellectuels, techniques ou relationnels.

- Le *temps de communication*, formelle ou informelle, avec les collègues ou avec la hiérarchie : c'est un temps utile pour s'insérer dans un collectif de travail, pour renforcer son appartenance à une organisation.
- Le *temps de formation et d'apprentissage*, qui peut prendre plusieurs formes : formation formalisée (cours, stages), formation sur le tas, formation à distance, seul ou en groupe. C'est ce temps qui permet de s'adapter, de progresser, d'anticiper les changements.

Avec les nouvelles formes d'organisation du travail, le dosage de ces quatre composantes évolue, en faveur de celles qui sont les plus difficiles à mesurer. Dans la plupart des métiers, manuels ou intellectuels, la réflexion, la communication et l'apprentissage permanent occupent une place de plus en plus importante, mais qui n'est pas souvent reconnue par les employeurs. Ces temps de réflexion, de communication et d'apprentissage ont tendance à déborder du temps de travail vers le temps hors travail.

À côté du temps de travail, il y a d'autres temps de la vie, dénommés "temps sociaux", qui interfèrent d'une manière ou d'une autre avec le temps de travail :

- Le temps lié au travail, incluant les déplacements, la formation hors du travail, les formes de disponibilité pour l'employeur (garde, stand-by, astreinte, etc.).
- Le temps domestique contraint : travail domestique, aide aux personnes, accès aux services publics ou privés, autres temps familiaux (notamment liés aux horaires et aux activités des enfants).
- Le temps "physiologique" : se nourrir, se reposer, prendre soin de soi, etc.
- Le temps libre, pour des activités personnelles, culturelles ou sociales librement choisies.

Le temps de travail est un élément structurant des autres temps sociaux, mais il n'est pas le seul : d'une personne à l'autre (et selon qu'on soit homme ou femme), les rythmes scolaires, les imprévus familiaux, les heures d'accessibilité des services, les transports peuvent jouer un rôle très structurant vis-à-vis de l'articulation entre le temps de travail et les autres temps sociaux.

### **Les recouvrements entre travail et vie privée, dans des zones grises du temps de travail**

Aujourd'hui, avec les nouvelles formes d'organisation du travail, les frontières deviennent de plus en plus floues entre la sphère professionnelle et la sphère privée, entre le temps de travail et les autres temps sociaux. Certaines formes d'organisation du travail contribuent fortement à brouiller ces frontières :

- Dans le *travail par projet* ou le *travail par objectifs*, qui sont des formes d'organisation de plus en plus répandues, pas seulement chez les employés et les cadres mais aussi parmi les ouvriers, le temps n'est plus la mesure principale du travail effectué. Ce sont d'autres paramètres que le temps passé au travail qui permettent de mesurer celui-ci : le respect des délais fixés pour un projet ou un chantier et des étapes intermédiaires pour y arriver ; le degré de réalisation des objectifs commerciaux ; le degré de conformité à des procédures de contrôle de la qualité, etc. Certes, la mesure du temps de travail ne disparaît pas, mais elle est assujettie à d'autres critères que les employeurs jugent plus importants.

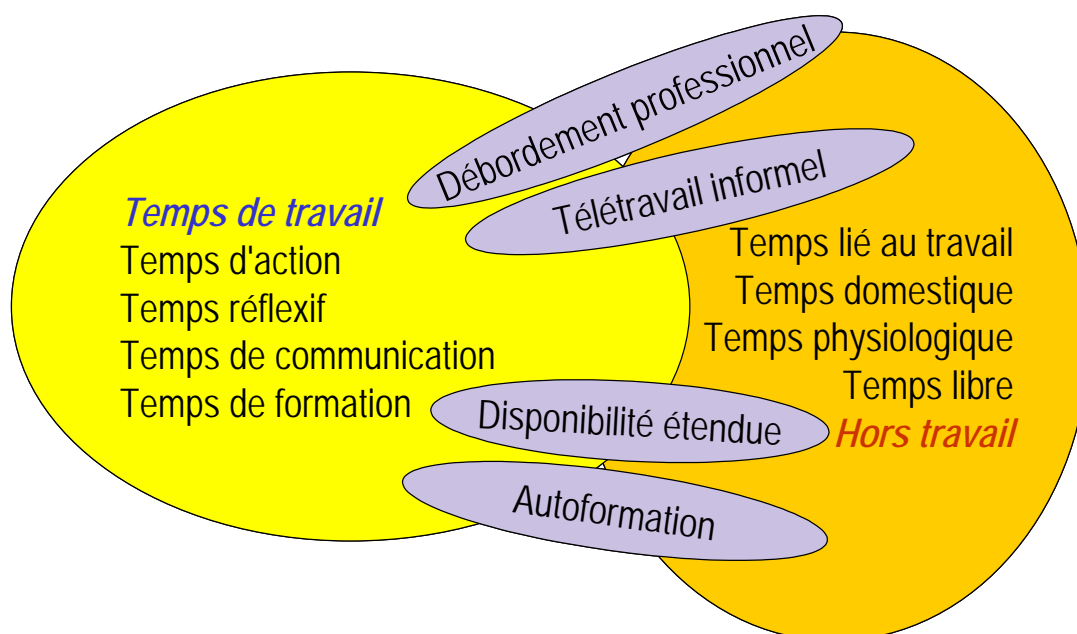
- De nombreuses entreprises requièrent de certains travailleurs une *disponibilité étendue*, sous la forme de temps de garde, de temps d’astreinte à domicile, de temps pendant lequel il faut rester “joignable” par l’entreprise. Lorsqu’on dispose d’un téléphone portable ou d’un ordinateur fourni par l’employeur, on peut y ajouter la quasi-obligation de lire son courrier électronique ou de répondre aux appels en dehors du temps de travail. Cette contrainte de disponibilité étendue brouille les frontières du temps de travail. Dans la forme extrême du travail sur appel (appelé en France “travail au sifflet”), le travailleur doit être disponible pour venir travailler uniquement quand l’employeur l’appelle.
- Dans les formes d’organisation à flux tendus (production “juste à temps”), le temps de travail est toujours calculé au plus serré. Les travailleurs ont rarement le temps d’effectuer toutes leurs tâches dans le temps imparti. Conséquences : des heures supplémentaires nécessaires mais non reconnues (donc non rémunérées), du travail ramené à la maison, des heures de réunion ou de travail sur site qui débordent du temps de travail formel. Ce “*débordement professionnel*” touche, à des degrés divers, un nombre croissant de travailleurs, dans toutes les branches d’activité.
- Le *télétravail* contribue également à brouiller les frontières. La forme la plus répandue de télétravail est le télétravail informel, qui ne fait pas l’objet d’un accord établi avec l’employeur et dont la fréquence varie en fonction des contraintes du travail. Le salarié effectue du télétravail avant, après ou entre des visites de clients ou de chantiers, des réunions, des inspections, des contrôles sur site ; ou encore en début ou en fin de journée, pour éviter les embouteillages. Ce type de télétravail peut s’effectuer à domicile mais aussi chez des clients, sur un chantier, lors de déplacements.
- Le temps consacré à l’*autoformation* empiète bien souvent à la fois sur le temps de travail et sur le temps hors travail : c’est à domicile qu’on ramène des cdrom techniques, des notices de produits, des exercices à réaliser suite à un cours, etc. La pression à l’autoformation est de plus en plus grande dans les entreprises, elle contribue à brouiller les frontières du temps de travail.
- Les *horaires coupés* (c’est-à-dire un temps de travail réparti entre deux moments séparés de la journée) et les *horaires imprévisibles* provoquent eux aussi une intrication du temps de travail et hors travail.

Voici quelques données, d’origine française (voir référence Institut Chronopost), qui illustrent le débordement du travail sur les autres temps sociaux.

- En France, 43% des travailleurs (48% des hommes et 37% des femmes) effectuent des tâches professionnelles en dehors du temps de travail rémunéré : en moyenne 5.8 heures par semaine, dont 3.1 heures sur le lieu de travail et 2.6 heures au domicile ; ce phénomène touche toutes les catégories professionnelles, même si les cadres et employés qualifiés sont les plus concernés. Parmi ceux qui effectuent des tâches professionnelles en dehors du temps de travail, 62% le font de leur propre initiative, c’est-à-dire sans demande explicite de leur employeur ; ils le font surtout parce qu’ils pensent que c’est une nécessité liée à leur métier (80%) ou parce que c’est une manière de concilier leur travail et leur vie privée (16%).

- Le “débordement professionnel” est renforcé par les nouvelles technologies. Au lieu de 5.8 heures par semaine en moyenne, il est de 6.8 heures pour ceux qui disposent d’un ordinateur personnel à usage professionnel et 7.4 heures pour ceux qui disposent d’un gsm à usage professionnel.
- Le télétravail occasionnel concerne 12% des salariés français et pour la moitié d’entre eux il s’effectue de manière informelle. Dans 80% des cas le télétravail déborde sur le temps hors travail. Le télétravail est une pratique adaptée aux nouvelles exigences de gestion du temps : pour 40% des télétravailleurs français, il permet de mieux gérer la liberté des horaires ; pour 39%, de mieux gérer les déplacements ou les imprévus ; pour 20% (18% des hommes et 22% des femmes), de mieux organiser la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Le schéma ci-dessous synthétise les zones de recouvrement entre le temps de travail et le temps hors travail.



### Le cas des heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont très fréquentes dans les secteurs couverts par la Centrale B&I (75% des entreprises selon l’enquête 2006). Peut-on les considérer comme faisant partie de la “zone grise” à la frontière entre le temps de travail et le temps hors travail ? Lorsqu’elles sont rémunérées, elles font partie du temps de travail proprement dit et constituent un instrument de “flexibilité numérique”. Lorsqu’elles sont compensées par du temps libre, elles accentuent la flexibilité des horaires mais elles peuvent s’insérer dans un équilibre entre travail et vie privée. Lorsqu’elles ne sont ni compensées ni rémunérées, elles se situent clairement dans la “zone grise”.

Selon l’enquête européenne sur le temps de travail de la Fondation de Dublin (référence ESWT), 75% des établissements ont recours à des heures supplémentaires en Europe (72% en

Belgique). En moyenne en Europe, 45% des heures supplémentaires sont rémunérées et 34% sont compensées par du temps libre ; en Belgique : respectivement 15% et 58%. Les heures supplémentaires qui ne sont ni rémunérées ni récupérées en temps sont donc assez fréquentes, surtout chez les employés et les cadres. La compensation en temps est plus fréquente dans le secteur des services, le paiement est plus fréquent dans l'industrie manufacturière et la construction. En moyenne en Europe, les heures supplémentaires sont effectuées uniquement par des travailleurs volontaires dans 44% des établissements ; elles sont imposées dans 23% des établissements ; dans 29% des établissements, elles sont tantôt volontaires, tantôt imposées, selon les métiers. Ce n'est que dans le cas où les heures supplémentaires sont effectuées volontairement et compensées par du temps libre que les salariés estiment qu'elles améliorent l'équilibre entre travail et vie privée.

L'enquête de la Centrale B&I donne des résultats sensiblement différents de ceux de l'enquête européenne. Si le pourcentage moyen d'entreprises concernées est semblable (75%, mais jusqu'à 93% dans le secteur graphique et papier), les formes de compensation sont différentes : les heures supplémentaires sont payées dans 59% des entreprises et récupérées dans 73%, ce qui laisse présager que de nombreuses entreprises mettent en œuvre les deux formes de compensation. Toutefois, le choix entre rémunération ou récupération n'existe que depuis 2005 ; il s'agit donc d'un phénomène assez neuf. L'enquête ne permet pas de déterminer la proportion d'entreprises qui ne fournissent aucune compensation aux travailleurs. Les motifs de prestation des heures supplémentaires sont d'ordre financier (pour gagner davantage : 27%) mais surtout d'ordre organisationnel (tâches d'entretien 37%, surcharge de travail 21%, force majeure 20%, longs déplacements 20%). La tendance est à une augmentation de la récupération en temps et une diminution de la compensation en argent. Les heures supplémentaires constituent une forme de flexibilité appréciée par les travailleurs : 30% des militants interrogés trouvent cela intéressant et 22% souhaitent y avoir recours personnellement. L'intérêt pour les heures supplémentaires se trouve surtout dans les tranches d'âge plus jeunes (20-30 et 30-40). Il n'est pas directement corrélé au nombre d'enfants. Il est moindre chez ceux dont le conjoint travaille.

### **Les enjeux syndicaux**

Face au brouillage des frontières du temps de travail, deux pistes d'action sont envisageables pour les organisations syndicales :

- Mieux maîtriser les zones grises du temps de travail, sans toutefois dénier leur réalité : trouver les meilleurs termes de négociation dans chaque situation concernée (au niveau des secteurs ou au niveau de certains groupes de métiers) ; reconstruire une approche collective dans un domaine où la variété des perceptions et des préférences individuelles est très large.
- Endiguer les débordements du travail en définissant un "périmètre irréductible" de la sphère privée : promouvoir un "droit à la déconnexion" pour les travailleurs qui sont censés être perpétuellement joignables.

## 2.2 La conciliation entre le temps de travail et les autres temps sociaux

Le paradoxe : alors que le volume de temps libre augmente, la conciliation entre le temps de travail et les autres temps sociaux devient de plus en plus complexe ; alors que les horaires à la carte et le temps partiel se répandent, l'irrégularité et l'imprévisibilité des horaires sont des obstacles à une gestion plus harmonieuse du temps de travail et des autres temps sociaux.

Qui dit conciliation dit aussi conflit : le temps de travail entre en conflit avec les temps sociaux sur lesquels il a tendance à déborder. Les causes possibles de ces conflits sont multiples :

- Certaines formes d'organisation du temps de travail sont généralement problématiques sous l'angle de la conciliation : les horaires décalés, les horaires imprévisibles, le travail de nuit ou de week-end, mais aussi les horaires totalement inflexibles.
- La répartition dominante des rôles masculins et féminins reporte sur les femmes la plupart des charges de conciliation liées aux enfants et aux tâches domestiques. Les femmes sont confrontées plus souvent que les hommes avec des difficultés de conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère familiale. Elles sont plus nombreuses à recourir au temps partiel, au crédit temps ou à d'autres formules de compromis entre travail et vie familiale. Les femmes sont nettement plus nombreuses que les hommes à avoir la charge d'enfants dans une famille monoparentale (environ 20% des femmes salariées ayant des enfants vivent seules avec ceux-ci).
- Une série de facteurs favorables ou défavorables à la conciliation sont liées à l'aménagement du territoire, c'est-à-dire les localisations respectives de l'habitat, des entreprises, des écoles, des garderies, des commerces et services, ainsi que les transports et la mobilité, etc.

Dans certaines entreprises, les travailleurs ont le choix entre diverses formules de temps de travail flexible : horaires à la carte, choix d'effectuer ou non des heures supplémentaires, temps de travail calculé sur des périodes plus longues que la semaine ou le mois, etc. Bien souvent, ce sont des impératifs de conciliation entre la sphère professionnelle et la sphère privée qui sont à la base des arbitrages ou des choix effectués (Vendramin & Valenduc, 2005 ; enquêtes Chronopost, 2004).

La transformation des rythmes de travail génère des tensions entre la vie professionnelle et la vie privée. Toutefois, tous les salariés ne sont pas confrontés de manière égale à ces tensions temporelles. Le type d'insertion professionnelle et la marge d'autonomie ont une influence, mais surtout, la situation familiale et la division sexuelle des rôles dans la société introduisent de grandes différences entre hommes et femmes dans ce domaine. Ces différences seront source de renoncement et d'inégalités. Plus les revenus sont bas, plus l'incidence des problèmes de temps est importante. D'une manière générale, il se révèle que ce sont les femmes et les salariés les plus désavantagés financièrement qui doivent le plus fréquemment établir des arbitrages douloureux et faire des renoncements, faute de temps.

### 2.3 *L'intensification du travail*

Le paradoxe : alors que l'innovation technologique allège ou simplifie de nombreuses tâches, l'intensité du travail augmente pour la plupart des salariés. L'intensification du travail se manifeste essentiellement à travers quatre aspects : des rythmes accélérés, ajustés à la clientèle ; le travail dans l'urgence ; un temps de travail plus dense ; une charge de travail plus abstraite.

#### **Des rythmes accélérés, ajustés aux demandes des clients**

Aujourd'hui, le travail exige de plus en plus fréquemment des rapports directs avec des clients, rapports qui ont un caractère de plus en plus commercial. La pression de la clientèle est un facteur important d'intensification du travail. La dernière enquête quinquennale de la Fondation européenne de Dublin relève que, dans l'Union européenne, les sollicitations des clients ou usagers sont le premier facteur d'intensification du rythme de travail (cité par 67% des répondants), les contraintes du travail effectué par des collègues arrivent en second lieu (48%), loin devant le contrôle hiérarchique (38%) ou les normes de production (31%) ; 60% sont confrontés à des délais stricts et 21% n'ont pas assez de temps pour réaliser leurs tâches dans les délais impartis. La pression de la clientèle a encore d'autres effets qui accroissent l'intensité du travail. Les déplacements des salariés itinérants sont organisés pour maximiser le temps passé avec les clients ou sur les chantiers, au détriment du temps passé avec les collègues et du temps personnel ; un déplacement n'est plus un temps de repos entre deux clients, mais une course d'un client à l'autre.

Ces formes d'intensification du travail peuvent s'expliquer par une hybridation des modes d'organisation industriel et marchand. Dans le mode d'organisation industriel, les entreprises maîtrisent leurs produits et leur rythme de production ; les cadences de travail sont d'abord déterminées par les caractéristiques de l'infrastructure technologique et par les contraintes du travail collectif. Alors que le mode d'organisation industriel obéit à une logique d'efficacité technique, le mode marchand obéit à une logique commerciale. Dans le mode d'organisation marchand, les entreprises essaient de coller au plus près aux demandes du marché, d'ajuster la nature et le volume de leurs produits aux fluctuations de celui-ci ; le rythme de travail dépend surtout des variations de la demande du marché. Le poids de la logique marchande s'est accru dans les entreprises industrielles. La généralisation de la sous-traitance transforme des relations hiérarchiques internes aux entreprises en relations marchandes entre les entreprises. Les rapports marchands ont pénétré à l'intérieur même des entreprises, avec l'organisation des relations entre ateliers ou départements selon un schéma client/fournisseur. La logique marchande s'étend aux PME sous-traitantes. Ce recours accru à la logique de marché ne s'est pas accompagné d'un allègement des contraintes industrielles. Au contraire, l'externalisation d'activités a nécessité la transformation d'arrangements informels en procédures formelles, par exemple à travers la certification ISO.

#### **Travailler dans l'urgence**

La combinaison de la logique industrielle et de la logique marchande consacre l'urgence comme mode de fonctionnement. Travailler dans l'urgence devient la norme. Les temps de réponse sont de plus en plus courts, que ce soit face à la machine ou face au client, en bref, il faut réagir vite et bien. Selon l'enquête quinquennale de la Fondation de Dublin, 60% des salariés déclarent devoir travailler dans des délais trop courts et 58% faire face à des rythmes



trop élevés. Qu'il s'agisse de production industrielle ou de prestation de services, le travail doit être effectué à flux tendus et avec une qualité totale, ce qui est un facteur de pression supplémentaire.

Le principe de production à flux tendus, appelé aussi "just-in-time", organise une interdépendance dans la gestion du temps tout au long des phases successives de production et de commercialisation d'un bien ou d'un service. Le moindre retard provoque des perturbations importantes dans cet enchaînement et est considéré comme un coût par les entreprises. La pression du temps se reporte en cascade sur les sous-traitants, les fournisseurs, les distributeurs. En dernier ressort, la pression sur le temps et l'exigence de réactivité se répercutent sur le travailleur, qui est à la fois le maillon le plus flexible de la chaîne et le seul qui soit doté d'une capacité de rétroaction et d'adaptation meilleure que celle des machines et des réseaux.

Quand ce mode de fonctionnement concerne une grande partie des travailleurs d'une entreprise, il reste peu de place pour l'entraide et chaque travailleur doit gérer seul le stress lié à sa charge de travail.

La production à flux tendus n'est pas sans faille. Le travail s'effectue avec des systèmes de plus en plus vulnérables, c'est-à-dire pour lesquels la moindre panne entraîne une situation critique. La gestion des aléas (dysfonctionnements, pannes, accidents) devient une composante importante du travail : selon l'enquête quinquennale de la Fondation de Dublin, déjà citée, 82% des travailleurs interrogés sont fréquemment confrontés à la résolution de problèmes imprévus ou de pannes. L'utilisation de systèmes complexes, fragiles et vulnérables a des effets contradictoires sur le travail et les métiers. La vulnérabilité des systèmes peut accroître le sentiment de valorisation des travailleurs, car leurs tâches deviennent à la fois plus qualifiées et plus polyvalentes ; elles mettent en œuvre des compétences variées (capacités de diagnostic, nécessité de vigilance, capacité de réparation, maîtrise des systèmes en mode dégradé, etc.). Mais la vulnérabilité augmente le stress lié à la peur de la panne et à la peur de ne pas pouvoir diagnostiquer et maîtriser celle-ci. Cette situation est fréquente pour les ouvriers et les techniciens des usines qui travaillent à "feu continu".

### **Un temps de travail plus dense**

La densité du temps de travail résulte d'une contraction de tous les points de repères temporels. La densité croissante du temps de travail se manifeste notamment dans les tendances suivantes :

- Le rapprochement des échéances : la logique commerciale pousse les entreprises à conquérir de nouveaux marchés en proposant des délais de fabrication ou de livraison toujours plus courts, à des prix toujours plus bas. C'est sur le travailleur que se reportent à la fois les stratégies de réduction de coûts et de réduction de délais.
- L'exigence d'une efficacité maximale à tous les instants de la journée : toutes les formes de porosité du temps de travail sont éliminées, non seulement les temps morts mais aussi les moments de communication informelle.

## **Une charge de travail plus abstraite**

L'abstraction croissante est une évolution dans laquelle on retrouve l'empreinte forte des technologies. Avec les TIC, le travail devient de plus en plus abstrait ; le salarié travaille sur une représentation de la réalité, sur des écrans d'ordinateur ou devant des pupitres de contrôle, bien plus souvent que sur la réalité elle-même. La cimenterie ou la verrerie ne sont plus des entrelacements de tuyaux et de machines, mais un tableau de bord informatisé. La coulée n'est plus du métal ou du verre en fusion, mais un schéma en couleur sous Windows. Un livre n'est plus un ouvrage imprimé et relié, mais un fichier réalisé avec un logiciel de PAO. Les archives ne sont plus dans les caves, mais sur le disque dur. Et ainsi de suite. Tout cela fait gagner du temps, raccourcit les délais, permet de mener de front plusieurs tâches. Affranchi des contraintes de la matière, le travail abstrait est aussi un travail plus intensif. Ce travail abstrait repose sur des interactions homme / machine de plus en plus complexes. Le travail plus abstrait s'effectue également avec des systèmes de plus en plus vulnérables, dans lesquels, comme on l'a vu, la gestion des incidents et des imprévus exerce une pression croissante.

## **Intensification du travail et gains de productivité**

Il ne faut pas confondre intensification du travail et augmentation de la productivité. Les gains de productivité peuvent résulter à la fois d'une meilleure efficacité des procédés et d'une intensification du travail. Quand ils mesurent la productivité, les économistes s'intéressent surtout à l'efficacité des procédés. Ils allouent à l'innovation technologique le rôle d'augmenter cette efficacité. Le rôle de l'innovation dans l'intensification du travail n'a été étudié que beaucoup plus récemment, à l'instigation des ergonomes et des sociologues du travail. La mesure du travail ne peut pas se réduire, comme le font de nombreux économistes, à des sommes et des quotients de quantités produites et d'heures payées.

Il y a un écart considérable entre les études sur la productivité du travail et celles sur l'intensification. Bien qu'elle soit mesurable à l'aide de divers indicateurs, l'intensification du travail est d'abord un phénomène qualitatif. Elle touche aux conditions de travail, au bien-être au travail, à la satisfaction professionnelle, à la gestion du temps. Les recherches sur l'intensification du travail s'appuient sur des études de cas, sur des enquêtes de terrain, sur l'observation et l'analyse des situations de travail, sur les dispositifs mis en place dans la négociation sociale. Elles établissent un lien entre les rythmes de travail et les rythmes de vie. En revanche, les recherches sur la productivité du travail sont de nature quantitative, elles se situent souvent à un niveau macroéconomique et elles se rapportent à des notions comme la croissance, la compétitivité, la spécialisation sectorielle, le rendement des innovations, etc. Si on prend un peu de recul par rapport à ces deux approches très différentes, le lien entre intensification et productivité est pourtant évident : si les employeurs cherchent à intensifier le travail, c'est, entre autres, pour obtenir des gains de productivité.

### ***2.4 Le contrôle sur le travail***

Le paradoxe : alors que les nouvelles formes d'organisation du travail et les nouvelles technologies de communication valorisent l'autonomie dans le travail, les travailleurs sont de plus en plus contrôlés, surveillés, évalués. Le contrôle sur le travail peut prendre plusieurs formes : le contrôle électronique des performances ; les procédures d'évaluation individuelle ; les procédures de qualité totale. Toutes ces formes de contrôle renforcent la flexibilité.

## **Le contrôle électronique des performances**

Les systèmes informatiques et les réseaux permettent aujourd'hui de collecter, de traiter, de stocker, d'analyser et de consolider de manière continue une grande quantité d'informations sur la manière dont les travailleurs s'acquittent de leurs tâches. Le travail est mis sous haute surveillance. De manière bien plus efficace que le chronomètre de Taylor et son bureau des méthodes, les TIC contrôlent les temps, les tâches, et produisent une batterie d'indicateurs sur le travail de chacun. Elles placent le salarié dans une situation de contrôle et de dépendance inédite, alors qu'en même temps se développe un discours sur l'autonomie et la responsabilisation dans le travail.

Cette obsession de la mesure n'est pas sans lien avec l'organisation juste à temps. L'objectif est toujours de tirer le profit maximum du temps qui passe, de lutter contre les temps morts entre deux opérations et contre la porosité du temps de travail. Mais cette obsession de la mesure connaît des dysfonctionnements car le travail prescrit ne correspond qu'en partie au travail réel. Des imprévus, de mauvaises estimations, ou simplement le caractère évolutif des activités viennent brouiller les prévisions et perturber le déroulement planifié des tâches.

Le contrôle électronique individualisé des performances influence les facteurs psychosociaux dans le travail en créant des situations caractérisées par une forte pression sur le travail, une faible maîtrise sur le travail, un soutien social fragilisé, un manque de transparence et de comparabilité des évaluations individuelles.

Au contrôle électronique s'ajoutent souvent d'autres méthodes d'évaluation individuelle des performances : les bilans de compétences, les entretiens de fonctionnement, les entretiens avec les superviseurs, le "coaching", c'est-à-dire une forme de parrainage par un supérieur hiérarchique. Initialement conçus comme des outils constructifs, ces évaluations individuelles auraient dû avoir pour objectif de dresser un bilan des points forts et des faiblesses d'un salarié, en fonction des évolutions des postes de travail dans une entreprise ou un secteur, et d'établir ensuite un plan de formation sur mesure. La pratique de l'évaluation individuelle a pris une autre voie, elle est devenue, dans bien des cas, un outil de "benchmarking" (c'est-à-dire de mesure comparative) entre les salariés, destiné à repérer les maillons faibles.

## **L'expansion des procédures imposées par les normes de qualité (ISO et autres)**

La multiplication des normes de qualité (famille ISO 9000) conduit également à une formalisation croissante des méthodes de travail et à un encadrement de plus en plus serré des tâches de chacun. Les démarches qualité renforcent le caractère prescrit et individualisé du travail. Il s'agit souvent d'une tentative d'homogénéiser le travail, par le biais de procédures formalisées dont le canevas général est fourni par des organismes internationaux. S'engager dans une démarche de certification de la qualité, c'est souvent garantir que les caractéristiques d'un bien ou d'un service seront toujours constantes, indépendamment de la personne qui le produit ; cela permet de rendre les travailleurs plus facilement interchangeables, donc l'organisation plus flexible.

Le paradoxe est que les formes d'organisation du travail qui privilégient la technologie et les procédures au détriment du facteur humain cultivent le stress, la monotonie, la déqualification et l'épuisement professionnel. Elles ne créent pas de contextes favorables au

développement des compétences, au partage des savoirs, à l'autonomie, la créativité et l'innovation.

### **L'expansion des procédures d'évaluation individuelle**

L'évaluation individuelle des salariés est une pratique de plus en plus répandue dans les entreprises, aussi bien pour les employés que pour les ouvriers. En effet, le travail est de moins en moins "mesurable" par les paramètres traditionnels ; le besoin d'une évaluation qualitative s'impose. La relation de travail est de plus en plus individualisée, mais en même temps, le besoin de reconnaissance de son travail devient plus pressant. L'évaluation individuelle est un outil de gestion des ressources humaines qui se développe en même temps que de nouvelles formes d'organisation du travail. Il existe une grande variété de méthodes d'évaluation (évaluation des compétences, des objectifs, des comportements), ainsi que de grandes différences dans la manière de les mettre en pratique, d'une entreprise à l'autre.

La liaison entre évaluation et rémunération est un point particulièrement sensible pour les syndicats. Pour ceux-ci, l'organisation syndicale doit continuer à rejeter toute politique visant à créer le lien entre l'évaluation des travailleurs et la négociation individuelle de leurs rémunérations. Les rémunérations de chaque travailleur doivent rester inscrites dans le champ de la négociation collective, seule garante de l'évolution équitable et harmonieuse des rémunérations. Toute approche individuelle en cette matière risquera inévitablement de mettre les travailleurs en concurrence et en conflit les uns vis-à-vis des autres. Elle empêchera toute coalition solidaire et efficace pour mener à bien une politique salariale juste, équitable et transparente pour tout le monde.

Par ailleurs, l'évaluation de performances individuelles occulte d'autres facteurs qui peuvent influencer le lien entre rémunérations et performances :

- les moyens fournis par l'entreprise pour permettre un accomplissement optimal du travail ;
- la qualité de l'environnement de travail, à la fois sur le plan relationnel et sur le plan de la santé, de la sécurité et du bien-être au travail ;
- les formes d'organisation du travail qui favorisent l'apprentissage collectif et la performance collective ;
- les modalités de répartition des gains de productivité au bénéfice des travailleurs.

### ***2.5 L'individualisation de la relation de travail***

Le paradoxe : alors que les nouvelles formes d'organisation du travail valorisent la communication et le travail en groupe, les relations de travail sont de plus en plus individualisées.

À travers les nouvelles méthodes de management et de gestion des ressources humaines, les employeurs mettent en œuvre une série de changements qui convergent vers une plus grande individualisation de la relation de travail (Vendramin P., 2004) :

- La notion de compétence, qui est attachée à l'individu, tend aujourd'hui à se substituer à la notion de qualification, qui renvoie aux postes de travail, à l'organisation du travail et aux dispositifs de formation. Les compétences relationnelles et le "savoir-être", qui ont

une forte connotation individuelle (même si cela s'acquiert par des pratiques collectives), prennent une importance croissante dans les critères de recrutement ou de promotion.

- Naguère réserves aux cadres, les formes d'évaluation individuelle et de rémunération individualisée se multiplient à tous les niveaux de la hiérarchie. La multiplication des avantages extra-salariaux, souvent attribués arbitrairement, ainsi que les composantes flexibles de la rémunération (primes, bonus, commissions, récompenses, etc.), contribuent à une individualisation de la relation salariale. Ces composantes flexibles et individualisées de la rémunération renforcent les inégalités entre les hommes et les femmes, entre les travailleurs "stables" et les travailleurs sous contrat flexible (durée déterminée, intérim), entre les plus jeunes et les plus âgés.
- La mise en concurrence des travailleurs entre eux s'effectue à travers le contrôle des performances, les évaluations personnelles et les primes individuelles. Cette stratégie, de plus en plus fréquente, vise à flatter les individus et à fragiliser les solidarités. Les bonus à distribuer étant toujours limités, ce qui est gagné par les uns est perdu par les autres. Par ailleurs, les nouvelles techniques de "benchmarking" des performances classent les individus selon des profils sélectifs et visent à éliminer les plus faibles. La mise en concurrence peut aussi accentuer les tensions entre les travailleurs qui, en raison de leur situation individuelle, sont prêts à accepter des conditions d'emploi et de travail plus flexibles (les plus jeunes, les travailleurs frontaliers ou immigrés) et les autres.
- Le lien de subordination entre l'employeur et le salarié, qui est en principe réglé par des accords collectifs, est de plus en plus souvent court-circuité par des arrangements individuels, à travers une multiplicité de statuts à la limite de la légalité : travail en détachement, travail comme indépendant sous-traitant, travail pour des agences, statut free-lance ou "pigiste" (dans la presse ou l'audiovisuel), contrats pour une tâche déterminée, etc.
- L'employabilité est une notion qui vise à renvoyer à chaque travailleur la responsabilité de la mise à jour de ses connaissances et savoir-faire, de sa formation, de sa carrière, voire la responsabilité de ses succès ou de ses déboires professionnels. La responsabilité de l'entreprise s'efface, elle ne garantit plus l'emploi de tous mais se borne à inciter chacun à maintenir sa propre employabilité.
- L'intensification du travail favorise un surinvestissement individuel dans le travail, qui crée des inégalités entre les travailleurs, selon leur situation personnelle ou familiale, le temps dont ils disposent, leur contexte de vie.
- Avec la montée de valeurs comme l'esprit d'entreprise, l'indépendance, l'autonomie, l'individu est censé gérer son parcours professionnel comme s'il était lui-même son propre entrepreneur.

« La flexibilité est une tendance lourde qui a largement contribué à individualiser les situations de travail et les parcours personnels. La différenciation des situations de travail, à la fois en termes de statuts, de rémunérations, de perspectives professionnelles, de temps de travail, etc., jumelée à des trajectoires professionnelles personnalisées, produit un univers du travail de plus en plus hétérogène. L'individualisation a cependant introduit de nouvelles fractures dans le monde du travail ; aux inégalités traditionnelles se superposent aujourd'hui des inégalités nouvelles liées à la fois au statut de l'emploi et aux conditions de l'épanouissement de soi dans le travail. Du côté des travailleurs, le rapport au travail a

également changé, l'homogénéité a fait place à la diversité, tant au niveau des conditions concrètes de vie et de travail, qu'au niveau des attentes et des aspirations, qu'elles soient professionnelles ou personnelles. Le rapport au travail est plus personnalisé et entre également en concurrence avec d'autres sphères dans lesquelles les individus aspirent à se réaliser. Néanmoins, le rapport au travail s'établit désormais dans un contexte de changement permanent, dans lequel rien n'est jamais acquis et où l'exigence d'adaptabilité règne en maître. » (Vendramin P., 2004, p. 92)

Pour certains travailleurs, la flexibilité est une monnaie d'échange qui permet de maintenir la sécurité d'emploi en faisant des concessions sur des formes flexibles d'organisation du travail ; pour d'autres, la flexibilité est un engrenage vers la précarité. De plus, dans la société actuelle, les attentes à l'égard du travail et les compromis que l'on est prêt à accepter se différencient fortement selon les générations, selon le genre, selon les situations familiales ou personnelles, selon les métiers, selon les cultures d'entreprise, selon les particularités sous-régionales. Cette différenciation, qui est un phénomène de société, renforce les tendances à l'individualisation de la relation de travail.

## Références

- AWT (2006), *Usages des TIC dans les PME wallonnes en 2005*, Agence wallonne des télécommunications, Namur.
- EMCC (2005), *Trends and drivers of change in the European construction sector: mapping report*, European monitoring centre on change, European foundation for the improvement of working and living conditions, Dublin.
- EMCC (2005), *Trends and drivers of change in the European construction sector: four scenarios*, European monitoring centre on change, European foundation for the improvement of working and living conditions, Dublin.
- Enquêtes Chronopost (2004) : résultats publiés dans la revue semestrielle *Tempos*. Voir notamment les articles suivants : Vendramin P., *Organisation du travail et conciliation*, dans *Tempos* n°1, janvier 2004 ; Vendramin P., *Temps, travail et inégalités : les parents et les autres*, dans *Tempos* n°2, juillet 2004, Institut Chronopost, Paris.
- Enquête Fondation de Dublin (2002), *Dix ans de conditions de travail dans l'Union européenne (1990-2000)*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.
- ESWT (2006), *Working time and work-life balance in European companies*, Establishment survey on working time 2004-2005, European foundation for the improvement of working and living conditions, Dublin.
- Huws U., Ramioul M. (2006), *Globalisation and the restructuring of value chains*, in Huws U. (ed.), *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*, WORKS project, European Commission and HIVA, Leuven.
- Tremblay D.G. (2004), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Presses de l'Université du Québec, Montréal et Éditions Octares, Toulouse.
- Vendramin P. (2004), *Le travail au singulier*, L'Harmattan (Paris) et Academia Bruylant (Louvain-la-Neuve).
- Vendramin P., Valenduc G. (2002), *Technologies et flexibilité*, Éditions Liaisons sociales, Paris.
- Vendramin P., Valenduc G. (2005), *Les tensions du temps*, Note Éducation permanente n°32 ([www.ftu.be/ep](http://www.ftu.be/ep)), Fondation Travail-Université.