



**Restructurations et nouveaux périmètres
organisationnels :
effets induits sur le travailleur**

Virginie XHAUFLAIR

***Séminaire sur les restructurations
responsables***

***Fondation de Dublin
Dublin, 19 et 20 juin 2003***

Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : effets induits sur le travailleur

Virginie Khaufclair, Lentic

(avec la collaboration de l'équipe du projet Re-lier)

1. Introduction

Les changements majeurs qui affectent, depuis plusieurs années, les modalités de l'action économique au niveau mondial conduisent les entreprises à revoir en profondeur leurs modes de fonctionnement afin de répondre à l'intensification de la concurrence. En effet, des facteurs tels que la globalisation des marchés, assortie d'une déréglementation et d'une libéralisation du commerce, ou encore la rapidité accrue des évolutions technologiques favorisant la prédominance d'une économie de l'information, rendent nécessaire l'établissement de nouveaux types de relations entre *stakeholders*. Ce renouvellement passe par une réorientation de la politique commerciale, valorisant les notions de service et de qualité, de même que par un travail sur l'image de l'entreprise, mais il réclame aussi de mettre l'accent sur l'innovation permanente, dans une recherche d'excellence, en misant sur les compétences de ressources humaines qualifiées et motivées.

Nombre de dirigeants d'entreprises éprouvent des difficultés à percevoir la nature exacte de ces changements, les attribuant à des crises passagères. En l'absence de vision stratégique, les réponses apportées à ces problèmes sont généralement des solutions à court terme, privilégiant la réduction des coûts salariaux. Or, si elle est parfois inévitable, la réduction d'effectifs ne constitue qu'une modalité de restructuration. Celle-ci revêt différentes formes, dont l'une est le *redesign* organisationnel¹. C'est cette dernière modalité que nous explorerons dans cette communication. Nous la préciserons dans la première partie de l'article.

Au travers du *redesign* organisationnel, les entreprises cherchent et testent des nouvelles formes d'organisation (NFO) leur permettant de répondre aux exigences de plus en plus fortes du marché, telles que la recherche de flexibilité, la pression accrue de la concurrence, la mondialisation des échanges, etc. Les périmètres organisationnels sont constamment redessinés par des décisions d'externalisation, d'internalisation ou de filialisation, entraînant un brouillage des repères habituels qui balisent les relations de travail. Des réseaux de partenariat de plus en plus intenses et complexes se tissent autour de projets avec pour effet de recomposer les enveloppes juridiques et organisationnelles des entreprises membres du réseau. Nous tenterons d'apporter les clés d'analyse de ces nouvelles formes organisationnelles dans la seconde section de notre cadrage théorique.

¹ PICHAULT F., WARNOTTE G. et WILKIN L. (sous la dir.) (1998), La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing, Paris-Montreal, L'Harmattan

Ces mesures, prises dans un objectif de réduction des coûts, permettent parfois d'éviter le recours aux licenciements. En ce sens, elles sont bien sûr à privilégier en priorité. Néanmoins, elles ne sont pas dépourvues de conséquences au niveau des travailleurs eux-mêmes. Ces changements interrogent l'avenir de ces derniers dans des contextes de plus en plus éclatés et marqués par la logique réticulaire. Ils ont un impact à différents niveaux de la vie au travail. Ce sont précisément ces effets, induits sur les travailleurs par le *redesign* organisationnel, que nous nous proposons d'étudier plus en profondeur dans cette communication. Nous appuierons notre propos par des données de terrain récoltées dans le cadre d'un projet de recherche européen (<http://www.relier.org>), que nous exposerons de manière détaillée dans une seconde partie, consacrée aux aspects méthodologiques et empiriques de la recherche menée.

L'examen de ces données sera structuré en trois parties, relatives à divers aspects de la vie au travail. Dans une dernière section, nous procéderons à une analyse transversale de l'ensemble des enjeux soulevés, dans laquelle nous nous interrogerons sur la possibilité de dégager certaines constantes liées à la dynamique d'externalisation, et d'identifier des spécificités liées aux types de réseaux.

Il importe enfin de préciser que cette communication se positionne en continuité avec l'article proposé par François Pichault et Brigitte Rorive dans le cadre du séminaire organisé en février 2003 par le GREGOR et l'IAE de Paris sur le thème des « *Restructurations : volonté ou fatalité* ». Cet article, qui prend également pour point de départ le *redesign* organisationnel en tant que modalité de restructuration, explore de manière plus précise les rôles qui y sont assurés par les responsables des ressources humaines. Nous privilégierons dans l'article présent l'approfondissement d'une autre dimension de la redéfinition des périmètres organisationnels, celle des effets induits au niveau des travailleurs.

2. Cadrage théorique

2.1. Les formes de restructuration

Le concept de restructuration est habituellement associé à une stratégie de réduction des effectifs qui dépasse la simple décroissance du volume d'emploi pour des causes naturelles. Cette perspective est d'ailleurs largement renforcée par l'utilisation du concept dans la presse économique. D'un point de vue scientifique, il convient cependant de s'appuyer sur une acception plus large du concept de restructuration, comme celle formulée par Cameron, Freeman et Mishra (1993). Pour ces auteurs, la restructuration (*downsizing*) est un processus qui suppose les composantes suivantes²:

- Il a un caractère *intentionnel* ou *volontaire* visant à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise, ce qui le distingue de la réaction à un processus de déclin (perte de parts de marché, perte de revenu, etc.).
- Il implique généralement une *réduction du nombre de personnes occupées*. Celle-ci est obtenue par des licenciements mais pas uniquement. Il existe également une

² PICHULT F., WARNOTTE G. et WILKIN L. (sous la dir.), *op.cit.*, pp. 28-29

série d'autres mesures mises en oeuvre (cession d'une activité à une autre entreprise, partenariats d'affaires, etc.). L'effet net en termes d'emploi peut être l'occupation d'un nombre moindre de personnels par unité produite et par comparaison avec la situation qui prévalait antérieurement.

- Il vise l'amélioration de *l'efficience de l'organisation*. Dans ce sens, il implique des mesures réactives ou proactives ayant pour objectif de minimiser les coûts, d'augmenter les revenus ou de faire face à la concurrence.
- Il affecte les *processus de travail*, que cela soit voulu ou non. En cas de contraction du volume de main-d'oeuvre, moins d'individus auront à faire une quantité inchangée de travail avec pour conséquence des changements sur ce qui est produit et dans quelles conditions ; en cas de cession d'activité ou de partenariat, les processus de travail seront inévitablement affectés par une redistribution du volume de travail entre plusieurs entités.

Sur la base de ces précisions, les auteurs (à l'issue d'une enquête longitudinale portant sur trente établissements dans le secteur de l'automobile) font la distinction entre trois grands types de stratégies de *downsizing*, que nous proposons ici de requalifier en restructuration numérique, fonctionnelle et stratégique.

Tableau 1: Types de restructuration

Restructuration	Stratégies	Temporalité	Caractéristiques
<i>Numérique</i>	Réduction des effectifs	Court terme	<ul style="list-style-type: none"> • Gel des engagements • Licenciements • Incitants financiers aux départs volontaires • Transferts et outplacement • Incitation à la retraite
<i>Fonctionnelle</i>	Restructuration des processus (Business Process Reengineering)	Moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> • Redéfinition des tâches • Elimination des niveaux • Fusion des unités • Suppression et reconversion des fonctions • Elimination de produits
<i>Stratégique</i>	Reconfiguration de l'organisation et de ses périmètres	Long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Changement des responsabilités • Recomposition de la force de travail • Implication globale • Amélioration continue • Remise en question du système de valeurs et de normes • Changement dans les représentations des valeurs de l'entreprise

Adapté de Cameron, Freeman et Mishra (1993)

Comme nous l'avons annoncé précédemment, nous centrerons notre exposé sur la restructuration de type stratégique, modalité relativement récente et peu explorée, surtout en ce qui concerne les effets pervers induits au niveau des individus au travail. En effet, dès lors que le périmètre organisationnel n'est plus stable et ne coïncide plus avec le périmètre juridique de l'organisation, dès lors que les modes d'organisation et de coordination du travail sont redéfinis en profondeur, le travailleur se voit contraint d'adapter son mode de fonctionnement à son nouvel environnement.

2.2. Les nouvelles formes d'organisation (NFO)

D'innombrables travaux ont été consacrés, depuis quelques années, aux “nouvelles formes organisationnelles » ou NFO (Hedlund, 1986 ; Powell, 1987 ; Bahrami, 1992 ; Fréry, 1999 ; Ezzamel *et al.*, 2001 ; Rubery *et al.*, 2002 ; Pettigrew *et al.*, 2003). L'idée de base qui sous-tend ces nouvelles formes —appelées plus communément entreprises-réseaux— est de limiter l'activité interne aux compétences stratégiques-clés et d'externaliser le reste, c'est-à-dire de le confier à des fournisseurs, des sous-traitants, ou des partenaires externes à l'organisation. C'est ainsi que se développent aujourd'hui de nombreuses formes d'alliances ou de coopérations inter-firmes, au service de toutes les activités de l'entreprise (Collins & Doorley, 1992). Ces alliances consistent en un rapprochement temporaire entre deux ou plusieurs firmes qui a pour objet la réalisation d'un projet commun et qui suppose de leur part le partage de ressources (financières, matérielles, humaines et intellectuelles) et la coordination des actions.

Pour pouvoir fonctionner, ces NFO mobilisent par ailleurs diverses nouvelles formes de travail (NFT). Les NFT sont en rupture avec la façon traditionnelle d'exercer ce dernier, et ces évolutions affectent différentes dimensions de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines. Elles touchent également à la définition même du contrat de travail. La façon traditionnelle d'exercer le travail —caractérisée par un employé fidélisé vouant son existence à l'entreprise qui en retour lui assure rémunération et stabilité (Supiot, 1999)— connaît effectivement des modifications importantes (Zarifian, 1999). On est loin aujourd'hui du statut unique de travailleur salarié engagé à durée indéterminée. Dans nombre d'entreprises, on observe une montée des statuts précaires (Abecassis et Roche, 2001) : la proportion de travailleurs sous contrats à durée déterminée, intérimaires, en stage rémunéré, en contrat aidé, voire même détachés d'autres organisations, a augmenté de manière très significative. L'unité de temps et de lieu qui caractérisait les contrats de travail traditionnels est également affectée (Donnadiou, 2000). La flexibilité des travailleurs est devenue le mot d'ordre, et elle peut être tant temporelle que géographique. Nous en voulons pour preuve la diversification des horaires de travail, qui peuvent être annualisés, comprimés, décalés, réduits, etc., ainsi que la montée du travail mobile, du télétravail, ou encore de la prestation sur site. En ce qui concerne ses compétences, le travailleur ne peut désormais plus rester sur ses acquis : celles-ci sont évaluées de manière individuelle, et il importe, afin de conserver son emploi, de les développer et d'en acquérir de nouvelles au travers de diverses modalités de formation continue. Ces compétences ne sont d'ailleurs plus rémunérées de la même façon : la rémunération mensuelle stable et garantie, basée sur une progression barémique, a fait place à des modes de rémunération davantage individualisés, axés sur la réalisation d'objectifs, de prestations de services, et peut prendre la forme de remboursement de frais, de participation au capital de l'entreprise, etc. Enfin, le parcours professionnel se conçoit de moins en moins au sein d'une seule et même organisation. Quelles qu'en soient les causes, la carrière est caractérisée aujourd'hui par une mobilité inter- et intra- organisationnelle, et peut être fonctionnelle comme géographique (Cadin *et al.*, 1999).

2.3 Les différentes configurations de NFO

A l'analyse toutefois, il s'avère que la notion de NFO recouvre des réalités très hétérogènes, même si toutes reposent sur une logique réticulaire. En nous référant à diverses typologies existantes, ainsi que grâce à un important travail empirique mené dans le cadre d'un projet article 6 du FSE avec trois autres équipes de recherche européennes (<http://www.relier.org/>), nous avons identifié différents types de configuration de réseau issus d'une démarche d'externalisation —principe selon lequel une entreprise confie à un partenaire extérieur la mise en œuvre et l'exploitation de tout ou d'une partie d'un maillon de sa chaîne de valeur— et d'établir que les impacts sur les travailleurs, en termes de politiques RH et d'organisation du travail, variaient selon le type de réseau considéré. Parmi les variables utilisées pour constituer les différents types de configuration, nous présenterons ici celles qui nous permettent de distinguer entre eux les réseaux issus d'un processus de restructuration stratégique :

L'agencement des enveloppes

Par agencement des enveloppes, il faut entendre la façon dont les enveloppes juridiques et organisationnelles des éléments du réseau sont modifiées, combinées et imbriquées dans le cadre du partenariat. A cet égard, il est proposé de différencier :

- Les cas **d'inclusion** : principe selon lequel plusieurs enveloppes juridiques sont incluses dans une seule enveloppe organisationnelle
- Les cas de **dissociation**: principe selon lequel l'enveloppe juridique d'une entreprise est dissociée de son enveloppe organisationnelle par la recombinaison d'une enveloppe organisationnelle au niveau du réseau.
- Les cas de **juxtaposition**: principe selon lequel des enveloppes organisationnelles différentes apparaissent au croisement de plusieurs enveloppes juridiques et coexistent à plus ou moins long terme

Les actifs spécifiques du réseau

Cette variable, empruntée aux travaux de Heitz (2000), désigne l'ensemble des biens (compétences, savoir-faire, etc.) constituant le patrimoine du réseau. Les actifs spécifiques d'un réseau sont **forts** lorsque le partenariat est lui-même générateur d'actifs propres supérieurs à ceux des éléments du réseau. L'équation $R > A+B+C$ illustre ce type de logique. Elle est également caractérisée par des possibilités d'appropriation faibles de ces actifs par l'un ou l'autre des partenaires et par l'existence fréquente de barrières à l'entrée et à la sortie du réseau. Par opposition, les actifs spécifiques du réseau sont considérés comme **faibles** quand les partenaires maintiennent un cloisonnement suffisant pour protéger leurs savoir-faire spécifiques individuels, rendant difficile la constitution d'un patrimoine propre au réseau. Ces savoir-faire individuels peuvent être à forte spécificité alors que celle des actifs du réseau reste faible. Dans ces réseaux, symbolisés par l'équation $R = A+B+C$, les barrières à l'entrée et à la sortie sont basses ou inexistantes, et la création de valeur s'effectue au niveau des éléments du réseau.

Les liens d'interdépendance

La question des interdépendances entre flux de travail a été notamment étudiée par Thompson (1967) qui distingue trois cas de figure :

- L'interdépendance de **communauté**, caractéristique des situations où les différents départements ne sont liés entre eux que par leur dépendance commune à l'égard d'une même ressource
- L'interdépendance **séquentielle** dans laquelle un département ne peut effectuer son travail que si un autre département a réalisé le sien
- L'interdépendance **réciproque** désignant des situations où l'action d'un service déclenche l'action d'un autre qui à son tour réamorçe le premier

Appliquée aux configurations réticulaires, cette analyse porte sur les liens d'interdépendance entre entités constitutives du réseau, et non entre services ou départements d'une même entreprise.

La combinaison de ces différentes variables conduit à distinguer 3 configurations-types issues de processus de restructuration stratégique :

Tableau 2 : Configurations - types

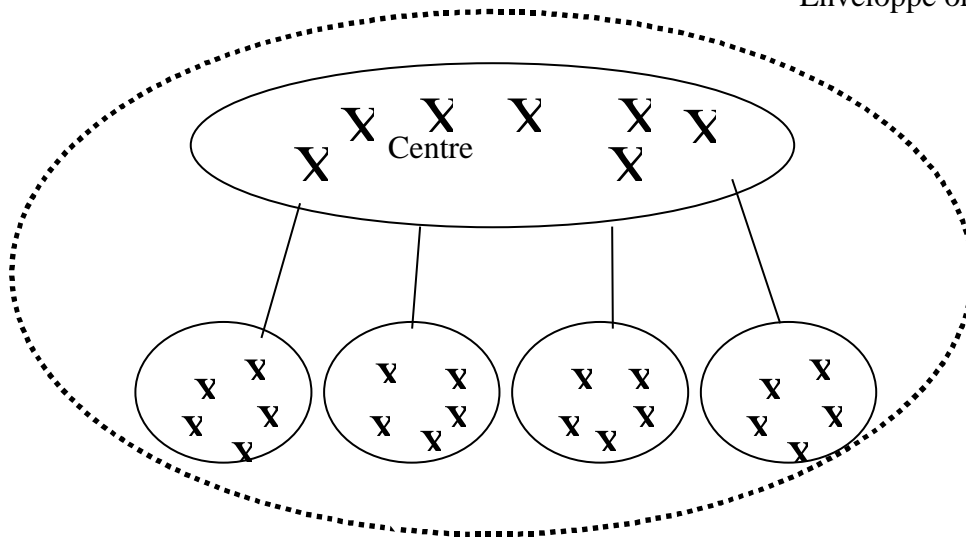
Type de réseau	Réseau intégré	Réseau pendulaire	Réseau fédéré
Agencement des enveloppes	Inclusion totale des enveloppes juridiques dans une même enveloppe organisationnelle	Inclusion ponctuelle des enveloppes juridiques (oscillation)	Inclusion partielle de enveloppes juridiques dans une même enveloppe organisationnelle
Actifs du réseau	Faibles	Faibles	Forts
Liens d'interdépendance	De communauté	Séquentiels ou réciproques	Réciproques

2.3.1 Le réseau intégré

Le premier type de configuration proposé est caractérisé par la présence d'une seule enveloppe organisationnelle incluant plusieurs enveloppes juridiques, c'est pourquoi il est convenu de le nommer réseau intégré. Cet agencement des enveloppes résulte d'une démarche d'externalisation du lien salarial. Dans ce type de réseau, un groupe relativement homogène sur le plan organisationnel et de GRH (groupe bancaire, entreprise internationale et ses filiales, réseau de franchise) est constitué de plusieurs entités juridiquement distinctes, mais dont le fonctionnement est fortement régi par la politique définie par le centre stratégique. La configuration en réseau permet de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur dont chaque élément du réseau renforce l'une ou l'autre étape. Les actifs spécifiques du réseau restent faibles car il n'y a pas constitution ou enrichissement de compétences particulières grâce aux interactions entre les membres du réseau. La création de valeur se fait essentiellement au niveau du centre stratégique. Enfin, les liens d'interdépendance entre éléments du réseau intégré sont caractérisés par le fait que ces éléments ne sont liés entre eux que par leur dépendance commune à l'égard d'une même ressource, le centre stratégique.

Le réseau intégré peut se représenter de la façon suivante:

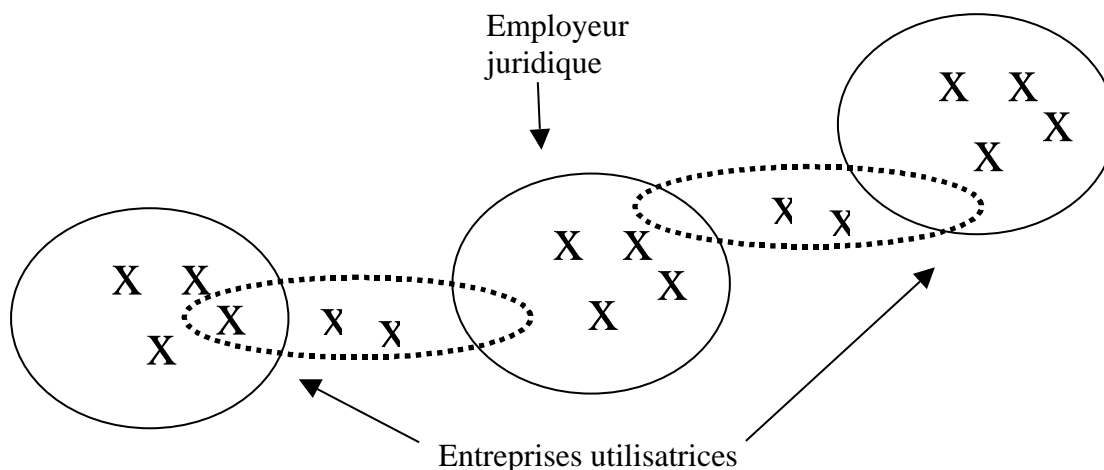
Enveloppe juridique : _____
Enveloppe organisationnelle :



2.3.2 Le réseau pendulaire

Dans le second type de configuration étudié, celui que nous proposons d'appeler réseau pendulaire, les travailleurs relevant d'une enveloppe juridique sont intégrés dans les enveloppes organisationnelles d'autres entités juridiques. Cette intégration rend difficile le maintien d'une enveloppe organisationnelle unique au niveau de l'employeur juridique et entraîne l'émergence de nouvelles enveloppes organisationnelles au croisement de plusieurs entités juridiques distinctes. Ce type de configuration illustre des situations comme la mise à disposition de personnel pour des projets de longue durée, les prestations sur site de façon permanente ou encore des situations nouvelles comme la mise à disposition de compétences. Le réseau pendulaire implique deux types de partenaires différents, l'entreprise employeuse et l'entreprise utilisatrice. Chaque partenaire est un centre de décision autonome, uni avec les autres centres de décision par les termes d'un contrat commercial. Les actifs spécifiques du réseau restent faibles et la création de valeur se fait essentiellement dans une des composantes du réseau, l'entreprise utilisatrice. Les liens d'interdépendance sont quasi inexistantes dans ces réseaux puisque l'essentiel de l'activité du réseau s'effectue au sein d'un de ses membres.

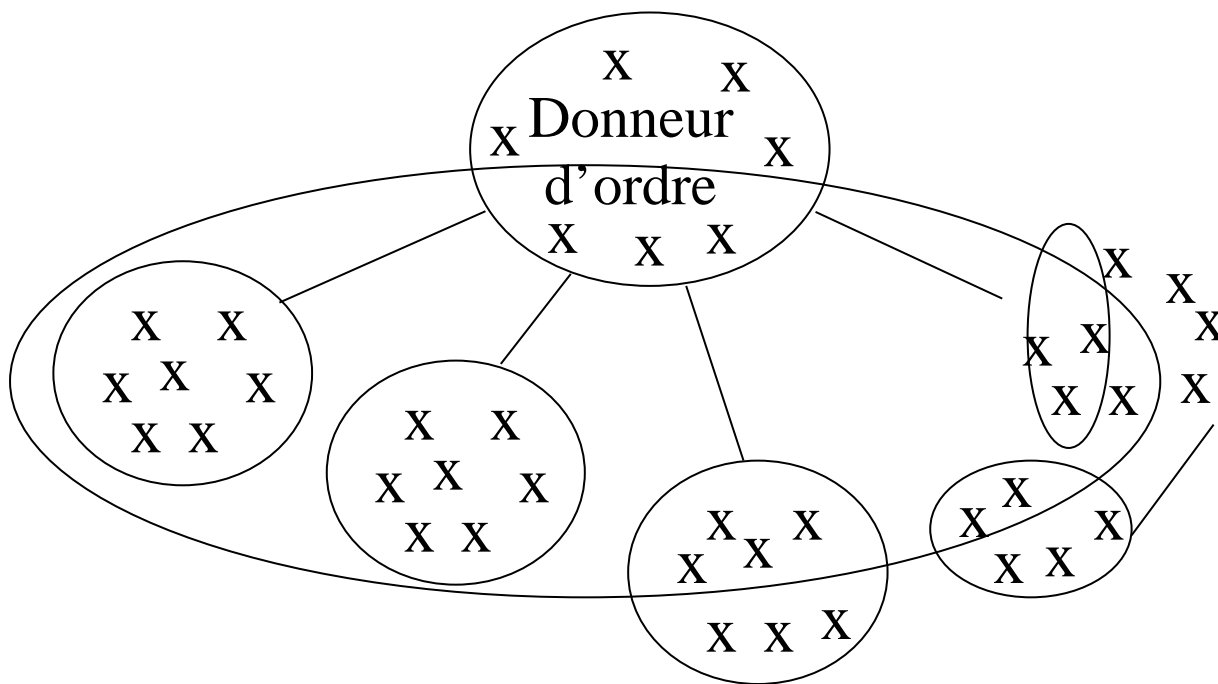
La représentation schématique du réseau pendulaire est la suivante :



2.3.3 Le réseau fédéré

Le troisième type de NFO issu d'un processus de restructuration, le réseau fédéré, est organisé « autour d'un centre hiérarchique dominant » (Leclair et Le Boulaire, 2001). Il voit une firme centrale, le donneur d'ordre, souvent de grande taille, fédérer autour d'elle, dans des relations permanentes ou de longue durée, des firmes de plus petite taille, sous-traitantes exclusives ou non d'une partie de l'activité. Ce type de réseau se caractérise par une dissociation des enveloppes juridiques et organisationnelles des entreprises concernées. En effet, l'intervention croissante du donneur d'ordre dans la gestion interne de l'entreprise sous-traitante (par le biais des normes de qualité, des exigences contractuelles, des volontés d'interconnecter des systèmes d'information) entraîne un effacement des contours organisationnels des différents éléments du réseau. On voit alors apparaître les contours d'une enveloppe organisationnelle autour de l'activité qui fait l'objet du partenariat. A terme, ce type de réseau tend à développer des actifs spécifiques forts et distincts de ceux de ces membres. Le principal actif réside dans la capacité organisationnelle de coordination d'activités dans un ensemble complexe de liens d'interdépendance réciproque.

Les réseaux de type fédéré peuvent se représenter comme suit :



3. Méthodologie de la recherche

Nous avons réalisé, sur la problématique de la restructuration stratégique, 6 études de cas dans le cadre d'un projet de recherche européen sur le dialogue social dans les nouvelles formes organisationnelles (www.relier.org). Ce travail empirique a été réalisé entre mars et septembre 2002. Ces études de cas avaient pour objet, au travers de l'interview des acteurs clés de l'organisation, de faire émerger les enjeux posés en matière sociale par ces nouveaux contextes organisationnels. Dans chaque cas, les chercheurs ont conduit des entretiens semi-directifs de deux types au sein d'une ou plusieurs des entités membres du réseau. Des entretiens de contexte ont eu lieu avec un ou deux représentants de la direction afin de décrire l'entreprise et de caractériser le réseau dont elle relève. Une demi-douzaine de travailleurs et de représentants des travailleurs ont ensuite été rencontrés afin de décrire et de caractériser leur situation de travail. L'analyse transversale de ces études de cas a permis de repérer les configurations de NFO que nous venons de présenter.

4. Données empiriques

Nous décrivons dans cette communication trois cas d'entreprises implantées en Belgique. Actives dans des secteurs très différents, elles sont néanmoins toutes trois issues d'une démarche d'externalisation, et sont emblématiques des trois types de configuration de réseau présentées.

- Le réseau pendulaire : une première entreprise, que nous nommerons CleanUp, est active dans le secteur du nettoyage industriel et du *facility management*. Il s'agit donc d'une firme prestataire de services pour le compte de diverses entreprises utilisatrices ;
- Le réseau intégré : le réseau bancaire Star se structure quant à lui autour d'un siège central prenant en charge les aspects stratégiques de la gestion, et d'un ensemble d'entités locales fortement dépendantes du siège malgré un statut juridique distinct ;
- Le réseau fédéré : enfin, nous présenterons le cas de l'entreprise Pégase, fruit d'une collaboration entre plusieurs sociétés nationales de chemin de fer dans l'objectif d'établir un réseau de trains à grande vitesse à un niveau transnational, et qui prend en charge la coordination d'un ensemble de tâches affectées aux partenaires impliqués dans ce réseau.

4.1 Le cas de réseau pendulaire : CleanUp

L'entreprise Clean-Up est spécialisée dans les services de nettoyage et de maintenance à destination des entreprises. Elle propose à ses clients trois types de services:

- Le nettoyage de bureau, réalisé par une main-d'œuvre féminine travaillant à temps partiel et dans le cadre d'horaires coupés ;
- Le nettoyage industriel, réalisé par une main-d'œuvre masculine travaillant généralement à temps plein dans le cadre d'horaires décalés ;
- Le *facility management*, ou la mise à disposition de personnel pour effectuer des tâches de maintenance ou d'entretien, employant une main-d'œuvre masculine dont les horaires et les temps de travail varient fortement en fonction des demandes des clients.

Le personnel de nettoyage de Clean-Up se voit assigner un ou plusieurs chantiers sur lesquels il preste la totalité de son temps de travail. Les employés de cette activité sont donc très rarement présents dans les locaux de l'employeur et s'identifient principalement comme ouvriers de l'entreprise utilisant leurs services. Ces travailleurs très peu qualifiés sont d'abord engagés comme intérimaires, puis sous contrat à durée indéterminée, la pérennité de ce contrat étant directement liée à la reconduction des chantiers auxquels sont affectées les personnes. Souvent, ces dernières reçoivent un « préavis d'heures » en fin d'année avant d'être réengagées si l'entreprise cliente reconduit le contrat avec la société de nettoyage. Dans certains cas, la reconduction successive des contrats fait que le personnel de nettoyage travaille depuis plus de 20 ans pour le même client. La charge, le rythme et le contenu de travail sont fortement balisés par le contrat qui unit le client à l'employeur et les personnels fort peu autonomes dans l'exécution de leur travail.

Le personnel de *facility management* est qualifié et fortement polyvalent. Il s'agit de personnes capables d'accomplir toute tâche de maintenance, d'entretien ou de réparation, de même que de remplacer au pied levé un ouvrier malade ou accidenté. Dans ce dernier cas, il s'agit pour les clients d'une forme « déguisée » et moins contraignante d'interim. Les missions sont de durée variable, mais restent en général très ponctuelles. Les ouvriers de Clean-Up changent fréquemment de lieu d'activité et sont davantage présents au siège de l'entreprise que leurs collègues affectés au nettoyage. Ils entretiennent une relation de proximité avec leur employeur et font état d'un véritable sentiment d'appartenance à

l'entreprise de nettoyage. Engagées à durée indéterminée, ces personnes sont extrêmement flexibles et ne connaissent jamais à l'avance la nature et la durée de l'activité qui leur sera confiée. Elles doivent être disponibles en permanence pour pouvoir répondre sans délai aux demandes des clients. La charge, les rythmes et le contenu de travail varient fortement au gré des contrats et dépendent étroitement des exigences des entreprises utilisatrices. Par contre les personnes sont laissées autonomes dans l'exécution de leur travail.

La flexibilité dont font preuve les différents personnels de Clean-Up, surtout les équipes de *facility management*, est imposée par la relation commerciale avec l'entreprise utilisatrice. Il s'agit dans ce cas de « disponibilité » de la main-d'œuvre plutôt que de flexibilité. Cette disponibilité consiste à travailler aux heures, sur les lieux et selon les spécifications dictées par l'entreprise utilisatrice ; elle est d'autant plus forte que la main-d'œuvre est fragilisée (statuts précaires, travailleurs immigrés ou très peu qualifiés).

Les entreprises utilisatrices interviennent fréquemment dans des questions relatives à la gestion des ressources humaines. Non seulement, elles imposent les rythmes et temps de travail, mais elles s'immiscent également dans la sélection et l'évaluation des personnes. Il n'est pas rare de voir un client rejeter ou réclamer telle ou telle personne sur un chantier. De même, certains clients ont mis en place des procédures d'évaluation parallèles à celle de l'employeur. Cette ingérence peut s'exercer directement sur le personnel qui est alors soumis à des doubles injonctions (celle de son employeur et celle de l'entreprise utilisatrice), ou se manifester à l'égard de l'employeur, qui voit alors sa marge de manoeuvre réduite au niveau de la gestion de ses personnels. L'évaluation reste fortement basée sur le respect des procédures et le bon accomplissement des tâches décrites : elle porte rarement sur le développement personnel et les compétences sociales des personnes.

4.2 Le cas de réseau intégré : Star

Le groupe Star est issu d'une série de fusions et d'acquisitions qui ont eu lieu tant en Belgique qu'en France dans le secteur des banques de proximité. Ces diverses opérations ont entraîné de multiples réorganisations et fait évoluer sensiblement la structure du groupe. Star se compose de deux parties distinctes, un siège central, auquel sont associés plusieurs sièges régionaux, et un réseau d'agence distribuant localement les produits financiers. Les sièges sont chargés d'apporter un support direct et transversal aux agences, ainsi que de définir les politiques stratégiques spécifiques aux différentes régions. La conception et l'élaboration des produits bancaires et financiers, de même que la gestion des comptes et patrimoines, relèvent du siège central, tandis que la distribution de ces produits appartient principalement aux agences. Le réseau d'agence présente une structure particulière. Historiquement, le réseau Star est composé d'agences juridiquement indépendantes. Cependant, la dernière fusion en date, avec l'enseigne Véga, a contribué à la mise en place d'un réseau hybride comprenant à la fois des agences indépendantes et des agences salariées

Les agences indépendantes du réseau Star sont regroupées sur une base territoriale en sociétés coopératives qui associent plusieurs gérants. Leur création a été suscitée et encouragée par Star elle-même afin de centraliser et rationaliser ses activités de support au réseau bancaire. En effet, les 1000 agences de son réseau indépendant sont actuellement regroupées en +/- 200 coopératives. La particularité de ces coopératives est leur structure en étoile. Les responsables d'agences sont placés sous la direction d'un manager d'étoile et mettent leurs compétences spécifiques au bénéfice des membres de l'étoile. Le personnel des

agences indépendantes a un statut de salarié de l'agence. Les gérants d'agences sont des indépendants et font partie des associés de la SCRL.

Les 166 agences qui appartenaient à la banque Véga ont gardé leur statut d'agences salariées et sont aujourd'hui juridiquement intégrées à Star. Le personnel qui y est employé a réussi, jusqu'à présent du moins, à conserver la plupart de ses prérogatives, en termes de statut et de conditions de rémunération. Les pressions patronales sont cependant très fortes pour harmoniser tous les statuts sur base de ceux, moins généreux, des agences indépendantes.

La GRH du groupe Star se caractérise par le fait que la politique est définie au siège central et la mise en oeuvre est sous la responsabilité des différentes entités juridiques. Cette GRH de réseau, « imposée » en quelque sorte par le centre stratégique, réduit fortement la marge de manœuvre des agences indépendantes, pourtant employeuses juridiques. Elle entraîne un important phénomène de triangulation des rapports de travail puisque le groupe transfère la responsabilité du lien salarial aux agences indépendantes tout en gardant le contrôle sur la politique de GRH.

Le groupe Star se distingue également par une grande diversité de statuts et de personnels. Cette diversité se marque par l'appartenance à des employeurs différents, à des commissions paritaires différentes, et donc à des catégories salariales différentes. L'analyse de cette diversité montre un traitement différencié entre personnels stratégiques et non stratégiques. Les premiers situés dans les activités d'ingénierie financière et de gestion des comptes, réservées au siège central jouissent des meilleures conditions et appartiennent aux commissions paritaires les plus généreuses. A l'inverse, le personnel des agences, n'est pas considéré comme stratégique car non situé aux étapes de création de valeur. Il fait face à des tentatives répétées et difficiles à contrer pour les agences indépendantes de « nivellement par le bas », d'une harmonisation des statuts basée sur le moins avantageux.

4.3 Le cas de réseau fédéré : Pégase

Pégase est une société de train à grande vitesse née de la coopération étroite entre plusieurs sociétés nationales de chemin de fer toujours sous statut public. La firme fédératrice regroupe une cinquantaine de collaborateurs dont la mission est de coordonner l'action des différents intervenants sur ces liaisons internationales, créant ainsi la première vraie société européenne de chemin de fer. Cette structure unique possède sa propre image de marque symbolisée dans un logo qui lui est spécifique et qui se substitue aux différents logos des compagnies ferroviaires à l'initiative du projet Pégase.

L'ensemble des activités de la société résulte d'un partenariat inter-organisationnel complexe dont Pégase constitue l'élément fédérateur. L'accompagnement des voyageurs à bord des rames est assuré par du personnel provenant des différentes sociétés nationales et détaché à Pégase. Chaque rame est ainsi pourvue d'un train manager et d'un conducteur. Ceux-ci continuent à dépendre hiérarchiquement de leur société nationale et n'ont avec Pégase que des liens fonctionnels. La maintenance des rames est réalisée dans des ateliers qui appartiennent aux sociétés nationales de chemin de fer propriétaires de Pégase. A nouveau, le personnel de ces ateliers n'a aucun lien de dépendance hiérarchique vis-à-vis de Pégase. Par contre, les liens fonctionnels sont extrêmement étroits, la maintenance des rames et la capacité d'agir rapidement lors d'un problème technique étant indispensables à la fourniture d'un

service de transport de haute qualité et fiabilité. Le service d'accueil et de restauration à bord a été complètement externalisé à une société spécifique spécialisée dans le catering. Le temps du trajet, le personnel de cette société est sous la responsabilité et l'autorité du train manager. Sur la base d'un cahier des charges très strict imposé par Pégase, la société fait des suggestions de menus, sélectionne un restaurateur et associe Pégase à la sélection définitive. Cette sélection est ensuite envoyée aux Centres d'Avitaillement, installés dans chaque gare, et qui assurent sur le plan logistique la fourniture des repas. Une étroite coordination doit s'effectuer avec ces différents Centres, sociétés privées ayant contracté avec chacune des 4 sociétés nationales. Aucun lien, qu'il soit hiérarchique ou contractuel, ne lie cependant CATERAIL et les Centres d'Avitaillement entre eux.

5. Analyse

La restructuration stratégique est présentée aujourd'hui comme une alternative préférable à une simple réduction des effectifs. Elle permettrait d'éviter une trop grande déstabilisation du marché de l'emploi et de préserver la richesse du capital humain de l'entreprise restructurée. Notre objectif, dans cette communication, n'est pas de remettre en question cette allégation, mais bien d'attirer l'attention du lecteur sur les effets pervers inhérents à ce mode de restructuration. Si, dans une perspective de court terme, ces derniers paraissent relativement modestes et inoffensifs en regard des drames humains engendrés par les licenciements collectifs, ils risquent, à plus long terme, de déséquilibrer les structures actuelles du marché de l'emploi et d'accentuer encore la dualisation entre les travailleurs peu ou non qualifiés et les travailleurs dits « à haut potentiel ». Dans les trois études de cas présentées, nous pouvons identifier plusieurs de ces effets, que nous structurerons en fonction des dimensions particulières sur lesquelles ils présentent un impact. Nous aborderons dans un premier temps les aspects liés à l'organisation du travail, puis nous nous centrerons sur les impacts au niveau de l'employabilité des travailleurs, et enfin nous nous intéresserons aux conséquences de ces restructurations stratégiques sur les relations de travail.

5.1 Les effets sur l'organisation du travail

L'analyse des cas présentés fait apparaître une **intensification de la charge de travail** au niveau des travailleurs qui font l'objet de la restructuration. Cette intensification est notamment liée à la nature de la relation qui unit désormais le prestataire de la tâche et son donneur d'ordre. Lorsque l'entreprise redessine ses frontières, de nombreux travailleurs continuent à être inclus dans son périmètre organisationnel, mais sont exclus de l'enveloppe juridique désormais restreinte. En effet, en lieu et place d'un contrat de travail traditionnel, le travailleur agit désormais dans les liens d'un contrat commercial avec un client ou un donneur d'ordre, même si il n'est pas lui-même directement partie dans la relation commerciale. Cette modification de la relation a un impact sur la façon d'exercer son travail. Dans le cadre d'un contrat de travail traditionnel, le travailleur reçoit en effet de son employeur des instructions quant à la manière de réaliser les tâches qui lui sont confiées. Il est lié à celui-ci par une obligation de moyens. Une fois du côté du fournisseur de service, il est désormais lié à son donneur d'ordre par une obligation de résultat. L'impératif de compétitivité qui s'impose au nouveau fournisseur de service contraint ce dernier à mettre en place des modes d'organisation du travail permettant une augmentation sensible de l'efficacité du travailleur et une diminution des coûts afférents à la tâche. L'intensification du travail, qui constitue le corollaire difficilement évitable de cette révision des modalités de travail, est reportée sur le dernier maillon de la chaîne, à savoir l'opérateur de la tâche.

Cette redéfinition des modes d'organisation du travail en vue d'une efficacité maximalisée va de pair, dans les cas étudiés, avec une **procédurisation accrue des tâches**.

Chez CleanUp, le travail des ouvriers employés au nettoyage industriel et de bureau est fortement formalisé. Tout chantier est minutieusement planifié et des procédures ont été mises en place pour chaque action de nettoyage. La recherche incessante du timing optimal pour chaque acte posé a conduit également à une intensification du travail des nettoyeurs. Ceci est lié aux caractéristiques du marché du nettoyage, largement dominé par les stratégies d'économies d'échelle et de domination par les coûts. Les services sont peu différenciés, et la plupart des entreprises clientes cherchent le meilleur prix possible pour le nettoyage de leurs installations, sans accorder trop d'importance à la qualité ou à la spécificité du service. De façon générale, il est difficile de faire varier les prix car les barèmes horaires sont imposés par la commission paritaire. La concurrence joue dès lors sur la rapidité du travail et sur la capacité à estimer correctement le temps nécessaire au nettoyage. En conséquence, lorsque de multiples entreprises optent pour une externalisation des services de support tels que le nettoyage, il devient très difficile pour ces travailleurs de retrouver des conditions d'emploi identiques à celles dont ils bénéficiaient en tant que salariés directs du donneur d'ordre.

Les ouvriers de l'atelier de maintenance de Pégase ont également fait les frais d'une stratégie d'externalisation. Employés par une Société Nationale des Chemins de fer, certains ont été affectés à la maintenance des rames à grande vitesse, et ont par conséquent dû se conformer aux exigences de la logique privée de Pégase. Vu le coût énorme engendré par le retard d'un train Pégase, les procédures de maintenance ont été repensées et ont conduit à une réorganisation du travail des ouvriers. Cette dernière est bien entendu caractérisée par une intensification et une formalisation accrue des tâches de maintenance. Cette dégradation des conditions de travail a été ressentie par les travailleurs qui la subissaient, d'autant plus durement qu'ils cohabitaient dans l'atelier avec leurs collègues affectés aux rames nationales et bénéficiant de bien meilleures conditions de travail.

Chez Star aussi, on peut identifier des exemples semblables. Ainsi, la majorité des anciens salariés du réseau Véga a vécu une importante dégradation de ses conditions de travail à l'occasion de la fusion avec la banque Star. Hormis les quelques privilégiés qui ont été intégrés dans la nouvelle structure avec un statut de salarié et des conditions de rémunération presque identiques à celles qu'ils connaissaient chez Véga, la plupart ont dû accepter, pour conserver leur emploi, d'être employés par les agences du réseau indépendant, ce qui signifiait également des désavantages importants en termes de conditions de travail. Le passage d'une commission paritaire à une autre, beaucoup moins avantageuse, a eu pour conséquence une charge horaire et de travail accrue, de même qu'une importante flexibilité temporelle et géographique des travailleurs. Ce changement a aussi contraint ces derniers à se conformer à de nouvelles procédures de travail, particulièrement présentes et détaillées, les privant de l'autonomie dont ils bénéficiaient chez Véga.

Par ailleurs, il importe de noter que ces effets d'intensification et de procédurisation du travail se conjuguent dans tous les cas analysés avec des contraintes de flexibilité assez fortes. Cette exigence de flexibilité est imposée par la relation commerciale avec l'entreprise utilisatrice. Il s'agit d'ailleurs plus souvent de **disponibilité** de la main-d'œuvre que de flexibilité. Cette disponibilité consiste à travailler aux heures, sur les lieux et selon les spécifications dictées le plus souvent par l'entreprise utilisatrice. Cette exigence de disponibilité est d'autant plus forte et imposée que la main-d'œuvre est fragilisée, comme dans le cas des travailleurs immigrés ou très peu qualifiés employés par CleanUp. Ces ouvriers de nettoyage se voient imposer des horaires de travail tout à fait atypiques, de manière à perturber au minimum le fonctionnement de l'organisation donneuse d'ordre. Cette

contrainte de disponibilité atteint son apogée dans les équipes de *facility management*. Celles-ci doivent être disponibles 24 heures sur 24 pour pouvoir répondre à toute sollicitation du donneur d'ordre, quelle qu'elle soit. De même, l'atelier de maintenance des rames Pégase est le seul au sein de la Société Nationale des Chemins de fer à travailler en pauses. Ce régime est imposé par la nécessité commerciale de disposer à tout moment du matériel roulant nécessaire pour desservir les différentes liaisons. Nous l'avons évoqué plus haut, les travailleurs du réseau bancaire Star subissent également une flexibilisation sensible de leurs modes de travail. Les anciens salariés de Véga ont perdu nombre de leurs avantages en intégrant le réseau indépendant. Par ailleurs, on observe d'importantes différences en termes de flexibilité et de disponibilité entre le personnel du réseau indépendant et les travailleurs employés au siège central, ces derniers bénéficiant des conditions extrêmement avantageuses liées à leur appartenance à la commission paritaire des banques.

5.2 Les effets sur l'employabilité

D'une part, les études de cas réalisées nous permettent de constater le recours fréquent, dans les organisations ayant procédé à une restructuration stratégique, à des pratiques de déqualification. Il nous faut tout d'abord préciser que nous entendons par déqualification une **déqualification statutaire**, liée à la problématique des changements de commissions paritaires, et affectant non la nature du travail, mais les conditions dans lesquelles il est réalisé ainsi que sa rémunération. Il s'agit plus précisément d'un véritable nivellement des statuts par le bas. Les entreprises trouvent, en effet, dans l'externalisation le moyen de diminuer le coût de compétences qu'elles doivent nécessairement mobiliser pour pouvoir fonctionner. Ce gain ne réside pas uniquement dans un accroissement de l'efficacité du travail réalisé en recourant à un sous-traitant. Il provient également des économies réalisées en matière de coûts salariaux, en reclassant les travailleurs dans des commissions paritaires « fourre-tout » ou nettement moins avantageuses.

C'est le cas chez Star où coexistent dans une même enveloppe organisationnelle trois statuts différents. Les employés du siège bénéficient des avantages de la commission paritaire spécifique au secteur bancaire ; les employés des agences indépendantes, y compris une grande partie des anciens employés Véga, sont rassemblés dans une commission paritaire « fourre-tout » qui inclut également les intérimaires, les employés des centres d'appel, etc. ; les ex-salariés du réseau Véga qui ont eu la chance d'obtenir un reclassement leur garantissant le maintien d'un statut de salarié voient toujours leurs conditions de travail et leurs rémunérations déterminées par leur ancienne commission paritaire.

Pégase coordonne quant à lui un réseau de fournisseurs de services l'alimentant en compétences multiples, rémunérées selon diverses réglementations de secteurs et de nations différents. Dès lors, si l'on conçoit une rame comme une enveloppe organisationnelle, on peut y observer la coexistence de personnels rattachés à des commissions paritaires très différentes au niveau de leur contenu.

Le cas CleanUp est également emblématique de cette problématique de déqualification. Le personnel de nettoyage, rattaché à la commission paritaire de ce secteur, bénéficie de conditions d'emploi nettement moins bonnes que si il était considéré comme salarié de l'entreprise qu'il nettoie. De plus, de nombreux salariés de CleanUp —et particulièrement le personnel de *facility management*— réalisent toutes sortes de tâches pour l'entreprise cliente, sans se voir pour autant accorder le statut professionnel qui devrait y être lié. Les entreprises clientes commandent à CleanUp des services de toutes sortes, qui vont du service des boissons lors de réceptions à la conduite d'un clark en passant par la mise en peinture des bâtiments. Ces pratiques ressemblent à s'y méprendre à une forme d'intérim déguisé qui coûterait beaucoup moins cher au donneur d'ordre, au point que des ouvriers de CleanUp

effectuent parfois des remplacements d'ouvriers salariés de l'entreprise cliente qui s'absentent sans prévenir. Bien entendu, les ouvriers CleanUp affectés à ces remplacements ne bénéficient d'aucun des avantages dont profitent les ouvriers qu'ils remplacent, et n'ont droit à aucune formation en matière technique ou de sécurité. Ils ne sont pas non plus protégés par les assurances adéquates.

Il va sans dire que la diversité des statuts observée dans les organisations analysées est à l'origine de nombreux conflits dus aux multiples inégalités qui divisent les travailleurs.

L'analyse de ces trois organisations nous permet également de mettre en évidence un **désintérêt pour la question du développement des compétences** des travailleurs du réseau, à un degré variable selon les cas. Dans tous, la gestion d'effectifs est privilégiée à une gestion des ressources humaines. Aucune des organisations étudiées n'a mis en place de véritable politique stratégique de ressources humaines, qui inclurait une politique de développement des compétences reliée à une gestion des carrières. La GRH est réalisée de manière mécanique, objectivante, sans guère de vision prospective. De plus, elle est fréquemment biaisée par les ingérences multiples du donneur d'ordre dans la gestion des personnels mis à sa disposition. Chez CleanUp par exemple, la GRH est caractérisée par l'ingérence de l'entreprise utilisatrice dans la gestion des personnes, or, cette ingérence porte surtout sur les dimensions sélection, évaluation, temps et rythme de travail, et peu sur la formation ou le développement des compétences. Il est extrêmement rare, par exemple, que l'entreprise cliente permette aux ouvriers détachés sur site de CleanUp de participer aux formations « sécurité » données au personnel de l'entreprise, alors que ces nettoyeurs sont souvent bien plus concernés par ces spécifications en matière de sécurité que le reste du personnel du donneur d'ordre.

Chez Star également, le développement des compétences du personnel du réseau est réduit à portion congrue, au contraire des employés travaillant au siège central qui bénéficient d'un plan de formation individualisé. Même si la plupart des politiques de GRH s'appliquant aux employés du réseau indépendant sont élaborées au niveau du siège, elles ne concernent pas les dimensions plus « soft » de la GRH —développement des compétences, gestion des carrières, *rewarding*, etc. — qui ne font l'objet d'aucune politique spécifique.

Le manque d'intérêt pour ces questions de la part de l'entreprise utilisatrice pourrait s'expliquer par le fait que ces réseaux sont créés dans une logique complémentaire sans recherche de création de valeur au niveau du réseau. Cette hypothèse est corroborée par l'analyse du cas Pégase, organisation qui, à la différence de CleanUp et de Star, met l'accent sur les compétences des employés mis à sa disposition par les partenaires du projet. Chaque employeur du réseau mène sa propre politique de GRH. Néanmoins, Pégase intervient dans la gestion des ressources humaines impliquées dans le projet TGV, et ce principalement en organisant des sessions de formation intensive sur les particularités du service à bord des trains à grande vitesse et le contrôle de qualité effectué a posteriori, tant au niveau du service à bord que de la conformité technique du matériel roulant. En intervenant dans la codification et la description des procédures de travail, Pégase influence aussi indirectement les caractéristiques des profils et compétences recherchées.

Nous pensons donc qu'un facteur motivant le développement ou non d'une politique de formation des travailleurs du réseau est la question des actifs du réseau —variable qui, comme nous nous l'avons vu plus haut, désigne l'ensemble des biens (compétences, savoir-faire, etc.) constituant le patrimoine du réseau. Pégase, dont la valeur ajoutée se situe au niveau de la coordination du réseau, dispose d'**actifs spécifiques forts**, puisque les actifs générés par le partenariat lui-même sont supérieurs à ceux des éléments du réseau. Chez Star et chez CleanUp par contre, les **actifs spécifiques** du réseau peuvent être considérés comme **faibles** :

en effet, le développement des compétences du personnel ne constitue pas une nécessité, puisque aucune plus-value particulière n'est développée au niveau du réseau.

Ces pratiques de déqualification statutaire, de même que l'absence de développement des compétences des travailleurs du réseau, ont un **impact** certain **sur l'employabilité** des personnels concernés. Dans le contexte actuel du marché de l'emploi qui considère très positivement la formation continue, les travailleurs de Star ou de CleanUp se trouvent démunis des atouts valorisés par leurs employeurs potentiels. Le concept d'employabilité considère le travailleur comme responsable du développement de ses propres compétences, à l'aide des outils mis à sa disposition par son employeur. Dans deux des cas analysés, les possibilités de formation proposées par l'employeur ou le donneur d'ordre —qu'elles soient orientées vers les savoir-faire ou les savoir-être— sont relativement inexistantes. On peut dès lors s'interroger sur la capacité des travailleurs de maintenir —voire développer— leur compétitivité sur un marché de l'emploi extrêmement concurrentiel.

Star et CleanUp ont opté pour une externalisation des coûts de formation, car cette dernière ne peut, à leur sens, apporter de valeur ajoutée au niveau du réseau. Ces organisations privilégient donc le marché de l'emploi externe au détriment de leur marché du travail interne. Cette politique de recrutement constitue un désavantage supplémentaire pour les travailleurs employés par ces organisations, car ils peuvent difficilement espérer une progression en interne. Dès lors, soumis à une déqualification statutaire et privés de formation en interne, les travailleurs des réseaux issus d'une dynamique d'externalisation se trouvent fortement handicapés sur un marché de l'emploi où la concurrence est rude.

5.3 Les effets sur les relations de travail

Nous commencerons, dans cette section, par préciser le périmètre des propos tenus dans la partie précédente au sujet des effets de restructurations de type *redesign organisationnel* sur l'employabilité des travailleurs du réseau. En effet, les types de réseaux présentés dans cette communication fonctionnent tous trois sur la base d'une **dualisation** entre travailleurs aux compétences stratégiques (marché primaire du travail) et travailleurs aux compétences opérationnelles (marché secondaire du travail). Le marché primaire correspond aux personnels stratégiques et valorisés, qui constituent le cœur de compétences du réseau. Le marché secondaire englobe les personnels non stratégiques et précarisés, déqualifiés et soumis aux enjeux relevés dans la section précédente en matière d'employabilité. Chez Pégase par exemple, certains éléments constitutifs du réseau, tels que le centre de coordination ou la maintenance, ont une importance stratégique pour la survie du réseau. Ces compétences sont très spécifiques et relativement rares sur le marché : Pégase met donc diverses politiques en place (en matière de rémunération, de développement des compétences, etc.) afin de les conserver. Au contraire, les salariés de Caterail ou des Centres d'Avitaillement sont susceptibles d'être aisément remplacés, le contrat qui lie ces sociétés à Pégase peut être facilement rompu, et Pégase n'identifie aucun intérêt particulier à améliorer les conditions d'emploi de ces travailleurs.

La banque Star fonctionne de manière identique : elle emploie au siège de l'entreprise des personnels en charge des opérations d'ingénierie financière et de gestion des comptes, qui bénéficient d'excellentes conditions de travail et de rémunération, ainsi que de nombreuses possibilités d'évolutions au sein de la structure organisationnelle. Le personnel des agences n'est quant à lui pas considéré comme stratégique, puisqu'il n'est pas situé aux étapes de création de valeur. Ses conditions d'emploi sont nettement en deçà de celles des personnels employés au siège et sont basées sur le statut le moins avantageux.

Enfin, le personnel de nettoyage de CleanUp se trouve également dans la même situation, puisque les opérations de nettoyage sont loin de constituer une activité stratégique dans les organisations. Déjà externalisés dans la grande majorité des cas, ces personnels se trouvent encore relégués au statut de sous-traitant de dernier rang, précarisés, facilement interchangeables, et aux conditions d'emploi minimales.

On peut aisément discerner les enjeux soulevés par de telles situations de dualisation entre différents types de personnels. Les frustrations sont légion du côté des travailleurs du marché secondaire : les entretiens ont permis de les mettre en évidence. Elles mènent fréquemment à des conflits, où les revendications portent sur une harmonisation des statuts. Cependant, ces revendications s'adressent à l'employeur juridique qui, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant, est dépourvu de marge de manœuvre pour satisfaire les doléances de son personnel.

L'une des caractéristiques principales des réseaux analysés est le changement du rôle de la hiérarchie et les modifications du lien des travailleurs à cette dernière. Traditionnellement, la ligne hiérarchique est chargée de faire appliquer par les travailleurs les procédures déterminées par les analystes. Dans les cas étudiés, cette relation subit des transformations : la relation classique entre hiérarchie et analyste est dorénavant investie par d'autres hiérarchies, d'autres analystes. Ces nouveaux intervenants sont, chez Star, le groupe (siège), qui intervient dans la gestion du réseau indépendant ; chez CleanUp, le client, qui détermine de nombreuses dimensions de l'organisation du travail et de la gestion des personnels de l'entreprise de nettoyage, rôle joué également par la « société pivot » du réseau chez Pégase. Nous désignons cette intervention d'un tiers dans la gestion du personnel d'une autre entreprise constitutive du réseau par le terme de **triangulation**.

Chez CleanUp, on observe l'ingérence de plus en plus importante de l'entreprise utilisatrice dans la gestion des personnes. Cette ingérence se manifeste tant au niveau de la définition de la politique de GRH par l'employeur juridique qu'au niveau de sa mise en œuvre sur le travailleur. Le réseau intégré Star est caractérisé par une GRH de groupe dont la politique est définie au siège central et la mise en œuvre est sous la responsabilité des différentes entités juridiques. Le phénomène de triangulation de la GRH dans ces cas semble total et cette GRH de réseau, « imposée » en quelque sorte par le groupe, réduit fortement la marge de manœuvre, en matière sociale, des entités juridiques, pourtant employeuses. On observe aussi chez Pégase une intervention de plus en plus importante de l'élément fédérateur du réseau, le donneur d'ordre, dans la gestion des ressources humaines impliquées dans le projet ou le partenariat. Dans le cas étudié, on voit le donneur d'ordre agir directement sur les travailleurs au niveau de la définition de la politique de GRH (critères de sélection) ou de sa mise en œuvre (organisation de formations). Cette triangulation est d'autant plus prégnante que le rapport de force entre partenaires est déséquilibré au bénéfice du donneur d'ordre.

La triangulation de la GRH pose la question de la prise de responsabilité en matière sociale. En effet, la responsabilité de l'employeur juridique est de plus en plus contrainte par l'ingérence du donneur d'ordre sans pour autant que ce dernier assume des responsabilités sur les matières sociales. On assiste en corollaire à une **rupture entre la maîtrise de l'activité et la responsabilité de ses conséquences**.

Or, dans le réseau pendulaire en particulier, les conséquences de ce phénomène de triangulation risquent d'être d'autant plus lourdes que le rapport de force y est souvent déséquilibré en faveur de l'entreprise utilisatrice. L'entreprise employeuse juridique et fournisseuse de service est souvent en dépendance économique forte vis-à-vis de l'entreprise utilisatrice. Elle est peu à même de lutter contre des conduites de « défausse » (Leclair et Le

Boulaire, 2001) en matière d'emploi, de rémunération ou de sécurité de la part de l'entreprise utilisatrice.³

Ce phénomène de triangulation engendre également une **difficulté** pour les travailleurs à **identifier l'interlocuteur légitime** de leurs doléances. Du fait des multiples ingérences du tiers donneur d'ordre dans les relations de travail, l'employeur juridique a tendance à s'éloigner, distanciant le lien à l'emploi, mais aucune structure (ni le réseau, ni le donneur d'ordre) n'apparaît vraiment pour prendre le relais de manière formelle. En effet, le donneur d'ordre qui fixe, par l'intermédiaire des clauses du contrat commercial, le cadre dans lequel un certain nombre de décisions de GRH seront prises est le plus souvent⁴ absent des négociations entre représentants de l'employeur et du personnel. Ce fut notamment le cas chez Pégase, lors de la grève initiée par les travailleurs du Centre d'Avitaillement pour obtenir de meilleures conditions de travail et de rémunération. Le Centre d'avitaillement avait un contrat de sous-traitance très strict avec la Société Nationale des Chemins de Fer pour la restauration à bord des TGV. Le succès de ces trains a entraîné un surcroît de travail pour les Centres d'Avitaillement qui se sont trouvés à court de personnel. Pour satisfaire les revendications légitimes de son personnel, la direction du Centre d'Avitaillement a engagé des négociations avec son donneur d'ordre afin de modifier les termes du contrat de sous-traitance. C'est la lenteur de ces négociations, qui doivent se dérouler à deux niveaux —au premier niveau, il faut que les représentants syndicaux négocient avec la direction et au second niveau que la direction négocie avec son donneur d'ordre— qui a déclenché la grève. Les difficultés étaient liées à l'absence du donneur d'ordre autour de la table des négociations, alors qu'il était directement partie au conflit. Quelques une des revendications ont pu être satisfaites et ont été traduites dans une convention de programmation sociale qui prenait fin quelques mois plus tard, à l'échéance du contrat de sous-traitance. A l'issue de ce contrat, la collaboration entre le donneur d'ordre et le Centre d'Avitaillement n'a pas été renouvelée.

Dans cette liste qui n'a pas la prétention d'être exhaustive, nous voudrions mettre en évidence un dernier effet du *redesign* organisationnel en matière de relations de travail : **l'éclatement des collectifs de travail**. Ce phénomène constitue la résultante des pratiques de GRH et d'organisation du travail que l'on a évoquées au cours de cette analyse. En effet, dès lors que les entreprises mettent en place des modes de gestion des ressources humaines de plus en plus individualisés, que se multiplient les statuts différents et inégaux au sein d'une même enveloppe organisationnelle, que s'accroît la dualisation entre les travailleurs aux compétences stratégiques et les travailleurs aux compétences opérationnelles, que coexistent au sein d'une même enveloppe organisationnelle des personnels aux appartenances juridiques diverses, on peut s'interroger sur la possibilité de voir exister un collectif de travailleurs rassemblé autour d'un intérêt commun.

La disparition d'un collectif de référence est associée dans nos cas à une perte, à des degrés divers, du sentiment d'appartenance envers l'entreprise employeuse. On constate chez Star un affaiblissement progressif du sentiment d'appartenance envers la structure employeuse. Cette perte se traduit dans les propos des travailleurs par un sentiment de flou quant aux possibilités d'investissement personnel dans la structure. Ce sentiment est semble-t-il lié aux nombreuses restructurations qu'a connues le réseau au cours des dernières années, et

³ Les conduites de défausse consistent à externaliser vers un partenaire en dépendance économique les risques liés aux mesures de diminution d'effectifs, de déqualification des travailleurs ou d'opérations dangereuses.

⁴ Dans le cas Pégase, il est absent, mais on commence à voir des cas où le donneur d'ordre s'implique dans le dialogue social du réseau (Charte des Chantiers de l'Atlantique, de Smartville, etc.).

qui rend difficile un positionnement clair des travailleurs vis-à-vis de leur environnement. Le sentiment d'appartenance est néanmoins toujours présent mais il fluctue, tant au niveau de son intensité que de son ancrage, au gré des changements apportés au niveau de la structuration du réseau et de l'organisation du travail.

Dans le cas de CleanUp, la prestation sur site de longue durée entraîne un sentiment d'appartenance fort vis-à-vis de l'entreprise cliente, et non vis-à-vis de l'entreprise employeuse. Ce transfert du sentiment d'appartenance diminue les possibilités d'action collective, tout en éloignant le travailleur de son entreprise d'origine et de ses collectifs. Il rend le travailleur peu fidèle, loyal et engagé vis-à-vis de son employeur juridique. En outre, la disparité des situations et contextes de travail empêche l'établissement ou l'identification d'intérêts communs entre des travailleurs qui, par ailleurs, se côtoient peu et ont peu d'opportunités de rencontres et d'échanges.

Chez Pégase, il apparaît que le sentiment d'appartenance a été déplacé de l'entreprise employeuse vers le projet TGV qui rassemble les travailleurs. Ce transfert résulte d'une politique active de la « société pivot » qui a mis en œuvre différents mécanismes afin de créer une véritable culture Pégase, et d'y associer les travailleurs des entreprises membres du réseau. Entre autres mécanismes, on peut observer l'existence de nombreux dispositifs de coordination entre partenaires du réseau, travailleurs, etc., le port d'un uniforme commun « griffé » Pégase, l'identification de valeurs et d'une mission communes transmises au cours des formations données à l'ensemble du personnel amené à travailler dans le cadre du projet Pégase, etc.

6. Analyse transversale et conclusion

A l'issue de cet exposé des enjeux soulevés par les réseaux nés d'une dynamique d'externalisation, nous pouvons identifier certaines constantes liées à cette dynamique. L'intensification et la formalisation du travail constituent des effets observables dans les trois réseaux analysés. De même, on constate dans tous les cas un accroissement de la flexibilité des travailleurs du réseau, qui s'apparente davantage à de la disponibilité, principalement au niveau des personnels non stratégiques. Or, ce dernier type de personnel est loin de constituer une exception sur le marché de l'emploi puisque, suite à l'ampleur prise par les pratiques de déqualification statutaire, des travailleurs de plus en plus nombreux sortent du cœur de compétences stratégiques de l'entreprise qui les emploie pour se voir relégués au statut de prestataires de services de second rang. En outre, il devient très difficile pour ces travailleurs de se départir de ce statut pour accéder à un niveau de compétences davantage valorisé sur le marché de l'emploi, puisque, considérés chez CleanUp et Star comme des centres de coût, ils ne peuvent bénéficier d'outils mis à leur disposition par leur employeur qui leur permettraient de développer leur employabilité. Enfin, pour ces mêmes travailleurs, il devient difficile de mobiliser les structures traditionnelles de défense de leurs intérêts, car elles-mêmes ont été calquées sur le modèle économique dominant à l'époque —le modèle pyramidal de la grande entreprise industrielle, intégrée et hiérarchisée, prenant en charge la totalité du processus de réalisation d'un produit (Supiot, 2001) — et ne sont plus pertinentes face à la structure complexe d'un réseau. Les travailleurs des réseaux étudiés éprouvent les plus grandes difficultés à se rassembler autour d'un intérêt commun, et lorsque cette première étape peut être accomplie, l'identification et la responsabilisation de l'interlocuteur légitime de leurs revendications sont loin d'être acquises.

Il est difficile de dégager des spécificités liées aux types de réseaux. Tout au plus peut-on noter le poids plus ou moins prépondérant des différents effets selon les cas. Or, on

constate dans les cas des différences en termes de tension sociale : celle-ci est forte chez Star, moins forte chez CleanUp, et encore moins forte chez Pégase. Il nous semble que deux facteurs concourent à expliquer ces écarts.

D'une part, nous pensons que la marge de manœuvre en matière sociale de l'employeur juridique constitue un élément décisif du climat qui règne dans l'entreprise. En effet, à cause du phénomène de triangulation observé dans les cas à des degrés divers, le travailleur a devant lui un acteur sans pouvoir. On observe chez Pégase et CleanUp un décalage entre le pouvoir décisionnel et la maîtrise de l'activité. Malgré les ingérences fortes du donneur d'ordre dans la gestion des personnes mises à sa disposition, il semble rester quelques zones de maîtrise de l'activité à l'employeur juridique. Chez Star au contraire, on observe une véritable rupture entre décision et maîtrise, qui est à l'origine d'un climat social assez détestable dans l'entreprise.

D'autre part, le sentiment d'appartenance nous paraît être un second élément déterminant au point de vue de la dégradation du climat social. En effet, celui-ci est assez bon chez CleanUp et chez Pégase, mais mauvais chez Star. Nous pouvons postuler que l'existence d'un sentiment d'appartenance à un collectif de référence —même si ce collectif n'est plus le groupe originel constitué au niveau de l'employeur juridique— participe au maintien d'un climat social agréable et sain tant au niveau de l'entreprise employeuse qu'au niveau du réseau. Cette hypothèse semble corroborée par la situation dans le réseau Star, qui a vu son climat se dégrader fortement, sans doute à la suite des restructurations incessantes qui perturbent et remettent continuellement en question les points d'ancrage identifiés par les travailleurs.

En conclusion, il nous paraît important de mettre en garde l'ensemble des acteurs sensibilisés à l'importance de mener les restructurations de manière responsable quant aux effets induits au niveau des travailleurs par les redéfinitions du périmètre organisationnel. Si bien sûr, ces restructurations ne conduisent pas à des pertes d'emploi massives, elles ont néanmoins des effets pervers dont les conséquences, qui peuvent apparaître mineures à première vue, se feront sentir à long terme. Les enjeux identifiés dans cette communication risquent de mener à terme à une déstabilisation du marché de l'emploi, et de creuser encore le fossé qui sépare les travailleurs qualifiés des moins qualifiés. Il importe de prendre conscience des difficultés rencontrées par ces « oubliés des externalisations » qui ont été sortis du périmètre stratégique des entreprises, et de leur donner les moyens de réintégrer ce cercle, par des politiques de formation leur permettant d'actualiser et de développer leurs compétences, et par la mise en place de structures de dialogue social renouvelées et en cohérence avec les nouveaux modes d'action économique auquel elles font face.

Bien entendu, notre objectif n'était pas ici d'identifier de manière exhaustive l'ensemble des impacts du *redesign* organisationnel sur les travailleurs, mais bien d'attirer l'attention du lecteur sur les enjeux de ces modalités de restructurations, moins visibles que des réductions massives d'effectifs, mais tout aussi déstabilisant pour les travailleurs et le marché de l'emploi. Nous espérons avoir pu provoquer cette prise de conscience, et peut-être suscité chez le chercheur l'envie d'approfondir cette problématique, d'étendre cette recherche à d'autres formes réticulaires, et d'en préciser les enjeux.

7. Bibliographie

ABECASSIS, F. et ROCHE, P. (2001), *Précarisation du travail et lien social*, Paris, L'Harmattan

BAHRAMI, H. (1992) "The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley", in *California Management Review*, vol.34, n°4, pp. 33-52

CADIN, L. *et al.*, « Les carrières "nomades", facteur d'innovation », in *Revue française de Gestion*, novembre-décembre, pp.58-67

CAMERON, K.S., FREEMAN, S.R. et MISHRA, A.K. (1993), « Downsizing and Redesigning Organizations », dans HUBER, G.P. et GLICK, W.H., *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York/Oxford, Oxford University Press

COLLINS, T.M. & DOORLEY, T.L. (1992), *Les alliances stratégiques*, Paris : InterEditions.

DONNADIEU, G. (2000), *Réguler le social dans les nouvelles organisations*, Entreprise et Personnel

EZZAMEL, M., WILLMOTT, H. & WORTHINGTON, F. (2001), "Power, Control and Resistance in 'The Factory That Time Forgot'", in *Journal of Management Studies*, vol.38, n°8, pp. 1053-1080

FRERY, L. (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert

HEITZ, M. (2000), « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau », in *Les cahiers de recherche du GREFIGE - Université de Nancy*, n°2000-14

HEDLUND, G. (1986), "The Hypermodern MNC - A Heterarchy?", in *Human Resources Management*, vol.25, n°1, pp.9-35

LECLAIR, P. et LE BOULAIRE, M. (2001), « Quand la GRH s'étend au-delà des frontières de l'entreprise », *Entreprise&Personnel*

PETTIGREW, A., WHITTINGTON, R., MELIN, L., SANCHEZ-RUNDES, C., RUIGROK, W., et VAN DEN BOSCH, F., *Innovative Forms of Organising*, Sage, 2003.

PICHAULT, F., WARNOTTE, G. et WILKIN, L. (sous la dir.) (1998), *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*, Paris-Montreal, L'Harmattan

POWELL, W. (1987) "Hybrid Organisational Arrangements", in *California Management Review*, vol.30, n°1, pp.67-87

RUBERY, J., EARNSHAW, J., MARCHINGTON, M., COOKE, F.L. et VINCENT, S. (2002), "Changing Organizational Forms and the Employment Relationship", in *Journal of Management Studies*, vol.39, n°5, pp.645-673

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

SUPIOT, A. (2001), « Vers un ordre social international ? Observations liminaires sur les « nouvelles régulations » du travail, de l'emploi et de la protection sociale », Conférence sur L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale, Annecy, 18-19 janvier 2001

THOMPSON, J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill

ZARIFIAN, P. (1999), "Productivité, logique de service et mutations du travail", *in* Revue française de Gestion, novembre-décembre, pp. 106-116