

Stephen Bevan : L'entreprise flexible : gérer le « sujet » de l'emploi avec des travailleurs 'principaux' et des travailleurs 'périphériques'

Ce papier analyse les défis auxquels les entreprises européennes font face en termes de productivité et explore l'utilisation du modèle dit de « l'entreprise flexible » : est-il possible d'améliorer la productivité au travail sans inévitablement ébranler le « contrat moral » avec les salariés ?

Pourquoi une crise de la productivité ?

Plusieurs éléments peuvent expliquer le ralentissement apparent de la productivité dans certaines économies occidentales développées, mais ils n'offrent que des solutions partielles :

- La modification de la composition de l'industrie, notamment le déclin des industries d'extraction avec une productivité élevée et à fort capital comme le pétrole.
- Une baisse de l'innovation, surtout dans des domaines comme l'industrie pharmaceutique. Ce phénomène peut expliquer la baisse de la productivité dans certains secteurs mais pas dans ceux qui sont moins sensibles à l'innovation.
- La modification de la composition des investissements ; en effet, de plus en plus d'investissements se font sous la forme de R&D, de conception, de gestion de la marque ou encore de développement de logiciels. Par exemple, ces 20 dernières années au Royaume-Uni, ces « immatériels » en sont venus à représenter une proportion bien plus importante qu'avant des investissements, passant de moins de 10 % à 35 %.
- Une modification du ratio capital-travail à cause de la baisse des salaires réels. Alors que ces derniers diminuaient pendant la récession, les entreprises ont remplacé le travail par le capital, en recrutant des travailleurs assez peu productifs devenant de plus en plus utiles.
- Le creusement des marchés du travail, un procédé avec lequel la technologie a conduit à l'érosion des possibilités pour les travailleurs avec des niveaux de compétences intermédiaires.
- Le sous-emploi est un phénomène qui a beaucoup fait parler de lui dernièrement, avec de nombreux travailleurs employés pour moins d'heures que ce qu'ils aimeraient. Si la baisse de productivité ne se manifestait que par une baisse de rendement par travailleur, ce pourrait être une explication convaincante.
- L'augmentation du travail indépendant a joué un rôle important dans le marché du travail de plusieurs pays depuis la crise. Nous en savons encore assez peu sur la nature de ces cohortes de travailleurs indépendants. S'ils se concentrent dans des activités à faible taux de productivité, alors l'augmentation de l'importance de cette catégorie pourrait aider à expliquer la baisse de rendement par unité de travail.

Ces facteurs ont eu un impact plus ou moins grand dans la plupart des pays de l'UE depuis la crise économique. Par exemple, entre 2007 et 2011, la productivité n'a augmenté que de 1 % en France et elle a baissé de 1 % en Allemagne et en Italie. Tenant compte des erreurs de mesure, la productivité des économies européennes majeures s'est globalement comportée de la même façon, ce qui permet également d'expliquer pourquoi certaines de ces économies, y compris le Royaume-Uni, ont bénéficié de meilleures performances sur leur marché du travail que ce à quoi on pouvait s'attendre en se basant sur des expériences passées. De fait, elles ont gardé plus de personnes au travail pendant la récession et les premières années de la reprise en sacrifiant la croissance de la productivité.

Serait-il temps de se concentrer sur la productivité au travail ?

Il est important de reconnaître que, malgré le débat macro-économique sur la productivité, ce n'est que grâce à des changements au niveau organisationnel que la productivité peut être durablement améliorée. Dans l'économie mondiale, le prix des biens et du capital, financier comme physique, est de plus en plus déterminé et fixé par les marchés mondiaux ; ainsi, la source principale d'avantage compétitif se trouve dans l'utilisation des ressources humaines grâce à la connexion des pratiques au travail et de la productivité. Pourtant, la plupart des discussions autour de la productivité se tient au niveau de l'économie totale, liée à des facteurs tels que l'évolution technologique, la révolution des TIC et les apports en efficacité de la libéralisation du commerce et de l'éducation de la main d'œuvre. Cependant, c'est sur le lieu de travail que ces actions liées à la productivité ont réellement lieu.

Le lien entre les pratiques au travail et la productivité est important pour toutes les parties concernées : employeurs, salariés et gouvernements. Pour les employeurs, la productivité est essentielle pour survivre dans un contexte de concurrence mondiale. Pour les salariés, elle est importante pour la sécurité de l'emploi et une augmentation durable des salaires. Pour les gouvernements, une meilleure productivité est importante pour une croissance durable, un taux de chômage plus faible, les recettes fiscales et pour leur permettre de garantir un dispositif de sécurité sociale et des programmes sociaux en général. Se concentrer sur l'organisation au travail, les compétences, la motivation et les stratégies d'utilisation de la main d'œuvre permet d'analyser ce que des académiques appellent des « paquets » de pratiques au travail avec un fort niveau de performance, qui sont censées différencier les organisations avec une productivité élevée des « perdantes ». Une analyse récente réalisée au Royaume-Uni par Keith Sisson¹ suggère également qu'une atmosphère constructive de relations ou de partenariat social peut faire une grosse différence sur les taux de productivité.

Cet article s'attarde sur deux aspects de la flexibilité. Le premier est le moyen d'aligner les coûts avec le flux de travail pour augmenter la productivité ; le deuxième consiste à voir comment cette flexibilité peut être atteinte de façon équitable. L'objectif est de réaliser des bénéfices économiques mais pas au détriment des contrats de travail, avec l'introduction d'horaires instables ou au détriment du « contrat psychologique » sous-jacent du travail. Cette approche est la base des cultures à forte productivité.

¹ Sisson, K. (2014). *The UK Productivity Puzzle – is employment relations the missing piece?* Acas Policy Discussion Paper.

Le besoin de flexibilité démarre avec les consommateurs, les consommateurs de services et leur évolution ces vingt dernières années. De plus en plus, les entreprises et les clients veulent un accès plus rapide et plus flexible aux produits et aux services, une personnalisation accrue et une plus grande interaction avec le service du produit et le fournisseur. La plupart des travailleurs, lorsqu'ils sont clients, attendent par exemple des horaires d'ouverture plus larges, un accès « multicanal » aux fournisseurs, et la possibilité de faire leurs courses le soir et le week-end. A leur tour, en tant que fournisseurs de service, ils sont soumis à une pression similaire de la part de leurs propres clients. Avec le développement du commerce en ligne, la demande des clients pour une réalisation plus personnalisée augmentera et le besoin d'une flexibilité accrue concernant à la fois les horaires et les postes sera nécessaire.

De plus, les entreprises ont besoin de flexibilité en associant les heures prévues et en maximisant les actifs permanents. Dans certains secteurs, cela se traduit par des variations journalières, hebdomadaires, saisonnières ou annuelles dans la demande des clients et la sous-utilisation des actifs permanents. Pour beaucoup d'entreprises, augmenter la productivité dans un contexte de coûts fixes présente de nombreux défis, surtout si l'organisation souffre de rigidité et a du mal à déployer sa main d'œuvre de manière agile. Il n'est pas nécessaire d'analyser la flexibilité du point de vue des salariés, car elle se définit généralement par la possibilité de les laisser équilibrer leur vie privée et leur vie professionnelle selon les étapes de leur vie. Cependant, dans certains cas, trois perceptions de la flexibilité sont, dans une certaine mesure, conflictuelles : le défi consiste à trouver une façon de concevoir des postes et des contrats permettant un compromis équitable entre ces pressions concurrentielles. Dans le cadre de ces besoins, de nombreuses entreprises recherchent quatre formes basiques de flexibilité :

- **La flexibilité numérique** : contrats à court-terme, à temps partiel, ponctuels, systèmes de rotation, heures supplémentaires.
- **La flexibilité fonctionnelle** : tâches variables, salariés multi-compétences, équipes, processus de participation.
- **La flexibilité organisationnelle** : sous-traitance, franchises, lien entre les coûts et les salaires, transfert des risques.
- **La flexibilité salariale** : augmentation des composantes variables du salaire basées sur des paramètres de réussite commerciale et modification des engagements envers la retraite.

Certaines de ces approches peuvent représenter de réels défis en termes de relations industrielles, qui peuvent néanmoins être relevés grâce à plusieurs approches, par exemple :

- Des modifications progressives et réfléchies au contrat de travail avec le temps, qui peuvent être liées aux résultats de l'entreprise.
- Des recrutements parmi différents groupes de travailleurs afin de correspondre à de nouveaux types de postes et être conforme avec la distribution actuelle du travail.
- Une augmentation de l'utilisation du travail à temps partiel.

- Des processus de changements gravés dans les conditions économiques mais qui permettent un équilibre entre vie professionnelle et vie privée tout au long de la vie.

Concernant la mise en œuvre pratique, beaucoup de ces stratégies se dérouleront en parallèle. Cependant, selon la façon dont ces changements sont mis en œuvre, cette gamme plus variée d'arrangements contractuels peut créer de l'incertitude et un manque de confiance entre les employeurs et les salariés. En effet, si une entreprise s'engage à des propositions à forte valeur envers les salariés d'un côté mais de l'autre recrute en CDD ou en contrat zéro-heure, il est fort probable que le climat des relations sociales va se dégrader. Tout gain de productivité obtenu par une flexibilité fonctionnelle sera limité car les travailleurs ralentissent l'adoption des nouvelles technologies ou « détournent le système ». Une entreprise se comportant à court-terme, ce qui est contradictoire avec les objectifs plus larges de promotion d'un environnement de travail motivant et centré sur les salariés, pourrait nuire au climat des relations sociales.

Un exemple frappant est l'évolution radicale vers des modèles de travail à temps partiel au sein de La Poste néerlandaise (PostNL). La livraison postale a été divisée en rotations de deux heures, le traitement du courrier est principalement effectué par des travailleurs à temps partiel ou temporaires, ou bien les équipes sont partagées entre le matin et l'après-midi. Cela a permis de répondre au besoin de flexibilité numérique et salariale mais contient un risque intrinsèque de conflit. En pratique, la relation entre l'employeur et le salarié a changé, ce qui risque d'affaiblir le contrat psychologique sous-jacent et sa capacité à fournir une meilleure productivité. Cela signifie également un passage progressif de la main d'œuvre vers un groupe à temps partiel et indépendant et la direction réalise aujourd'hui que cela demande plus d'efforts en termes de contrôle qualité et que le taux d'attrition est plus élevé. En effet, pour répondre au besoin de s'adapter aux demandes variables et imprévisibles des clients, PostNL a décidé de transférer la majeure partie des risques restants sur les travailleurs. En ajoutant une approche centrée sur les salariés à la flexibilité, l'entreprise a indiqué que le contrat psychologique avec ses travailleurs est désormais principalement « transactionnel » et n'accorde que peu ou pas de valeur au moral et à l'engagement des salariés. Un excès d'offre de travail (avec de nombreuses recrues pouvant prendre la place de ceux qui ne veulent pas travailler dans un tel contexte) peut encourager les entreprises à adopter de telles pratiques pour parvenir à des résultats à court terme, mais cela s'avère souvent être au détriment de la durabilité à moyen terme.

Afin d'éviter ces problèmes et ces conflits, il y a un réel avantage à adopter ce que l'on peut appeler un modèle d'engagement centre-périphérie explicite au sein d'une Entreprise flexible². Le trait principal de ce modèle est que l'entreprise reconnaît trois catégories de salariés : principale, intermédiaire et périphérique. Dans ce cas, l'employeur et le travailleur ont des attentes et des engagements différents envers chacun des trois groupes³. De plus, différents types de flexibilité sont demandés à chaque groupe. Voici les caractéristiques clés du modèle :

² Atkinson, J, Manpower strategies for flexible organisations, Personnel Management, August 1984, pp 28-31.

³ Reilly, P, Flexibility at Work: Balancing the interests of employees and employees, Aldershot: Gower Publishing, 2001.

Tableau n° 1 : modèle centre-périphérie

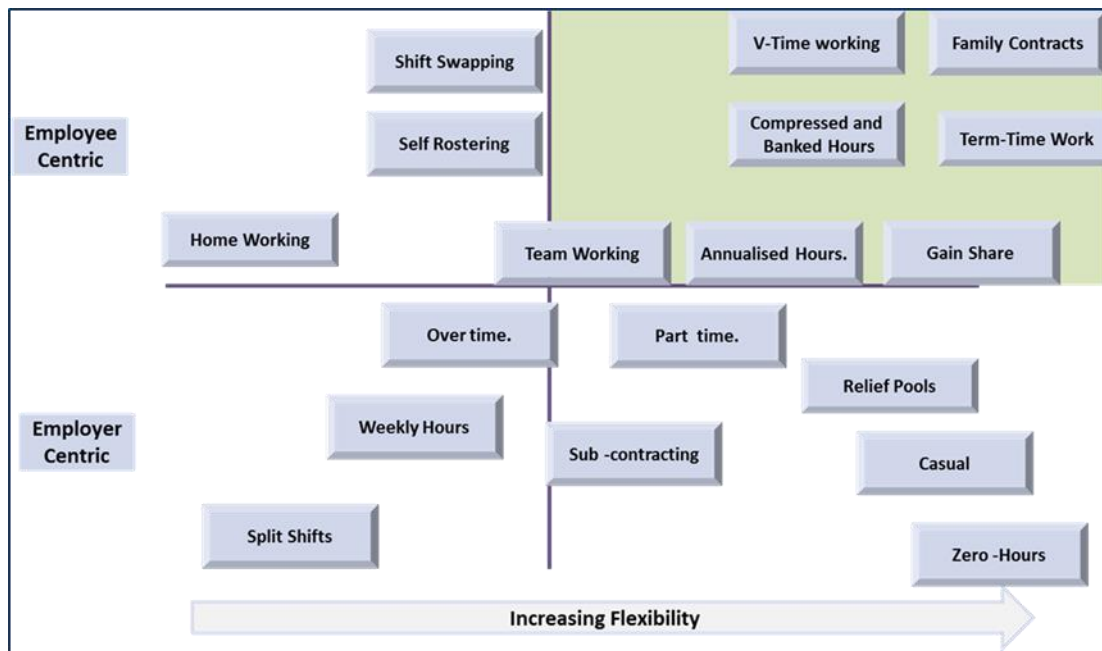
	Principal	Intermédiaire	Périphérique
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Temps plein • Conditions fiables • Plan de carrière • Formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps partiel • Conditions claires • Relation engagée • Tâches / horaires définis 	<ul style="list-style-type: none"> • CDD courte durée • Contrat basique
Besoin de flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches professionnelles variables • Horaires hebdomadaires • Peu d'heures supplémentaires • Rémunération au rendement 	<ul style="list-style-type: none"> • Horaires à temps partiel • Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement flexible et limité sur les horaires • Changements à court terme
Groupe de main d'œuvre et aspirations	<ul style="list-style-type: none"> • Salarié traditionnel à temps plein • Progression professionnelle, stabilité, fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraités/Travailleurs sociaux • Contractuels externalisés • Planification de l'équilibre vie professionnelle/vie privée 	<ul style="list-style-type: none"> • Premiers boulots • Etudiants • Revenu transactionnel

Ce modèle présente l'avantage de requérir différents types de flexibilité pour des engagements particuliers, ce qui est renforcé par le fait de chercher à recruter parmi des groupes de travailleurs dont les aspirations sont conformes à ce qui est proposé. Cependant, pour que ce modèle soit crédible auprès des travailleurs principaux, il faut que l'équilibre soit à peu près respecté car l'inverse serait perçu comme un assaut à long terme sur les droits et les avantages. Il faut également clarifier comment les travailleurs peuvent passer d'une catégorie relativement « temporaire » à une catégorie présentant plus de sécurité ; ainsi, les frontières entre les catégories doivent être relativement perméables, dans une certaine mesure.

Les entreprises doivent concilier les besoins des différentes formes de flexibilité, la complexité des contextes de relations industrielles et le besoin d'aligner les engagements des salariés et les objectifs de l'organisation. L'exploration des possibilités offertes par la pensée centrée sur les salariés est un nouveau moyen créatif de tenter d'atteindre ces objectifs.

Comme le démontre l'illustration ci-dessous, nous pouvons grossièrement catégoriser ces idées, d'abord centrées sur l'employeur (ou le salarié) puis selon le degré de flexibilité qu'elles offrent concernant l'alignement entre la charge et les heures de travail.

Illustration 1 : Formes de flexibilité centrées sur l'employeur et le travailleur



Source: Bevan, King and Toime, *The Productivity Imperative: Towards a 21st Century Model of Postal Service Delivery*, London: The Work Foundation, 2015

Flexibilité centrée sur l'employeur

Ces initiatives ont été les premières développées dans des secteurs où l'augmentation de la productivité et le contrôle des coûts étaient les considérations principales, surtout si des gains de productivité avaient déjà été obtenus grâce aux nouvelles technologies. Elles sont de plus en plus courantes et ont augmenté avec la crise économique récente et l'augmentation de la concurrence et de l'incertitude concernant les attentes des consommateurs. Ces outils de productivité centrés sur l'employeur offrent de la flexibilité horaire et salariale. Ils permettent de déployer les travailleurs, de planifier les équipes et des taux de rémunération adaptés aux nouveaux flux de travail, ainsi que le besoin de varier la base des coûts de l'entreprise avec une demande fluctuante (et parfois absente).

Cependant, ces techniques évitent également de nouveaux risques qui peuvent avoir un effet négatif sur la productivité. Par exemple, elles peuvent dévaloriser les compétences, réduire l'engagement des salariés, augmenter l'attrition et diminuer la qualité des services. De plus, elles posent de réels problèmes de relations sociales et des défis de mise en œuvre qui ne sont pas toujours conformes aux déclarations de valeur de nombreuses entreprises. Même si elles peuvent être efficaces pour atteindre des objectifs de productivité et de rentabilité à court terme, si elles deviennent prédominantes dans le mélange contractuel, elles peuvent avoir des effets négatifs sur la qualité et la productivité.

Cette discussion sur les mesures centrées sur l'employeur montre que, même si elles jouent un rôle dans la création de contrats plus flexibles et dans l'adaptation du travail, si elles sont utilisées naïvement ou drastiquement elles peuvent causer à la perte concernant la productivité à long terme, la croissance réelle des salariés, la fidélité des clients et les engagements et de la finalité de l'emploi.

Tout en reconnaissant l'impératif absolu de productivité et le besoin de flexibilité opérationnelle et d'alignement entre les coûts et le travail, de nombreuses entreprises développent également toute une gamme d'outils de flexibilité centrée sur les salariés qui cherchent à répondre aux impératifs des entreprises mais dans le contexte du partenariat social et des propositions de valeur salariées durables.

Flexibilité centrée sur le salarié

Les arrangements centrés sur les salariés sont des mesures qui tiennent compte des aspirations des salariés en termes d'équilibre vie professionnelle / vie privée et de « souveraineté » sur leur temps, ce qui peut être accompli soit par la forme du contrat soit par la conception du poste. Ils cherchent à créer une flexibilité qui fasse correspondre les heures de présence au flux de travail mais qui donnent également aux travailleurs une certaine flexibilité dans leurs horaires afin d'honorer leurs engagements personnels ou familiaux. L'objectif est d'augmenter la productivité pour l'employeur tout en améliorant l'engagement des salariés en leur permettant de trouver des solutions pour y parvenir. Globalement, les postes centrés sur le salarié se trouvent dans des pratiques qui cherchent à enrichir la journée de travail du salarié et à créer un certain degré d'autonomie pour des groupes de travailleurs qui gèrent des tâches et doivent atteindre des objectifs commerciaux dans le cadre de normes et procédures définies. Le but est de maximiser l'engagement des salariés grâce à un meilleur engagement psychologique à leur travail, ce qui encourage une croissance durable de la productivité.

Il ne s'agit pas de dire que toutes ces formes conviennent tout le temps à toutes les entreprises. En effet, la justesse de la « boîte à outils » flexibilité dépend à la fois du contexte macro-économique à une période donnée, des défis auxquels l'organisation fait face et de la maturité des salariés et de la culture des relations sociales. Voici des éléments clés à considérer pour être plus centré sur le salarié :

- **Perspectives commerciales** : impact sur la productivité, absentéisme et recrutement.
- **Equilibre du flux de travail** : les demandes des clients et les contextes de travail automatisé nécessaires dans certains secteurs sous-entendent que de nombreuses procédures de travail ne sont pas limitées à une planification standard de 9 heures à 17 heures. La question qui se pose est de savoir comment optimiser à la fois l'amélioration de la productivité et l'équilibre vie professionnelle / vie privée.
- **Droit et réglementation du travail** : ces éléments peuvent restreindre (ou légaliser) les options de flexibilité.
- **Contexte des relations sociales** : ce dernier permet-il un échange constructif sur l'équilibre entre les besoins de l'employeur et ceux du salarié ? Si la réponse est non,

comment des initiatives définies par l'employeur offrant plus de flexibilité au salarié aider à créer un contexte de dialogue constructif sur des objectifs commerciaux joints ?

- **Dynamisme du marché du travail** : les conditions changent tout au long du cycle économique et selon les régions et les pays. Existe-t-il un sous-ensemble de main d'œuvre correspondant à la flexibilité et aux différents flux de charge de travail, par exemple l'envie de travailler à temps partiel ? Est-ce un marché acheteur ou vendeur ?

Les initiatives au travail visant à améliorer la productivité (surtout dans le « secteur des connaissances ») ne peuvent plus s'appuyer sur une approche basée sur l'idée de « travailler à partir des actifs » de l'organisation. De plus, le nouveau programme de productivité doit évaluer les pratiques de travail centrées sur le salarié et le développement de l'organisation. Il est indéniable que la productivité, c'est-à-dire le rendement par heure travaillée, doit être une priorité pour les entreprises. Cependant, pour qu'une offre d'emploi soit attirante pour les travailleurs, elle doit comprendre des caractéristiques attirantes et permettant une grande qualité ainsi qu'un grand rendement. Une stratégie de productivité qui sape les conditions de travail et le salaire réel dans une période de surplus d'activité ne peut pas mener à la réussite commerciale sur le long terme. L'alternative centrée sur les salariés promue ici cherche des moyens de garantir une main d'œuvre bien payée, fortement qualifiée et avec une productivité élevée et à trouver une solution durable, où tout le monde trouve son compte, basée sur des avantages réciproques.