

Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail

*Brigitte RORIVE **

Introduction

Les organisations contemporaines sont soumises à de multiples processus de restructuration dont la forme varie de la réduction d'emploi pure et simple à la redéfinition des contours de l'organisation ¹. Qualifiée de « restructuration stratégique » (Pichault, Rorive, 2003), la reconfiguration organisationnelle exprime de nouvelles façons de concevoir et d'organiser le travail dont la caractéristique commune est de brouiller les repères sur lesquels se construisent et se gèrent les rapports de travail (Rubery *et al*, 2002). Si elle permet aux entreprises de mieux s'adapter aux pressions de leur environnement, elle favorise également l'émergence de nouvelles formes de vulnérabilité et de précarité encore peu prises en considération (de Nanteuil, 2002). Les restructurations de nature stratégique ébrèchent à la fois les conditions et la qualité du travail (intensification, appauvrissement, pressions temporelles, nouvelles formes de contrôle, injonctions paradoxales, etc.), et les conditions et la qualité de l'emploi (statuts précaires, déqualification, dilution du lien de subordination, modification de la relation d'emploi, etc.). Les effets induits en matière de vulnérabilité au travail sont cependant différenciés selon les catégories de travailleurs et la nature des activités dans lesquelles ils sont impliqués.

* Lentic – Université de Liège.

1. Cette contribution est une synthèse des différents travaux inspirés au Lentic – Université de Liège, par l'étude des nouvelles formes d'organisation et de travail et auxquels ont largement contribué, Nathalie Renier et Virginie Xhaufflair, toutes deux chercheurs dans ce centre.

I. De la restructuration à la reconfiguration organisationnelle

Largement relayé par la presse économique, le concept de restructuration est habituellement associé à une stratégie de réduction des effectifs au-delà de causes naturelles. Dans les faits cependant, la restructuration est un processus intentionnel (Cameron, Freeman, Mishra, 1993) qui dépasse largement la simple décroissance du volume d'emploi pour asseoir la position concurrentielle de l'entreprise, et améliorer l'efficacité de son organisation. Ces mêmes auteurs proposent de considérer trois formes différentes de *downsizing* requalifiées en restructuration numérique, fonctionnelle et stratégique (tableau 1), selon leur temporalité et le fondement de leur stratégie (Pichault, Rorive, *op. cit.*).

Tableau 1. Types de restructuration			
Restructuration	Stratégies	Temporalité	Caractéristiques
Numérique	Réduction des effectifs	Court terme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gel des engagements ■ Licenciements ■ Incitants financiers aux départs volontaires ■ Transferts et <i>outplacement</i> ■ Incitation à la retraite
Fonctionnelle	Restructuration des processus (<i>Business Process Reengineering</i>)	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
Stratégique	Reconfiguration de l'organisation et de ses périmètres	Long terme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recomposition de la force de travail ■ Changement des responsabilités ■ Implication globale ■ Processus continu ■ Remise en question du système de valeurs et de normes

Adapté de Cameron, Freeman, Mishra (1993).

Inscrite dans le long terme, la restructuration stratégique fait évoluer l'entreprise vers des formes organisationnelles plus souples et flexibles qui empruntent pour la plupart aux principes du réseau (Castells, 1998). Le périmètre organisationnel de l'entreprise est déstabilisé par des décisions de réorganisation, d'externalisation, ou de filialisation et par des stratégies d'alliance (Collins, Doorley, 1992). Des réseaux de partenariat se tissent autour d'une même chaîne de valeur et l'entreprise s'inscrit dans des noeuds d'inter-

dépendance fonctionnelle de plus en plus forts et complexes. Il en résulte un brouillage de ses frontières habituelles (Weiss, 1994), et des repères traditionnels qui fondent le travail et son organisation (Supiot, 1999). Dans ces configurations, l'enveloppe juridique de l'entreprise, ou le périmètre constitué par les travailleurs en contrat de travail avec elle, se dissocie de son enveloppe organisationnelle (Schoenaers, Zune, 2001) et ne correspond plus au périmètre formé par les travailleurs soumis à ses injonctions.

Par la restructuration stratégique, les entreprises testent des façons nouvelles d'organiser l'activité économique et le travail qui ne sont pas sans effet sur les conditions dans lesquelles s'exerce cette activité. Autonomisation du travailleur, contractualisation des prestations internes, direction par objectif, coopération dans le cadre de partenariats d'affaires, mise à disposition, prestations sur site, etc. sont autant de pratiques organisationnelles qui conduisent à un éclatement des lieux et temps de travail et à un effacement des collectifs de travail. Aux différents enjeux soulevés par ces modes de gestion, comme la conciliation des temps de vie (Fagnani, Letablier, 2001 ; Meda, Orain, 2002), la montée de la précarité (Linhart, Maruani, 1982 ; Paugam, 2000) ou la perte de qualité de l'emploi (Marshall, 2001 ; Ezzamel *et alii*, 2001), s'ajoute la capacité individuelle et collective à intégrer ces changements et à résister aux nouvelles formes de vulnérabilité.

Loin de constituer une catégorie homogène, l'entreprise réseau recouvre des réalités diversifiées, aux caractéristiques parfois très éloignées de la figure type du réseau constitué par une chaîne de sous-traitance. Un détour par les diverses formes prises par les configurations organisationnelles réticulaires permet d'appréhender finement leurs effets sur les conditions de travail et d'emploi.

II. Une pluralité de configurations réticulaires

De nombreuses études taxinomiques (Orgogozo, 1991 ; Reix, 1992 ; Boulanger, 1995 ; Favier *et al*, 1998 ; Heitz, 2000, ...) ont montré que la reconfiguration de l'entreprise en réseau, loin d'être homogène, s'exprime différemment selon l'origine et la stabilité des partenariats, leur logique de constitution et d'organisation, la nature des activités et des rapports de pouvoir ou encore la spécificité des actifs. Elles révèlent également que ces formes ne sont pas figées dans le temps (Rorive, 2003), mais évoluent au gré des tentatives menées par les entreprises pour s'adapter à des marchés de plus en plus imprévisibles, globalisés, exigeants et compétitifs. Les partenariats se font et se défont selon les projets, des activités hier externalisées, sont rapatriées en interne et des travailleurs, autrefois salariés, deviennent indépendants. Tous ces mouvements guidés par la recherche d'une plus

grande flexibilité productive rendent les frontières des organisations de plus en plus perméables et inconstantes avec pour conséquence une difficulté croissante à percevoir ce qui est « dehors » et ce qui est « dedans » (Besson *et al*, 1997).

La typologie mobilisée ici est issue d'un travail de recherche empirique (Rorive, 2005), confronté aux taxinomies existant par ailleurs. En combinant des variables empruntées à ces différents travaux et des dimensions issues d'observation de terrain (voir tableau 2), il a été possible de repérer six types différents de configuration réticulaire ¹. Ces résultats s'inscrivent dans une démarche « idéale-typique » au sens de Weber (1949) avec pour conséquence que les configurations proposées constituent une grille de lecture de la réalité plutôt qu'un reflet fidèle de cette dernière.

Tableau 2. Variables constitutives de la typologie des entreprises réseau	
Variabiles	Description
Dynamique de création	Distinction entre les réseaux nés d'une démarche de <i>reengineering</i> , d'externalisation, d'assemblage ou d'association
Logique de constitution (Richardson, 1972 ; Heitz, 2000)	Distinction entre les réseaux à logique additive (gestion commune d'activités similaires) et les réseaux à logique complémentaire (gestion commune d'activités complémentaires)
Agencement des enveloppes	Distinction entre les réseaux dans lesquels les enveloppes juridique et organisationnelle sont incluses, dissociées ou juxtaposées
Stabilité du réseau (Heitz, 2000 ; Favier <i>et al</i> , 1998)	Distinction entre les réseaux inclusifs et de courte durée (stabilité faible) et les réseaux exclusifs et de longue durée (stabilité forte)
Structure organisationnelle (Nizet, Pichault, 1995 ; Midler, 1993)	Distinction entre les réseaux à structure projet et les réseaux à structure fonctionnelle
Mécanisme de distribution du pouvoir (Boulanger, 1995)	Distinction entre les réseaux où le pouvoir est distribué de façon descendante, ascendante, latérale ou polycentrée
Liens d'interdépendance (Thompson, 1967)	Distinction entre les réseaux dont les éléments sont unis par des liens de communauté, réciproques ou séquentiels
Actifs spécifiques du réseau (Heitz, 2000)	Distinction entre les réseaux à actifs spécifiques forts (création de valeur au niveau du réseau) et les réseaux à actifs spécifiques faibles (création de valeur au niveau des éléments du réseau)

1. Cette recherche a été réalisée dans le cadre du projet européen « Re-Lier : responsabilité du lien social dans l'entreprise en réseau » (www.relier.org) dont le LENTIC a été le coordinateur.

II.1. Le réseau interne

Ce réseau naît d'une démarche de *reengineering* ou de réorganisation des processus d'affaires internes, qui conduit à diluer, voire à effacer, les barrières internes de l'entreprise, qu'elles soient hiérarchiques (aplatissement de la structure), fonctionnelles (montée de la logique projet ou processuelle) ou encore géographiques (globalisation des équipes de travail, travail à distance, etc.). Le périmètre extérieur de l'entreprise n'est pas modifié car les changements ont lieu à l'intérieur. L'entreprise se réorganise en entités opérationnelles fortement autonomes (*business unit*, équipes autonomes), unies par des liens de type client-fournisseur et mises en concurrence interne. Des équipes ou groupes projet souvent composés sur une base transnationale sont réunis momentanément autour d'une problématique ou d'une mission. Ces différentes entités, véritables petits centres de décision chargés de mettre en oeuvre la stratégie définie au niveau du groupe, constituent autant d'enveloppes organisationnelles au sein d'une même enveloppe juridique. La stabilité de cette forme organisationnelle reste faible car les équipes se recomposent au gré des projets dont la durée de vie varie fortement. La réorganisation de ce type d'entreprise autour des processus et non des fonctions rend les activités des différentes entités fortement interdépendantes les unes des autres. Enfin, la gestion commune d'activités complémentaires permet au réseau de développer des actifs spécifiques forts difficiles à acquérir par ses membres de façon isolée.

II.2. Le réseau intégré

Ce type de réseau est constitué de plusieurs entités juridiquement distinctes, mais dont le fonctionnement est fortement régi par un centre stratégique puissant qui définit et impose une politique de groupe (groupe bancaire et son réseau indépendant, réseau de franchise, etc.). Cette configuration résultant d'une démarche d'externalisation du lien salarial, présente une forte homogénéité sur le plan organisationnel et globalise des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). A l'inverse du type précédent, elle se caractérise par la présence d'une seule enveloppe organisationnelle incluant plusieurs enveloppes juridiques. Le pouvoir descend dans le réseau à partir du centre stratégique vers les entités périphériques qui ne sont liées entre elles que par leur dépendance commune à l'égard d'une même ressource, le centre stratégique (groupe, enseigne, franchiseur, etc.). Ce type de réseau est basé sur des partenariats stables et de longue durée qui lui permettent de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur. La faible interaction entre les membres du réseau ne permet pas la constitution d'actifs spécifiques forts au niveau du réseau, au contraire, la création de valeur se réalise essentiellement au niveau du centre stratégique.

II.3. Le réseau pendulaire

Le réseau pendulaire résulte d'une démarche d'externalisation d'activités périphériques au cœur de métier de l'entreprise. Il caractérise des situations où des travailleurs relevant d'un employeur juridique vont intégrer le périmètre de l'entreprise utilisatrice de leurs services (mise à disposition de personnel, de compétences, prestations de nettoyage, maintenance ou *facility management*¹ sur site, centres d'appel). Chaque élément du réseau est un centre de décision séparé et lié à un autre centre de décision par les termes d'un contrat commercial dont la durée est variable et le renouvellement incertain. Les travailleurs de ces réseaux sont soumis à ces différents centres de décision et oscillent entre deux enveloppes organisationnelles, celle de leur employeur juridique et celle de l'entreprise utilisatrice de leurs services. Il en résulte une juxtaposition d'enveloppes organisationnelles autour ou entre des enveloppes juridiques distinctes. Les liens d'interdépendance sont quasi inexistants dans ces réseaux puisque l'essentiel de l'activité du réseau s'effectue pour, ou au sein, de l'entreprise qui recourt à de la main-d'oeuvre externe afin de renforcer les maillons de sa chaîne de valeur ou les activités de support à cette chaîne. Dans ce mode d'organisation, la création de valeur se fait essentiellement dans une des composantes du réseau, l'entreprise utilisatrice, sans constitution d'actifs spécifiques importants au niveau du réseau.

II.4. Le réseau fédéré

Ce type de réseau est constitué par une firme centrale, donneur d'ordre, qui fédère autour d'elle et dans des relations durables, des firmes sous-traitantes pour couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur. Il fait suite à des phénomènes de désintégration verticale et/ou d'externalisation de la firme centrale qui par ailleurs intervient dans l'organisation interne de ses sous-traitants. L'ingérence croissante du donneur d'ordre entraîne une dissociation de ses enveloppes juridique et organisationnelle et l'apparition progressive d'une enveloppe organisationnelle unique autour de l'activité qui fait l'objet du partenariat. Dans ce type de réseau, la firme centrale maîtrise une partie importante de l'activité économique et reste le principal centre de pouvoir, elle gère les interdépendances grandissantes entre les partenaires du réseau. A terme, le réseau fédéré tend à développer des actifs spécifiques forts dont l'essentiel est souvent la capacité organisationnelle de coordination d'activités dans un ensemble complexe de liens d'interdépendance de

1. Expression utilisée pour désigner l'ensemble des activités de gestion des installations (maintenance, entretien, surveillance, etc.).

plus en plus réciproques. Le développement d'actifs forts naît aussi de la nécessité de gérer et de développer des compétences propres au réseau.

II.5. Le réseau nucléique

Dans le réseau nucléique, une firme noyau ou pivot mobilise autour d'elle différents partenaires, pour la durée d'un projet, cet assemblage lui permettant alors de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur d'un bien ou d'un service. Ce type de réseau est particulier en ce sens que le partenariat mobilisé varie selon les projets, ce qui lui confère un caractère instable. Il se rencontre principalement dans des secteurs d'activité nouveaux (entreprise de *e-learning*, par exemple), faisant appel à des qualifications pointues et hybrides. Il se construit à partir d'enveloppes juridiques et organisationnelles distinctes dont les secondes se décomposent et se recomposent au gré des projets et coexistent au sein du réseau. Les liens d'interdépendance réciproque sont très forts dans le réseau nucléique, dont chaque membre contribue avec sa spécificité et ses compétences particulières à la réussite du projet. Même si la firme pivot garde souvent l'exclusivité du contact avec le marché, les rapports de pouvoir s'équilibrent en raison de sa dépendance étroite à l'égard des savoir-faire et ressources de ses partenaires. Les compétences développées par le réseau autour du projet sont supérieures à la somme des compétences de chaque élément. Le réseau construit ainsi progressivement des actifs spécifiques forts nés des interactions importantes entre ses membres et la création de valeur s'effectue essentiellement au niveau du réseau.

II.6. Les réseaux confédérés

C'est la volonté d'association, à moyen ou long terme, d'entreprises le plus souvent concurrentes et dont les activités sont similaires, qui préside à la création de ces réseaux. Les réseaux confédérés sont alors constitués à partir d'enveloppes juridiques et organisationnelles totalement distinctes qui vont se dissocier et se recomposer le temps du partenariat pour créer une enveloppe organisationnelle unique à laquelle le partenariat donne le plus souvent une forme juridique spécifique (société momentanée, GIE, société d'exploitation provisoire, etc.). Le partenariat peut être temporaire et durer le temps d'un projet (important chantier de construction, par exemple), ou il peut être de plus longue durée et couvrir plusieurs projets (association de PME en vue de développer la grande exportation). Il demeure cependant stable car il n'autorise pas ou très difficilement l'entrée ou la sortie d'un élément. Dans les réseaux confédérés, ce sont les différents éléments du réseau qui décident du partenariat, en fixent les modalités, et désignent pour la durée de la collaboration un coordonnateur ou un animateur. Les mécanis-

mes de distribution du pouvoir dans ce type de réseau sont dans une logique ascendante, chaque élément du réseau décidant des pouvoirs qu'il délègue à l'ensemble et effectuant un contrôle de l'exercice de ces pouvoirs. La caractéristique de ces réseaux est l'absence d'élément central qui préside à la création du partenariat et l'existence d'un rapport de force largement équilibré. La volonté de gérer en commun des activités similaires pour atteindre une taille critique suffisante guide la création de ce type réseau. Dans ce cas, le partenariat ne semble pas générer de savoir-faire spécifiques supérieurs à ceux cumulés par les membres du réseau, et difficiles à s'approprier de façon isolée.

Tableau 3. Typologie des entreprises réseau

Type de réseau	Réseau interne	Réseau intégré	Réseau pendulaire	Réseau fédéré	Réseau nucléaire	Réseau confédéré
Dynamique de création	Réorganisation	Externalisation	Externalisation	Externalisation	Assemblage	Association
Stabilité	Faible	Forte	Faible	Forte	Faible	Forte
Agencement des enveloppes	Inclusion	Inclusion	Juxtaposition	Disso-ciation	Juxtaposition	Disso-ciation
Structure organisationnelle	Projet	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Projet	Fonctionnelle
Logique de constitution	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Complémentaire	Additive
Actifs du réseau	Forts	Faibles	Faibles	Forts	Forts	Faibles
Liens d'interdépendance	Réciproques	De communauté	Aucun	Séquentiels ou réciproques	Réciproques	Réciproques
Distribution du pouvoir	Polycentré	Descendante	Polycentré	Descendante	Latéral	Ascendant

L'analyse des impacts sur le travail et l'emploi de ces types d'organisation portera essentiellement sur les configurations réticulaires touchant au plus près la problématique de la restructuration car issues d'une démarche de réorganisation interne (réseau interne), ou d'une politique d'externalisation (réseau intégré, pendulaire et fédéré). Elle s'inscrit dans la lignée des travaux récents sur les effets de la flexibilité (Barbier, Nadel, 2003) qui soulignent l'importance de distinguer les précarités liées au travail, de celles liées à l'emploi. Ces différents auteurs dénoncent l'apparition de formes de vulnérabilité sociale dans des contextes où la situation d'emploi est pourtant stable et avantageuse ainsi que des situations où la précarité de l'emploi n'empêche

pas la satisfaction relative au contenu et aux conditions de travail. Ce paradoxe conduit à des situations tendues, peu prises en considération, particulièrement lorsque les innovations organisationnelles n'affectent pas le statut d'emploi.

III. Un travail en tension

La caractéristique commune des configurations réticulaires réside dans l'effacement progressif des frontières internes et externes des firmes impliquées et le rôle croissant du marché dans l'organisation des partenaires. Elle se traduit, sur le plan du travail par une triangulation des rapports de travail (Supiot, 1999), et l'apparition d'hétérarchies (Hedlund, 1986) qui placent le travailleur en tension entre deux pôles, celui de sa hiérarchie et celui du marché, qu'il soit interne ou externe. Le vécu de cette mise en tension est cependant sensiblement différent selon le type de réseau dans lequel évolue le travailleur.

Direction par objectif, management à la performance, fonctionnement par projet, contractualisation des prestations internes, travail à distance (*tele-working, flex-working*) caractérisent les configurations de types réseaux internes. Ces modes de gestion, largement empruntés au marché (Rorive, 2005), diluent et dénaturent le lien de subordination unissant l'entreprise à ses salariés. Si les entreprises déterminent encore la nature des prestations de travail, elles en organisent de moins en moins l'exécution, laissant au contraire les travailleurs libres de définir le contenu concret de leur travail et la séquence des tâches à accomplir. Cette autonomisation place les travailleurs dans un état de prestataires de services internes, mis sous pression pour atteindre, de leur propre initiative, les objectifs fixés par l'employeur. Elles enferment le travailleur dans des nouvelles formes de dépendance et d'interdépendance, lui imposant une obligation de résultats à l'égard de ses objectifs, ses projets et ses collègues, sans pour autant relâcher la pression de la hiérarchie, porteuse d'une logique de coûts.

Paradoxalement, la responsabilisation et l'accroissement de l'autonomie de même que le besoin accru de créativité et de capacité d'entreprendre se voient freinés par la montée des possibilités de contrôle qui entravent l'autonomie de la sphère privée et le principe de liberté individuelle. La réorganisation des espaces de travail en plateaux ouverts, la prolifération des outils technologiques (compteur de temps, indicateur de présence sur le Net, etc.) permettent un contact permanent avec la hiérarchie et les collègues, et la vérification en temps réel de l'assiduité au travail par la mesure du temps de connexion. Les outils de types agenda partagé, plate-forme collaborative de travail, *back office* Intranet, permettent de contrôler l'affectation et la gestion

des temps de travail. Ils rendent également possible la traçabilité des comportements et des échanges d'informations. Par ailleurs, la direction par objectifs, le travail en équipes autonomes, et les mécanismes d'évaluation continue favorisent la mise en place, malgré eux, de systèmes de contrôle subtils des prestations individuelles (auto-contrôle, contrôle par les pairs). Cette mise en tension du travailleur entre autonomie et contrôle augmente la pression sur le travail.

La capacité à gérer son temps de travail, à s'adapter à des rythmes nouveaux, syncopés, moins différenciés, à articuler les différents temps de la vie, à éviter les débordements, à maintenir un équilibre et une séparation entre les sphères professionnelles et privées est présentée par les travailleurs eux-mêmes comme un des principaux enjeux de ces formes organisationnelles reposant sur le travail à distance. En l'absence de balises et règles formelles quant à la gestion des rythmes et durées de travail, les salariés reconnaissent une tendance à intensifier les temps et contenus de travail lorsque ce dernier s'opère hors de l'entreprise. Le resserrement des contraintes de production, la nécessité de s'adapter à des agencements temporels différents, l'émergence de nouvelles formes de contrôle sont parfois vécus comme une dégradation des conditions de travail par une main-d'oeuvre qui doit, par ailleurs, faire sans cesse preuve de créativité, réactivité et pro-activité.

L'analyse des réseaux fédérés et plus particulièrement des réseaux pendulaires fait apparaître une intensification de la charge de travail au niveau des travailleurs qui font l'objet des pratiques d'externalisation caractérisant ces formes de restructuration stratégique. L'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 restent inclus dans son périmètre organisationnel, tout en étant exclus de son enveloppe juridique désormais restreinte. Le contrat de travail traditionnel fait place à un contrat de nature commerciale pour mobiliser cette main-d'oeuvre. Le travailleur agit désormais dans les liens d'un contrat commercial avec un client ou un donneur d'ordre, sans être lui-même partie prenante à la relation commerciale. La modification de la nature de la relation a un impact sur les conditions dans lesquelles s'exerce le 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. Dans une relation de type fourniture de service, il est désormais lié à son donneur d'ordre par une obligation de résultats qui pèse sur les rythmes et charges de travail. En outre, l'impératif de compétitivité qui s'impose au nouveau fournisseur de service, qu'il soit sous-traitant industriel, centre

d'appel, entreprise de nettoyage, ou de *facility management*, contraint ce dernier à mettre en place des modes d'organisation du travail permettant une augmentation sensible de l'efficacité et de la productivité du travail, et une diminution des coûts afférents à la gestion de l'emploi. Le corollaire difficilement évitable de cette révision des modalités de travail est une intensification du travail qui affecte principalement les opérateurs.

La redéfinition des modes d'organisation du travail en vue d'une efficacité maximisée s'accompagne, dans les trois types de réseau externe, d'une procédurisation accrue des tâches. Les scénarios de travail sont définis et prescrits, le plus souvent par le client, le donneur d'ordre ou le centre stratégique, et imposés au travailleur qui doit, par ailleurs, réaliser des arbitrages délicats lorsqu'un imprévu survient et rend le scénario peu opérant. Cette capacité à exercer les bons choix dans un contexte de soumission à une double hiérarchie mobilise des compétences de jugement, d'initiative et de décision paradoxalement peu encouragées par un travail fortement standardisé et procédurisé. Alors que les réseaux pendulaires se caractérisent essentiellement par une forte rationalisation industrielle, et une gestion des effectifs guidée par les économies de coût, les réseaux fédérés font davantage appel à la capacité de coopération et de mobilisation dans des situations de travail impliquant la collaboration de travailleurs d'horizon et de statuts très diversifiés.

Par ailleurs, les effets d'intensification et de procédurisation du travail se conjuguent régulièrement, au sein des réseaux pendulaires, avec une exigence de flexibilité imposée par la relation commerciale avec l'entreprise utilisatrice ou le donneur d'ordre. Exercée sans réelle contrepartie pour le travailleur (respect des équilibres vie privée – vie professionnelle, notamment), cette contrainte prend davantage la forme d'une disponibilité de la main-d'œuvre que d'une réelle flexibilité du travail. Elle consiste à travailler aux heures, sur les lieux et selon les spécifications dictées le plus souvent par le client ou le donneur d'ordre.

Dans ces réseaux comme dans les réseaux intégrés, le travail reste fortement divisé, induisant un risque de rétrécissement et d'appauvrissement des tâches à effectuer à la périphérie de ces réseaux. Le cloisonnement important entre les opérations de simple distribution et les opérations de conception et production qui caractérise les réseaux intégrés (groupes bancaires, d'assurances, réseaux de franchise) maintient les travailleurs des entités périphériques dans un rôle d'exécutants éclairés des stratégies, mais aussi des procédures, arrêtées par le centre stratégique. Ce dernier intervient rarement en direct sur les effectifs de ses partenaires en raison notamment des risques de requalification statutaire. L'étroitesse du cœur de métier des activités faisant l'objet des réseaux pendulaires (gestion des appels, services de net-

toyage, d'entretien, de maintenance) et leur gestion dans une optique de rationalité des coûts conduisent souvent à des contenus de travail réduits, appauvris, extrêmement normés et contrôlés.

IV. Une relation d'emploi relâchée

L'analyse des différentes configurations réticulaires confirme globalement la thèse de la fragmentation du corps social (Donnadieu, 2000). Cependant, les effets des restructurations stratégiques sur l'emploi vont au-delà des considérations sur la dualisation du marché du travail et l'émergence du modèle d'Atkinson (1984). Ce modèle met en évidence une scission entre un noyau dur de salariés qualifiés et valorisés en statut d'emploi avantageux et des groupes périphériques de travailleurs précarisés, internes ou externes à l'entreprise, et dont la force de travail est mobilisée en dehors de la protection habituellement offerte par un CDI à temps plein.

Les réseaux issus d'une politique d'externalisation recourent, à des degrés différents, à des pratiques de « déqualification statutaire »¹. Particulièrement présentes dans les réseaux pendulaires et intégrés, ces pratiques sont notamment liées à l'inscription dans les commissions paritaires² ou les conventions collectives, et affectent directement les conditions d'emploi. Elles résultent d'une volonté de diminuer le coût des compétences mobilisées, non seulement par un accroissement de l'efficacité du travail, mais également par une compression des coûts salariaux, grâce à un nivellement des statuts par le bas. Le recours à l'externalisation du lien salarial (réseau intégré) et à la prestation extérieure (réseau pendulaire) permet, en effet, d'inscrire les travailleurs concernés dans des commissions paritaires nettement moins avantageuses que celles du secteur où évolue l'entreprise cliente ou le centre stratégique du réseau. La dualité, ainsi que la diversité des statuts, ainsi créées se trouvent à l'origine de tensions, voire de conflits, dus aux inégalités qui divisent les travailleurs, particulièrement lorsqu'ils sont impliqués dans une même situation de travail.

La triangulation des rapports de travail qui caractérisent les organisations dans lesquelles le travailleur est en prise avec son employeur juridique, et avec l'entreprise qui utilise ses services a souvent pour effet de détendre le

1. Nous entendons par déqualification statutaire toute forme de pratiques de gestion de l'emploi ayant pour effet de placer le travailleur dans un statut d'emploi inférieur à celui que confère normalement le type d'activité exercé dans un secteur professionnel donné.

2. En Belgique, on désigne par commissions paritaires les accords de branche fixant, par voie négociée, les conditions d'emploi et de travail applicables à tous les travailleurs d'un secteur d'activité.

lien à l'emploi et les responsabilités qui l'accompagnent. Les effets de cette distanciation sont particulièrement perceptibles en matière de santé et sécurité au travail, mais également de développement des compétences, pourtant nécessaire à l'évolution individuelle. Les réseaux issus d'une politique d'externalisation ont souvent tendance à privilégier une gestion dure et « transactionnelle » des effectifs au détriment d'un développement des ressources humaines. La gestion de l'emploi s'effectue de manière mécanique, objectivante, sans réelle vision prospective et sans intérêt pour l'employabilité des travailleurs. Les formations offertes restent ponctuelles, techniques, génériques, directement liées au contenu du travail et fortement prescrites par le client ou le donneur d'ordre.

Seuls les réseaux fédérés semblent évoluer vers une prise en compte, au niveau du réseau, de la gestion des ressources humaines et du développement des compétences nécessaires à l'activité du réseau. L'interdépendance grandissante des éléments du réseau, et la spécificité des compétences mobilisées par chacun dans les contextes de désintégration verticale expliquent cette évolution. Les formations s'organisent et se généralisent au niveau du réseau, elles se diversifient et débordent des aspects purement techniques des opérations à réaliser. Des dispositifs de motivation et d'incitation à la collaboration et à l'implication dans les activités faisant l'objet du réseau en dehors de tout lien hiérarchique apparaissent, de même que des tentatives pour réguler les relations d'emploi et aplanir les différences statutaires au sein du réseau.

Au-delà de ces constats largement relayés par la littérature sur les organisations réticulaires (Leboulle, Leclair, 2003), nos propres observations laissent apparaître également des nouvelles formes de vulnérabilité liées à l'emploi dans des situations pourtant avantageuses sur le plan statutaire. L'analyse des réseaux internes notamment révèle une forme subtile de précarité d'emploi, induite non par le statut, mais par un mode de fonctionnement très sélectif qui responsabilise fortement l'individu dans la préservation de son emploi et le développement de son employabilité, tout en diminuant sa visibilité dans l'organisation.

La mécanique de sélection repose sur différents dispositifs : barrières à l'entrée par l'application de critères dépassant la simple possession de la qualification requise par la fonction, processus d'évaluation continue excluant le travailleur incapable de s'adapter, enfin, auto-sélection ou auto-exclusion des individus conscients de leur difficulté à gérer les différents espaces de travail, à concilier temps professionnel et temps privé, à s'appropriier la logique projet. Ne survivent alors dans l'organisation que les individus, ou les groupes, capables de résister et de s'adapter aux pressions et aux changements de leur environnement. Même si l'entreprise met à disposition des travailleurs un

ensemble d'outils et de formations stimulant le développement proactif des compétences et favorisant le développement de l'employabilité, la responsabilité de l'évolution individuelle et de la situation d'emploi est portée par le travailleur lui-même. L'emploi n'est plus garanti sans condition en échange de la mise à disposition de sa force de travail, mais se maintient et se préserve par le développement et le maintien de son attractivité. En résulte une modification de la relation d'emploi et du contrat psychologique qu'elle induit et son évolution vers une nouvelle forme d'échange dont les termes sont encore flous et qui semble faire peser sur l'individu l'essentiel de la responsabilité.

Le déplacement de la responsabilité, en matière d'emploi, de l'organisation vers l'individu s'accompagne, par ailleurs d'une « invisibilité » grandissante des comportements et des actions qui risque de freiner les évolutions de carrière, les accès aux formations et le développement des compétences. Si l'atteinte des résultats, le degré de performance et le respect des procédures jouissent encore d'une grande visibilité, tout un pan relatif aux moyens, processus et efforts mis en place par les travailleurs pour atteindre leurs objectifs restent dans l'ombre, lorsque le travail s'effectue à distance, hors des lieux de l'entreprise. Par ailleurs, l'évaluation de la capacité à gérer et à s'intégrer dans des organisations flexibles et redessinées, tout comme l'appréciation de la personnalité, de la volonté, de l'implication de l'individu dans son travail se trouve amputé d'une part importante d'informations issues des contacts quotidiens et informels. Le caractère invisible d'une partie, parfois importante du travail, est vécu comme un risque, les possibilités de progression dépendant, en effet, de la capacité des personnes à se vendre elles-mêmes et à se faire reconnaître.

V. Des effets différenciés sur le travail et sur l'emploi

La description des effets sur le travail et l'emploi des formes d'organisation réticulaire montre de façon générale un travailleur en tension entre deux pôles, celui de sa hiérarchie directe, et celui du marché, contrôlé selon les cas par un donneur d'ordre, un centre stratégique, un client, etc. Cette double dépendance appelle des arbitrages parfois délicats, exige une capacité de discernement difficile à exercer dans des contextes de procédurisation et augmente la pression sur le travail. Elle induit également une triangulation des rapports de travail qui détend le lien à l'emploi, éloigne le travailleur de son employeur et soulève la question des responsabilités en matière d'emploi et de travail.

Au-delà de ces constats qui méritent de reconsidérer la gestion de l'emploi dans les organisations réticulaires, l'observation au cas par cas fait appa-

raître un tableau pour le moins contrasté (voir tableau 4) des effets sur la qualité du travail et de l'emploi des différentes formes de restructuration stratégique.

Tableau 4. Effets sur l'emploi et le travail par type de réseau		
Type de réseau	Effets sur l'emploi	Effets sur le travail
Interne	Préservation des statuts Nouvelles formes de vulnérabilité liées au caractère sélectif des organisations et l'invisibilité du travail	Travail enrichi Intensification des pressions en raison de la contractualisation des prestations internes Tension entre autonomie et nouvelles formes de contrôle Gestion difficile des rythmes et durées du travail
Intégré	Déqualification statutaire Dualisation des statuts entre le centre stratégique du réseau et les entités périphériques	Durcissement des conditions de travail Procédurisation Appauvrissement des tâches
Pendulaire	Déqualification statutaire Dualisation des statuts entre le prestataire et l'entreprise utilisatrice Gestion transactionnelle des effectifs	Intensification du travail Procédurisation importante Rationalisation industrielle Appauvrissement des tâches Mise en tension entre le pôle employeur et le pôle client
Fédéré	Diversité statutaire Risque de dualisation « donneur d'ordre, sous-traitant » tempéré par l'émergence de la co-traitance et l'existence de savoir-faire spécifiques	Intensification du travail Procédurisation importante Arbitrages entre les intérêts de la hiérarchie et les intérêts du donneur d'ordre Importance de la coopération et mobilisation du <i>good will</i>

D'un côté, se trouvent des situations où le statut d'emploi reste avantageux, le contenu de travail riche et la ressource humaine l'objet de nombreuses attentions, avec cependant un individu en prise avec des nouvelles formes de vulnérabilité. De l'autre côté, des situations marquées par une déqualification statutaire, un travail fortement divisé et appauvri, une gestion transactionnelle du lien salarial. Entre les deux, l'émergence de cas où les risques de dualisation sont compensés par l'existence et le maintien de savoir-faire et de compétences spécifiques et le travailleur sollicité pour coopérer et collaborer, bien au-delà du prescrit des procédures, à la bonne marche de l'activité ou du projet du réseau.

L'analyse révèle que ces effets différenciés peuvent être mis en parallèle avec la nature de l'activité au cœur du réseau, les compétences particulières qu'elle suppose, la localisation et la spécificité des actifs. Il apparaît également que la dualisation en matière de gestion de l'emploi est liée à la position des individus dans les réseaux et à leur niveau de compétence et de qualification. Ainsi, lorsque l'activité au centre du réseau est à faible valeur ajoutée, que l'essentiel de la valeur se crée au sein d'un seul élément du réseau (réseaux pendulaire et intégré), et que le réseau ne développe pas d'actifs spécifiques forts, la tendance est à une gestion différenciée des effectifs. Les personnels localisés dans les activités peu stratégiques (distribution de produits bancaires conçus et promus au centre stratégique, gestion d'appels selon des scénarios et procédures définies par l'entreprise utilisatrice,...) risquent une diminution de la qualité de leur emploi et de la qualité du contenu de leur travail. Cette situation semble se généraliser à tous les effectifs des activités non stratégiques, que ces derniers développent ou non des compétences particulières, et se situent ou non à un niveau élevé de qualification. Par ailleurs, les personnels qualifiés impliqués dans les activités à caractère stratégique et créatrices de valeur, réalisées au centre stratégique (réseau intégré), ou au sein de l'entreprise utilisatrice (réseau pendulaire), jouissent de meilleures conditions d'emploi et de travail. Ils font l'objet d'une gestion individualisante et axée sur le développement et la rétention de leurs compétences.

A l'inverse, les réseaux dont l'activité principale est créatrice de valeur et l'interdépendance entre les membres source de développement d'actifs spécifiques forts ne semblent pas mettre en place une gestion duale des effectifs. Au contraire, ils tentent de compenser ou de diminuer les effets de la diversité des statuts (notamment dans les réseaux fédérés) par le développement de politiques d'emploi et de gestion des ressources humaines au niveau du réseau. Cette évolution est constatée au sein de réseaux dont les différents partenaires sont complémentaires, exercent des métiers ou activités particulières, mobilisent des compétences et des savoirs difficilement appropriables par les autres. Le pouvoir et le contrôle exercé par le donneur d'ordre dans ces réseaux est contrebalancé par sa dépendance à l'égard de partenaires aux compétences et savoirs très spécifiques. Les risques de procédurisation intense et d'appauvrissement du travail sont compensés par la complexité des liens de partenariat et la coopération qu'elle nécessite. Enfin, force est de constater que l'implication d'individus hautement qualifiés dans des activités à valeur ajoutée (réseaux internes) ne les place pas d'office à l'abri des pressions et que de nouvelles formes de vulnérabilité apparaissent là où les statuts d'emploi restent favorables et le travail largement enrichi.

Références bibliographiques :

- Atkinson J. (1984), « Manpower Strategies for Flexible Organisations », *Personnel Management*, vol. 16, n° 8, août, p. 26.
- Barbier J-C., Nadel H. (2003), « La flexibilité du travail et de l'emploi », in Allouche, J. (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp.553-560.
- Besson P. (coord.) (1997), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert.
- Blanchot F., Isaac H., Josserand E., Kalika M., De Montmorillon B., Romelaer P. (2000), *Organisation : explosion des frontières et transversalité*, Cahier de recherche, n°50, Paris, EMR Dauphine, CREPA.
- Boulanger P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Paris, Nathan.
- Cameron K.S., Freeman S.R., Mishra A.K. (1993), « Downsizing and Redesigning Organizations », in Huber G.P. et Glick W.H. (Eds), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York/Oxford, Oxford University Press.
- Castells M. (1998), *La société en réseaux*, Paris, Fayard.
- Collins T.M., Doorley T.L. (1992), *Les alliances stratégiques*, Paris, InterEditions.
- Donnadieu G. (2000), *Réguler le social dans les nouvelles organisations*, Paris, Entreprise et personnel.
- Ezzamel M., Willmott H., Worthington F. (2001), « Power, Control and Resistance in The Factory That Time Forgot », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 8, pp. 1053-1080.
- Fagnani J., Letablier M.T. (Eds) (2001), *Famille et travail : contraintes et arbitrages*, Paris, La Documentation française, coll. *Problèmes politiques et sociaux*, n° 858.
- Favier M. et al (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica.
- Hedlund G. (1986), « The Hypermodern MNC - A Heterarchy ? », *Human Resources Management*, vol.25, n° 1, pp. 9-35.
- Heitz M. (2000), « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau », *Les cahiers de recherche du GREFIGE - Université de Nancy*, n°2000-14.
- Le Boulaire M., Leclair P. (2003), « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines : entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités », in Allouche J. (ed), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 1284-1296.
- Linhart D., Maruani M. (1982), « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers, quelques hypothèses », *Travail et emploi*, n° 11.

- Marshall V.W., Heinz W.R., Krueger H., Verma A. (Eds). (2001), *Restructuring Work and the Life Course*, University of Toronto Press.
- Meda D., Orain R. (2002), « Transformation du travail et du hors travail », *Travail et emploi*, n° 90, pp. 23-38.
- Midler (1993), *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris, Interéditions.
- de Nanteuil M. (2002), « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité », *Travail et emploi*, n° 89, pp. 65-80.
- Paugam S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Paris, PUF.
- Orgogozo I. (1991), *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Edition d'organisation.
- Pichault F., Rorive B. (2003), « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », *Journée d'étude « Les restructurations : Volonté ou Fatalité »*, IAE de Paris, 27 février.
- Reix R. (1992), « Technologies de l'information et stratégies de partenariat », in Labourdette A. (Ed), *Mélanges en l'honneur de Jean-Guy Mériçot*, Paris, Economica Gestion, pp. 545-557.
- Richardson G.B. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, 82, pp.883-896.
- Rorive B. (2003), « L'entreprise réseau : des innovations organisationnelles aux innovations de GRH », *Actes du XIV^e Congrès de l'AGRH*, vol. III, pp.2190-2225.
- Rorive B. (2005), « L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation », *Gérer et comprendre*.
- Rubery J., Earnshaw J., Marchington M., Cooke F.L., Vincent S. (2002), « Changing Organizational Forms and the Employment Relationship », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°5, pp. 645-673.
- Schoenaers F., Zune M. (2001), « Continuité de l'information et discontinuités sociales : NTIC, Nouvelles formes d'organisation et Dialogue social », *Actes du XII^e Congrès de l'AGRH*, vol. II, pp.1180-1192.
- Supiot A. (dir) (1999), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion.
- Thompson (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- Weber M. (1949), *The Methodology of the Social Sciences*, Tr. by E. Schils and H. Finch, New York, The Free Press.
- Weiss D. (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, pp. 38-49.