

ÉTUDES
D'ÉCONOMIE
POLITIQUE

Flexibilité, SÉCURITÉ D'EMPLOI et FLEXICURITÉ

Les enjeux et défis

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay

Presses de l'Université du Québec

Flexibilité, SÉCURITÉ D'EMPLOI et FLEXICURITÉ

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays
PROLOGUE INC.
1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Téléphone : (450) 434-0306 / 1 800-363-2864

FRANCE
AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE
PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE
SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers
CH-1211 Genève 3
Suisse



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Flexibilité, SÉCURITÉ D'EMPLOI et FLEXICURITÉ

Les enjeux et défis

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay

2008



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de Bibliothèque
et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre :

Flexibilité, sécurité d'emploi et flexicurité : les enjeux et défis

(Études d'économie politique ; 23)

Textes présentés lors d'un colloque organisé par l'Association d'économie politique et l'Association internationale de sociologie et tenu à l'Université du Québec à Montréal du 28 au 30 août 2007.

Comprend des réf. bibliogr.

Textes en français et en anglais.

ISBN 978-2-7605-1546-8

1. Sécurité d'emploi - Congrès. 2. Main-d'œuvre - Mobilité - Congrès. 3. Marché du travail - Congrès. 4. Sociologie industrielle - Congrès. I. Tremblay, Diane-Gabrielle. II. Association d'économie politique. III. Association internationale de sociologie. IV. Collection : Études d'économie politique (Presses de l'Université du Québec) ; 23.

HD5708.4.F53 2008 331.25'96 C2008-940397-5F

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible grâce à l'aide financière de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INFO 1000 MOTS

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2008 9 8 7 6 5 4 3 2 **1**

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés
© 2008 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2e trimestre 2008
Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

Remerciements

Diane-Gabrielle Tremblay

Nous tenons à remercier l'exécutif du comité de recherche de sociologie du travail (RC 30) de l'Association internationale de sociologie, ainsi que l'exécutif de l'Association d'économie politique, sous l'égide desquels s'est tenu le colloque à partir duquel un certain nombre de communications ont été sélectionnées et évaluées aux fins de publication. Nous remercions également les organismes suivants, qui ont aussi été associés à l'organisation du colloque : la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES-Université du Québec à Montréal), le Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie (CIRST-Université du Québec à Montréal) et la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal.

Nous voulons aussi remercier Mélisande Bélanger, qui nous a aidée pendant plusieurs mois pour l'organisation du colloque, tant pour les inscriptions que les suivis auprès des conférenciers et l'organisation matérielle du colloque. Son efficacité, la qualité de son travail et son grand souci du détail nous ont permis de mener à bien ce projet.

Introduction

Diane-Gabrielle Tremblay

Cet ouvrage présente un certain nombre de textes traitant de l'évolution du travail et de l'emploi au cours des dernières décennies et, surtout, des enjeux associés à ces évolutions. Dans la première partie, divers textes présentent l'état des enjeux et défis associés aux transformations du travail et de l'emploi sous divers angles.

Mais en premier lieu, nous avions invité Céline St-Pierre à présenter une communication sur l'évolution de la sociologie du travail au Québec en ouverture à ce colloque de l'Association internationale de sociologie, où Madame St-Pierre a été très active, comme en d'autres lieux. C'était aussi l'occasion de lui transmettre des remerciements chaleureux, que nous réitérons ici, puisqu'elle a formé nombre de chercheurs et de professeurs en sociologie du travail au Québec et a donc elle-même eu une influence importante sur la discipline et les pratiques de recherche au Québec.

Le texte de Céline St-Pierre présente donc un regard sur l'évolution de la sociologie du travail au Québec. Soulignant qu'elle ne veut pas présenter un bilan exhaustif des orientations théoriques et des méthodologies qui ont traversé la sociologie du travail au Québec depuis 40 ans, Céline St-Pierre propose de découper l'évolution de la sociologie du travail au Québec en trois périodes.

1. Les années 1960 et 1970. Elles sont celles de l'introduction de la sociologie du travail dans les programmes généraux de formation à la sociologie aux trois cycles universitaires, du développement de la recherche et de la place significative qu'elle occupera dans l'ensemble de la production sociologique québécoise et, enfin, de son incidence importante sur le discours et les pratiques de diverses composantes de la société, dont le mouvement syndical plus particulièrement.
2. Les années 1980 et 1990. Cette période est traversée au début de la décennie 1980 par une certaine crise de la sociologie en tant que discipline, tant ici qu'en Europe. Cette crise aura des incidences dans plusieurs

champs de la sociologie et la sociologie du travail n'y échappera pas. Elle sera suivie d'une nouvelle effervescence qui se manifestera dès la moitié des années 1980 et se poursuivra durant la décennie 1990-2000. Ce redémarrage sera dû en bonne partie à la mise sur pied d'équipes et de centres de recherche qui ont favorisé la formation de nombreux étudiants de maîtrise et de doctorat et qui, pour la plupart, sont devenus enseignants, chercheurs ou intervenants dans ce domaine.

3. Les années 2000-2010. Cette décennie en cours est caractérisée par un impact sans retour de la mondialisation et de la globalisation des marchés sur l'organisation économique et sociale des pays de tous les continents. Ce contexte oblige la sociologie du travail à revoir ses objets d'études et ses modes d'analyse pour prendre en compte de nouvelles réalités et de nouveaux phénomènes sociaux, mais elle l'oblige aussi à tenir une place significative face à une emprise de l'analyse économique dans leur interprétation et dans le discours de décideurs publics. Est-elle en voie de relever ce nouveau défi comme elle le fit durant les décennies 1960 et 1970 ? C'est là une question à retenir pour un prochain bilan qui examinera ce qu'aura été son agenda durant cette période.

Le texte de Céline St-Pierre ouvre donc sur des analyses de l'évolution du travail et des enjeux des dernières décennies. Un des enjeux majeurs a trait à l'augmentation des risques associés à l'emploi, et ce sont ces risques qu'Éric Verdier étudie dans le texte suivant. Verdier note d'abord que tout au long du XX^e^ siècle, l'État social a développé un dispositif de protections sociales articulant, avec de fortes variantes nationales, deux grandes composantes, l'une et l'autre fortement déconnectées, dans leurs principes, d'une régulation territoriale. Il ajoute que la résurgence de la problématique du risque appliquée à l'emploi – alors même que l'emploi (salarié) est une forme institutionnelle qui a pour effet, si ce n'est pour vocation, de limiter l'exposition aux risques de l'acteur subordonné de la relation de travail –, est symptomatique de l'affaiblissement du statut salarial. L'auteur rappelle que pour faire face aux aléas et accidents engendrés par l'exercice du travail salarié, l'impératif d'une gestion politique du risque est apparu pour la première fois dans les sociétés industrielles de la fin du XIX^e^ siècle ; c'est alors afin d'éviter la mise en jeu d'une responsabilité individuelle de l'employeur que l'accident du travail a été catégorisé comme « risque social » et qu'ont pu se déployer les dispositifs assurantiels caractéristiques du premier âge de l'État social. Aujourd'hui, la concordance de nouvelles incertitudes dans les champs sanitaire, industriel ou environnemental met directement en cause la sécurité et l'intégrité des personnes, au travail comme ailleurs, au point d'imposer la « société du risque » comme une catégorie de référence pour l'action publique conduite à prendre en compte « raisonnablement » le principe de précaution. Cette déstabilisation des protections sociales antérieures engendre elle-même de nouvelles incertitudes. Pour inquiétantes qu'elles soient, elles ouvrent aux acteurs sociaux des espaces d'intervention en vue d'inventer de nouvelles formes de réponses aux risques du travail ou, à tout le moins, à réformer les dispositifs existants. C'est sur ces dispositifs que se penche donc

le texte d'Éric Verdier, qui présente un modèle d'analyse en termes de régimes d'action collective, qui est ensuite décliné en cinq idéaux types pour rendre compte de ces formes, souvent encore émergentes, de régulation sociale.

Le texte suivant, de Philippe Bernoux et Claire Burlat, se penche sur le phénomène des fusions-acquisitions (fusacs), un phénomène qui s'est développé de manière importante depuis une quinzaine d'années et qui traduit aussi un des enjeux majeurs du marché du travail. Actionnaires et dirigeants qui les impulsent pensent en obtenir des résultats économiques et financiers positifs. Or, selon les auteurs, il semble que ces opérations soient loin de parvenir aux réussites escomptées parce qu'elles sont pensées plus dans leur dimension financière que dans la prise en compte de l'entreprise comme institution. Les changements impulsés ont un retentissement sur le travail et l'emploi, qui n'est malheureusement pas toujours prévu. Sur le travail, il provoque souvent des réactions hostiles, alors que les salariés pourraient accepter les changements lorsqu'ils en comprennent le sens et peuvent en discuter. Les effets sont aussi importants sur l'emploi et cela est en lien important avec la qualité des relations sociales à l'échelle d'un pays. La théorie de la valeur actionnariale, théorie qui légitime le transfert quasi exclusif du pouvoir aux actionnaires, est soumise à critique lorsqu'elle prend la place de la théorie de l'institution. Dans leur texte, les deux auteurs s'appuient sur une étude de cas, le rachat d'une entreprise de transports publics, afin de montrer que lorsque les aspects financiers et institutionnels sont liés, les résultats des fusions-acquisitions sont très différents de ce qu'ils sont lorsque l'aspect financier est le seul critère de l'action. Ils invitent ainsi à une certaine prudence dans la gestion de ces cas de fusions-acquisitions, compte tenu de leurs effets importants sur le travail et l'emploi.

Dans son texte, Monique Ramioul soutient qu'un des principaux développements observés dans les organisations d'aujourd'hui a trait à la restructuration globale des chaînes de valeurs, qui se traduit par une réorganisation des fonctions de l'entreprise, celles-ci étant liées à des chaînes de valeurs établies à l'échelle mondiale, et fondées sur diverses configurations spatiales et organisationnelles. Les travaux empiriques et théoriques sur les chaînes de valeurs sont fondés soit sur les théories géographiques, et axés sur la cartographie géographique des réseaux et chaînes, soit sur la dimension économique, axés alors sur les avantages concurrentiels de tels arrangements. L'auteure soutient que ces approches ne fournissent pas le meilleur cadre pour étudier le travail dans ces nouvelles formes organisationnelles, pas plus que les changements dans le processus de travail et les tâches. Ses travaux ont donc porté précisément sur cette analyse et ils suggèrent que les connaissances et les compétences jouent un rôle majeur dans la restructuration des dynamiques de la relation d'emploi. Le texte présente des travaux et études de cas réalisées dans le cadre du projet européen WORKS – Work and organisation restructuring in the knowledge-based society, afin d'illustrer les diverses formes organisationnelles qui peuvent découler des réorganisations des chaînes de valeur à l'échelle mondiale.

Le texte qui suit, de Geert Van Hootegem et Seth Maenen, s'inscrit dans le même projet de recherche et la même dynamique de questionnement. Le texte se penche sur le thème de la mondialisation et soutient que nombre de propositions présentées à ce sujet sont plutôt de nature discursive ou spéculative et portent peu sur la réalité concrète du processus de mondialisation. Les auteurs soutiennent surtout qu'il y a un écart important entre ce qui est écrit au sujet de la mondialisation et ce que l'on peut effectivement observer dans les données empiriques. Le texte veut réduire cet écart en proposant des modalités de recherches qui se pencheraient sur les microprocessus de la mondialisation. Les auteurs soutiennent que l'on affirme souvent que les entreprises tirent avantage de la mondialisation pour relocaliser leurs activités, et que ces affirmations sont souvent associées à des explications qui rendent la mondialisation responsable également des transformations des politiques sociales. Ils affirment qu'à l'instar de Sorge (2006), ils considèrent qu'il ne faut pas toujours voir les sociétés à un niveau de généralité, mais se pencher sur leurs caractéristiques à l'échelle individuelle ou intermédiaire. Les auteurs plaident donc pour une analyse plus micro et méso des processus et des effets de la mondialisation. Ils considèrent que les politiques sociales et les politiques du marché du travail peuvent exercer des médiations sur les effets de la mondialisation, celle-ci étant alors nettement moins déterminante que certains le soutiennent.

Donnant suite aux interrogations évoquées dans le texte de Verdier sur le risque lié à l'emploi, le texte de Luc Cloutier, Paul Bernard et Diane-Gabrielle Tremblay présente des travaux en cours visant la construction d'une typologie de la qualité de l'emploi. Cette typologie intègre quatre des principales dimensions régulièrement relevées dans la littérature, soit la rémunération, la qualification, la stabilité de l'emploi et la durée du travail. À partir d'indicateurs clés reliés à ces dimensions, et par le croisement de ceux-ci, une classification des emplois est proposée par les trois auteurs. Cette classification vise à faire ressortir les particularités et les différences des emplois en ce qui concerne les divers aspects évoqués plus haut. Les premiers résultats présentés ici indiquent que la classification élaborée révèle des différences importantes entre les femmes et les hommes. On observe toutefois que celles-ci se sont atténuées depuis les dix dernières années, peu importe le groupe d'âge, plus particulièrement chez les plus âgés. Ces changements dans la situation comparative femmes-hommes sont conformes dans une certaine mesure avec le fait qu'on a assisté, depuis la fin des années 1990, à une meilleure intégration des femmes québécoises au marché du travail. Par exemple, on sait que ces dernières ont un plus grand accès à l'emploi typique (même en ayant de jeunes enfants), qu'elles occupent davantage d'emplois de niveau professionnel ou de gestion et qu'elles montrent une meilleure situation comparative sur le plan de la rémunération. Au-delà de ces remarques, un fait demeure : les femmes présentent toujours, dans bien des cas, une qualité de l'emploi inférieure à celle des hommes. L'étude plus approfondie de la qualité de l'emploi à partir de l'approche multidimensionnelle présentée ici ouvre de nouvelles pistes de recherche pour mieux saisir ce phénomène.

Le texte suivant, de Diane-Gabrielle Tremblay, s'interroge sur les évolutions récentes du marché du travail et sur le développement de l'insécurité d'emploi. Dans le contexte général de la transformation de l'économie, de son évolution vers l'économie du savoir et des incidences que cela peut engendrer pour les individus, notamment du point de vue de la transformation des carrières et de la mobilité, l'auteure s'interroge sur les formes de l'insécurité, sur les modes de mesure de cette réalité, ainsi que sur son évolution dans divers pays. Les politiques d'emploi et politiques sociales sont aussi évoquées comme une des sources du développement de la précarité d'emploi et de l'insécurité dans plusieurs pays. Enfin, en conclusion, l'auteure met de l'avant les motifs qui plaident pour une préoccupation pour l'insécurité et pour la recherche de modalités permettant de la contrer, à la fois dans l'intérêt des individus et des entreprises. On conclut sur l'importance de la sécurité pour les individus, un sujet de plus en plus mis de l'avant dans le contexte des thèses sur la « flexicurité », sur lesquelles d'autres auteurs se pencheront dans la deuxième partie de l'ouvrage.

Dans la deuxième partie de l'ouvrage, les textes portent sur les transformations en cours dans des zones données ou des types d'entreprises particuliers. Le texte de Klaus Schmierl se penche sur les processus d'internationalisation des PME ainsi que sur les réseaux d'entreprises qui se développent dans ce contexte de relocalisation, de sous-traitance, etc. Il identifie les critères qui permettent aux PME de s'internationaliser et de s'intégrer à des réseaux internationaux et des chaînes de valeurs établies à l'échelle internationale. L'auteur souligne que ce fonctionnement en réseau et le développement du travail distribué (*distributed work*) sont des réalités qui ne touchent plus seulement les grandes entreprises comme c'était le cas il y a quelques décennies, mais que cela touche de plus en plus les PME. L'auteur analyse donc l'insertion des PME dans ces réseaux et il évoque des éléments associés à la culture d'entreprise, mais aussi à l'organisation du travail pour expliquer leur capacité plus ou moins grande à s'insérer dans ces réseaux. Les écarts qui se présentent dans ces contextes du point de vue de la culture du travail font aussi l'objet d'analyse et l'auteur conclut qu'il faut s'intéresser aux cultures *concrètes* de travail, qui s'observent non seulement dans les structures des organisations, mais aussi dans les attitudes individuelles et collectives au travail, des éléments qu'il faut donc étudier, selon lui.

Par la suite, le texte d'Alfredo Hualde et Janett Chavez se penche sur l'évolution de la structure et de la dynamique du marché du travail dans le secteur de l'informatique au Mexique. Les auteurs considèrent que cette industrie est importante au Mexique à la fois en raison de sa forte croissance à l'échelle internationale, du caractère générique de sa technologie, qui influence ainsi l'ensemble de l'économie, mais aussi en raison de l'importance stratégique que le gouvernement du Mexique lui a attribuée en créant un programme visant à en assurer le développement. La recherche se fonde sur des travaux théoriques qui placent la connaissance et les réseaux d'entreprises au cœur des développements importants des dernières années, dans la suite des travaux de Castells et de Foray. Les auteurs s'intéressent ici tant aux travailleurs salariés qu'aux

travailleurs indépendants dans le domaine et ils présentent divers éléments contribuant à montrer qu'il existe une segmentation dans le travail informatique. Le concept de travailleur du savoir est mobilisé pour l'analyse, mais les auteurs indiquent bien qu'il ne convient pas parfaitement à l'analyse dans ce secteur, étant donné qu'on y associe souvent des connotations positives, qui ne se retrouvent pas toujours dans le travail concret des travailleurs de l'informatique au Mexique.

Le texte suivant, de Jean-Luc Metzger, traite aussi de la thématique de la mondialisation et de l'évolution du travail dans ce contexte. L'auteur propose une interprétation contemporaine du travail comme institution, se référant aux grandes fonctions que Durkheim avait identifiées pour toute institution (intégration, codification, émancipation, régulation), et propose ainsi un cadre d'analyse en termes de dynamiques. L'auteur montre ensuite comment ces catégories du travail-institution peuvent être mobilisées pour comprendre les transformations en cours dans les organisations, ainsi que le processus de mondialisation et les transformations qui se produisent à l'échelle mondiale. Enfin, l'auteur se penche sur les cas de la Chine et de l'Inde pour identifier les dimensions précises du travail qui sont en voie de mondialisation.

La troisième partie et le texte d'Anouk Lebel et Paul Bernard s'intéressent au thème de la flexicurité et proposent une analyse approfondie des formes de protection de l'emploi que l'on retrouve dans divers pays, afin d'affiner les analyses de ce concept, et notamment la compréhension du modèle danois de flexicurité, souvent mis de l'avant comme modèle phare. Les auteurs rappellent que la garantie de la sécurité socioéconomique des travailleurs au moyen d'une protection des emplois réguliers et de restrictions quant au recours aux formes d'emploi précaires est souvent interprétée comme conduisant à des « rigidités » sur le marché du travail. On considère souvent qu'en plus de compromettre la compétitivité des économies, ces rigidités constituent des barrières à l'inclusion des travailleurs les plus vulnérables sur le marché du travail. Ainsi, nombre de travaux, dont ceux de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) affirment qu'un niveau élevé de protection de l'emploi n'assure une véritable sécurité d'emploi qu'au noyau dur des travailleurs masculins d'âge moyen, condamnant les autres au chômage. Dans ce contexte, pour combattre l'exclusion des travailleurs les plus vulnérables du marché du travail, certains ont proposé le concept et les pratiques de flexicurité. Les auteurs s'interrogent toutefois ici sur le sens précis de ce concept et montrent que les pratiques de sécurité d'emploi et surtout de protection contre les licenciements, qui contribuent à la sécurité d'emploi, sont fort diversifiées d'un pays à l'autre.

Toujours sur le thème de la flexicurité, souvent présenté comme une solution au dilemme de la demande de flexibilité recherchée par les entreprises et de la demande sécurité recherchée par les salariés, Hartmut Seifert et Andranik Tangian montrent qu'il faut questionner ce modèle de flexicurité, car la flexibilité se traduit souvent par de la précarité d'emploi, sans que la sécurité

ne soit toujours assurée. Les auteurs utilisent les données de la quatrième enquête européenne sur les conditions de travail (2005) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail (Fondation de Dublin). Ils construisent des indices à partir des modèles de l'OCDE et de la Fondation Hans-Böckler et établissent qu'il y a une forte corrélation entre la flexibilité et la précarité observées dans cette enquête. Ils soulignent aussi que l'analyse des lois et réglementations du travail peut parfois mener à des conclusions erronées. Ainsi, alors que la Grèce et la Turquie ont des réglementations très sévères concernant les licenciements ou la protection de l'emploi, elles offrent un marché du travail très flexible parce que l'économie informelle y occupe une part importante et qu'un grand nombre de travailleurs fonctionnent sans contrat. Les auteurs montrent aussi que la flexibilité a une incidence négative sur l'employabilité, mettant ainsi en question les avantages présumés de la flexicurité. Les auteurs concluent que l'on ne peut appuyer les propositions de la Commission européenne qui suggèrent d'assouplir la protection sociale et de réduire la sécurité du revenu en faveur d'une plus grande employabilité. Ils indiquent qu'une plus grande flexibilité ne peut permettre d'atteindre une plus grande employabilité, et remettent donc en question les thèses sur la flexicurité.

Le texte de Christophe Ramaux s'interroge aussi sur la pertinence du concept et des politiques de flexicurité comme nouvelle modalité de régulation du marché du travail. L'auteur rappelle que si un grand nombre d'organismes européens et internationaux, et un grand nombre de chercheurs plaident en faveur de cette solution qui vise à combiner flexibilité de l'emploi et sécurisation des transitions de la main-d'œuvre sur le marché du travail, il n'est pas certain que ce soit là la panacée recherchée. L'auteur propose une lecture critique de la flexicurité en combinant des arguments à la fois empiriques et théoriques. Il commence par questionner le diagnostic selon lequel émerge un nouveau modèle d'emploi instable ; selon l'auteur, cela n'est pas certain, si l'on se fie aux données disponibles sur les marchés du travail actuels, notamment à l'échelle européenne. Ramaux procède ensuite à une analyse théorique et prolonge sa critique du concept de flexicurité sur ce plan. Il affirme que deux questions posent problème : *i*) les thèses sur la flexicurité sont concentrées sur une analyse en termes de *marché du travail*, ce qui tend à évacuer la question des politiques macroéconomiques (budgétaire, monétaire, etc.) de soutien à la croissance ; et *ii*) elles confortent l'idée selon laquelle le travail peut être analysé sur le mode de l'échange, ce que conteste l'auteur.

Finalement, le texte de Bernard Fusilier, David Laloy et Émilie Sanchez traite de la négociation. Ces auteurs soutiennent qu'au sein de ces changements du système productif et en phase avec le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999), la fonction de cadre d'entreprise se trouve modifiée, traduite par la substitution de la notion de manager à celle de cadre (*ibid.*, p. 121). Étant moins dépositaires du savoir et des certitudes, d'une légitimité technicienne, d'une autorité de contrôle et d'imposition, les cadres voient leur fonction se redéfinir autour de rôles d'animateurs, médiateurs, coachs ou négociateurs

permanent. L'ordre productif deviendrait donc un ordre négocié que le travail des cadres devrait faciliter. Pour analyser ces transformations, les auteurs ont mené une enquête auprès des cadres d'une grande entreprise manufacturière, implantée en Wallonie et qui a connu un tournant modernisateur au début des années 1990 visant à la faire sortir d'une structure taylorienne-fordienne. Les auteurs présentent la négociation selon le point de vue des cadres, et le sens qu'elle a pour eux.

Ainsi, l'ensemble des contributions à cet ouvrage nous permettent d'analyser les transformations en cours en matière d'emploi, mais aussi de nous interroger sur les solutions possibles, notamment en questionnant le concept et les politiques de flexicurité, souvent mises de l'avant dans les dernières années, et dans de nombreux pays.

BIBLIOGRAPHIE

BOLTANSKI, I. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

EUROPEAN COMMISSION (2005). *Emloyment in Europe 2005*, Luxembourg, European Commission.

SORGE, A. (2006). *The Global and the Local. Understanding the Dialectics of Business Systems*, Londres, Oxford University Press.

La sociologie du travail au Québec
Parcours et orientations

Céline St-Pierre

Mon regard sur l'évolution de la sociologie du travail au Québec est tributaire de ma propre trajectoire intellectuelle et de mon positionnement institutionnel au cours d'une période qui colle cependant de très près à l'itinéraire de cette discipline au Québec, soit de 1960 à aujourd'hui.

Cette réflexion représente pour moi une certaine façon de boucler la boucle sur ce qui a constitué le cœur du métier de sociologue que j'ai exercé en tant que professeure à l'université, en tant que chercheure dans le domaine de la sociologie du travail et des technologies et en tant qu'intervenante dans les organisations syndicales et communautaires. Ce métier de sociologue, je continue toujours de l'exercer, mais d'une autre façon, à l'extérieur du milieu universitaire. Depuis quelques années, je me suis investie dans le transfert des connaissances provenant de la recherche afin de soutenir l'innovation sociale dans les organisations publiques, parapubliques et privées.

Mon objectif n'est pas de présenter un bilan exhaustif des orientations théoriques et des méthodologies qui ont traversé la sociologie du travail au Québec depuis 40 ans, ni de procéder à une mise en ordre des objets de recherches qui ont mobilisé les chercheurs dans ce domaine. Celui-ci reste à faire et il devrait reposer sur une analyse rigoureuse et systématique de l'ensemble du corpus des connaissances qui ont été produites à travers les contenus des enseignements universitaires, les résultats des travaux de recherche et les publications sous forme d'articles et de livres. Il faudra y ajouter les interventions et les travaux réalisés par les sociologues du travail dans les organisations publiques et privées. Il est à souhaiter qu'un tel travail se fasse compte tenu de la place importante de la sociologie du travail au Québec dans la formation et la recherche universitaire, dans les préoccupations des organisations syndicales et dans la consolidation du domaine de la santé et de la sécurité au travail comme champ d'intervention.

Pour les fins de cette analyse, je propose de découper l'évolution de la sociologie du travail au Québec en trois périodes.

1. Les années 1960 et 1970. Elles sont celles de l'introduction de la sociologie du travail dans les programmes généraux de formation à la sociologie aux trois cycles universitaires, du développement de la recherche et de la place significative qu'elle occupera dans l'ensemble de la production sociologique québécoise et, enfin, de son incidence importante sur le discours et les pratiques de diverses composantes de la société, dont le mouvement syndical plus particulièrement.
2. Les années 1980 et 1990. Cette période est traversée au début de la décennie 1980 par une certaine crise de la sociologie en tant que discipline tant ici qu'en Europe. Cette crise aura des incidences dans plusieurs champs de la sociologie et la sociologie du travail n'y échappera pas. Elle sera suivie d'une nouvelle effervescence qui se manifestera dès la moitié des années 1980 et se poursuivra durant la décennie 1990-2000. Ce redémarrage sera dû en bonne partie à la mise sur pied d'équipes et de centres de recherche qui ont favorisé la formation de nombreux étudiants de maîtrise et de doctorat et qui, pour la plupart, sont devenus enseignants, chercheurs ou intervenants dans ce domaine.
3. Les années 2000-2010. Cette décennie en cours est caractérisée par un impact sans retour de la mondialisation et de la globalisation des marchés sur l'organisation économique et sociale des pays de tous les continents. Ce contexte oblige la sociologie du travail à revoir ses objets d'études et ses modes d'analyse pour prendre en compte de nouvelles réalités et de nouveaux phénomènes sociaux, mais elle l'oblige aussi à tenir une place significative face à une emprise de l'analyse économique dans leur interprétation et dans le discours de décideurs publics. Est-elle en voie de relever ce nouveau défi comme elle le fit durant les décennies 1960 et 1970 ? C'est là une question à retenir pour un prochain bilan qui examinera ce qu'aura été son agenda durant cette période.

Nous analyserons maintenant plus en profondeur chacune de ces trois périodes.

LES ANNÉES 1960 ET 1970 : DE LA NAISSANCE À LA MATURITÉ

Les influences théoriques

La sociologie du travail prendra place dans les programmes de sociologie des universités québécoises francophones (Université de Montréal et Université Laval) au début des années 1960, soit peu de temps après la mise sur pied des Départements disciplinaires dédiés à la formation en sociologie (environ 10 ans après la fondation du Département de sociologie de l'Université Laval et deux ou trois ans environ après celle du Département de sociologie à l'Université de

Montréal). C'est à Jacques Dofny, nommé professeur au Département de sociologie de l'Université de Montréal en 1961, et arrivant de Paris où il était rattaché à l'équipe d'Alain Touraine au CNRS, que l'on doit d'avoir ouvert le champ de la sociologie du travail au Québec. Son enseignement que j'ai suivi au début des années 1960 et les recherches qu'il a menées ou dirigées au cours de sa carrière universitaire, qui a pris fin à la fin des années 1980, ont fortement imprégné les orientations théoriques et le choix des objets de recherche qui ont habité la sociologie du travail au cours de ces deux décennies. En tant que sociologue engagé, voire militant, il a aussi été porteur d'une conception du rôle de sociologue dans la société. Son influence a été majeure dans l'orientation du travail de plusieurs jeunes sociologues ou en voie de l'être vers des problématiques et des préoccupations émanant des organisations syndicales considérées comme porteuses d'un mouvement de transformation de la société capitaliste.

L'influence de la sociologie du travail française sera très forte durant toute cette période d'autant plus que plusieurs jeunes québécois feront leurs études doctorales en France. En contrepartie, plusieurs sociologues du travail viendront enseigner au Québec dès le milieu des années 1960, soit Alain Touraine, Georges Friedmann, Claude Durand, Sabine Erbes et Daniel Vidal. Les travaux de Pierre Naville, de Serge Mallet, de Jean-Daniel Reynaud et de Michel Crozier seront très diffusés et la revue française *Sociologie du travail* sera aussi une référence importante. Plusieurs collaborations de recherche et d'enseignement entre le Québec et la France se multiplieront dans les années qui suivront, et ce, jusqu'à aujourd'hui.

Au Québec comme en France, faire de la sociologie du travail au début des années 1960, cela voulait dire, et je reprends ici la terminologie de cette époque, de s'intéresser en priorité à l'évolution du travail ouvrier afin de mettre à jour les fondements de l'aliénation de la classe ouvrière définie alors par le concept de « sujet historique ». Cette sociologie du travail s'appuyait principalement sur la problématique des classes sociales pour mettre à jour les rouages du capitalisme, cerner les formes de l'exploitation économique des travailleurs et montrer le rôle majeur du mouvement ouvrier et de l'organisation politique des travailleurs pour assurer leur émancipation. La théorie marxiste est donc prégnante dans les grilles d'analyse de la très grande majorité des sociologues québécois du travail et elle oriente le choix d'un grand nombre d'objets de recherche.

Faire de la sociologie du travail à cette époque, voulait aussi dire privilégier l'étude du mouvement ouvrier, en faire l'histoire, en analyser les luttes, suivre le développement des organisations et des pratiques syndicales, bien connaître et analyser le développement tant des sociétés capitalistes que des sociétés dites socialistes. La problématique des rapports sociaux y était dominante. Le rapport économique et juridique de propriété figurait comme le facteur déterminant pour expliquer la dynamique de l'ensemble des relations sociales et des situations de travail. Le rôle reconnu au mouvement ouvrier comme porteur au nom de la classe ouvrière d'une idéologie de transformation politique de la

société industrielle capitaliste nous rendra très réceptifs, dix ans plus tard, à la problématique du mouvement social développée par Alain Touraine. Ses livres *Sociologie de l'action* (1965) et *Production de la société* (1973) figureront parmi les références obligatoires de lecture et dans les syllabus de cours.

Lors des « Journées Débats » organisées à Paris, le 8 novembre 1989, pour célébrer les 30 ans de la revue *Sociologie du travail*, Touraine dira que dans les théories dominantes de la sociologie du travail d'après-guerre, les catégories subjectives et objectives se confondaient : « Acteur et situation se confondent et ce sont des catégories historiques qui dominent dans les analyses. » Je crois que ce constat s'applique bien à la sociologie du travail québécoise des années 1960 et 1970.

Au Québec cependant, les travaux des sociologues du travail français cohabitent dans l'enseignement de la sociologie du travail avec les problématiques des sociologues américains tels que Seymour Martin Lipset, Walker et Guest, C. Wright Mills, Whitehead et Roethlisberger et Daniel Bell. La formation générale en sociologie qui est alors donnée dans les universités québécoises trouve ici sa particularité et sa richesse en ce qu'elle convie à l'étude de la sociologie européenne et américaine et la production sociologique se caractérise par une articulation originale de ces diverses influences. Cependant la sociologie du travail demeurera plus monolithique durant cette période, influencée principalement par le marxisme et l'actionnalisme tourainien. Elle ne s'ouvrira que plus tard, soit durant les années 1980, à d'autres courants théoriques.

Les objets d'études et leur configuration

L'examen des syllabus du cours de sociologie de travail qui est donné durant cette période montre que le travail y est abordé sous l'angle de son évolution historique depuis l'artisanat jusqu'à l'automation et les études de Pierre Naville sur l'automation font ici figure d'exemplarité. Une place importante est accordée à la révolution industrielle, aux travailleurs de métiers, au taylorisme (propositions de l'organisation scientifique du travail de Taylor) et à la mécanisation (selon les principes établis par Henry Ford), ainsi qu'à l'ensemble des recherches menées dans les entreprises par la première génération de psychosociologues industriels américains, dont Elton Mayo est la figure dominante. L'approche méthodologique privilégiée est celle des études de terrain et les travaux du sociologue français Georges Friedmann présentés dans ses livres *Le travail en miettes* et *Où va le travail humain ?* servent de référence à cet égard. L'étude des caractéristiques de la main-d'œuvre en termes de catégories professionnelles et de statuts d'emploi occupe une place importante et on s'intéresse davantage au phénomène du chômage qu'à celui de l'emploi. La diminution du temps de travail fait figure de moyen pour réaliser l'utopie d'une nouvelle société à construire, la « société des loisirs » (Joffre Dumazedier).

Par ailleurs, comprendre le travail dans les sociétés industrielles nécessite de situer le cadre dans lequel il s'exerce. L'analyse de l'entreprise occupera à cet égard une place importante dans la recherche et dans les programmes de formation. Elle y sera considérée sous plusieurs angles, soit comme entité de production de valeurs (discipline et morale), comme organisation, comme structure de pouvoir et comme système social fondé sur des relations qui sont orientées vers le conflit et faisant appel à des négociations de divers registres entre les acteurs ici nommés, patrons et syndicats. La grève y est envisagée comme l'indicateur privilégié pour mesurer l'état des rapports sociaux dans l'ensemble de la société.

Il nous faut noter qu'à cette époque la problématisation théorique des phénomènes sociaux étudiés dans le champ de la sociologie du travail répercute très souvent, sans aucune distance épistémologique, les connotations politico-idéologiques qui prévalent durant cette période comme mode explicatif des rapports sociaux des sociétés industrielles capitalistes. Ainsi le concept d'« intellectuel organique » développé par Gramsci guidera plusieurs sociologues et, en particulier les sociologues du travail, pour penser leur rôle dans la société et y privilégier le mouvement syndical et communautaire.

En résumé, la sociologie du travail qui s'enseigne et se pratique au Québec durant les années 1960 et 1970 pourrait se décrire davantage comme une sociologie de la classe ouvrière industrielle qui est intéressée principalement à étudier l'ouvrier de production industrielle en tant qu'acteur social central et « sujet historique » de la société industrielle capitaliste. Cette sociologie trouve ses références analytiques dans la théorie marxiste des classes sociales et dans la sociologie du travail française, et plus particulièrement dans la théorie des mouvements sociaux élaborée par Alain Touraine. En témoigne le nombre important de thèses de doctorat et de mémoires de maîtrise recourant à ces théories, de même que le choix des objets de recherche menée dans les universités et dans les organisations syndicales, et il est pertinent de noter que la sociologie du travail québécoise se développe alors à proximité des préoccupations des organisations syndicales.

Durant cette période, sociologues et historiens du travail travaillent souvent ensemble. On assistera à la mise sur pied des premiers groupes de recherche, dont certains sont interdisciplinaires et interuniversitaires. Ainsi dès le milieu des années 1970, le Regroupement des chercheurs en histoire des travailleurs québécois est fondé au sein du Réseau de l'Université du Québec en même temps que la revue canadienne *Labour/Le Travail*, à laquelle participeront plusieurs sociologues et historiens du travail du Québec. L'Institut québécois de recherche sur la culture (IQRC), fondé par Fernand Dumont de l'Université Laval, sera aussi un lieu important de production de travaux sur les conditions de vie de la classe ouvrière montréalaise au XX^{e} siècle, alors que l'Institut de recherche appliquée sur le travail (IRAT) réalisera plusieurs recherches sur les conditions de travail et de santé des travailleurs et travailleuses.

Durant les années 1970, on ne peut passer sous silence au Québec, comme ailleurs, la popularité de ce que certains ont appelé la Bravermania, compte tenu du succès obtenu par les thèses du marxiste américain, Harry Braverman, et de son livre *Travail et capital monopoliste* (Maspero, 1976, traduction française). Pourquoi assistons-nous à un tel engouement ? Braverman est un ouvrier marxiste américain qui, à partir d'une connaissance fine du marxisme et de la réalité du travail en usines, montrera l'emprise croissante du taylorisme dans tous les secteurs de la production industrielle et des services. Il propose de privilégier la thèse de la déqualification massive du travail pour décrire la condition ouvrière au XX^{e} siècle et veut ainsi démontrer que cette condition s'inscrit dans un mouvement de prolétarisation croissante des ouvriers auxquels se joignent dorénavant les employés de bureau. Il s'oppose à la thèse des tenants du progrès technologique pour qui celui-ci ne peut que favoriser l'émancipation de la classe ouvrière. Au moment de sa diffusion, cette thèse rejoignait un courant de pensée déjà très présent dans la gauche et dans le mouvement syndical québécois. Malheureusement, elle se transformera en un postulat déterministe qui guidera plusieurs des recherches et des analyses qui seront menées par la suite et court-circuitera le travail de terrain nécessaire pour rendre compte des nouvelles réalités du travail dans les entreprises automatisées. De nombreuses réactions à cette approche jugée trop déterministe vont commencer à s'exprimer qui donneront naissance au Québec à un courant qui s'inspirera avec plus de vigueur d'une combinaison de la théorie des mouvements sociaux et de celle des classes sociales.

En conclusion, force est de constater que le développement de ce champ d'enseignement et de recherche aura été rapide au Québec si l'on tient compte de la jeunesse de la discipline dans les universités. La pensée qui s'y est construite ainsi que le volume des recherches qui ont été réalisées pourraient laisser à penser que la sociologie du travail québécoise avait atteint une certaine maturité scientifique. Cependant, les problématiques principales qui l'ont animée et qui ont fait ses beaux jours pendant ces deux décennies ainsi que plusieurs conclusions des analyses produites qui semblaient intouchables connaissent au tournant des années 1980 des remises en question, voire une contestation radicale. Cette situation sera symptomatique de ce qui est en voie de se passer dans l'ensemble de la discipline et qui aboutira à un diagnostic de crise de la sociologie.

LES ANNÉES 1980-1990 : UNE PÉRIODE DE CRISE ET DE RENOUVEAU

Dans l'histoire de la sociologie, on parle des années 1980 comme d'une période de crise de la discipline. Plusieurs travaux sont consacrés à la critique de certains paradigmes et l'on assiste à une remise en question de plusieurs courants théoriques et nommément du courant marxiste, comme cela fut le cas pour le courant

fonctionnaliste américain. Rappelons qu'à cette époque, il est aussi question de crise des sociétés modernes qui demeure encore difficile de cerner et la sociologie n'arrive pas à relever le défi d'en rendre compte adéquatement.

La sociologie du travail n'échappera pas à cette crise. En effet, plusieurs travaux porteront sur la critique et la remise en question de certains de ses postulats et de ses concepts clés. À titre d'exemple, on y critiquera cette représentation univoque de la classe ouvrière que l'on qualifiera de masculiniste, l'ouvrier de production occupant tout l'espace de la représentation historique et de la composition sociale de cette classe. La notion de travail productif est aussi remise en question parce qu'elle le restreint principalement aux activités de production de masse des biens matériels réalisées dans les entreprises industrielles. De ce fait, elle élimine plusieurs secteurs de production, plusieurs tâches de travail et de nombreuses catégories de travailleurs et surtout de travailleuses, de l'étude des rapports sociaux dans l'entreprise et dans l'économie capitaliste. Par ailleurs, l'on évalue aussi que la sociologie du travail des décennies précédentes n'a pas suffisamment pris en compte l'étude de tous les paramètres du développement économique et du progrès technologique en ne s'intéressant qu'à leurs seules finalités en termes de potentiel d'aliénation ou d'émancipation de la classe ouvrière.

On critique une sociologie du travail qui a peu à peu délaissé l'étude empirique de la nature du travail dans toutes ses facettes en se contentant d'appliquer mécaniquement les caractéristiques du travail déqualifié propre au taylorisme à toutes les tâches et à tous les postes de travail. Une sociologie du travail qui a proposé une figure idéalisée du travail des artisans et des ouvriers de métiers comme seule catégorie de référence pour analyser l'évolution et les transformations du travail dans un sens univoque de dégradation et de déqualification. Plusieurs thèses fortes d'une sociologie du travail qui semblait avoir atteint sa pleine maturité sont ébranlées, voire rejetées.

Les sociétés industrielles connaissent durant cette période de profondes mutations liées entre autres à l'implantation massive de technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la production industrielle et dans le secteur des services.

Que se passe-t-il donc au creux de cette période de crise qui fera place rapidement à un certain renouveau de la sociologie du travail au Québec et en Europe ? Trois constatations s'imposent.

a) On observe un retour aux études de terrain sur les lieux de travail, dans les entreprises, dans les ateliers de production. Les chercheurs se remettent à l'étude *in situ* des transformations du travail et s'intéressent en particulier aux changements technologiques et organisationnels ; ils mènent aussi des études très pointues sur les caractéristiques des nouvelles tâches, des nouveaux métiers, des processus de production, des fonctions et des rôles en développement dans les divers secteurs de production.

b) Cette priorité accordée aux études microsociologiques s'avère essentielle pour sortir de cette crise marquée par une certaine aphasie conceptuelle et un balbutiement analytique pour décrire les nouvelles réalités observées.

c) On assiste aussi à un travail important de recherche de nouveaux paradigmes et à l'élaboration de nouvelles théories macrosociologiques susceptibles de rendre compte des tendances observées au sein des rapports sociaux et des modes de régulation des sociétés industrielles en mutation. Les travaux théoriques et empiriques se multiplient et donneront un nouvel élan à la sociologie du travail au Québec. Les économistes seront de plus en plus présents dans cette phase de reconstruction théorique et ils auront une influence certaine dans l'élaboration des nouveaux paramètres qui guideront les analyses des sociologues du travail par la suite.

Le retour sur les travaux réalisés au cours de cette décennie des années 1980 montre que nous serions passés d'une sociologie du travail comprise davantage comme une sociologie de la condition ouvrière, à une sociologie du travail animée davantage par une sociologie de l'entreprise. Dans cette sociologie de l'entreprise, le travail y est analysé dans la facette inverse de la condition ouvrière aliénée, soit en tant qu'expression des aspirations et de l'émancipation potentielle de chaque individu. Les recherches qui s'inscrivent dans ce courant proposent de s'intéresser à la responsabilisation sociale du travailleur et à la dimension gestionnaire du travail.

Cependant, si l'on peut observer une reformulation des objets d'études et le recours à de nouveaux cadres théoriques, il y a un concept et un postulat qui traversent les décennies 1970 et 1980 et qui jouissent d'une influence certaine dans la problématisation d'un grand nombre de recherches. En effet, on ne note aucun changement dans la désignation de la figure sociale dominante de la classe ouvrière, à savoir celle de l'ouvrier/homme qui œuvre dans le secteur de la production industrielle. Par ailleurs, bien que faisant l'objet de nombreuses critiques, le postulat de la division du travail manuel et du travail intellectuel, sur lequel s'appuie cette distinction entre les ouvriers de la production et les cols blancs, continue de légitimer une définition étroite de la classe ouvrière et de la considérer encore en tant que « sujet historique » des rapports sociaux. Bien que les formes du travail et l'organisation du travail soient en profonde transformation, ce courant théorique demeure dominant dans la sociologie du travail lorsqu'il s'agit d'analyser les rapports sociaux de production. Il a pour effet d'exclure du champ d'études de la sociologie du travail plusieurs catégories de travailleurs des secteurs dits indirectement productifs, plusieurs branches de l'économie de services, de même que les rapports de pouvoir à tous les échelons de l'entreprise. On continuera de les considérer comme objets de la sociologie des professions et des occupations et de la sociologie des organisations. À cet égard, les études de Michel Crozier sur les organisations demeurent encore aujourd'hui très pertinentes et éclairantes, mais elles demanderaient à être

renouvelées dans le contexte des changements technologiques et notamment de l'informatisation générale du travail. Cette division des champs d'études entre ces différentes branches de la sociologie collait davantage aux réalités du travail qui sont propres à la société industrielle d'après-guerre mais elle ne permet plus de rendre compte des nouvelles réalités qui s'observent dans les organisations en transformations majeures au cours des années 1980.

En désaccord avec la situation que je viens de décrire, j'ai développé un champ de recherche sur l'organisation du travail dans le secteur des services et sur le travail des cols blancs prenant en compte les changements technologiques de cette époque qui les touchaient directement. J'ai voulu démontrer qu'ils participent de chaînes de production directe dans les entreprises industrielles en situation d'informatisation du travail dans la production, dans l'administration et dans la gestion. J'y questionnais la validité de certains postulats qui avaient pour effet de secondariser la valeur économique et le rôle social et politique de ces couches de travailleurs et de travailleuses et de les neutraliser en tant que figure sociale significative dans les rapports sociaux de l'entreprise. J'y reconnaissais un effet pervers de la théorie marxiste des classes sociales que j'avais tenté de critiquer à cet égard et qui a donné lieu à la publication de l'article « De l'analyse marxiste des classes sociales dans le mode de production capitaliste » (*Revue Socialisme québécois*, 1974, n° 24). Cet article a fait couler beaucoup d'encre et suscité bien des débats au Québec.

La recherche en sociologie du travail, tant au Québec qu'en Europe et aux États-Unis, aura été lente à reconnaître la pertinence de s'intéresser aux activités et aux fonctions de travail de près de 60 % des personnes en emploi dans les sociétés industrielles. S'ajoute à cela l'influence des théories taylorienne et bravermanienne dont le déterminisme a conduit à une réduction de l'interprétation du sens des changements en cours dans la nature du travail et des procès de travail des secteurs industriels et des services. Beaucoup de travaux de recherche de cette période ont perpétué une certaine confusion analytique en ne faisant pas les distinctions nécessaires entre l'organisation politique de l'entreprise et l'organisation sociale du travail, neutralisant ainsi cette dernière dans l'analyse de la dynamique sociale au sein de l'entreprise et dans les ateliers de production.

Cette hypothèse me semble éclairante pour expliquer la place prépondérante occupée par la sociologie de l'entreprise au détriment de la sociologie du travail. La recherche de nouveaux paradigmes et de niveaux d'appréhension du réel se traduira par l'émergence de deux grands courants théoriques qui auront de fortes répercussions dans les travaux des sociologues et des économistes du travail. Le premier courant est à l'origine de la théorie de la « régulation constituée » élaborée notamment par les économistes Robert Boyer, Benjamin Coriat et Alain Lipietz et qui sera développée sous un autre angle par Marc Maurice du Laboratoire de sociologie et d'économie du travail (CNRS – Aix-en-Provence). Le second courant a élaboré la théorie de « la régulation en production ou de la régulation conjointe » et ses principaux tenants sont les sociologues Jean-Daniel

Reynaud et Gilbert de Terssac en France et Paul Edward en Grande-Bretagne. Ces deux courants ont eu une grande influence au Québec. Les paramètres macroéconomiques de la théorie de la régulation constituée ont dès lors occupé une place prépondérante dans les modèles d'analyse de plusieurs économistes et sociologues du travail et cette théorie a fait partie des enseignements universitaires et inspiré les problématiques de nombreuses recherches, surtout du côté des économistes. Par ailleurs, d'autres centres de recherche, dont le Centre de recherche en évaluation sociale des technologies (CREST), devenu le Centre interuniversitaire de recherche en science et technologie (CIRST), ont emprunté davantage à la théorie de la régulation conjointe et aux travaux des théoriciens français Laurent Thévenot, Luc Boltanski et Michel Callon.

Cette période se caractérise aussi par la montée du féminisme dans la société et par l'ampleur des travaux menés dans le champ des études féministes, notamment sur le travail des femmes. Le renouveau de la sociologie du travail au Québec passera aussi par cette nouvelle voix féministe qui attire l'attention sur les conditions de travail des femmes et leurs particularités. La prise en compte du double rôle de mère et de travailleuse a suscité l'élaboration de nouvelles approches pour définir le travail et fait émerger de nombreuses recherches, mémoires, thèses et publications. Les universités ont intégré des profils en études féministes dans les programmes universitaires aux trois cycles. Les études sur le travail des femmes et des jeunes se sont multipliées et ont peu à peu gagné leurs lettres de noblesse pour occuper une place significative en tant qu'objets de recherche de la sociologie du travail et pour en influencer les orientations théoriques. L'on pense ici aux études sur les formes atypiques du travail, sur la conciliation travail-famille et sur les statuts d'emplois précaires. Enfin, je crois que c'est aux études féministes sur le travail que l'on doit d'avoir sorti le secteur des services de la périphérie des domaines de recherche de la sociologie du travail et d'avoir construit la figure sociale de la femme au travail en tant qu'acteur significatif des rapports sociaux des sociétés industrielles et postindustrielles.

Mais au même moment, du côté de la formation universitaire, l'enseignement de la sociologie du travail ne relève plus principalement de la responsabilité des Départements de sociologie. Bien au contraire, et c'est déplorable, elle n'y occupera plus une place privilégiée, comme c'était le cas durant les décennies précédentes où elle faisait partie des cours obligatoires des programmes de premier cycle. Elle y a le statut de cours optionnel et les cours s'y donnent de manière sporadique selon la demande exprimée. Son enseignement est assuré de manière plus systématique dans les programmes de gestion et de sciences administratives ainsi que dans les écoles de relations industrielles des universités québécoises.

Ce sont plutôt les groupes et les centres de recherche qui sont les lieux de sa production et de son enseignement aux étudiants de maîtrise et de doctorat qui font partie de ces centres. Des publications encore nombreuses en émanent tout comme sa diffusion à un public plus large. Durant cette période, les quatre

revues québécoises de sociologie générale ont publié des numéros importants dans le domaine de la sociologie du travail. La revue *Sociologie et Sociétés* publie, en 1991, un numéro entier dédié à la thématique « La sociologie du travail : un nouveau rôle ? Un nouvel objet ? ». Cette même année, la *Revue internationale d'action communautaire* publie aussi un numéro sur « Le travail : autres réalités, autres regards ». Les *Cahiers de recherche sociologique* ont publié un numéro sur « L'informatisation et la bureautique » (1984), puis un numéro double sous le titre « Entreprises : approches théoriques et études de cas » (1992) suivi d'un numéro sur « L'innovation technologique » (1993). La revue *Recherches sociographiques* publie en 1997 un numéro sur « Le travail ». Cependant, depuis dix ans, aucun numéro thématique substantiel sur le travail n'a été publié par ces revues.

Après une période de crise, la sociologie du travail connaîtra, à partir du milieu des années 1980 et au cours des années 1990, un regain théorique et méthodologique et elle s'ouvrira à de nouveaux objets de recherche. Somme toute, cette période marque le départ d'un nouveau dynamisme théorique et d'un travail intense de recherches empiriques.

LES ANNÉES 2000 : NOUVELLES RÉALITÉS ET NOUVEAUX DÉFIS

En voulant rompre avec une certaine sociologie du travail dite classique, et en s'inscrivant dans l'une ou l'autre démarche, soit celle de la régulation constituée ou celle de la régulation conjointe, les sociologues du travail sont maintenant confrontés à un problème de sociologie générale qui demeure encore non résolu. Il s'agit, à mon avis, de repenser théoriquement les rapports entre les phénomènes microsociologiques et les phénomènes macrosociologiques. Cette élaboration théorique est déjà amorcée certes, mais elle doit se poursuivre pour englober de nouvelles réalités liées à la mondialisation et à ses effets dans le domaine du travail et sur toutes les couches de travailleurs et travailleuses quel que soit le secteur économique de production.

D'une part, il y a les études qui se proposent de décrire et d'analyser le social en production et de reconstruire les logiques d'action sans hiérarchiser au préalable les acteurs sociaux et en faisant appel à l'analyse inductive. D'autre part, il y a l'analyse institutionnelle ou de régulation constituée centrée sur la compréhension des modes de régulation et d'encadrement des rapports de travail et sur les grandes politiques de gestion de main-d'œuvre et procédant par analyse déductive. Est-il opportun de réunir ces deux démarches dans un cadre général de compréhension de la dynamique sociétale ? Les avis à ce sujet sont partagés.

La sociologie du travail se trouve, à mon avis, à une croisée des chemins qui force à un certain travail théorique sur le terrain même de la sociologie comme discipline. C'est là un défi fort stimulant compte tenu de la richesse et de la vigueur de la recherche menée depuis de nombreuses années. Force est

de constater cependant que les nouvelles réalités liées à la globalisation des marchés et à la mondialisation des espaces de production et de travail, sont davantage cernées et analysées grâce à des paramètres qui relèvent davantage de l'économie du travail et de l'analyse institutionnelle que d'une sociologie du travail faisant place à l'étude des rapports sociaux et aux acteurs. Pour réaliser une véritable interdisciplinarité, et nous en sommes rendus là, il faut encourager ce travail théorique dans le champ même de la sociologie du travail pour réunir les connaissances produites aux divers niveaux de la production du social.

J'estime que nous sommes actuellement en panne de théories sociologiques intermédiaires pour problématiser les nouvelles réalités du travail en transformation. Qu'il s'agisse des processus d'innovation dans les organisations ou encore des activités de travail dans certains secteurs émergents de production de biens et de services dans un espace mondialisé, des nouvelles formes d'exercice de l'autorité dans des espaces de collaboration de travail et de coconstruction des connaissances, ou des nouvelles bases de la division du travail et des rapports de pouvoir dans les entreprises de l'économie du savoir. Ce ne sont là que quelques exemples plus particuliers tirés de mon champ de recherche et d'intervention. Si ces connaissances existent dans les milieux de la recherche universitaire, elles ne traversent pas encore suffisamment les organisations en quête de saisie et de compréhension de ces réalités nouvelles. D'où l'importance de reconnaître la nécessité de mettre davantage l'accent sur le transfert des connaissances qui sont produites par la recherche en sociologie du travail, mais aussi de susciter des interventions et des activités de proximité de la part des sociologues du travail dans cette dynamique nouvelle qui est celle des organisations émergeant de l'économie et de la société du savoir, et ce, un peu à la manière des sociologues qui ont joué un tel rôle lors des grandes transformations industrielles au cours du XX^{e} siècle, tant en Europe qu'aux États-Unis.

La pratique de la sociologie du travail est cependant devenu plus complexe et plus difficile compte tenu de la conjoncture prégnante de la mondialisation qui redécoupe les espaces et les chaînes de production dans un espace planétaire, qui produit de nouvelles figures du travail à l'échelle internationale et qui redessine ainsi l'espace de l'action sociale et des acteurs qui la produisent. Un survol récent des contenus des travaux publiés dans les principales revues de sociologie du travail en Europe et aux États-Unis me laisse à penser que nous n'en sommes pas encore là. Les thématiques des études en cours s'intéressent davantage à des phénomènes cernés localement ou nationalement. Les études comparatives sont assez limitées en nombre et elles sont orientées par une vision plutôt traditionnelle de l'internationalisme par rapport à ce que signifie aujourd'hui la mondialisation où nous constatons que les régulations supranationales sont en voie de prendre le dessus sur les régulations, les modes de gouvernance et les politiques nationales de l'emploi, du travail et de la main-d'œuvre.

À cet égard, j'ai voulu savoir quelles sont les questions à l'ordre du jour dans de grandes organisations internationales concernées par le travail. Je voulais aussi vérifier si la sociologie du travail que nous pratiquons et les

questions sur lesquelles nous travaillons sont en phase avec les problèmes liés au travail et qui prennent place avec la mondialisation. À cette fin, j'ai consulté les travaux récents de l'Organisation internationale du travail (OIT) et j'en ai tiré le constat qu'il est plus opportun maintenant qu'auparavant d'examiner de près l'ensemble des interventions menées par les organisations internationales qui, à l'instar de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), mais sous d'autres angles et avec d'autres paramètres, interviennent dans le champ du travail et de la main-d'œuvre.

Durant les cinq dernières années, l'OIT s'est penchée sur les questions suivantes : le travail forcé, le travail des enfants, la création d'emplois dans l'économie informelle, l'emploi des jeunes, les mouvements transfrontaliers de personnes, les normes fondamentales du travail, les droits sociaux fondamentaux, les mesures de protection sociale, la promotion de la santé et de la sécurité au travail, les relations de travail et le dialogue social entre les travailleurs, et enfin, les employeurs et les gouvernements. Les dimensions économiques et juridiques sont cependant prévalentes dans les études réalisées et il y aurait place pour que la dimension sociologique y soit intégrée davantage à cause des enjeux sociaux importants qui s'y retrouvent. Cependant, il semble que la prise en compte de cette dimension ne va pas de soi pour l'ensemble des responsables de cette organisation.

C'est pourquoi la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation a été créée par l'OIT en 2003 pour combler un vide important au sein de l'Organisation car aucun espace ne semblait exister dans le système multilatéral pour couvrir de manière approfondie et appropriée la dimension sociale des différents volets de la mondialisation. Cette commission a aussi été mise sur pied pour contrer les tentatives de l'OMC qui cherche à intégrer une dimension sociale dans sa mission (c'est-à-dire les normes du travail). Le rapport de cette commission, *Une mondialisation juste – Créer des opportunités pour tous*, a été publié en 2004 et il vaut la peine d'en examiner son contenu.

Parmi les dimensions étudiées et considérées importantes pour caractériser la mondialisation, j'ai extrait celles qui concernent la sociologie du travail et qui nous permettent de vérifier quelles sont les préoccupations et les positionnements des différents pays membres de l'OIT. Ce qui intéresse aussi ici, ce sont les problématiques retenues pour encadrer l'analyse proposée. En voici quelques exemples. Les questions d'emploi, d'inégalités et de pauvreté y sont analysées dans leurs relations et non comme entités séparées. On y aborde la place du travail dans l'économie mondiale et on accorde une place stratégique aux normes fondamentales du travail que l'on met en lien avec le respect des droits fondamentaux de l'homme. On y fait ressortir « une lacune majeure de structure institutionnelle régissant l'économie mondiale, soit l'absence d'un cadre réglementaire multilatéral applicable aux mouvements internationaux de personnes ». On y propose de faire du travail décent un objectif mondial et d'en faire la promotion dans les systèmes de production mondiaux. On traite aussi de l'éducation et de ses exigences en termes de compétences et de

capacités technologiques. On s'intéresse à la gouvernance des entreprises et à la responsabilité sociale des entreprises que la commission propose de transformer en entreprises durables. L'importance stratégique d'instaurer le dialogue social dans les systèmes de production est aussi mise de l'avant dans ce rapport.

Ce rapport aura-t-il des suites ? Quel suivi en fera l'OIT et comment occupera-t-elle le terrain face à l'OMC sur toutes ces questions ? C'est sans doute une des batailles importantes qui se jouera dans les prochaines années et à laquelle il nous faut s'intéresser en tant que sociologues du travail.

CONCLUSION

J'ai voulu faire l'examen de certains des travaux en cours au sein de l'Organisation internationale du travail afin de redire la nécessité d'être bien conscient du fait que les problèmes qui en font l'objet pourraient donner l'impression qu'ils sont très bien pris en charge par la sociologie du travail depuis des décennies alors qu'ils se déclinent cependant très différemment avec la mondialisation. La nature des enjeux qui se jouent actuellement exige un renouvellement de nos cadres analytiques. Leur importance nécessite plus que jamais de développer des analyses plus pertinentes, voire percutantes et d'élaborer des problématiques qui prennent la véritable mesure des défis de la mondialisation et de la société du savoir. J'y vois une sorte de responsabilité sociale du sociologue et, à cet égard, il nous faut de temps à autre faire un examen rigoureux et critique des objets qui meublent nos chantiers de recherche pour en valider leur pertinence et établir des priorités. Il nous faut aussi pouvoir compter sur les nouvelles générations de sociologues pour établir cet agenda de recherche et produire un nouveau regard sur les réalités du travail au XXIe siècle afin d'alimenter la conscience citoyenne et de nourrir les politiques publiques.

Première partie

QUALITÉ DE L'EMPLOI, RISQUES DU TRAVAIL ET CHAÎNES DE VALEUR

Quels régimes d'action collective face aux risques du travail et de l'emploi ?

Éric Verdier

LA PRÉVENTION DES RISQUES DU TRAVAIL : VERS DE NOUVELLES RÉGULATIONS ?

Tout au long du XX^e siècle, l'État social a développé un dispositif de protections sociales articulant, avec de fortes variantes nationales (Esping-Andersen, 1999), deux grandes composantes, l'une et l'autre fortement déconnectées, dans leurs principes, d'une régulation territoriale.

- D'un côté, l'exercice d'une solidarité nationale et interprofessionnelle qui renvoie, d'une part, à une prescription normative, le devoir de solidarité à l'égard des victimes et des plus faibles et, d'autre part, à une technique à savoir la socialisation des risques adossée soit à l'assurance sociale, soit à l'assistance. Cette solidarité nationale ou interprofessionnelle passe donc par « l'institution d'un pot commun dans lequel chacun doit verser selon ses capacités et peut prélever selon ses besoins » (Supiot, 2005).
- De l'autre, le développement du statut salarial (l'emploi), c'est-à-dire un ensemble de sécurités attachées à la condition de travailleur dépendant, dans le cadre d'une relation contractuelle durable avec l'entreprise (Supiot, 1994). La forme juridique du « contrat de travail », en incorporant une dimension statutaire – c'est-à-dire un ensemble de garanties s'appliquant indépendamment de la volonté des parties au contrat – a permis d'inscrire la relation individuelle de travail dans un ensemble de régulations collectives offrant la « sécurité dans la subordination » (Morin, 2000).

De ce point de vue, la résurgence de la problématique du risque appliquée à l'emploi – alors même que l'emploi (salarié) est une forme institutionnelle

qui a précisément pour effet, si ce n'est pour vocation, de limiter l'exposition aux risques de l'acteur subordonné de la relation de travail – est symptomatique de l'affaiblissement du statut salarial :

> Alors que l'on semblait s'orienter vers une réduction des risques ou, au moins, vers leur mutualisation, de façon à en atténuer les conséquences pour ceux qui étaient touchés, un mouvement contraire ne s'est-il pas amorcé depuis le début des années 1980, du fait de la réduction ou de la diversification des règles collectives ? Les transformations de l'emploi conduisent-elles à plus d'exigences et de responsabilités demandées aux personnes, ce qui serait l'occasion de valorisation pour les uns et risque de décrochage pour d'autres, les différences transcendant les catégories sociales habituelles ? (CERC, 2003, p. 3).

Pour faire face aux aléas et accidents engendrés par l'exercice du travail salarié, l'impératif d'une gestion politique du risque est apparu pour la première fois dans les sociétés industrielles de la fin du XIX^e^ siècle : c'est en effet pour éviter la mise en jeu d'une responsabilité individuelle de l'employeur que l'accident du travail a été catégorisé comme « risque social » et qu'ont pu se déployer les dispositifs assurantiels caractéristiques du premier âge de l'État social (Ewald, 1986). Aujourd'hui, la concordance de nouvelles incertitudes dans les champs sanitaire, industriel ou environnemental met directement en cause la sécurité et l'intégrité des personnes, au travail comme ailleurs, au point d'imposer la « société du risque » (Beck, 2001) comme une catégorie de référence pour l'action publique conduite à prendre en compte « raisonnablement » le principe de précaution (Godard, 2004) ; en outre, les effets du « nouveau productivisme » (Askenazy, 2004) contribuent à mettre au premier rang de l'agenda politique la question de la santé au travail. De ce fait, les dispositifs classiques de prévention des risques professionnels sont profondément mis en cause (Tiano, 2003), ce qui conduit à aller au-delà des outils inspirés par le seul calcul probabiliste (Peretti-Watel, 2001).

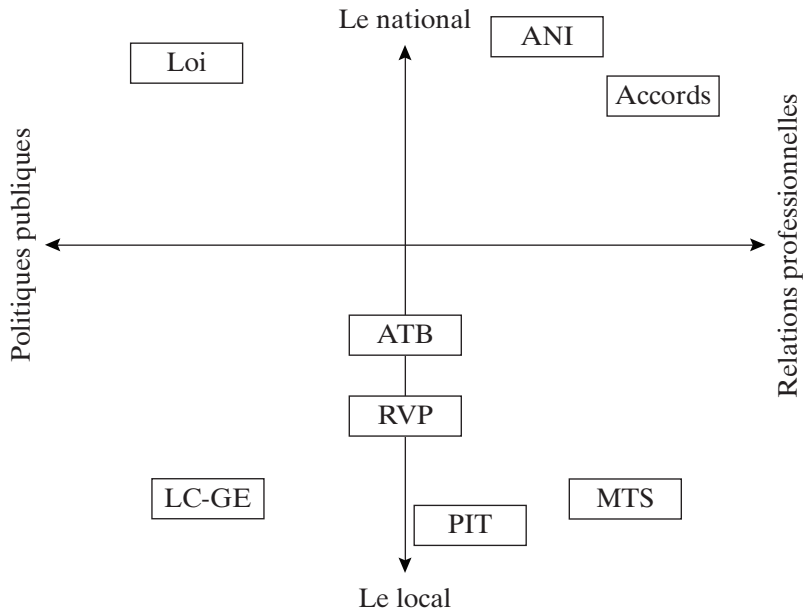
Cette déstabilisation, certes partielle, des protections sociales antérieures engendre elle-même de nouvelles incertitudes. Pour inquiétantes qu'elles soient, elles ouvrent aux acteurs sociaux des espaces d'intervention en vue d'inventer de nouvelles formes de réponses aux risques du travail[1] ou, à tout le moins, à réformer les dispositifs existants. En France, le champ de la formation professionnelle est particulièrement emblématique de cette recherche tâtonnante de nouvelles régulations collectives. L'insertion du recours à la formation continue dans une perspective politique visant à renforcer l'employabilité des personnes peut déboucher sur des imputabilités de responsabilités variées si ce n'est contradictoires : relève-t-elle de l'employeur (soit, en France, l'obligation légale des employeurs d'adapter les salariés à l'évolution de leur emploi), des acteurs sociaux dans le cadre de la branche ou d'autres formes de regroupements des employeurs, de l'individu sur le marché, ou encore d'une prise en charge

1. Ils comportent deux volets : le premier concerne les risques de l'emploi – exposition au chômage, obsolescence des qualifications et des compétences ; le second, les risques professionnels – accidents du travail, maladies professionnelles, stress et harcèlement.

publique ? En outre, le cadre institutionnel du dialogue social a profondément évolué avec la décentralisation qui confère une place croissante aux dimensions régionales et locales de la régulation de la formation professionnelle (Bel *et al.*, 2003) et de l'emploi (Berthet *et al.*, 2002).

Des tendances similaires concernent la santé au travail, par l'entremise de l'évaluation et de la prévention des risques professionnels. Ainsi, la transposition dans le droit français d'une directive européenne fait de la préservation de la santé des travailleurs une obligation à charge de l'entreprise, qui ne saurait se limiter à l'absentéisme et aux inaptitudes (Moreau, 2002). Mais elle consacre dans le même temps l'obligation pour chaque travailleur de prendre soin de sa propre sécurité. Cette dualité des responsabilités, fortement inspirée d'une conception anglo-saxonne, n'est pas sans évoquer la même ambivalence qui concerne, on l'a vu, l'employabilité.

FIGURE 1
Les terrains



Ces différentes évolutions normatives ouvrent de nouveaux espaces de négociation et contribuent à recomposer les pratiques d'acteurs dans ces deux domaines de l'action collective (travail *vs* emploi). Aussi cette contribution s'attache-t-elle à saisir la régulation comme le produit de dynamiques de négociation entremêlant coopération et concurrence, à différents niveaux d'intervention. La sélection des terrains confronte une variété d'espaces de régulation dans

lesquels sont mises en tension les formes traditionnelles d'appréhension et de prise en charge, par les partenaires sociaux et les pouvoirs publics, des risques du travail. Si l'on positionne ces différents terrains sur deux axes « national/local » et « politique publique (AP)/relations professionnelles (RP) », on peut observer qu'ils se répartissent relativement bien dans l'espace ainsi délimité, à l'exception du pôle « relations professionnelles/local », dont on sait qu'il reste encore peu structuré dans le système français (faiblesse structurelle de la négociation collective territoriale). De cette dernière caractéristique, il ressort que l'appréhension locale des problèmes d'emploi et de travail ne semble devoir se faire qu'au travers d'agencements hybrides, mêlant acteurs et instruments des politiques publiques et des relations professionnelles.

Sept « chantiers », eux-mêmes souvent constitués de plusieurs études de cas, ont été retenus[a].

1. La réforme du système de formation professionnelle : l'étude porte ici sur l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2003 et sa « transcription » dans la loi du 4 mai 2004 d'une part ; sur la déclinaison de l'accord et de la loi dans quatre accords de branches d'autre part.
   a) ANI 200328;
   b) Loi « Fillon » 2004 ;
   c) Accords de branche (BTP, Hôtellerie-Restauration, Assurance, Hôpitaux privés).
2. Les accords tripartites de branches (ATB) en région PACA (BTP – Bâtiments et travaux publics, Hôtellerie-Restauration)
3. Les Programmes intégrés territoriaux (PIT) de l'AGEFOS-PME au Lioran et à Sablé-sur-Sarthe ;
4. La Maison du travail saisonnier (MTS) du Cap d'Agde ;
5. Les groupements d'employeurs en Rhône-Alpes (GE) ;
6. La Ciotat ; territoires en reconversion (LC) ;
7. Les RVP (réseaux de veille et de prévention) des risques professionnels PACA (Provence, Alpes et Côte d'Azur).

a. Coordonné par Olivier Mériaux (PACTE – Politiques publiques, action publique, territoires) et Éric Verdier (LEST – Laboratoire d'économie et de sociologie du travail) ; le rapport (versions complète et résumée) est téléchargeable à <halshs. ccsd. cnrs. fr/halshs-00077806>.

Par-delà la diversité des dispositifs, une tendance se dégage cependant : c'est souvent en s'affranchissant des formalismes de la négociation collective classique (Jobert, 2005), de ses espaces balisés et de ses routines – notamment au plan de la branche –, que les acteurs des relations professionnelles sont en mesure d'avancer vers une reconstruction de la prise en charge des risques sociaux. À cet égard la problématique, de plus en plus prégnante, de la territorialisation ne peut être séparée d'une interrogation plus large sur les « espaces pertinents » de l'action collective (Duran, 1999), dans un contexte où,

européanisation et décentralisation des politiques publiques aidant, la régulation s'opère de plus en plus au travers d'une désormais classique « gouvernance multiniveaux » (Scharpf, 2000).

La communication présente tout d'abord un modèle d'analyse en termes de régimes d'action collective qui est ensuite décliné en cinq idéaux-types pour rendre compte de ces formes, souvent encore émergentes, de régulation sociale.

UNE INTERPRÉTATION EN TERMES DE RÉGIMES D'ACTION COLLECTIVE FACE AUX RISQUES DU TRAVAIL

Sur la base des différentes études de cas, l'approche proposée consiste à typer des régimes d'action collective selon différentes dimensions : les problèmes économiques, sociaux et politiques qui engendrent un intérêt collectif à agir – un projet –, les configurations d'acteurs publics et privés qui les définissent – par la confrontation et la négociation – et les traitent ; les principes qui soutiennent la prise en charge des risques du travail ; les connaissances, les instruments et les techniques mobilisés pour y faire face ; les règles qui identifient les responsabilités, cadrent les modes opératoires et organisent le suivi et l'évaluation de l'action entreprise. De l'ensemble de ces interactions ressortent des finalités de l'action collective que l'on peut caractériser autour de la définition d'un « bien commun » (Thévenot, 2006). Ce dernier rassemble des acteurs pour des durées variables et des perspectives qui, elles-mêmes, se redéfinissent dans le cours des projets en fonction des apprentissages collectifs réalisés (Hatchuel, 1996).

Cette typologie s'inspire de celle développée par Salais et Storper (1993) en termes de conventions de l'État (« État situé », « État extérieur », « État absent »). Comme ces auteurs, on retient l'hypothèse selon laquelle l'État n'agit pas pour lui-même, mais « permet à l'action collective, qui s'appuie sur une convention de l'État – c'est-à-dire une conception partagée de son mode d'intervention –, d'avancer vers sa réalisation publique » (Salais, 1998). Mais l'approche suivie ici se différencie de trois manières de l'analyse précitée inscrite dans le courant de « l'économie des conventions » :

- dans le cadre d'une recomposition profonde de l'action publique qui en déhiérarchise les acteurs, il nous semble contradictoire de mettre en exergue la figure l'État qui, en France, renvoie à l'action du gouvernement et de ses administrations ;
- pourquoi se limiter à un triptyque – « absent », « extérieur » et « situé » – alors que les pratiques dessinent des répertoires d'action plus diversifiés ? ;
- enfin et surtout, les finalités et les valeurs qui contribuent à faire tenir l'action collective sont le produit de l'action elle-même et ne doivent donc pas être considérées comme des « grandeurs » dont les acteurs disposeraient *a priori* pour se coordonner (Boltanski et Thévenot, 1991).

À ce titre, notre approche rejoint les analyses en termes de régulation sociale (Reynaud, 1997) et, plus précisément, les perspectives récemment tracées par cet auteur (Reynaud et Richebé, 2007) lorsque discutant le nouveau corpus conventionnaliste (Eymard-Duvernay, 2006), il plaide pour une « normativité ordinaire » qui conduit à faire des normes partagées la résultante de l'action collective et non son présupposé. En effet, l'affichage, par un acteur donné, de telle conception du bien commun pourra sous-tendre non pas une conviction mais un comportement stratégique destiné à contrer ou à enrôler des « rivaux-associés » (Gaudin, 1995). Cette perspective rejoint la désormais classique analyse cognitive des politiques publiques qui articule idées, intérêts et institutions (Hall et Taylor, 1997) mais à la condition, comme le note Jobert (1998), de ne pas faire des idées de « simples modalités de réduction de l'incertitude ».

En d'autres termes, ces idéaux-types constituent une lecture stylisée de la « fabrique » de l'action collective (de Terssac, 1992). Ce travail de régulation s'élabore autour de problèmes définis par les acteurs qui les convertissent, moyennant souvent des expérimentations préalables, en projets qui structurent leur propre espace politique (Catla, 2007) : un territoire, une activité économique, une catégorie socioprofessionnelle… Il en résulte deux caractéristiques majeures.

- Les règles produites empruntent tant aux formalismes « classiques » des relations professionnelles (accords collectifs) – qui sont alors des ressources au service du projet –, qu'à des formules d'engagement unilatéral relevant de la *soft law* (chartes de bonne conduite) ou encore à des instruments de l'action publique « négociée », du type « contrats d'objectifs » entre régions, État et organisations professionnelles dans le domaine de la formation (Verdier et Vion, 2005).
- Le traitement des risques du travail prend en considération différents paramètres susceptibles d'affecter la compétitivité économique de l'espace du projet – une branche, un territoire… – et ainsi d'affecter positivement la durée des relations d'emploi ; de la sorte, ces tentatives affrontent les problèmes propres des entreprises et essaient de contrebattre, par la décision partagée, la dissociation de plus en plus fréquente entre employeur et entrepreneur à l'aune du développement de la sous-traitance et de l'intérim, lesquels précisément, contribuent fortement à accroître les risques du travail.

Ces régimes d'action collective intègrent différents registres coconstitutifs au sens où les projets qui les portent résulteront des interactions entre acteurs, techniques, règles, etc. Aussi dès lors que l'on privilégie une lecture en termes de processus, comprendre comment se construit l'instrumentation d'une action collective (Lascoumes et Le Galès, 2005) nécessite d'affronter les interrogations ou hypothèses suivantes.

- Quelle est l'aptitude des instruments – et notamment des méta-instruments procéduraux – à soutenir une des dimensions centrales de l'action publique, à savoir la *coordination* entre des acteurs hétérogènes du point de vue des valeurs, des intérêts, des compétences institutionnelles et cognitives ?

- On ne saurait aborder un instrument mais des *configurations d'instruments*, dont les composantes et les modes d'articulation sont changeants au fil des usages, des confrontations et des apprentissages auxquels donne lieu leur déploiement.
- Dans ces configurations instrumentales en constant réaménagement, *les acteurs se positionnent, se hiérarchisent, se sélectionnent* et renouvellent ainsi enjeux et usages portés par les instruments.

À titre provisoire, on récapitulera la présentation de ces régimes autour des registres suivants.

- La « matrice » des risques renvoie aux problèmes et aux enjeux clés à partir desquels vont se positionner les différents acteurs (Rychen et Pivot, 2002) : atteinte à l'intégrité des personnes, déséquilibre manifeste des responsabilités à l'égard de l'emploi (entre sous-traitants et donneurs d'ordres par exemple), compétitivité (territoriale) menacée, déficit qualitatif en ressources humaines ou, à l'inverse, pertes d'emplois peu qualifiés.
- Toujours multiniveaux, l'action collective distribue les rôles entre personnes publiques et privées, entre pouvoirs de différents niveaux, depuis le territoire circonscrit à une zone d'emploi jusqu'au Fonds social européen (Massardier, 2003).
- En matière de relations professionnelles, la négociation collective et le dialogue social tiennent des places très variables d'un dispositif à l'autre dans la définition des règles du jeu (Duclos et Mériaux, 2005).
- Les connaissances, qui contribuent à définir les risques du travail, reposent sur des degrés très variables d'expertise (Setbon, 2004) : de l'échange d'expériences subjectives entre représentants des intérêts organisés à une estimation formalisée des risques au moyen de modélisations plus ou moins sophistiquées en passant par des diagnostics reposant sur diverses formes d'objectivation (traitement *ad hoc* de statistiques publiques, enquêtes particulières…).
- Une fois adoptées, les techniques de prévention, de couverture et de gestion des risques, qui sont dépendantes des dimensions précédentes (Rychen, 2002), introduisent une certaine irréversibilité institutionnelle.
- Progressivement, se dégage un principe d'action dominant qui renvoie à une conception de ce qu'il convient de faire pour développer une action collective efficace et légitime en matière d'emploi et de travail : protéger, favoriser des « transactions honnêtes », construire l'attractivité des espaces de référence, définir un intérêt collectif et partagé qui favorise des projets de développement ou encore offrir un cadre pertinent pour des occasions individuelles…

FACE AUX RISQUES DU TRAVAIL, UNE PLURALITÉ DES RÉGIMES D'ACTION COLLECTIVE

Ces idéaux-types peuvent être vus comme autant de modalités différentes de construire de la régulation conjointe (Reynaud, 1989), sachant que l'on insiste ici sur la « forme de constitution politique de l'espace de régulation » (Paradeise, 2003).

Dans la pratique sociale induite par le déploiement de tel ou tel dispositif d'action, les différents régimes ne sont pas strictement exclusifs les uns des autres. Certes, chaque dispositif public favorise – mais n'impose pas – l'installation de l'un d'entre eux. En outre, cette articulation est susceptible d'évoluer au cours du temps en fonction des dynamiques endogènes – au regard des apprentissages et des défaillances collectives. Comme tout compromis, ces constructions sont susceptibles d'évoluer en fonction des contextes et des interprétations développées en situation par les protagonistes de l'action collective.

Une action collective tutélaire : protéger l'intégrité des personnes

Le principe fondateur de l'action collective tutélaire tient à l'identification partagée de défaillances de la réglementation nationale, notamment en ce qu'elle définit des normes juridiques destinées à assurer la protection des biens et des personnes. La sécurité et l'intégrité des personnes, physiques au premier chef, mais aussi morales, sont ainsi en jeu. Risques de l'emploi et risques professionnels sont étroitement entremêlés au point de mettre en jeu la sécurité physique et psychique des personnes prisonnières de segments particuliers du marché du travail (par exemple, pour les travailleurs saisonniers du Cap d'Agde, main-d'œuvre dormant sur les plages à l'issue de journées d'une excessive longueur, parfois sans contrat de travail). Ces pratiques mettent en cause la viabilité des entreprises respectueuses de la législation qui subissent une concurrence jugée déloyale.

L'inspecteur du travail comme acteur garant ou comment articuler contrôle public et autoréglementation ?

Le rappel au règlement – l'une des facettes de l'activité de l'inspection du travail – ou encore l'invocation civique de la nécessité d'intégrer dans l'emploi des personnes en difficulté se révèlent impuissantes, en tout cas insuffisantes pour contrebattre les comportements opportunistes qui reportent sur l'individu, les concurrents et plus largement la collectivité les risques économiques et sociaux attachés à la relation d'emploi : pas d'ouverture de droits à la protection sociale, en tout cas pas à la hauteur du travail effectivement réalisé, pertes de cotisations pour les assurances sociales, détournement de clientèle au détriment des employeurs res-

pectueux des textes, jugements discriminatoires sur les compétences de certaines personnes ou catégories, etc. Le cas du travail dissimulé dans la restauration et en particulier dans les activités saisonnières est emblématique de ces situations.

Compte tenu de l'urgence et de la gravité des enjeux, l'identification des risques mobilise en premier lieu l'expérience des acteurs. Les promoteurs de La Maison du travail saisonnier du Cap d'Agde ont commencé à agir sans disposer d'enquêtes directes sur les réalités de ce travail, ne serait-ce que d'un point de vue qualitatif. La gravité des problèmes, attestée par les démarches entreprises par des travailleurs saisonniers auprès des services de l'URSSAF (Union de recouvrement de la sécurité sociale et des allocations familiales) ou de la médecine du travail, conduit à fournir, à court terme, une protection immédiatement opérationnelle.

L'écho politique donné à cette approche directe de risques encourus par les travailleurs saisonniers a été d'autant plus grand que celle-ci concernait des intérêts économiques constitués autour de la lutte contre la concurrence déloyale subie par les petits employeurs « vertueux » ; il est d'ailleurs significatif que l'UPA (Union professionnelle des artisans) ait été l'organisation patronale la plus mobilisée par ce dossier et qu'elle ait souligné régulièrement les carences de la réglementation (qui n'exige par exemple aucune condition de qualification pour ouvrir un restaurant).

Légitimation croisée : respect de la loi vs *visibilité des organisations professionnelles*

Pour l'essentiel, la prévention des risques de l'emploi consiste à reprendre les dispositions du Code du travail dans des chartes ou des codes de bonne conduite (lutte contre le travail dissimulé dans les Alpes maritimes, charte du recours au travail saisonnier dans l'Hérault). En soi, la portée juridique de cette *soft law* est faible puisque préexistent des obligations légales. Mais l'ampleur de leur contournement témoigne de la profondeur d'une crise de légitimité des règles fondatrices de la relation d'emploi. Reformuler les normes juridiques et en inscrire la mise en œuvre dans des dispositifs d'action particuliers et partenariaux s'affichent comme un processus de réarmement de ces normes afin d'en réactiver l'effectivité et en amont une légitimité dont les organisations patronales cherchent à bénéficier par la même occasion.

Cette initiative locale repose en premier lieu sur l'engagement volontaire des acteurs. C'est la raison pour laquelle la participation à ce type d'action s'avère être indécise : ainsi la CGT (Confédération générale du travail) n'a pas participé à la première phase, fondatrice, de La Maison du travail saisonnier, refusant par principe de s'associer au Medef (Mouvement des entreprises de France) et de contribuer à l'affaiblissement des règles législatives. Elle n'a rejoint le dispositif que dans un second temps, dès lors que ce dernier avait fait la preuve de son intérêt aux yeux des travailleurs saisonniers et que l'institutionnalisation du dispositif risquait de lui fermer l'accès aux négociations à venir.

TABLEAU 1
Régimes d'action collective et risques de l'emploi et du travail

Types d'action collective	Tutélaire	Régulatoire	Entrepreneuriale	Facilitatrice	Opportuniste
Nature des risques	Absence de couverture sociale Mise en danger de la santé Concurrence déloyale	Déséquilibre manifeste des responsabilités et des droits Exit des individus	Indisponibilité immédiate des qualifications Insuffisance des infrastructures publiques	Déficit structurel des ressources humaines Risques catégoriels (travailleurs âgés, jeunes non qualifiés…)	Déficit quantitatif d'emplois et d'activités
Configuration d'acteurs	Tripartisme volontaire (pouvoirs publics, syndicats, patronat)	Tripartisme et rôle clé des élus locaux	Partenaires privés *vs* Agences publiques de développement	Réseaux d'acteurs diversifiés	Lobbying
Nature et objet des relations professionnelles	Faible institutionnalisation Pragmatisme *Relégitimer la loi* par la *soft law*	Dialogue social et production de services Effectifs	Rôle supplétif ou mineur	Détermination de règles procédurales	Absence au plan collectif
Niveau d'intervention privilégié	Application locale de principes généraux	Local ou sectoriel (subsidiarité)	Définition d'un espace d'action circonscrit	Sectoriel ou multiniveaux	Local (privilèges de zone)
Mode d'identification des risques	Constats empiriques Plaintes Mise en danger flagrante	Experts publics Enquêtes statistiques *ad hoc*	Consultants Enquêtes *ad hoc* Prospective	Observatoires permanents : Populations à risque Prospective	Constats empiriques

Types d'action collective	Tutélaire	Régulatoire	Entrepreneuriale	Facilitatrice	Opportuniste
Instruments de prévention	Adhésion à une charte de bonnes pratiques Information sur le(s) droit(s) et les devoirs	Guide méthodologique Formalisé *Construire un marché*	Dégager des possibilités de marché Diversification des activités Attractivité	Construire des marchés du travail adaptés Équiper les trajectoires	Diminuer les coûts
Instruments de couverture des risques	Sanctions : identifier pour exclure	Activation du rapport salarial	Incitations publiques	Mutualisation des ressources Transférabilité des droits	Équipements collectifs de base et logistiques
Instruments de gestion des risques	Police du travail Responsabilité pénale et civile de l'employeur	Retours d'expériences	Cercles décisionnels et forums de débats	Délibération collective régulière	Soutenir l'implantation rapide de nouvelles entreprises
Indicateurs de succès	Diminution des conflits en justice	Usage précautionneux de la main-d'œuvre	Création d'emplois qualifiés	Attractivité Compétitivité Développement des compétences	Densité des emplois et des activités
Principe d'action	Assurer la protection minimale des personnes	Favoriser des transactions « honnêtes »	Soutenir la création de valeur et l'attractivité	Intérêt collectif à agir, soutien des projets locaux et individuels	Offrir des possibilités aux employeurs

Un intérêt général territorial constamment menacé par l'opportunisme de certains acteurs

De la capacité à mobiliser un nombre significatif de chefs d'entreprise dépend le sens du déploiement d'une « police économique et sociale » à même de sanctionner d'une manière visible de tous dans le territoire d'action, par exemple les quais du Cap d'Agde, les manquements à la loi. Cette police s'appuie à titre principal sur une intervention de l'inspection du travail rendue d'autant plus légitime qu'elle est fortement soutenue par la communauté de communes, garante de l'intérêt général territorial. Mais cette légitimité relève aussi d'une capacité de signalement des parties prenantes « contractuelles » : de la part des salariés et de leurs représentants pour qu'ils puissent saisir les autorités publiques sans s'exposer à la mésaventure assez répandue du classement sans suite ; mais aussi de la part des représentants des employeurs pour qu'ils contribuent à discipliner les comportements de leurs mandants en faisant ressortir les risques judiciaires d'une mise en cause de leur responsabilité pénale. Il s'agit en quelque sorte de publiciser les problèmes pour en diminuer l'incidence.

D'ailleurs l'un des principaux indicateurs de l'efficacité de l'action publique tient à la baisse des recours devant les prud'hommes du ressort territorial. Il reste que toutes les parties prenantes n'ont pas intérêt à soutenir ce dispositif. C'est le cas évidemment de petits employeurs dont les entreprises peuvent avoir une existence limitée à une seule saison, quitte à réapparaître ailleurs et/ou sous une autre identité commerciale l'année suivante. Contrebattre de tels comportements nécessite de circonscrire le théâtre d'action – en l'occurrence, l'activité touristique au Cap d'Agde – pour mieux prévenir les risques tant pour les employeurs que pour les salariés. Cette délimitation volontaire semble s'imposer comme une condition de l'efficacité et d'une légitimité retrouvée de la règle, à rebours de dispositifs légaux à portée générale dont la mise en œuvre n'est que partiellement et difficilement relayée localement. En termes de trajectoire institutionnelle, la qualité des apprentissages collectifs conditionne le passage vers un autre régime d'action collective, que l'on qualifie de « régulatoire ».

L'action collective régulatoire : réduire les asymétries sur le marché du travail

Dans ce cas, il s'agit de remédier aux effets négatifs, pour les individus mais aussi pour les collectivités territoriales ou professionnelles, d'asymétries excessives de ressources, de pouvoirs et de connaissances ou encore, d'assurer un cadre honnête et transparent aux transactions entre protagonistes de la relation salariale : le but est ainsi de limiter les externalités négatives liées à la mauvaise qualité des prestations et des conditions de travail, en termes d'atteinte à la santé ou de perte d'emplois liées à une compétitivité insuffisante.

Sous l'égide des élus locaux : favoriser des engagements réciproques dans le cadre d'un projet territorial de développement

C'est dans cette perspective que La Maison du travail saisonnier du Cap d'Agde s'est efforcée d'assurer, bien en amont de la saison, une rencontre en offre et demande de travail, de telle sorte que les transactions puissent se faire dans la clarté et favoriser la recherche de qualité des prestations de service, par exemple par l'entremise d'un recours à la formation destinée à améliorer les qualifications.

Cette action collective régulatoire s'apparente au jeu classique des relations professionnelles, en ce sens qu'employeurs et représents des salariés confrontent régulièrement leurs points de vue sur les objets en discussion – travail saisonnier, risques professionnels –; en affrontant des problèmes très concrets, ils tentent ainsi de (re)construire leur légitimité à l'égard de leurs mandants potentiels. Mais dans le même mouvement, cette forme d'action tend à se distinguer des modalités habituelles de la négociation sociale :

- pas de passage par les scènes institutionnalisées classiques, pas de conclusion d'accords formels juridiquement opposables mais plutôt la mise à disposition de ressources opérationnelles (des services et des conseils aux saisonniers et à leurs employeurs sous la forme, par exemple, d'une bourse des emplois) ou de nature à cadrer l'action à venir (guide méthodologique de prévention des risques professionnels dans l'hôtellerie et la réparation automobile des Alpes maritimes) ;
- forte implication des élus comme garants politiques du bien commun local ou territorial (dans le cas de La Maison du travail saisonnier du Cap d'Agde) ;
- enfin, décloisonnement des différents secteurs d'intervention publique : traiter ensemble l'accès à l'emploi, les rémunérations, la protection sociale, l'accès à des services collectifs (tel que des moyens de transport) etc.

Connaître les protagonistes pour leur permettre de mieux échanger

Cette recherche de qualité du travail passe par une explicitation des situations professionnelles et des pratiques managériales et conduit à mettre en place des enquêtes *ad hoc* dans le but, par exemple, d'apprécier les caractéristiques sociodémographiques des travailleurs saisonniers, la récurrence des passages par cette forme d'activité, les identités socioprofessionnelles des personnes, les stratégies d'usage des employeurs… Ainsi mieux connaître, c'est aussi prendre en compte « ce qui n'est pas contractuel dans le contrat » de travail (Lallement et Mériaux, 2001).

En outre, le fait de pouvoir bénéficier d'information et de conseils apporte aux salariés une ressource cognitive et juridique qui limite l'asymétrie dont ils pâtissent à l'égard de leurs employeurs. Plus largement, le parrainage

par les élus locaux d'un dispositif tel que La Maison du travail saisonnier du Cap d'Agde a permis d'ouvrir le dossier difficile du logement des travailleurs saisonniers. Diverses solutions ont été envisagées, certaines ont commencé à être mises en œuvre, comme la construction de logements dédiés spécifiquement à cette main-d'œuvre. Pour insuffisante que soit quantitativement cette offre, il n'en reste pas moins qu'elle établit un nouveau cadre d'action collective qui intègre dans le rapport salarial la question du logement et des conditions de vie hors travail. Dans cet esprit, la charte signée par les acteurs publics et privés atteste de cette volonté partagée de « moraliser » le travail saisonnier et par là, de le rendre plus attractif et porteur d'expériences professionnelles plus valorisantes. Il s'agit certes d'un texte qui n'oblige pas et dont l'irrespect, en tant que tel, n'entraîne pas de sanctions pénales mais qui construit un nouveau référent légitime, à rebours des tolérances antérieures à l'égard de comportements prédateurs de certains employeurs.

L'action collective facilitatrice : incomplétude et ouverture d'un jeu négocié

Ce mode d'action témoigne de deux caractéristiques majeures de l'action publique.

- D'une part, la nécessité d'associer, par le biais de tours de table successifs, de nombreuses parties prenantes à la construction des problèmes à traiter puis à l'élaboration de possibles démarches partagées, à rebours de l'action publique volontariste qui, de fait, repose sur la technique du « coup d'État » (Padioleau, 1994), telle qu'on l'a vue à l'œuvre en France, en 2006, avec le contrat première embauche (CNE), aujourd'hui invalidé par la jurisprudence.
- D'autre part, l'hétérogénéité des situations à prendre en compte et, de ce fait, la nécessité de parvenir à adapter les interventions par un recours élargi à la connaissance et à l'expertise.

Une action procédurale inscrite dans un partenariat social « assisté »

Cette forme d'action ne s'autosuffit pas mais ouvre sur d'autres régimes d'actions, notamment régulatoires ou entrepreneuriales (ci-dessous). En effet, elle est frappée d'incomplétude, puisqu'elle visera à ouvrir la possibilité d'actions plus ciblées et restreintes à des configurations d'acteurs en position de construire des projets précis à des coûts de transaction et de coordination acceptables. Ces « investissements de forme » ouvrent le champ des possibles, à la condition que la procéduralisation ne devienne pas une fin en soi, sans réelles perspectives de débouchés concrets mais au contraire, se nourrisse des expériences qu'elle suscite (de Munck, 1997).

Pour une large part, les accords nationaux sur la formation tout au long de la vie ainsi que les accords tripartites de branche en région PACA relèvent de ce modèle type (Méhaut et Verdier, 2006). La nature procédurale de ces accords sectoriels traduit le souci des négociateurs d'opérationnaliser les règles sectorielles en fonction des marchés du travail locaux et des spécificités d'entreprise. Dans les secteurs diffus sur le territoire national et marqués par la présence de très nombreuses PME et TPE, les caractéristiques du marché du travail peuvent fortement diverger, non seulement d'une région à l'autre, mais d'un bassin d'emploi à l'autre. Ainsi dans le BTP, l'accord national délègue aux fédérations régionales le soin de négocier, éventuellement dans un cadre tripartite, des accords particuliers afin de concrétiser les « orientations nationales ». En PACA s'est scellée une rencontre entre cette stratégie de branche et des plans de développement de l'emploi initiés par les acteurs publics régionaux.

Mais ce tripartisme procédural multiniveaux est à la fois ambitieux et incomplet. Ambitieux, il l'est à plusieurs titres, puisqu'il s'agit de structurer et de légitimer, d'une manière croisée, des acteurs régionaux privés (des fédérations d'employeurs par exemple) et publics, comme la région, laquelle prétend intégrer des domaines d'action jusqu'alors disjoints, la formation, l'emploi et le travail et ériger en bien commun des problèmes de main-d'œuvre qui sont d'abord ceux des employeurs tels que des difficultés quantitatives et qualitatives de recrutement. Sont en effet en cause tant les contenus de formation que l'attractivité des conditions d'emploi et de travail. Il s'agit alors de prévenir le risque collectif engendré par l'indisponibilité de ressources qui briderait la réalisation de projets économiques et priverait ainsi l'espace régional d'opportunités d'emplois et donc d'une possible réduction de l'exposition des salariés aux risques de chômage. Cependant malgré le caractère parfois très explicite des échanges politiques (Pizzorno, 1978) au niveau régional – par exemple revaloriser les salaires pour rendre les emplois plus attractifs et donner ainsi pleinement leur sens aux investissements publics en formation initiale et continue –, un tel dispositif ne saurait être complètement « prêt à l'emploi ». Il revient aux protagonistes locaux de la relation salariale ainsi qu'aux acteurs publics de se saisir de ces ressources pour donner corps à des projets précis de développement économique.

Des relations professionnelles structurées autour de la définition des problèmes collectifs

En tout état de cause, la nécessité de définir des règles procédurales légitimes réactive les relations professionnelles. Ceci dit, on n'en revient pas pour autant, à l'action revendicative classique. Il s'agit plutôt de faire émerger des problèmes en s'appuyant sur la production de connaissances idoines, afin de limiter les risques ultérieurs de défaillance de l'action collective. Par exemple, cette orientation se concrétise par l'identification dans chaque branche de catégories cibles des politiques de formation tout au long de la vie, pour en faire les destinataires privilégiés des ressources collectives, publiques et privées. Cette démarche

nécessite d'élaborer des instruments de connaissance par le biais d'enquêtes *ad hoc* et/ou d'observatoires permanents. La qualité de la veille statistique sur l'émergence de (nouvelles) populations à risque est en soi l'une conditions déterminantes de la viabilité de ces dispositifs procéduraux.

L'action collective entrepreneuriale : construire des actifs particuliers dans un espace circonscrit

Cette forme d'action collective concerne des enjeux et des risques plus étroitement définis : un territoire d'action, une catégorie d'entreprises au sein d'une activité économique, ou encore le croisement de ces deux dimensions. La construction du projet de développement mobilise et engage des configurations d'acteurs beaucoup plus proches de la décision économique et, de ce fait, plus restreintes. C'est tout à fait explicite dans le cas de zone d'entreprises de La Ciotat (construction et réparation de navires de plaisance), puisqu'il s'agit de faire de l'association de développement local « une entreprise virtuelle avec une gestion par projets » (Garnier et Mercier, 2006). Parmi les accords nationaux de branche sur la formation tout au long de la vie, celui conclu dans les assurances s'apparente à cette démarche entrepreneuriale : son objectif premier est de constituer un « outillage d'appui à la gestion prévisionnelle des ressources humaines et au développement de la gestion des compétences » au sein des marchés internes d'entreprise. Le programme intégré territorial (PIT) de Sablé-sur-Sarthe est un autre exemple, encore inachevé, d'une telle approche, en l'occurrence portée par deux acteurs majeurs : la communauté de communes et un club d'employeurs.

La nécessité de conforter les projets de développement par le recours à l'expertise s'avère être d'autant plus indispensable que les enjeux sont en soi et pour chaque partie fort complexes, et que les acteurs locaux ne disposent en ce domaine, ni d'expérience, ni d'opérateurs privilégiés à leur service. D'où l'adossement à des ressources externes déjà constituées : des observatoires de branche ou encore, dans le cas de l'AGEFOS PME, un cabinet de consultants qui applique, avec en principe des traductions particulières, une méthodologie préexistante.

La création de valeurs ou, plus généralement, le succès économique entraîne ou même légitime aux yeux de certains acteurs – tant publics que privés d'ailleurs – l'éviction de la représentation des salariés : une démarche paternaliste – d'origine privée – ou tutélaire – d'obédience publique (par exemple une administration représentant « par nature » l'intérêt général et prétendant, dès lors, représenter aussi l'intérêt des salariés) – tend à se substituer à la négociation formalisée. Cette dérive tient à la proximité entre la formation et les enjeux stratégiques des entreprises et tend à rabattre le dialogue social sur la consultation et, parfois même, sur une simple information (Brochier et Verdier, 1998).

L'action collective à visée opportuniste : juxtaposer les intérêts individuels

Cette configuration paradoxale, puisqu'elle revient à désinstitutionnaliser les relations entre agents, est proche de la « convention de l'État absent » de Salais (1998). Les autorités politiques, quel que soit leur niveau d'intervention – local, national, européen –, organisent leur retrait pour laisser place au marché.

L'incitation fiscale au centre

Par des mesures exorbitantes du droit commun, ce type de dispositif vise à compenser, en principe temporairement, les effets déstructurants d'un risque territorial de sous-investissements industriels et commerciaux. La zone d'entreprises défiscalisée constitue une figure emblématique de ce retrait. La création quasi officielle d'effets d'aubaine répond à la dévalorisation brutale de spécialisations productives – telle la construction navale à La Ciotat – dont la préservation, même partielle, avait été jugée excessivement coûteuse par les collectivités publiques. Il s'agit de substituer à des sociétés locales constituées autour de la mono-industrie des collections d'entreprises aptes à embaucher, à distribuer des revenus et ainsi à (re)constituer du lien social, là où un chômage de masse durable mettait en cause la cohésion territoriale.

Ces dispositifs sont triplement transitoires : ils favorisent le passage de systèmes intégrés d'emploi et de socialisation antérieurs, porteurs de fortes identités professionnelles – la navale –, à des rassemblements de circonstances d'intérêts très hétérogènes et donc sans projet collectif partagé ; les avantages fiscaux et autres consentis par l'État et les collectivités territoriales en vue d'attirer de nouvelles activités ne sont pas pérennes ; le retour inéluctable dans le droit commun appelle la constitution progressive de capacités endogènes de développement.

L'émergence progressive d'un intérêt collectif

Cette tentative de reconstruction d'une société locale autour de possibilités marchandes fait néanmoins progressivement émerger des intérêts collectifs (Garnier et Mercier, *ibid.*). Cela dit, leur formulation ne témoigne pas de la formation d'une identité de projet mais simplement d'attentes communes vis-à-vis de la mise à disposition par les autorités locales d'infrastructures de base et de services essentiels : viabilisation de terrains, gestion des déchets, moyens de transport collectifs, aides à la conciliation travail / vie familiale, etc.

Cette qualité des services constitue un complément, de plus en plus important au fil du temps, de l'attractivité fiscale originelle. Dès lors émergent des acteurs collectifs qui ont vocation de représenter les « collections d'entreprises » vis-à-vis des collectivités publiques, en d'autres termes, il s'agit ainsi de susciter une véritable activité de lobbying. Tournée initialement et

prioritairement vers la promotion externe de l'attractivité fiscale par l'entremise des agences publiques, l'action collective cherche à traiter préventivement différentes questions relatives à la main-d'œuvre, en partant de questions périphériques à la relation salariale – moyens de transports – pour concerner progressivement des éléments centraux, telles la formation et la prévention des risques professionnels. Mais, fondamentalement, la gestion des risques sociaux reste fondée sur la capacité à attirer rapidement de nouvelles activités en cas de départ ou de fermeture d'établissements afin de préserver la cohésion d'ensemble du territoire.

CONCLUSION: RÉGIMES D'ACTION, CLÔTURE DU JEU ET AFFAIBLISSEMENT DES « GRANDS ACTEURS »

L'approche des questions d'emploi, de qualifications et de travail en termes de risques témoigne, indiscutablement, d'un changement de paradigme de l'action publique (Mériaux, 1995) ou, plutôt, d'un délitement progressif mais avéré d'une conception avant tout statutaire de la protection de salariés. Ceci dit, la pluralité des régimes d'action témoigne de la diversité des interprétations et des agencements institutionnels possibles. Plus exactement, il s'agit pour des acteurs sociaux de formuler et de traiter des problèmes collectifs différents dans leurs manifestations et leurs traductions institutionnelles : suppléer, réguler, faciliter, entreprendre et inciter. Un même dispositif est souvent une articulation entre deux ou plusieurs de ces principes d'action. La qualité et la durabilité de telles articulations est strictement dépendante de la qualité des ressources et des instruments mobilisés dans l'action ainsi que des compétences techniques et politiques des protagonistes.

Plus concrètement, tout dispositif de protection à l'égard des risques du travail est peu ou prou fondé sur une clôture de l'espace d'action afin de prévenir plus efficacement l'incidence de risques excessifs. Plus les enjeux sont substantiels, plus la clôture sera effective et le projet bien souvent piloté par un couple d'acteurs initiateurs et coordonnateurs (administration du travail et communauté de communes pour la MTS, Club d'employeurs et communauté de communes à Sablé-sur-Sarthe) ; plus la dimension procédurale prévaut, plus le jeu s'ouvre et se prolonge par diverses médiations, territoriales notamment, plus les risques d'enlisement sont forts, surtout si les compétences techniques et organisationnelles des acteurs sont faibles.

Par exemple, pour les accords nationaux et régionaux sur la formation, toute la question est de savoir si les apprentissages institutionnels et organisationnels des acteurs territoriaux seront suffisants pour prévenir les risques de nouvelles défaillances de l'action publique : complexification des agencements institutionnels, croissance des coûts de transaction, négociations purement procédurales et, au bout du compte, opacité croissante, ce qui irait à rebours des vertus du « gouvernement par contrat » (Gaudin, 1999). La fameuse gou-

vernance multiniveaux ouvre le jeu et favorise des appropriations locales mais peut donc accroître les risques de « crise de la gouvernabilité ». L'interrogation sur l'efficience est d'autant plus légitime que le processus de déhiérarchisation des acteurs, doublée des retours de l'État volontariste, engendre une sorte d'insécurité institutionnelle qui fragilise les montages institutionnels promus par les acteurs régionaux. De ce point de vue, l'incapacité de la région à modifier son mode d'organisation caractérisé par le cloisonnement strict des interventions en matière de qualifications et en matière économique rend aléatoire l'exercice de la fonction de concepteur et d'animateur de l'action publique régionale. En effet, la déconnexion *de facto* entre les objectifs d'emploi et de formation et les projets économiques affaiblit d'emblée la portée des nouveaux échanges politiques proposés par la région.

Pour sa part, l'État est caractérisé par l'autonomisation croissante de ses administrations déconcentrées auxquelles il a transféré une part croissante des responsabilités gestionnaires. Mais la déconcentration ne se limite pas à la gestion et touche aussi des initiatives sous la forme de projets originaux qui témoignent de la construction d'une capacité politique « locale » à agir qui peut être marquante (exemples des maisons du travail saisonnier dans l'Hérault et des réseaux de veille et de prévention en PACA) pour la définition du bien commun. Celle-ci ne repose pas sur l'intervention locale d'un État surplombant mais sur la recherche, par le biais de l'engagement volontaire (réseaux de veille et de prévention des risques professionnels) ou de la définition conjointe d'un intérêt à agir (maison du travail saisonnier), d'une coopération dont doit résulter la construction du bien commun. Là encore, le retour de l'État central définissant par en haut le bien commun, nécessite nombre d'ajustements délicats afin de maintenir la pertinence territoriale des projets développés en autonomie par les acteurs de l'État en région en coopération avec des acteurs privés et des collectivités territoriales dont certains élus deviennent les garants d'un intérêt général « situé ».

Dès lors, le dialogue social territorial est avant tout l'instrument d'une action collective orientée vers la production d'un bien commun « situé » qui soit à même de prendre en charge des risques diversifiés par l'entremise de dispositifs d'actions particulières. Ainsi, ce sont les paramètres « classiques » de la négociation sociale qui tendent à se déformer : au face-à-face des salariés et des employeurs (ou de leurs représentants) se substituent des tours de table incluant administrations de l'État et des collectivités locales, élus, experts *ès* ingénierie de projets, associations d'entreprises, etc. ; le champ de la régulation recherchée n'est plus étroitement délimité par les données de l'échange salarial mais s'étend aux « conditions d'emploi et de travail » prises dans un sens très large, voire aux nombreux paramètres susceptibles d'affecter la compétitivité d'une branche ou d'un territoire : attractivité (d'un métier, d'un bassin d'emploi), logement, transport, etc. Plus l'objet de la régulation est localisé, plus la figure classique du « système » de relations professionnelles tend à s'hybrider, voire à disparaître dans des dispositifs qui équipent de nouvelles formes d'action publique.

Celles-ci peuvent se nouer autour d'une urgence sociale et économique – lutter contre le travail illégal – puis évoluer vers une régulation qui s'attache à améliorer la qualité des transactions sur le marché du travail avant de forger un projet collectif de nature entrepreneurial visant par exemple, pour un territoire à sortir du cercle vicieux d'un « équilibre de bas niveau de qualification » (Soskice, 1994). Les cheminements ne sont pas nécessairement aussi linéaires mais en tout état de cause, l'une des questions cruciales sera de savoir si la qualité des instruments (Lascoumes et Le Galès, 2005) parviendra à convaincre les entrepreneurs, bien disposés mais hésitants, à s'inscrire pleinement dans des coconstructions de moyen terme d'un travail de qualité (Culpepper, 2001, pour une approche générale de cette question). Dans les cas étudiés, les trajectoires collectives manquaient encore d'expérimentations suffisamment probantes pour persuader une majorité d'entrepreneurs de modifier leurs choix en matière de GRH. Tant d'un point de vue méthodologique que substantiel, la réalisation d'apprentissages organisationnels et institutionnels porteurs d'irréversibilités positives, reste une dimension essentielle à étudier : c'est une autre manière d'étalonner le positionnement des différents acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

ASKENAZY, P. (2004). *Les désordres du travail. Enquête sur le nouveau productivisme*, Paris, Seuil, coll. « La république des idées ».

BECK, U. (2001). *La société du risque, Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.

BEL, M., P. MÉHAUT et O. MÉRIAUX (dir.) (2003). *La décentralisation de la formation professionnelle : quels changements dans la conduite de l'action publique ?*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques politiques ».

BERTHET, T., P. CUNTIGH et C. GUITTON (2002). « La progressive territorialisation des politiques d'emploi », *Première synthèse*, vol. 24, n° 2, juin.

BOLTANSKI, L. et L. THÉVENOT (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

BROCHIER, D. et E. VERDIER (1998). « De l'expérimentation à la gestion : la politique contractuelle de la Délégation à la formation professionnelle », (avec D. Brochier), dans Ph. Auvergnon, N., Ph. Martin, P. Rozenblatt, M. Tallard et D. Uri (dir.), *L'État à l'épreuve du social*, Paris, Syllepse, p. 292-308.

CATLA, M. (2007). *Le travail public régional*, Toulouse, Octarès, coll. « Travail et activité humaine ».

CONSEIL DE L'EMPLOI, DES REVENUS ET DE LA COHÉSION SOCIALE (2003). « Les risques liés à la transformation de l'emploi », *Les papiers du CERC*, n° 2003-03.

CULPEPPER, P. (2001). « Employers' associations, public policy, and the politics of decentralized cooperation », dans P. Hall et D. Soskice, *Varieties of Capitalism,* New York, Oxford University Press.

DE MUNCK, J. (1997). « Normes et procédures : les coordonnées d'un débat », dans J. De Munck et M. Verhoeven, *Les mutations du rapport à la norme*, Bruxelles, De Boeck, p. 25-63.

DUCLOS, L. et O. MÉRIAUX (2005). « L'État et l'agencement des intérêts collectifs : vers un renouveau des approches institutionnalistes ? », *VIII^e congrès de l'Association française de science politique,* Table ronde « Le politique et la dynamique des relations professionnelles », Lyon, 14-16 septembre.

DURAN, P. (1999). *Penser l'action publique*, Paris, LGDJ, coll. « Droit et société ».

ESPING-ANDERSEN, G. (1999). *Les trois mondes de l'État-Providence : essai sur le capitalisme moderne*, Paris, Presses de l'Université de France, coll. « Le lien social ».

EWALD, F. (1986). *Histoire de l'État providence*, Paris, Grasset.

EYMARD-DUVERNAY, F. (dir.) (2006). *L'économie des conventions*. Tome 1 : *Méthodes et résultats*, Paris, La Découverte, coll. « Débats ».

GARNIER, J. et D. MERCIER (2006). « Transitions territoriales et risques : la reconversion de La Ciotat », dans O. Mériaux et E. Verdier, *Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques de l'emploi et du travail*, rapport pour le Commissariat général du plan, Paris, p. 141-158.

GAUDIN, J-P. (1995). *Politiques de la ville*, Paris, Presses universitaires de France.

GAUDIN, J-P. (1999). *Gouverner par contrat*, Paris, Presses de Science-Po.

GODARD, O. (2004). « Le principe de précaution et la proportionnalité face à l'incertitude scientifique », dans Conseil d'État, *Rapport 2005*, Paris, La Documentation française, coll. « Études et documents du Conseil d'État », p. 377-392.

HALL, P. et R. TAYLOR (1997). « La science politique et les trois néo-institutionnalismes », *Revue française de science politique*, vol. 47, n^os 3-4, p. 469-496.

HATCHUEL, A. (1996). « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription », dans E. Friedberg et G. de Terssac, *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès.

JOBERT, A. (coord.) (2005). *Les nouveaux cadres du dialogue social : l'espace européen et les territoires*, rapport pour le Commissariat général du Plan, miméo.

JOBERT, B. (1998). « La régulation politique : le point de vue d'un politiste », dans J. Commaille et B. Jobert (dir.), *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ, n^o 24, p. 119-146.

LALLEMENT, M. et O. MÉRIAUX (2001). « "Tout n'est pas contractuel dans le contrat…", les relations professionnelles et action publique à l'heure de la "Refondation sociale" », *L'année de la régulation*, n^o 5, p. 171-210.

LASCOUMES, P. et P. LE GALÈS (dir.) (2005). *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po.

MASSARDIER, G. (2003). *Politiques et action publique*, Paris, Armand Colin.

MÉHAUT, P. et E. VERDIER (2006). « Recomposition de l'action publique et émergence de nouvelles scènes de négociation sociale ? L'exemple de la formation professionnelle », dans L. Duclos, G. Groux et O. Mériaux (dir.), *Le politique et la dynamique des relations professionnelles*, Paris, LGDJ.

MÉRIAUX, O. (1995). « Référentiel, représentation(s) sociale(s) et idéologie », dans A. Faure, G. Pollet et Ph. Warin (dir.), *La construction du sens dans les politiques publiques : débats autour de la notion de référentiel*, Paris, L'Harmattan.

MOREAU, M.-A. (2002). « Pour une politique de santé dans l'entreprise », *Droit social*, n^{os} 9-10, p. 817-827.

MORIN, M.-L. (2000). « Le risque de l'emploi », *La revue de la CFDT*, n^{o} 30, p. 18-26.

PADIOLEAU, J-G. (1994). « Pour qui sonne le glas ? », dans P. Bezes, *L'action publique volontariste, analyse d'une politique de délocalisation*, Paris, L'Harmattan.

PARADEISE, C. (2003). « La théorie de la régulation sociale à l'épreuve de la pratique », dans G. de Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte.

PERETTI-WATEL, P. (2001). *Sociologie des risques*, Paris, Armand Colin.

PIZZORNO, A. (1978). « Political exchange and collective identity in industrial conflict », dans C. Crouch et A. Pizzorno (dir.), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe*, vol. 1, Londres, Macmillan, p. 277-298.

REYNAUD, J.-D. (1997). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, 2^{e} éd., Paris, Armand Colin, coll. « Sociologie ».

REYNAUD, J.-D. et N. RICHEBÉ (2007). « Règles, conventions, et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie,* vol. 48, n^{o} 1, p. 3-36.

RYCHEN, F. (2002). « Risques économiques territoriaux : éléments de définition », dans F. Rychen et A. Pivot (dir.), *Gérer les risques collectifs*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

RYCHEN, F. et A. PIVOT (dir.) (2002). *Gérer les risques collectifs*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

SALAIS, R. (1998). « Action publique et conventions : état des lieux », dans J. Commaille et B. Jobert (dir.), *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ.

SALAIS, R. et M. STORPER (1993). *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France,* Paris, Éditions de l'EHESS.

SCHARPF, F. (2000). « Notes toward a theory of multilevel governing in Europe », *MPIfG Discussion Paper 00/5*, Cologne, Max-Planck-Institut fur Gesellschaftsforschung.

SETBON, M. (2004). *Risques, sécurité sanitaire et processus de décision*, Paris, Elsevier, coll. « Médecine des risques ».

SOSKICE, D. (1994). « Reconciling markets and institution : The german apprenticeship system », dans L. Lynch (dir.), *Training and the Private Sector ; International Comparisons*, Chicago, University of Chicago Press, p. 25-60.

SUPIOT, A. (1994). *Critique du droit du travail*, Paris, Presses universitaires de France.

SUPIOT, A. (2005). *Homo Juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Paris, Seuil, coll. « La couleur des idées ».

THÉVENOT, L. (2006). *L'action au pluriel, sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.

TIANO, V. (2003). *Les inspecteurs du travail à l'épreuve de l'évaluation des risques, une profession sous tension*, Aix-en-Provence, Université de la Méditerranée. Thèse de doctorat en sociologie, miméo.

TERSSAC, G. de (1992). *L'autonomie dans le travail*, Paris, Presses de l'Université de France.

VERDIER, E. et A. VION (2005). « Mix of contracts or contractual mix-up ? The coordination of public intervention on access to work in France », *International Journal of Public Policy,* nos 1-2, p. 161-184.

Les mutations de l'entreprise, le travail et l'emploi
Le cas des fusions-acquisitions

Philippe Bernoux et Claire Burlat

LES FUSIONS-ACQUISITIONS, L'ENTREPRISE, LE TRAVAIL ET L'EMPLOI

Dans le milieu de la sociologie du travail, celui de cette conférence, il semble que l'entreprise soit trop souvent absente. La preuve peut en être trouvée dans le fait que les termes « entreprise », « firme », ne sont pas présents dans le texte de présentation de la conférence, alors que l'on aurait pu penser que le travail et l'emploi s'exécutant majoritairement dans les entreprises, il devrait être présent. Sans doute est-ce l'histoire de la discipline qui est en cause. En France, mais pas seulement, le marxisme longtemps dominant ne voulait pas voir l'entreprise. Aux journées de Sociologie du travail de Lille, en 1986, a éclaté la tension traversant la sociologie entre ceux qui admettaient l'intérêt d'une sociologie de l'entreprise pour la sociologie du travail et ceux qui la refusaient. Ce débat recoupait en partie celui qui a existé entre Georges Friedmann et Pierre Naville, coauteurs d'une sociologie du travail (1962) sur la possibilité de faire une sociologie du travail autonome d'une sociologie de la société.

Or, l'évolution récente du pouvoir dans l'entreprise modifie la gouvernance de celle-ci et retentit sur le travail et sur l'emploi. Le pouvoir, qui était dans la main des dirigeants, passe dans celle des actionnaires, entraînant des changements organisationnels en même temps qu'une modification de la conception de l'entreprise. L'entreprise-institution, menée par des dirigeants-entrepreneurs, cède la place à l'entreprise centrée sur son aspect financier et dirigée principalement par les actionnaires. On l'appellera l'entreprise-marchandise. Cette évolution radicalise des positions dont l'opposition n'est pas justifiée. La mutation porte sur la conception de l'entreprise autant que sur son organisation. Elle est particulièrement visible dans le phénomène,

récent dans son amplitude, des fusions-acquisitions (fusacs dans le texte). Nous étudierons les changements liés aux fusacs, les difficultés qu'ils entraînent dans la relation de travail et dans l'emploi, la définition de l'entreprise qui permet de justifier ces mutations. La description de la fusion Veolia-Linjebus mettra en lumière l'importance de la prise en compte de l'organisation locale pour la réussite d'une fusac.

LES DIFFICULTÉS DES FUSACS : L'ENTREPRISE TRAITÉE COMME MARCHANDISE

Si le phénomène des fusacs s'est développé récemment, ses résultats économiques ne sont pas à la hauteur de ses ambitions. Une majorité d'observateurs estime que leur taux d'échec est très élevé, une opération sur deux n'atteignant pas les objectifs escomptés (Bahrmeyer et Mayrhofer, 2003)[1]. Quelles sont les raisons de ces échecs ?

L'organisation entre stratégie et exécution

Les observations convergent pour constater que les fusacs sont décidées pour des raisons essentiellement économiques et de stratégie globale. Ces raisons occultent les logiques d'organisation et de production, les dirigeants s'intéressant peu à la mise en œuvre. « L'appropriation de la stratégie, donc le succès de la mise en œuvre, n'est possible que si ceux qui doivent implanter cette stratégie participent de manière importante à sa formulation » (Hafsi et Toulouse, 2002, p. 272). Tout semble concourir à ce que les deux soient séparées. D'une part, si la stratégie reçoit toute l'attention des dirigeants, des consultants et même parfois des législateurs, la mise en œuvre est laissée à elle-même et fait figure de parent pauvre du processus. Ce n'est pas le résultat d'une action délibérée des dirigeants, mais découle des modèles utilisés[2], modèles dans lesquels les mécanismes de réflexion stratégique et de planification à long terme sont distincts et séparés des mécanismes de réalisation organisationnelle. D'autre part,

1. Un des exemples les plus célèbres est celui de la fusion Daimler-Chrysler. Annoncée en 1998 comme « la fusion du siècle », elle a donné naissance à un véritable mammouth industriel et a toujours été déficitaire. Si le groupe a affiché 3,3 milliards d'euros de bénéfice en 2002, les pertes enregistrées depuis la fusion par la multinationale Daimler-Chrysler sont chiffrées à 66 milliards d'euros – soit 36 millions d'euros de perte par jour.

   En 2006, la perte de Chrysler a été de 1,11 milliard d'euros (*Le Monde*, 16 février 2007). Finalement, en 2007, Daimler a revendu pour 5 milliards de dollars Chrysler qu'il avait acheté plus de 30 milliards neuf ans plus tôt.

2. Il est difficile de ne pas penser à certaines réflexions d'économistes néo-institutionnalistes ; voir D. North : « Ce qui passe pour du choix rationnel ne relève pas tant de la cogitation individuelle que de l'encastrement du processus de pensée dans le contexte social et institutionnel plus large », cité par Chavance, 2007, p. 66.

les acteurs qui les pensent sont différents, le processus de formulation faisant rarement appel aux personnes qui joueront un rôle dans la réalisation. Les structures mises en place, séparant l'organisationnel du stratégique, rendent les fusions extrêmement difficiles à appliquer. Par la suite, même des mécanismes de participation ne peuvent pallier ces déficits structurels.

Les exécutants, connaissant mal les projets, ont tendance soit à les refuser explicitement, soit à traîner les pieds pour les mettre en œuvre. Or, la réussite semble liée à la manière dont les acteurs-exécutants acceptent de conduire les projets. Tout dépendrait finalement des ajustements des acteurs sur le terrain et à leurs règles de fonctionnement. Nous en avons un exemple dans la description de la fusion avortée (Monin et Vaara, 2005) où l'idée de synergie, séduisante au départ, a dû céder en raison des difficultés à faire travailler concrètement ensemble les services. Les systèmes de régulation étaient si différents dans les deux entreprises qu'il a fallu renoncer. Les règles et les pratiques de travail étaient trop éloignées.

Autre exemple, de réussite celui-là : un cadre de l'entreprise Renault (Monnet, dans Jeannot et Veltz, 2001), présentant la fusion Renault-Nissan, souligne la place des relations de coopération et d'apprentissage :

> À chaque instant, la relation de coopération oscille selon le sens que les acteurs respectifs sont en mesure – ou non – de donner à ce qui arrive de l'intérieur et de l'extérieur du projet. […] *In fine*, le maintien de l'équilibre dépend des capacités d'apprentissage, personnelles et collectives, à s'accorder et agir en commun. […] Coopérer signifie d'abord savoir engager une dynamique d'échange vertueuse des backgrounds respectifs, c'est-à-dire la (re)connaissance et la compréhension des différences, préalable nécessaire à la construction d'accords » (p. 35).

De même, Hafsi et Toulouse citent deux auteurs américains, Haspeslagh et Jemison (1991) dont l'ouvrage porte un titre évocateur (*Managing Acquisitions : Creating Values Through Corporate Renewal*), où ceux-ci insistent pour montrer que l'intégration est un long processus d'adaptation et d'apprentissage des firmes et des personnes. Ils suggèrent que, pour que le changement induit par une fusac réussisse, croyances et valeurs des entreprises doivent être prises en compte, ce qui suppose davantage qu'une analyse financière, même si celle-ci est évidemment indispensable.

Nous sommes donc en présence d'une vision de l'entreprise où le système de règles et de pratiques n'est pas pris en considération. Cette perspective théorique, qui néglige de regarder l'entreprise dans sa totalité, c'est-à-dire comme institution, est une des principales sources d'échecs.

La non-prise en compte de l'institution

Les fusacs produisent des bouleversements de l'organisation du travail qui déstabilisent les anciens modes de fonctionnement et en introduisent de nouveaux, engagés le plus souvent sans analyse préalable suffisante de l'organisation

existante. Il ne s'agit pas de figer l'entreprise dans ses modèles existants, il s'agit de prendre en compte les conditions de réussite d'un changement. Parmi celles-ci, la connaissance des règles qui régissent le système de l'entreprise a généralement été reconnue comme condition majeure de réussite d'un changement. Cette réussite dépend, en effet, des ajustements sur le terrain qui s'effectuent à travers les règles régissant chaque groupe. Si ces règles sont supprimées ou modifiées sans information préalable et sans accord au moins tacite des acteurs, ceux-ci les refusent ou traînent les pieds pour les exécuter. Les acteurs acceptent et mettent en œuvre les changements dans la mesure où ils en comprennent le sens et où ils sont capables, à leur niveau de pratique, de maîtriser les modifications qu'ils apportent.

Lorsque les fusacs sont vues dans une perspective surtout ou exclusivement financière, leur logique ne prend pas en compte les modifications des règles ni la manière dont les acteurs pourront ou non s'en saisir. L'écart entre conception et exécution, la connaissance de l'entreprise à travers ses seuls éléments comptables sont une raison des échecs des fusacs. Leur impact sur le travail et l'emploi est lié à ces raisons.

L'IMPACT DE CES FUSACS SUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI

Concernant le travail, la relation de travail et l'emploi, beaucoup d'approches actuelles (la bibliographie) semblent donner beaucoup d'importance au lien entre conduite des changements et attitudes au travail, au point de sembler négliger l'approche globale par le système productif. Les considérations relationnelles internes sont l'objet de plus d'attention que les structures globales, qui, dans les analyses antérieures, conduisaient souvent à leur rejet. Cette tendance, si elle devait se confirmer, marquerait un tournant notable dans la sociologie du travail.

Sur le travail

Selon la plupart des auteurs (résumés dans Guerrero, 2006), l'impact des fusacs sur les attitudes des salariés dans leur relation au travail commence seulement à être analysé, les recherches s'étant jusque-là plus intéressées aux aspects globaux, financiers, légaux et stratégiques. Les changements induits par les fusacs sont traités comme des changements habituels dans les entreprises, sauf que ces derniers sont en général très attentivement préparés par les directions, ce qui n'est pas le cas dans les fusacs.

Dans le cas de ces changements, plusieurs enquêtes montrent que les salariés ne les rejettent pas forcément. Contrairement à une idée reçue, les salariés interrogés ne les récusent pas forcément. Les résultats d'enquêtes récentes, tant françaises qu'étrangères (Anact, 2007 ; INQA, 2007 pour

l'Allemagne) mettent en lumière le fait que si une part importante des salariés n'est pas toujours convaincue de la pertinence des changements en cours (il s'agit de tous les changements, pas seulement de ceux à la suite des fusacs), tous les salariés conviennent que la meilleure tactique est de s'engager pour leur réussite. Le changement semble désormais aujourd'hui être investi comme une figure imposée, indispensable à la survie de l'entreprise.

Ces salariés disent avoir une vision positive du changement. La qualité du collectif de travail, notamment en termes de communication, apparaît comme un élément déterminant de cette vision. Lorsqu'ils ont la possibilité de discuter avec leurs collègues et avec leur manager de la façon d'organiser leur travail, les salariés ont une forte propension à considérer que leur travail et leur emploi sont globalement satisfaisants. C'est l'échange que l'on réclame. Les salariés acceptent l'idée d'un nouveau poste, ils se disent « disponibles » vis-à-vis d'un changement, à la condition explicite qu'il soit concerté. Ils attendent que l'entreprise les considère comme des acteurs responsables et vont jusqu'à demander que l'entreprise s'appuie sur eux pour affronter les nouvelles orientations stratégiques. En même temps, ils veulent peser sur le changement, faire entendre leur voix pour corriger les dérives des réformes.

Une mutation du même type accompagne l'image des ressources humaines. Elles étaient considérées jusqu'ici comme une variable d'ajustement. Or, beaucoup d'auteurs (Prahalad et Hamel, 1990 ; Pérez, 2006), soulignent l'insuffisance de cette approche, insistant sur le fait que les charges de personnel devraient être considérées comme des ressources et non seulement comme des charges.

La perception du changement (la perception, pas le fait) par les salariés dépend, de manière importante, de la qualité du mode de management, de la capacité d'écoute des managers et de leur proximité avec les salariés. À la suite d'une fusac, si l'avenir de la personne peut être l'objet de certaines garanties, si l'identité n'est pas remise en cause, les rapports de travail peuvent avoir une connotation positive qui permettrait de faire accepter le changement. Les objectifs de la production ne sont plus toujours les mêmes, la hiérarchie reçoit des consignes différentes, et donc le type de travail et les relations de travail changent. Mais la manière de gérer ce changement peut faire la différence avec une opposition radicale au changement. Le nouveau travail, s'il est l'objet d'une concertation et d'un dialogue permettant aux salariés de donner leur avis en modifiant éventuellement la manière d'exécuter le travail, ce nouveau travail n'est pas forcément l'objet d'un rejet.

Les éléments relevés par S. Guerrero correspondent au thème souvent étudié de la satisfaction au travail. Le débat est sans fin. Des travaux déjà anciens (Roustang, 1977, résumant un ensemble de recherches) ont montré que la satisfaction ne pouvait se comprendre sans un cadre explicatif où l'orientation au travail doit être liée aux composantes de la vie de travail et aux caractéristiques

de l'entreprise pour parvenir à un bilan d'ensemble. Les recherches actuelles confirment cette orientation où le travail ne peut être analysé qu'en tenant compte de cet ensemble de paramètres.

Sur l'emploi

Une étude récente (Philippon, 2007) a mis en lumière le fait que la qualité des relations sociales ne pèse pas seulement sur le travail, comme on vient de le montrer, mais aussi sur l'emploi. Se fondant sur des comparaisons internationales (du type World Value Survey), l'auteur montre que le frein à l'emploi et donc au chômage dans les différents pays enquêtés tient aussi à la qualité des relations de travail. Si l'on met en relation sur deux axes les opinions d'une part des managers sur la coopération managers-employés (« Les relations avec vos employés sont-elles coopératives ou conflictuelles ? »), et d'autre part des employés sur leur satisfaction au travail (« D'une manière générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou pas satisfait de votre travail ? »), on aboutit à une forte corrélation entre les deux opinions. Plus la coopération managers-employés est jugée bonne, plus la satisfaction concernant le travail est élevée. À un extrême, on trouve pour l'Europe des pays comme la France et la Grèce. À l'autre, le Danemark, la Finlande, l'Autriche et les Pays Bas.

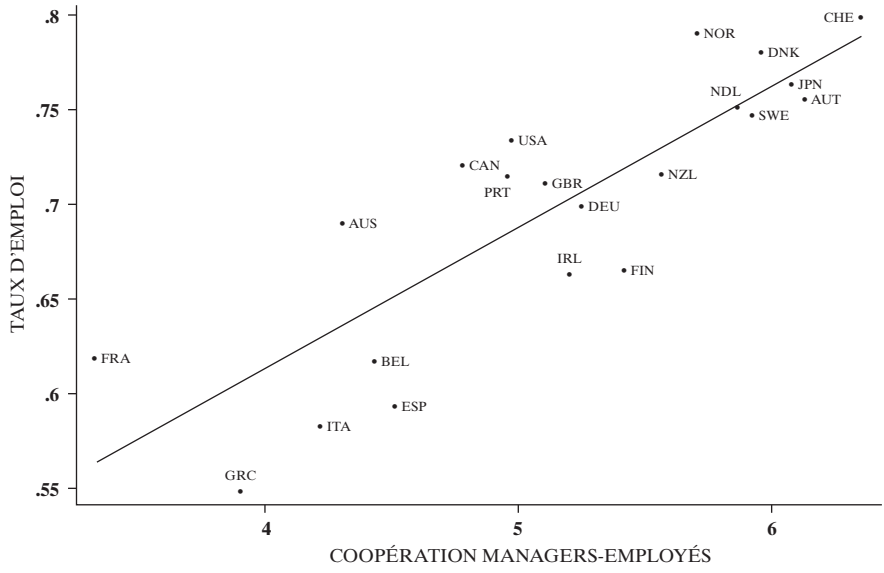
Encore plus intéressant est le fait que ce tableau est le même lorsqu'il s'agit de la corrélation entre la coopération managers-employés et le taux d'emploi (non plus la satisfaction). Coopération et taux d'emploi varient dans le même sens, de manière quasiment identique à la relation précédente. À un extrême, celui de la non-coopération et du faible taux d'emploi, se trouvent la France et la Grèce. À l'autre extrême, le Danemark, l'Autriche, la Norvège, etc.

Il y aurait un lien fort entre taux d'emploi et qualité des relations sociales. La pénibilité du travail serait liée en grande partie au jugement sur les relations sociales, et ferait que beaucoup de salariés, surtout parmi les jeunes et les seniors, ne cherchent pas vraiment un emploi ou souhaitent le quitter ; 90 % des sondés de 54-59 ans déclarent vouloir cesser leur activité au plus tard à 60 ans. Quant aux jeunes, beaucoup hésitent à rentrer dans des entreprises dont les contraintes, en particulier relationnelles, leur paraissent un obstacle difficile à surmonter.

Bien entendu, le travail de Thomas Philippon est à lire avec attention. Corrélation ne dit pas causalité, le raisonnement est fondé sur des enquêtes d'opinion qu'il convient d'accueillir avec précaution. Le sens du lien taux d'emploi-relations de travail peut être critiqué, les comparaisons entre pays sont liées aussi à d'autres variables que celles qui sont mentionnées. L'auteur en convient lui-même d'ailleurs, écrivant qu'il « semble y avoir un effet causal des relations sociales sur l'emploi et le chômage » (p. 87). N'empêche. Concernant le lien au travail et à l'emploi, les attitudes des salariés ne sont pas liées seulement à des variables économiques, physiques ou à des contraintes maté-

rielles. Elles dépendent aussi de la qualité des relations dans les entreprises, même si les démonstrations dans ce domaine peinent à être encore tout à fait concluantes.

FIGURE 1
Relations au travail et taux d'emploi



Sources : *Global Competitiveness Report* (GCR, 1999) et OECD (2000).

Lecture : L'axe vertical représente le taux d'emploi de différents pays. En France, il est de 61,8 %. L'axe horizontal correspond aux réponses des managers à la quesiton du GCR : « Les relations avec vos employés sont-elles coopératives ou conflictuelles ? ». Les réponses vont de 1 (très hostiles) à 7 (très coopératives).

Cette qualité des relations dépend de l'idée que la société se fait de ce que devrait être l'entreprise. Toutes les théories contiennent des modèles de relations. La variété de ces modèles ne se comprend pas seulement pour des raisons économiques et commerciales, mais les représentations issues de ces théories assignent leurs places respectives aux actionnaires et aux salariés.

L'ENTREPRISE : INSTITUTION OU MARCHANDISE ?

Historique et évolution du concept d'entreprise

Plusieurs étapes ont jalonné l'évolution de l'idée d'entreprise (Peyrelevade, 2005). Au XIX^e^ siècle, puis dans le modèle rhénan, l'image de l'harmonie d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, sur le modèle de la démocratie politique,

apparaît forte. Puis progressivement naît l'idée du contrôle des dirigeants par les actionnaires. À la suite des OPA et d'un certain nombre de scandales, une première réglementation sur la gouvernance voit le jour (rapport Cadbury [*Code of Best Practice*] en Grande-Bretagne, 1992), suivie de la mise en place de la *corporate gouvernance*. Cette réglementation n'ayant pas empêché une série de nouveaux scandales (Enron et beaucoup d'autres), une nouvelle vague de réglementation (loi Sarbane-Oxley aux États-Unis, 2002, loi sur la sécurité financière en France, 2002), bouscule les équilibres antérieurs. Dans le modèle rhénan, les dirigeants géraient les entreprises dans un équilibre entre salariés, actionnaires et leur propre logique de dirigeants, l'entreprise étant supposée représenter un intérêt social général. Nous sommes passés au modèle qui postule l'harmonie entre apporteurs de capitaux et gestionnaires. Aujourd'hui ces utopies ont pris fin. Le gouvernement des entreprises est passé entre les mains des actionnaires, plaçant beaucoup plus directement les dirigeants sous leur emprise.

Ce changement est légitimé par la théorie de la valeur actionnariale, selon laquelle les dirigeants doivent agir essentiellement dans l'intérêt des actionnaires, théorie qui supplante actuellement celle de l'entreprise comme institution. Selon cette théorie, les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, doivent posséder la totalité du droit de gouvernement. La propriété des parts sociales leur donne juridiquement le droit de voter pour la nomination des membres du conseil d'administration, les dirigeants restant responsables de la marche de l'entreprise.

Mais au profit de quels intérêts ? La jurisprudence américaine a répondu : dans l'intérêt des actionnaires. Pourquoi ? Parce que le fait d'être propriétaire semble le facteur le plus pertinent pour la sauvegarde et le développement de la propriété, dans le cas de l'entreprise pour la dynamiser. La raison en serait qu'un propriétaire accorde davantage de soins à l'objet de la propriété que celui qui ne l'est pas. Stratégiquement, pour rendre les dirigeants favorables, s'est développé un système d'alliances et de récompenses (les *stock options*, entre autres) attribuées à ces dirigeants sur rapport des conseils d'administration. Les salariés, trop liés à leurs intérêts à court terme de sauvegarde de l'emploi, ne seraient pas capables de gérer ce dynamisme.

Pourtant, lorsque la majorité des actionnaires ne connaît vraiment ni la gestion de l'entreprise, ni l'ensemble humain qu'elle constitue[3], qu'ils ne sont pas responsables des salariés ni en charge de la relation de subordination et du lien salarial, lorsqu'ils délèguent à des dirigeants qui connaissent mieux qu'eux l'entreprise et ses problèmes, qu'est-ce qui justifie que ces actionnaires soient les mieux à même de prendre les décisions concernant toute l'entreprise et engageant l'avenir ? La réponse a été donnée à travers la théorie de l'agence. Cette théorie repose sur l'idée de contrat. Une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une

3. En 2005, 61 % des fonds dans la capitalisation des entreprises du CAC 40 étaient d'origine étrangère (Djelic et Zarlowski, 2005, note p. 458).

tâche quelconque, en lui déléguant un certain pouvoir de décision (Jensen et Meckling, 1976). Définition qui ne traite pas de la question du contrôle de l'agent par le principal ni du sens dans lequel l'agent va faire usage de son pouvoir. Appliquée à la relation entre actionnaires et dirigeants, la théorie de l'agence autorise les actionnaires à n'avoir d'attention qu'à la valeur financière, voire boursière, de l'entreprise, sans attention particulière au développement à long terme ni au produit.

Les actionnaires ayant le droit de vendre leurs actions, cette possibilité pose problème sur l'exercice du contrôle et de la gestion. S'il y a possibilité de liquidation du titre de propriété, le pouvoir managérial ne doit-il pas être partagé entre l'intérêt de ceux qui disposent des actions, qu'ils peuvent revendre, et l'intérêt de ceux qui seront affectés par tout exercice du pouvoir ? Celui-ci ne doit-il pas s'exercer aussi au nom de la communauté que constitue l'entreprise, les dirigeants étant responsables devant l'ensemble des parties prenantes, non devant les seuls actionnaires ?

Droit de propriété entraînant droit de gestion, volatilité de la propriété, appui sur la théorie des contrats, critère du risque, exclusion des parties prenantes de la participation à la gestion : ces principes qui fondent la théorie de la valeur actionnariale justifient-ils la domination de cette théorie ? Ces critères sont-ils les bons ? Doivent-ils être les seuls ? En fait, le lien entre propriété et bonne gouvernance est tout aussi difficile à prouver que le lien entre participation des parties prenantes et bonne marche. Il y a donc à s'interroger sur la prééminence de la théorie de la valeur actionnariale.

Face à la théorie de la valeur actionnariale s'est développée la théorie des parties prenantes (PP) (Freeman, 1984 ; Mercier, 2001). L'objectif est de définir la place, dans la gestion, de tous les acteurs concernés (salariés, clients, fournisseurs, environnement, etc.) par la vie de l'entreprise. Le fondement de cette théorie est l'affirmation que ces acteurs étant indispensable à sa vie, une place devrait leur être reconnue dans la gestion. Les tenants de la théorie de la valeur actionnariale rejettent cette thèse des PP au motif qu'il y aurait confusion sur la nature de la responsabilité : si la firme a des responsabilités vis-à-vis des PP, cela ne modifie pas son objectif qui est de maximiser le profit. Quelles sont alors les obligations de la firme vis-à-vis des PP ? Celles-ci doivent être respectées, mais elles n'ont pas leur mot à dire sur la stratégie de l'entreprise. La théorie des PP ne semble pas pour le moment suffisamment assurée et légitimée pour faire pièce à la première.

Valeur actionnariale ou institution ?

Nous nous trouvons donc en présence de deux courants de la théorie de l'entreprise. Pour le premier, la théorie dite « holiste » ou institutionnaliste, l'entreprise est une institution. En sociologie, la définition classique de l'institution se fonde sur deux critères : la production de règles et l'autonomie. L'entreprise comme

institution est un lieu de production de règles, produites dans une autonomie qui sans être totale, est cependant réelle. Ces règles ne peuvent être réduites aux règles contractuelles entre les parties composant l'entreprise, car l'importance de cette institution fait que la société ne peut s'en désintéresser. Sans qu'il s'agisse à proprement parler de fonction, l'importance de l'entreprise pour la société est telle que celle-ci va produire des lois ou des règlements pour en encadrer le fonctionnement. Ce qui suppose implicitement une certaine durée de l'institution-entreprise et lui confère une légitimité sociale. Dans cette perspective, on dira que l'entreprise ne peut être abandonnée aux seules lois du marché ou, en tous cas, ne peut le faire si elles s'opposent au regard de la société porté par la légitimité, regard traduit dans les lois ou les règles.

À l'inverse, pour les tenants de la valeur actionnariale la firme est considérée comme une somme de contrats où le principal – l'actionnaire – délègue et contrôle, détenant un droit de gouvernance venu de ce que, juridiquement, il est propriétaire des actions. Cette propriété serait légitimée par les bons résultats économiques, ce dont il est toujours difficile de faire la preuve. Les propriétaires des actions sont-ils, plus que les dirigeants, garants d'une meilleure gestion de l'entreprise ? La question reste ouverte. L'actionnaire-propriétaire cherche sans doute le développement mais dans une logique financière, qui n'est pas la seule dans l'entreprise. Les autres parties prenantes sont aussi fondées à revendiquer une place dans la direction. Il semble que ce soient les dirigeants, responsables de la marche de l'entreprise aux yeux des actionnaires, des salariés et de la loi, qui seraient le mieux à même de gérer l'entreprise. Ils ont à rendre compte de sa marche à toutes les parties prenantes, à prendre les décisions importantes et à faire admettre les changements nécessaires.

D'autres auteurs vont plus loin. La thèse de la valeur actionnariale et la pratique que l'on voit se dérouler sous nos yeux iraient jusqu'à saper les fondements de la société capitaliste (Peyrelevade, 2005). Le dynamisme des sociétés capitalistes est venu non seulement du progrès économique, mais de ce que ce développement a été lié avec le progrès social (ou simultané à celui-ci). Un des éléments constitutifs de celui-ci est la place faite aux salariés dans les entreprises, aux règles que la négociation leur a données et que la société, par sa législation, leur a reconnue. Leur dénier une place de ce type, c'est penser que le développement économique peut être, à lui seul, facteur de développement d'une société et que les bénéfices du marché en sont le signe principal sinon unique. Donner tout le pouvoir aux actionnaires et ne pas en reconnaître aux membres de l'entreprise revient à nier que la démocratie soit un terreau indispensable au développement économique des sociétés.

Nous caractérisons le mouvement actuel des fusacs à travers le concept d'entreprise-marchandise et non à travers celui de l'entreprise-institution. Si le critère marchand est principal, voire quasi unique, il tend à ne pas prendre en compte la régulation de l'entreprise, les règles créées par les parties prenantes, l'importance des relations de travail et de l'emploi. De plus, il considère comme négligeable la perception que les salariés ont de leur entreprise et de leur place,

perception qui conditionne leur implication et fonde la légitimité sociale du changement. Pour s'impliquer, les salariés ont besoin de connaître les raisons des changements qui ont une influence sur l'organisation de leur travail. Dans le cas des fusacs, même si l'emploi n'est pas forcément ou immédiatement menacé, l'organisation va être profondément modifiée en raison des nouveaux modes de gestion et de travail qui mettent en cause la relation des salariés à l'entreprise. Cela est visible, par exemple, dans le passage d'une entreprise gouvernée selon une gestion d'un certain type (selon un modèle national, entreprise française devenue américaine, puis japonaise, puis allemande, etc., ou bien selon un modèle local) à un autre type de gestion, pour des raisons qui ne relèvent pas d'une logique incluant le type de travail. La nouvelle entreprise n'étant plus pourvoyeuse d'identité et de statut social, les salariés s'y impliquent moins. Le travail est alors ramené à n'être qu'un gagne-pain, ce qui autorise à ne pas justifier les fusions auprès des salariés. « On ne peut pas penser que la personnalité des travailleurs reste "au vestiaire", même si on comprend aisément qu'il est plus facile […] de supposer que le travail se résume à un gagne-pain » (Clot et Litim, 2003, p. 1534). Le système socioéconomique repose alors sur l'image d'une société qui ne serait que marchande. C'est une vision réductrice qui ne prend pas en compte le système de régulation et de relations existant dans l'institution, celui qui confère une identité à ses membres.

La domination de la théorie et de la pratique de la valeur actionnariale dessinerait un modèle de société, éliminant celui de l'entreprise-institution. Or, cette évolution n'est pas inévitable. La recherche présentée ici montre qu'une fusac peut réussir dans un modèle respectueux de toutes les parties prenantes, elle montre même que ce respect est une condition de réussite. Les deux points de vue, celui de l'entreprise comme institution et celui de la valeur actionnariale, lorsqu'ils sont pris conjointement en compte, sont facteurs de réussite.

ÉTUDE DE CAS : UNE FUSAC RÉUSSIE[4]

Veolia Environnement

Leader mondial de la gestion déléguée de services publics dans le domaine de l'environnement, Veolia Environnement (VE) emploie près de 300 000 salariés à travers 1 400 entreprises réparties dans plus de 60 pays. Née en 1853, VE est aujourd'hui spécialisée dans quatre activités liées à l'environnement : l'eau, l'énergie, le transport et la propreté urbaine. La récente stratégie d'expansion de cette entreprise française consiste à remporter des contrats d'exploitation de

4. La thèse de doctorat, en cours, dont est tirée cette étude de cas a bénéficié d'une bourse Cifre. L'enquête, d'une durée de plusieurs mois pour la Suède (une comparaison avec la Roumanie et des sites français est en cours), a été menée au siège de Veolia Transport en Suède, et au sein de sites d'exploitation tels que le métro de Stockholm et Råsta, le dépôt de bus le plus important en Suède avec près de 600 conducteurs et dont le périmètre couvre 1/6 de la superficie du grand Stockholm.

services urbains, attribués après les appels d'offres des collectivités locales. Il arrive aussi que VE réalise des acquisitions pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers. VE fonctionne à partir d'organisations décentralisées privilégiant l'autonomie des sites d'exploitation qui s'appuient sur un encadrement de proximité responsabilisé.

En raison du principe de « l'encastrement[5] » de ses activités dans les contextes socioéconomiques nationaux, VE ne saurait entreprendre de grands changements organisationnels au seul nom de la valeur actionnariale. La délégation de services publics est une activité localisée. Il s'agit de services publics commandités par des clients qui sont aussi des élus des collectivités locales. Les contrats d'exploitation s'exercent sur le moyen et long terme, pouvant s'étaler jusqu'à 50 ans. Ce sont des activités de services dont la prestation et la qualité dépendent largement de la main-d'œuvre. C'est pourquoi il importe que les salariés ne rejettent pas les modes d'organisation du travail mis en place.

L'implantation de Veolia Transport en Suède

L'implantation de Veolia Transport en Suède, filiale de VE, permet de présenter une acquisition qui associe le point de vue de la valeur actionnariale à celui de l'entreprise institutionnelle.

Dans les années 1980, la Suède a engagé une réforme profonde du marché des transports publics municipaux et régionaux. Cette réforme s'inscrit dans le cadre de la révision des missions de l'État providence avec l'introduction d'éléments de l'économie de marché, tels que la privatisation de services publics, la décentralisation, une plus grande liberté de choix aux usagers et une limitation de la bureaucratie. En conséquence, le transfert de la responsabilité du transport public aux régions et municipalités est décidé. La déréglementation du secteur des transports publics, commencée en 1978 par la création de la Public Transport Authority (PTA), devient effective en 1989 avec l'annulation des licences exclusives d'exploitation. Dès 1978, les PTA peuvent contracter avec un opérateur (public ou privé) pour l'exploitation des réseaux de transports publics par voie ferrée, bateau ou bus. Les appels d'offres se font par tronçons du réseau et les cahiers des charges définissent très précisément l'offre de transport.

À cette date, des premiers contrats, d'une durée moyenne de trois à cinq ans, dits « à coûts complets[6] » sont signés : l'autorité organisatrice encaisse les recettes et rémunère l'opérateur par un forfait. Cette autorité assume le risque commercial, l'exploitant n'étant pas intéressé directement à l'augmentation de

5. Rappelons que, pour Granovetter (1985), l'« encastrement » signifie que l'échange marchand s'enracine dans des réseaux sociaux.

6. En opposition aux *net contracts* ou contrats incomplets où l'opérateur est rémunéré selon une estimation du différentiel entre les recettes et ses coûts. Dans ce cas, c'est lui qui assume le risque.

la fréquentation. À cette époque, le prix du contrat est le principal critère de sélection de l'adjudicataire par les PTA, pour limiter la part de financement du transport public.

Les exploitants (privés comme publics) engagent alors une chasse aux coûts pour proposer l'offre la plus compétitive et gagner des parts de marché. Les économies réalisées sont significatives : les coûts d'exploitation ont diminué de 10 à 15 % dès le début, de plus de 20 % dans certaines régions. On assiste à une concentration importante. De nombreuses petites compagnies de bus font faillite, d'autres fusionnent ou sont rachetées. Depuis les années 1990, trois compagnies de bus dominent le marché, tandis que le capital des entreprises de transports publics s'internationalise.

Cette organisation a eu pour conséquence une intensification du rythme de travail des conducteurs. L'entreprise perd sa fonction socialisatrice, entendue comme la capacité d'insertion dans un groupe social et d'apprentissage de rapports sociaux. Les collectifs de travail antérieurs incluaient des espaces d'échange social, tels que des clubs de loisirs. Ils ne subsistent pas avec la nouvelle organisation, les échanges entre conducteurs se réduisant à des « contacts coopératifs étroits » (Veltz, 2000). Les dépôts deviennent des lieux « anonymes », sentiment nourri aussi par les dysfonctionnements de l'encadrement. Les « cols blancs » (superviseurs et aiguilleurs de la route) dépassent leur rôle formel dans l'urgence des activités quotidiennes. Ces « superviseurs » ont le sentiment de n'avoir « aucun contrôle » sur le fonctionnement du dépôt et n'ont à mettre en œuvre que des rapports de commandement. La distance entre cols bleus et cols blancs se creuse.

Le règlement des problèmes

Lorsque VE devient propriétaire de Linjebuss (1995), elle découvre que les sites connaissent d'importants problèmes de gestion du personnel au point d'être réputés ingouvernables. Les taux d'absence courte pour maladie s'élèvent à 9 %, plus de la moitié des emplois s'exercent sous la forme de temps partiel ou de contrat à durée déterminée (CDD), le turnover atteint un taux de 50 % sur certains sites. Le secteur des bus, qui souffrait déjà d'une mauvaise image, connaît des difficultés de recrutement. Celui-ci se fait dans l'urgence des besoins et sans définition de critères spécifiques. L'entreprise décide alors d'un plan d'efficacité, basé sur la réduction des coûts d'exploitation, qui devient le mot d'ordre. Si les conducteurs sont épargnés par les licenciements, qui concernent surtout les « cols blancs » du siège social et des sites, ils sont soumis aux impératifs de rentabilité. Les renouvellements des accords collectifs conclus avec le syndicat entérinent l'allongement du temps de travail (recul de l'âge de la retraite de 63 à 65 ans et réduction des congés annuels), certaines pauses sont supprimées. Les emplois du temps des conducteurs sont redéfinis. L'accent est mis sur le découpage temporel des plannings. Il s'agit de l'incorporation de

nouveaux principes organisationnels : on cherche à supprimer tous les « temps morts », cela dans un climat social dégradé, la politique de privatisations antérieure ayant déclenché de grandes grèves des conducteurs, à la suite des réductions salariales et à la perte d'avantages sociaux. Ces difficultés de gestion de la main-d'œuvre avaient eu de graves incidences sur les résultats économiques, surtout par l'absentéisme de court terme.

Veolia Transport se trouve confrontée non seulement à la nécessité de répondre au besoin de rendre les dépôts plus « humains », de faire baisser les mauvais indicateurs de gestion (absentéisme, turnover, accidents) mais également d'introduire la qualité de service dans l'organisation du travail. Le schéma adopté va reposer sur des contrats courts à « coûts complets », prévoyant des clauses d'incitation à la qualité du service. Celle-ci avait été évaluée par les PTA sur des critères tels que la propreté des véhicules, le comportement des conducteurs, la satisfaction des passagers. La vente du métro de Stockholm en 1999, faite pour des raisons d'amélioration de la qualité et de la fiabilité du réseau, a marqué le fléchissement de la logique du moins-disant.

Les dirigeants français de Veolia Transport, restés discrets, voire absents des décisions prises durant les deux premières années, décident alors de la réorganisation des grands dépôts de bus ainsi que du métro de Stockholm. Le pouvoir de décision des responsables de site est renforcé, les sites sont « sectorisés » en équipes, chacune dirigée par un manager. Ce chef d'unité est responsable des indicateurs définis comme prioritaires (turnover, heures supplémentaires, absentéisme et accidents) pour son équipe. La DRH développe des programmes de formation pour accompagner les managers dans leur mission d'encadrement. Les règles et principes de fonctionnement sont inventés sur les sites au fil des discussions entre les représentants des différents acteurs, réunis dans des groupes de travail. La nouvelle équipe d'encadrement comprend des anciens représentants syndicaux, ce qui marque l'association des conducteurs à la reconfiguration des collectifs de travail.

Une approche compréhensive se substitue à la logique de commandement classique avec le remplacement des « superviseurs » par des managers. Ces derniers ont une fonction d'animation des membres de leurs équipes selon la politique de la porte ouverte qui permet aux conducteurs de parler à tout moment à son manager de sujets tant professionnels que privés. Cette proximité permet la détection de problèmes tels que l'alcoolisme, la réadaptation des conducteurs malades ou victimes de violence. Ce dispositif, centré sur la santé et le bien-être des salariés, permet d'entretenir les contacts avec les conducteurs. Cette fonction, qui vise à limiter l'absentéisme, fait partie des missions du manager.

L'organisation se recentre donc sur le système de règles et de relation de l'entreprise et gagne en flexibilité. L'organisation en équipes de travail permet une souplesse des emplois du temps, les pauses sont reconnues et réintroduites en 2003. Des possibilités d'enrichissement des tâches sont offertes aux conducteurs (nettoyage des véhicules ou tâches administratives). La sensibilisation des

conducteurs à l'importance croissante de la qualité du service se fait au travers d'une démarche participative, par une plus grande communication des résultats et de l'activité en général, avec la création d'un journal interne, au cours de discussions informelles avec le management ou encore lors de campagnes d'information. Les managers animent des groupes de discussions hebdomadaires, moments privilégiés pour les conducteurs pour soulever des questions liées à l'exercice du métier.

Cette politique se traduit par une baisse du taux d'absentéisme de 9 % à 4 % de 1998 à 2005, alors que l'indicateur national croît sur la même période, et du taux de turnover réduit à 10 % en 2005. Les pratiques de GRH sont systématisées. Le recrutement est réorganisé (sélection, période d'essai, pratiques de tutorat, bilan d'évaluation) avant l'embauche définitive. Un système d'évaluations informelles, résultant de la proximité quotidienne des managers avec les membres de leur équipe, est mis en place. On observe l'émergence de problématiques de gestion des hommes sur le long terme, telles que la gestion des trajectoires professionnelles, de la diversité, et le renouvellement de la pyramide des âges.

Finalement, si dans la phase des premiers contrats, la logique essentiellement financière liée à la pratique systématique du moins-disant, a permis de réduire les coûts d'exploitation, les contradictions de cette logique sont progressivement apparues. Par la suite, la qualité du service à laquelle les conducteurs sont associés et sensibilisés, liée au travail lui-même, a permis d'augmenter les recettes et de répondre aux problèmes de fonctionnement des sites. Le dispositif organisationnel mis en place, qui confère un rôle central à l'encadrement intermédiaire, a permis d'allier la gestion des coûts aux nouvelles exigences en termes de qualité du service tout en favorisant le développement des rapports personnalisés. Cette reconfiguration a restauré le système relationnel de l'entreprise. Dans la deuxième phase, celle du rachat par Veolia, les nouveaux principes d'organisation du travail ont favorisé la flexibilité de l'organisation par l'incorporation d'espaces dans les emplois du temps, d'espaces consacrés à des échanges sur le lieu de travail. La gestion des ressources humaines ne se borne plus à éteindre les incendies pour assurer le service de transport au jour le jour. La réflexion sur l'évolution des ressources humaines et sur leur accompagnement professionnel par l'entreprise est engagée. L'implantation de Veolia Transport en Suède montre qu'une acquisition internationale peut se traduire par un remodelage organisationnel adapté au terrain selon les règles de l'organisation locale.

CONCLUSION

Le cas que nous venons de présenter résume l'argumentation de cette communication. Il nous semble possible de dire que la théorie de la valeur actionnariale ne permet pas, à elle seule, de fonder ni une théorie de l'entreprise ni même de

la gestion des entreprises. De plus, la pratique montre que si son application est efficace pour des actions de spéculation, sa réussite est loin de satisfaire les buts d'enrichissement des actionnaires qu'elle se propose. Par contre, si le changement prend en compte l'entreprise comme institution, valeur actionnariale et institution peuvent se compléter. Alors que si la première ignore la seconde, le résultat a toutes les chances d'être négatif.

D'un point de vue proprement sociologique, si l'information préparant les fusacs est rigoureuse et instantanée sur des critères de gestion, elle est trop souvent quasi inexistante sur ceux des institutions. Or, les aspects institutionnels (entre autres l'apprentissage, la coopération, les règles informelles, etc.) jouent un rôle central dans l'adaptation des changements. Les données gestionnaires globales ne permettent pas de communiquer correctement sur l'ensemble des critères sur lesquels se fondent ou devraient se fonder les décideurs. Elles devraient être soumises, elles aussi, au critère de rationalité limitée. Ce n'est pas seulement la masse d'information qui limite leur rationalité, mais la logique dans laquelle elles fonctionnent. Celle-ci laisse entendre que les distances sont abolies alors que, n'ayant pas été touchées, ces distances demeurent à travers les rationalités différentes. Cette distance est la cause de la plupart des échecs.

Pour qu'une fusac réussisse, il est nécessaire que les aspects institutionnels et pas seulement gestionnaires soient pris en compte. C'est ce que montre le cas Veolia où les dirigeants ont gardé la logique de l'entreprise-institution en la liant à celle de l'entreprise-marchandise.

BIBLIOGRAPHIE

AES Plus Net Entraide étudiante, 5 mars 2006, source Google.

AGLIETTA, M. (1976). *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calmann-Lévy.

AGLIETTA M. et A. REBÉRIOUX (2004). *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel, 396 p.

ANACT LETTRE DU RÉSEAU (2007). <www. qualitedevieautravail. org/sondage>, juin.

AOKI, M. (1984). *The Cooperative Game Theory of the Firm*, Oxford, Clarendon Press.

BAHRMEYER Ch. et U. MAYRHOFER (2003). « Le changement organisationnel dans les fusions internationales : le cas EADS », dans Th. Froehlicher et B. Walliser, *Les métamorphoses des organisations*, Paris, L'Harmattan, 421 p.

BAUMOL, W.J. (1959). *Business Behavior, Value and Growth*, New York, MacMillan.

BAUMOL, W.J., J.-C. PANZAR et R.D. WILLIG (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Orlando, Harcourt Brace.

BERLE Jr., A.A. et G.C. MEANS (1933). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.

BERNOUX, P. (1982). *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*, Toulouse, Éd. Privat, 252 p.

BERRY, M. (1983). *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Montréal, Édition École polytechnique.

BOYER, R. et Y. SAILLARD (1995). *La théorie de la régulation,* Paris, La Découverte.

CHAVANCE, B. (2007). *L'économie institutionnelle*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

CHIAPPELLO, E. (2005). « Les normes comptables comme institution du capitalisme », *Sociologie du travail*, vol. 47, nº 3, juillet-sept.

CLOT Y. et M. LITIM (2003). « Sens du travail », dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des relations humaines*, Paris, Vuibert, 1891 p.

COHEN, D. (2006). *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil.

COHEN, E. (2001). *L'ordre économique mondial. Essai sur les autorités de régulation*, Paris, Fayard, 323 p.

CORIAT B. et O. WEINSTEIN (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française, coll. « Le livre de poche ».

DJELIC, M.L. et P. Zarlowski (2005). « Entreprises et gouvernance en France : perspectives historiques et évolutions récentes », *Sociologie du travail*, vol. 47, nº 4 (octobre-décembre), p. 451-469.

FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

GRANOVETTER, M. (1985). « Economic action and social structure : The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, nº 91, p. 481-510

GUERRERO, S. (2006). « Les ressources humaines en contexte de fusions et d'acquisitions », dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2e éd., Paris, Vuibert, p. 561-567.

GUIOL, P. et J. MUNOZ (2006). « Management des entreprises et santé de salariés », *Rapport de recherche* pour le ministre délégué à la Recherche et aux Nouvelles technologies, avril 2006, 220 p. Annexes.

HAFSI, T. et J.M. TOULOUSE (2002). « Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec leur mise en œuvre », dans R. Jacob *et al., Transformer l'organisation*, Montréal, Gestion, coll. « Racines du savoir ».

HASPESLAGH, P. et O. JEMISON (1991). *Managing Acquisitions : Creating Values Through Corporate Renewal,* New York, Free Press.

INQA (2007). *Un bon travail, qu'est-ce que c'est ?*, Dortmund, Initiative Neue Qualität der Arbeit, <www. inqa. de>.

JANSSON, K. et B. WALLIN B. (1991). « Developments in transport policy (1991), Deregulation of public transport in Sweden », *Journal of Economics and Policy*, vol. XXV, nº 1.

JEANNOT, G. et P. VELTZ (2001). *Le travail entre l'entreprise et la cité*, Paris, Éd. de l'Aube.

JENSEN, M.C. et W.H. MECKLING (1976). « Theory of the firm : Managerial behavior, agency cost, and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, nº 4.

LE BLANC, G. (2005). « Cours à l'École des Mines de Paris », résumé (source Google).

LE VELLY, R. (2002). « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du travail*, vol. 44, nº 1, p. 37-53.

LORRAIN, D. (1993). « Les services urbains, le marché et le politique », dans C. Martinand (dir.), *L'expérience française du financement privé des équipements publics*, Paris, Economica, p. 13-44.

LORRAIN, D. (2005a). « Urban capitalisms : European models in competition », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 29, nº 2, p. 231-267.

LORRAIN, D. (2005b). « La firme locale-globale : Lyonnaise des Eaux (1980-2004) », *Sociologie du travail*, vol. 47, nº 3, p. 340-361.

LORRAIN, D. (2007). « Le marché a dit. Intermédiaires financiers et managers dans le secteur électrique », *Sociologie du travail*, vol. 49, nº 1, p. 65-83.

MERCIER, S. (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Actes de la Xe conférence de l'Association internationale de management stratégique*, 5-7 juin, Québec.

MONIN, Ph. et E. VAARA (2005). « Les synergies illusoires dans les fusions et acquisitions. Autopsie du théranostique chez Biomérieux-Pierre Fabre », *Annales des Mines*, nº 82, déc., p. 37-49.

NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance,* Cambridge, Cambridge University Press.

PÉREZ, R. (2006). « La dimension ressources humaines des restructurations industrielles », dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2e éd., Paris, Vuibert, p. 1153-1160.

PEYRELEVADE, J. (2005). *Le capitalisme total*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées ».

PHILIPPON, Th. (2007). *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées ».

PRAHALAD, C.K. et G. HAMEL (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard Busines Review*, vol. 68, nº 3, p. 79-91.

ROUSTANG, G. (1977). « Enquête sur la satisfaction au travail ou analyse directe des conditions de travail ? », *Revue internationale du travail*, vol. 115, mai-juin, p. 295 et suiv.

SÉGRESTIN, D. (1996). « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'économie industrielle*, nº 75, janv.-mars, p. 291-307.

VELTZ, P. (2000). *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Global Value Chain Restructuring and the Employment Relationship

Monique Ramioul[1]

Some of the key developments in organisations today are related to the global restructuring of value chains, which implies that business functions are reorganised and linked to the value chain in different organisational and spatial configurations. The literature and empirical studies on global value chains are often based on the one hand, on geographic theories, focusing on the geographical mapping of networks and value chains, or on the other hand on economics, focusing primarily on the competitive benefits. These approaches do not provide the best framework to analyse how work is organised in these new organisational forms, nor how labour processes and tasks change as a result of the global value chain restructuring. Also the role of the employment relationship requires particular attention. This paper wants to contribute to a better analysis of organisational change related to global value chain restructuring from the perspectives of the division of labour and the employment relationship. It is argued that knowledge and skills play a major role in the dynamics of corporate restructuring and in the reshaping of the different dynamics of the employment relationship. This is supported by illustrations of some of the organisational case studies that were carried out in the frame of the WORKS project.

1. The author thanks Tom de Bruyn, researcher at HIVA-KUL, for the case study material used in this paper and Karen Geurts, researcher at HIVA-KUL, for the review of an earlier version of this paper.

SETTING THE SCENE: THE RESTRUCTURING OF GLOBAL VALUE CHAINS

The growing interest in offshoring and outsourcing

In recent years there has been an intensification of offshoring and outsourcing in particular of information processing activities and business services (Huws, Jagger and Bates, 2001, European Commission, 2005 ; Huws *et al*., 2004 ; Ministery of Economic Affairs the Netherlands, 2005 ; Van Welsum and Vickery. 2004 and 2006). One of the key characteristics of offshoring and outsourcing, and of current corporate restructuring in general, is the fact that different business activities are decomposed, fragmented and recomposed in different organisational forms, both contractually and spatially. As a result, interfirm collaboration has become more important and organisational boundaries are no longer easy to define (Marchington *et al*., 2005). Corporate restructuring involving offshoring and outsourcing can therefore be defined as the restructuring of global value chains (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005 ; Flecker, 2005, Huws and Ramioul, 2006). In reality, organisations combine different forms of collaboration for different business functions : innovation projects are set up in joint ventures ; standardised parts of the production activities are delocalised to subsidiaries in lowwage countries, the maintenance of the premises is subcontracted to a specialised firm ; the marketing and customer relations are outsourced to a call centre, in the neighbourhood or in the Far East ; the company's website is developed by a freelancer while the ICT infrastructure is outsourced to a big business service supplier. This complex set of combinations of forms to organise work around one firm has been described by Huws as "the e-organisation" (Huws *et al.*, 2003). The question arises what drivers are behind these developments, how differences in value chain structures can be explained and what are the consequences for work and employment. Several relevant theories on global value chains are in economics or in geography. The analysis of how work is organised is absent or underdeveloped. As a consequence, insufficient light is shed on the effects of the restructuring on changes in work processes and on the different dimensions of the employment relationship. In this paper we want to contribute to a conceptual framework to better map the organisation of work in global value chains and to understand the changes that occur in labour processes related to the restructuring of value chains. We specifically focus on the role of knowledge and skills. We illustrate with selected material from case studies of the WORKS project.[2] This project is still on going and all material of the 58 case studies have not yet been analysed. In the first paragraph we look at some major concepts used in global value chain theories and try to redefine these from the perspective of changes in work.

2. See <www.worksproject.be>.

Global commodity chains

Gereffi and Korzeniewicz elaborated the concept of global commodity chains defined as "a network of labour and production processes whose end result is a finished commodity" (Gereffi and Korzeniewicz, 1994, p. 2). Central to their work is the analysis and description of interorganisational networks that emerge around the production of goods and that link states, organisations and consumers. The description of the global value chain of a commodity analyses the links between the different nodes or "boxes" in the production and the distribution of a commodity. Each node is composed of input (raw materials or intermediate products), processing, distribution and consumption. With the increasing complexity of production processes and trade flows, the evolution towards a service-economy and the growing globalisation of the economy, the model of the global value chain was further refined and the distinction was made between producer-driven commodity chains, buyer-driven commodity chains and technology-driven commodity chains (Gereffi and Korzeniewicz, 1994, p. 95; Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005, p. 82). A central perspective in the global value chain approach is the process of production, and more precisely the input-output structure defined as "a set of products and services linked together in a sequence of value-adding economic activities" (Gereffi and Korzeniewicz, 1994, p. 96). A major added value of this perspective is the fact that it allows to shift the focus from the physically limited organisation to steps or nodes in the production process that are not necessarily organised at one location or in one contractual relationship. Therefore attention can be shifted to the entire production chain and to each of the activities of which this is composed.

Value chains and business functions

In the input-output structure, the different nodes or boxes defined as value-adding economic activities in the production process constitute the core elements. This brings us to Porter who introduced the term "business function" in the frame of economic value chain theory (Porter, 1985). His concept of value chain represents the total economic value created in the different activities or business functions within the chain. Porter divides a company's activities into technologically and economically distinct activities in order to identify their contribution to the competitiveness of the firm. These business functions are classified into primary activities (such as production, assembly, transport and distribution, sales, and customer services) and secondary activities, which support the primary process (such as finance and accountancy, HRM, training, product development). Since all of these activities add value to finished commodities (goods or services), the value chain has to be conceptualised as a complex configuration of mutually linked business functions. The importance of the supportive activities in the chain is interesting for the concept of the global commodity chain and

draws pertinent attention to the role of other than the core production activities. Porter's analysis mainly focused on the business functions and value chain within one firm. When analysing the current restructuring trends and taking into account the global value chain approach, it is important to include activities that are organised both within the organisation and beyond. Consequently, the move of jobs related to a specific business function from the physical organisation to other organisations or to other places implies that these jobs and the employees who perform the tasks should not disappear from the sight.

Mapping the varieties and dynamics of labour processes

The economic and geographic models are conceived in the first place to identify the economic value of the activities and not to analyse how work is organised in these business functions, nor to analyse workstations, functions, the allocation of employees to these jobs, the working conditions, etc. We need to map the varieties under which these workplaces, functions, allocation and working conditions appear within business functions and we need to be able to understand changes in these resulting from the restructuring of value chains. In sum, we need a frame that allows to empirically observing the varieties and the dynamics of labour processes of business functions, both in quantitative analysis and qualitatively. However, there is a gap between the theoretical concept of the business function, as analytical category, and what is empirical observable. The difficulties to observe empirically specific business functions were experienced in the WORKS research, both in the quantitative analysis (focusing on secondary analysis of labour force data – see the ISA/AEP conference paper of Geurts and Ramioul, 2007) and the qualitative research (the WORKS case studies in organisations). These difficulties can be illustrated with some examples. The business function HRM can be described in a generic way as a all activities aiming at regulating work in an organisation, including selecting and recruiting, compensation policies, development and training, industrial relation activities… However, in a lot of organisations HRM related activities are not consolidated in a specific unit, but on the contrary taken up by a variety of staff, such as hierarchical superiors or foremen, for whom these tasks are incorporated into their day-to-day job. Or some aspects of the wage administration and the off-the-job training are outsourced, while the selection, assessment and the on-the-job training for a particular unit are taken up by the direct supervisor. Obviously, we may observe huge differences in the organisation of HRM between companies, particularly between large and small firms, due to the very different possible ways these organise this business function. Similarly, the business function "customer relations" can be concentrated in a specific unit to serve all customers around the globe (and perhaps be outsourced for this aim). Or it can be hard to identify in organisations because it is part of the job of most of the employees, such as in organisations that provide public services to citizens. In particular business functions which are not the core production

functions, such as R&D, HRM, customer relations, etc. are not identifiable or easy to delineate in a straightforward way. The varieties observed are basically varieties in the division of labour.

BUSINESS FUNCTIONS AND THE FUNCTIONAL DIVISION OF LABOUR

The sociotechnical system theory

The sociotechnical system theory, as developed by De Sitter (1994) and further elaborated by *et al.* Van Hootegem (2000) allows to analyse business functions and value chains from the perspective of the structure of the labour process and the division of labour. The sociotechnical system theory provides a frame to understand the way organisations structure their activities and how this results in jobs and functions that are then assigned to employees. One key assumption is that the structure of the organisation and the employment relationship are two subsystems of the organisation that condition one another (Van Hootegem, 2000, p. 39). The structure of the organisation and the aggregate of jobs, or the work organisation, are the outcome of the sequence of gradually more fine-tuned decisions on the division of labour at different levels: "through a sequence of decisions with regards to the coupling and decoupling, or the composing and fragmentation, of activities, the aggregate of transactions of an organisation is gradually transformed from an undifferentiated pool of tasks to a network of orders or jobs" (Van Hootegem, 2000, p. 67, own translation). The basis of the sociotechnical system theory is the distinction between four generic system functions that can be identified at different levels (production process, units, and workplaces), notably: preparation, execution, support and "organisation" (or governance). At the level of the organisation these generic system functions can be structured along different principles. This means that the preparatory, executive, supportive and organisational tasks can be clustered or fragmented in a wide range of possible combinations, which results in organisational varieties that can be empirically observed. At the highest level the preparatory functions (such as planning, purchase of raw materials, …) and the supportive functions (such as maintenance, financial services, HRM…) can be concentrated in dedicated units or on the contrary integrated ("deconcentrated") at the level of the executive function, the actual production. The executive function "production" in itself can be organised according to different labour division principles, for instance based on the type of processing tasks – in line – or based on the order or the client – in parallel. Organisational tasks can be centralised or decentralised. The combination of the decisions on the principles according to which the four system functions are structured ultimately results in a specific production organisation. An organisation will then decide which activities from this production organisation will be kept in house and which will be purchased with suppliers, and which can be automated and which not. At the level of each of these functions, decisions are made with respect to the distribution of the work

over workstations and again preparatory, supportive, organisational and executive functions can be distinguished and structured according to integrating or fragmenting principles. This results in the work organisation or labour process. The different principles according to which the labour process is divided entails organisational varieties in labour processes and jobs, ranging from extremely fragmented, simple tasks to broad, integrated and complex functions (Van Hootegem, 2000, p. 67ff). Obviously in reality the creation, development and dynamics of organisations rarely follow such a straight line as sketched here; organisations have on the contrary to be conceived as organic entities that are in permanent and close interaction with their environment. The sociotechnical approach in the first place offers an analytical framework which allows to analyse and understand (changes in) the division of labour.

The first subsystem: The division of labour

The input-output structure (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005) and the aggregate of primary and supportive business functions of an organisation (Porter, 1985), as analysed in studies on global value chains, can be perceived as the outcome of the decisions with respect to the division of labour of the generic system functions. The way they are structured, clustered and fragmented results in a specific configuration of physical distinct, and thus observable, business functions, as was illustrated earlier with the business function HRM. The sociotechnical approach includes not only the core production (executive) activities but all activities that are necessary to realise the objectives of the organisation, which is the production of goods or services. A specific business function can be consolidated in one organisation, in the other the different tasks of the business functions are integrated into other business functions and therefore not observable as such, while in yet another organisation business function can be fully or partially spread over different units or different sites. Business functions can be outsourced or delocalised as a whole or they can be divided into distinct activities that are each distributed over different organisations. A purely economic approach does not allow us to analyse the observable differences in production organisations, and in the aggregate of jobs and tasks of organisations, nor to understand the observable different ways the tasks within one business function can be organised and reorganised. The conceptual framework of the sociotechnical systems theory allows analysing the division of labour of all activities – and its underlying principles – at the level of the global production organisation, which stretches beyond the company's boundaries, at the level of the separate units and at the level of individual workplaces.

Restructuring of GVC and changes in the division of labour

The observation that business functions may be organised differently according to the underlying labour division principles and the fact that the restructuring of global value chains may change this fundamentally, can be well illustrated

with the empirical findings from the WORKS project.[3] First of all, the case studies clearly demonstrated how in restructuring processes business activities are decomposed, fragmented and recomposed in different organisational forms, both spatially and contractually. Particular business functions are outsourced to other companies, *e.g.* the IT-infrastructure development and support or the customer relations. In the restructuring at the level of the production organisation as a whole, supportive or preparatory system functions are hived off to other organisations for which these activities become the core production business function (the executive function). Restructuring may also imply the offshoring to other subsidiaries, *e.g.* in the case of the relocation of mass production activities to production subsidiaries in low wage countries. When production activities are outsourced or offshored, this may imply a shift of the core business function of the parent company from production to – for instance – Research and Development or marketing. In the quantitative research activities of the WORKS project (Geurts, Coppin and Ramioul, 2007) several of such shifts of business functions in specific sectors in the EU are mapped. Also the WORKS case studies illustrate these developments. A second finding, notably of the case studies, is that the division of labour at the level of one specific business function may also change fundamentally due to global value chain restructuring. This is illustrated by two cases.

The first case study was carried out in a multinational beverage company and focused on the restructuring of the logistics department and the offshoring of the export operations department to a company owned business shared services centre (BSSC) abroad. The business function logistics entails all activities required to organise the flows of information and of goods within the company : the transport of the raw materials and the finished products, planning, forecasting and scheduling of the demand and supply. In the frame of a comprehensive corporate reorganisation, this supportive business function was restructured globally based on principles of centralisation of strategic development, planning, control of the resource flows and centralisation and offshoring of the export related activities. In the case study, the focus is on the latter. The main activities here are : taking orders from subsidiaries, processing them in view of composing containers, organising and planning transport, arranging certificates and custom administration, informing the clients about the tracking. The main interest of this case study is the changes in the division of labour that were implemented due to the restructuring. Until the restructuring the activities were grouped in a way that each employee got the responsibility of all activities for a specific geographical customer area (*e.g.* Africa, Asia, Southern Europe, and Canada). This means that the work organisation was organised in parallel, based on the different customers. The employees had to be able to carry out all the activities and could focus on one geographical customer area which they get to know well (*i.e.* the transport companies, the clients, the legislation…). Clients had one single point of contact. The offshoring of the export department to the one

3. The case studies used in this paper are carried out by HIVA-KUL.

centralised BSSC converted this work organisation completely. The BSSC was now organised in line whereby each employee was assigned one specific task for all regions *i.e.* the management switched to a processing-based instead of customer-based work organisation. As a consequence, order entry, transport arrangement and handling of certificates and contacts with clients are assigned to different employees.

The second case study was carried out in a multinational confection company that produces luxury garment. The case study focused on the relocation of the mass production activities to own subsidiaries to Northern Africa and Central Europe. As a result of this offshoring, first, the core business of the parent company shifted to design and marketing and these two units, especially the design unit, where considerably enlarged. This was required because the shortening of innovation cycles, the increasing complexity of the product and the broader product range. What remained of the former production unit was converted into a prototype unit that was linked closely to the design unit in order to support this. But also the work of the remaining production workers of the source company, mostly highly qualified and experienced stitchers, was redesigned fundamentally: mass production stitchers only carried out one or two operations, of the 45 to 50 necessary to produce the final product. The prototype stitcher in contrast had to be able to carry out all the operations required to assemble an end product and to operate all the machines. The close collaboration with the design department in the different phases of the design implies that they are systematically involved in the realisation of new products. As a result, it was not clear anymore if the stitchers belong to production or to design. In other words, the changed division of labour of these prototype activities had moved these activities away from the production function in the direction of the design function. This fundamental change of work organisation implied the need for skills to work with different machines, techniques and fabrics. A training programme of twelve weeks enabled this upgrading.

Both case studies show that a restructuring of value chains, where business functions are relocated partially or totally, can entail fundamental transformations: of what the core executive function is of the company, how the business function is linked to other business functions and how the work organisation, the division of labour and the task composition within the business function change accordingly.

The role of knowledge in the division of labour

Tacit and codified knowledge

The decisions on the clustering and fragmentation of the system functions at different levels of the organisation do not occur in a neutral economic environment but in capitalist economies which implies that organisations are structured – and constantly restructuring – in view of maximalisation of profit and

accumulation of capital. One factor can be identified as the key determinant for these constant restructuring processes and hence for the dynamics in the division of labour, that is knowledge. "Knowledge" is a hard to capture and covers extreme contents. It can vary from complex theories to the practical day-to-day mastering in the use of objects. A fundamental distinction is made between tacit, implicit knowledge (talent and skills that are inalienable from the person) and codified knowledge, which is documented and can be shared. Codification is the precondition to isolate and transmit knowledge to other persons or in information infrastructures. Human activities based on so-called tacit or implicit knowledge can not be isolated and transferred. In processes of capitalist restructuring changes in the use of human knowledge, referring to codification and systematisation are essential. This on-going codification should however not be regarded as a linear, sequential process but rather as a continuous interaction between tacit and codified knowledge, from which new knowledge is developed. Huws explains how the interaction between tacit and codified knowledge is fundamental in the constant process of capitalist development and innovation and results in continuous processes of standardisation, fragmentation and commodification of the codified knowledge, thus leading to new phases in the division of labour (Huws and Ramioul, 2006, p. 26). In the current changes in the international division of labour, ICTs are mostly indicated as one of the major drivers – or at least facilitators – for the speeding up of restructuring of in particular information-processing activities. This is explained by the power of ICTs to moving the border between tacit and codified knowledge. By facilitating the codification, systematisation, documentation, digitalisation and transfer knowledge, ICTs enable to bridge time and distance and therefore to organise activities at a distance for which this was not possible before.

Codification and the division of labour

We can define the codification of knowledge as a necessary precondition for the division of labour, for the fragmentation and clustering of tasks and for changes herein. Hence codification of knowledge, possibly facilitated by ICTs, plays a crucial role in the process of restructuring of global value chains. Obviously, when companies decide to reorganise and seek to change the structure of the production process, such as is the case with outsourcing or offshoring, it is necessary to analyse and document the different activities, the work processes, the different tasks of the employees involved, the actual procedures they follow, the decisions they make in the course of their work, etc. In other words, it is necessary to codify the knowledge of a process before it can be systematised and divided. When studying offshoring and outsourcing projects this process of codification each time inevitably comes to the surface. Interestingly, it is the uncompleted codification of knowledge and the underestimation of tacit knowledge in restructuring processes that are quite convincing arguments for stressing the prerequisite of the codification. In previous research this uncompleted

codification has been identified as a major explanation for the failure of offshoring projects (De Jonckheere, Ramioul and Van Hootegem, 2003 ; Ramioul, 2004). Also the WORKS case studies provide support for this.

In the first case study of the beverage multinational company the switch from a parallel work organisation integrating the different tasks at the level of customers, to a fragmented in-line work organisation, led to a considerable loss of efficiency, to persistent problems in the relocation and to underestimated costs. As a consequence, a retained department at the source company had to be installed to solve these transition problems, the workload of which was much higher than expected, and the transition period was considerably longer than planned. According to the local supervisor : "This (new work organisation) means that you continuously have to build bridges between the different specialists, which results in a loss of efficiency." The basic principle of the management for this offshoring project and for the more comprehensive restructuring of the global company of which it was a part, was to offshore, and eventually outsource, all simple activities to low wage subsidiaries. The restructuring of the export department started from the premise that most of the export activities did not require a significant amount of know-how and that the tasks were simple and standardised. The management scheduled a four weeks period for the new employees to get to know the tasks of the export department (while it took the employees who did the tasks before more than a year to have mastered the function and to develop workable and efficient procedures). The management defined no specific technical skills as a requirement. But according to the employees, experience was a key factor in carrying out the activities. The implementation of the offshoring resulted in a loss of efficiency of the export activities and activities of related departments due to the fact that the new employees lack the skills to perform the required tasks and had to be fully operational in four weeks. The main reason for the problems can be found in an underestimation of the complexity of the tasks and of the experience of the former employees, which was built up in the long years they worked in this unit.

In the second case study, the confection of luxury garment, it was precisely the recognition by the management of the valuable (tacit) stitching skills and experiences to work with the expensive fabrics of the production workers necessary to produce complex prototype series – combined with local labour market shortages of stitchers – that led to the conversion of the work organisation from an extremely fragmented, taylorised one into a labour process based on broad integrated tasks with learning opportunities for the workers.

Head and tail companies

Knowledge not only plays a decisive role in the division of labour but also in the question which activities will be organised where. In this respect Gereffi, Humphrey and Sturgeon (2005) conclude that knowledge related to economic transactions is a key factor in the way global value chains are coordinated.

Elaborating on Transaction Cost Theories, they distinguish different types of economic coordination of global value chains. Next to the two basic types market and hierarchy they identify three intermediate types: modular value chains, relational value chains and captive value chains (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005, p. 84). Interesting in the frame of this paper are the criteria that the authors use to explain the difference between the five types of global value chains governance, in particular the complexity of the transactions and the ability to codify information (Gereffi, Humphrey and Sturgeon, 2005, p. 85ff). The complexity of transactions refers to the information and transfer of knowledge that is required between economic actors for a successful transaction. The ability to codify is the extent to which the information about the product of the transaction can easily be documented and transmitted. Based on the argumentation developed earlier we argue that the ability to codify knowledge are in the first place preconditions and antecedents for the division of labour or the functional structure of the production process, that will be decisive for the extent to which activities are clustered, and thus for the options with respect to the spatial allocation of these business functions. Nevertheless we can indeed assume that knowledge plays a decisive role in decisions on how business functions are organised: in house, at a distance, outsourced. Based on case study research (Ramioul, Huws and Kirschenhofer, 2005) it appears that companies still seem quite reluctant to outsource activities that they define as "core" when they do not have to. For these core activities they will want to keep the skilled work force (and the knowledge) inside the company in view of their competitive advantages. Further the question is to what extent organisations outsource or offshore activities that require access to and long-term availability of core skills, unless when they are confronted with regional labour market shortages or when organisations enter into innovation projects. It is quite clear that organisations need to be able "to control vital pieces of knowledge –idiosyncratic knowledge as this is sometimes called – on which their long-term competitiveness depends" (Rubery and Grimshaw, 2001, p. 169). This implies that restructuring of global value chains leads to an uneven distribution of knowledge-intensity activities in the chain. Source companies can evolve towards so-called head and tail companies: activities related to research and development of new products and services, the technical design and prototyping on the one hand, and the deployment and fine-tuning with the customer at the end of the product development on the other are kept in-house for strategic reasons, while the standardised activities in the middle of the chain are outsourced or offshored. The trend of outsourcing the more routine and standardised parts of a workflow may put under pressure the employment opportunities of the lower skilled in the outsourcing organisation. Such concerns are raised in several (government) studies assessing the potential impact of offshore outsourcing (see for instance Van Welsum and Vickery, 2006, European Commission, 2005; Ter Beek *et al*., 2005).

In the cited WORKS case studies this development was clearly formulated by one of the interviewed managers as: "For simple activities, we move the jobs, for complex activities we move the people". The second case study

of the confection company is a classical example in this respect: mass production activities are delocalised to own production manufactories in low wage countries, while the – increasingly important – design and marketing stay in the parent company. However, the CEO stressed that the company should rather be defined as a "head, shoulder and tail" company: not all production activities were offshored. Because of the fact that the fabrics were very delicate and expensive (lace, broderies…) the cutting and blanking of the fabrics to compose the production kits that are assembled in the mass production subsidiaries were tentatively kept in house. Next the prototype production was not delocalised either because the complexity of and the required quality for making the prototypes rely to an important extent on the skills of the experienced stitchers. Once all operations to produce the end product were optimised and documented in instruction booklets describing each operation in detail, the mass production can start.

THE RESTRUCTURING OF GLOBAL VALUE CHAINS AND THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP

The second subsystem: The employment relationship

Next to the division of labour, the employment relationship requires pertinent attention in the analyses of corporate restructuring. Following Van Hootegem this employment relationship can be conceived as the second key subsystem of organisations that interacts closely with the structure of the production organisation and division of labour. Both subsystems are related and condition one another (Van Hootegem, 2000, p. 39; 2000, p. 76ff).

The open-ended labour contract

In sociological studies, the employment relationship is defined in very diverse ways and at different levels, ranging from a strict interpretation focusing on the legal labour contract to the macro-economic and political system of institutionalised industrial relations systems. The observation of varieties and continuous dynamics in the division of labour of business functions imply that we need a theoretical framework that places the employment relationship in this changing organisational context. Approaches that focus solely on the individual, contractual relationship between one employee and the employer and on the individual behaviour of the contracting parties are therefore not adequate. Nevertheless this labour contract is the starting point of the relationship between employees and management. Essential is its *raison d'être*: the regulation of the transformation of labour potential into effective labour. This transformation problem implies that the most fundamental characteristic of the labour contract is its open end: the terms, conditions and performance requirements cannot be anticipated and set down in writing ex ante to the start of the work (Kaufman,

2004, p. 55). Therefore the labour contract requires a permanent monitoring, follow up, bargaining and fine-tuning, by which both parties try to fill in the gaps in the labour contract to their own benefit. Nonetheless, both wish to maintain the relationship. Both the contract and the continuous bargaining therefore need to bring stability in the employment relationship. The management does this by developing appropriate control strategies in order to regulate work. In these strategies management cannot simply depart from the structural contradiction between labour and capital, but also has to seek cooperation and consent to realise its objectives (Thompson and Newsome, 2004, p. 135; Grimshaw, Willmot and Rubery, 2005, p. 60). The combination or mix of contradictory and concurrent interests between the management and the workforce determines to an important extent the structure and coordination of the labour process and the practical implementation of the employment relationship (Kaufman, 2004, p. 67). It is precisely the importance of the open ended character and the related need for reduction of uncertainty and risks of conflict that bring these management strategies into prominence and legitimate to include the organisational context when analysing the employment relationship in the frame of global value chain restructuring.

Skills, power and HRM

In order to transform the labour potential into labour in the context of the open labour contract and in order to reduce uncertainty and risks of conflict, the employer needs to concentrate its strategies on adequate allocation and qualification mechanisms and on adequate conflict control and discipline mechanisms. This fact puts two related dimensions at the core of the employment relationship: skills and power. Marsden argues in this respect that there are two necessary and sufficient conditions to realise a workable employment relationship in the frame of the imperfect labour contract: enforceability and efficiency (Marsden, 2004, p. 81). Enforceability relates to the rules that allow forcing the employee to work. Efficiency relates to the fact that this work needs to be useful: the competences of the employee have to be relevant and adequate for the given labour process. This refers in the first place to the skill and qualification policies of the management. Strategies with respect to enforceability and efficiency result in different types of Human Resources Management. Van Hootegem, finally, pleas for a broad definition of the employment relationship at the organisational level. The employment relationship relates to the way in which the employee membership of the organisation is shaped in order to secure the employer about future and not yet fully specified behaviour from the employee (Van Hootegem, 2000, p. 52ff). In his view the employment relationship includes the entire policies related to allocate and discipline the workforce. In its practicable implementation this refers to the different HRM policies and activities. Hence, the employment relationship refers to the set of rules and policies developed by the management in the organisation in order to allow the transformation of labour potential into effective labour in the labour process in the frame of the

open-ended labour contract with the individual employee. This set of rules and policies regulate both the adequate use of skills and competences in the labour process and the reconciliation of concurrent and contradictory interests of the management and the employees.

Skills and qualification policies in restructuring global value chains

The link between the two susbsystems

As stated earlier, the two organisation subsystems, the division of labour and the employment relationship, are related and condition one another. Knowledge plays a crucial role in both. Knowledge codification is a key factor in standardisation processes and in the furthering of the division of labour. Knowledge as the skills of employees required for the labour process is a central concern in management strategies when implementing the employment relationship. Knowledge codification and the resulting standardisation of work processes can contribute to the reduction of uncertainty in the transformation of potential labour into labour and can thus be part of control strategies of the employment relationship. However, the codification of human knowledge cannot be fully accomplished and in the process of codification new tacit knowledge arises from the interaction between the codified and tacit knowledge. Hence, the management cannot content itself with implementing control strategies to the limit and develops collaboration strategies as well that convince (or "seduce") and stimulate employees to deploy their skills in the labour process. The balance between the two strategies will (in turn) be decisive for the learning opportunities that employees have in their jobs, that is for opportunities to develop new (tacit) knowledge. The contradiction between control versus autonomy in management strategies is well-documented in sociology of work. In this respect, Huws recently elaborated the tension between codification and commodification and autonomy in creative work (Huws, 2007). Also in the restructuring of global value chains involving the decomposition and recomposition of business functions and changes in the division of labour, both management strategies, also combined, can be found. In the frame of this paper we focus on the extent to which management strategies related to the acquisition, use and development of skills and knowledge change in response to changes in the division of labour due to global value chain restructuring. The logics behind this restructuring will to an important extent determine the effects on skills and skill policies. Firms that seek the secure (and relatively long-term) availability of scarce skills on the global market by forming strategic alliances, will develop different relations with these employees than when the externalisation of part of the low-skilled work to cheaper labour markets is involved.

New opportunities for learning?

Referring to the reality of incomplete codification on the one hand or the generation of new innovative knowledge on the other, organisations will with no doubt need to develop strategies of skill acquisition and retention for these employees that possess such skills. As explained earlier, organisations are still more reluctant to outsource or offshore activities that are of a strategic importance and that require access to and long-term availability of core skills. Second, new learning opportunities for employees can emerge if the outsourcing or offshoring of lower skilled (segments of) business functions implies the shift of the core business of the company to more complex and knowledge-intensive business functions, such as R&D.

In the WORKS case study of the confection company, the offshoring of mass production activities combined with a considerable enlargement of the design unit upgraded the (remaining) production stitchers to prototype stitchers that worked closely together with the design department. This was accompanied with a fundamental redesign of their tasks to more complete (less fragmented) functions and a targeted training program. As a result the wage system had to be adapted too: instead of productivity premium pay based on the quantity of finished products, the premium system is now based on quality standards. This case illustrates also that internal qualification policies and retention strategies do not necessarily apply only for high-qualified professionals: the skills and experience of the stitchers was kept in house and upgraded because they were indispensable in the context of the company's market strategy to upgrade to the niche of luxury garment involving shorter innovation cycles and a broader product range.

A third mechanism of increased learning opportunities in global value chain restructuring is that outsourcing or externalisation of some business functions to specialised companies may lead to the generation of new career trajectories in these supplying organisations for which the received business function is a core business and of strategic importance. Hence, career paths and training policies may be more developed in these organisations than would be the case in relatively small internal departments where the employees come from. We can assume that this situation can be found in several supportive business functions such as IT, HRM, Logistics. Increasingly these business functions, and in particular IT-related services and IT-enabled services, are provided by large multinational companies. These apply strategies of "moving up the value chain" meaning that they enlarge their service provision from relatively "simple" activities to the development of full business processes. For instance, the outsourcing of IT and business services generally starts with the most delineated and standardised tasks – those that are most easily externalised, like the coding activities involved in routine software development. Over time the service providers can offer to add more activities to the service package until a full business process is delivered on an outsourced basis (Ramioul and

Huws, 2006, p. 12). If these activities are the core business of these organisations, HRM policies will be developed allowing acquiring, developing and retaining the core competencies that are required for these activities. Based on case studies of networked organisations, Grugulis and Vincent (2005) show that several tendencies may be observed with respect to skills policies in such new organisational models. On the one hand, the so-called high level networks can be characterised as "learning networks." Networking beyond the initial company can provide learning opportunities because employees gain access to networks of experts, new information and knowledge. They may also support individual skills development by an increased offer of formal training opportunities, related to the formalisation of the relationships within the network, provided these formal training opportunities are not too task specific (Grugulis and Vincent, 2005, p. 200). At the time of the publication of this paper it was not possible to illustrate these tendencies with the WORKS case studies because not all empirical data are yet fully analysed.

Increased monitoring

However also the opposite outcome of changes in the structure of the value chain can be observed. Next to the development of learning strategies in view of new core competencies, required in the restructured organisation, obviously the intensified codification of knowledge and the related standardisation of labour processes that accompany value chain restructuring will also entail new control mechanisms. Fragmenting work over different organisations, whether own subsidiaries or third parties, increases risks related to the quality and the quantity of the performance. To reduce these risks the relationships between the organisations, and between the employees involved, are increasingly dependent on legal contracts (outsourcing contracts, "due diligence", service level agreements etc.), explicit procedures and performance monitoring (whether electronically or not). The complexity of governance when combining all the work to be delivered by various links in the value chain will obviously require a risk policy against "bugs." (Ramioul, 2006, p. 114). Second, Grugulis and Vincent (2005), to name but one author, observes that increased performance monitoring and control systems (such as scripts and procedures) accompanying new forms of networked organisations supported by ICTs, limit the opportunities employees have to exercise and develop technical or professional skills. (Grugulis and Vincent, 2005, p. 209). Also for these assumptions it was, at the stage of the writing of this paper, not yet possible to find support in the WORKS case studies. The case studies carried out in sectors like in the ICT or in the public sectors (administration and services to citizens) are likely to demonstrate these tendencies of increased monitoring and control.

The externalisation of skills acquisition

Finally, both strategies, more learning and more control are also combined. This can for instance be the case when the fragmentation of business functions over different organisations combines a breakdown of internal job ladders and vertical mobility trajectories with externalised skills acquisition. Global value chain restructuring can indeed entail a dismantlement of qualification mechanisms that prevailed within the walls of the organisation. If internal job ladders were crucial for the skills development and employment security of employees with a low initial qualification, and is combined with inflow of qualified staff from the external labour market, this effect can particularly harm the position of the lower skilled. In the case study of the multinational beverage company, this trend could be observed indeed.

Historically the beverage company was considered to be a firm with strong job tenure. Once you started working there, you could stay for the rest of your life. The initial qualifications at the entry of the company were rather general and not technically specific. This was also the case in the export department under study: almost nobody here held a position which was directly related to their studies. Their first job might have had a direct link with their degree, but most of the interviewees moved after some time to other departments and functions. As a consequence some interviewees had carried out multiple functions and tasks at the company. The skills to carry out these new tasks were acquired on-the-job. Hence, most of the employees have been working for more than ten years within the company and had to change functions two or more times, due to subsequent restructurings of the company. The last decade, when the company strongly internationalised, the policy of internal recruitment changed dramatically and was shifted to external mobility and to exit strategies. All employees experience a speeding up of subsequent restructuring projects and a growing pressure for more job flexibility. However, there is a general fear that both their age and their initial (rather general and moderate level) qualifications will at the end result in a *cul-de-sac* with no internal job alternatives left and early retirement as the only option. In the last restructuring this was indeed what happened already to the oldest of their colleagues. Several of those who could stay were assigned to jobs below their skills and they all experienced this degradation as not very promising for their future in next restructuring events. Next (and related) to this, middle management positions are now more often occupied by newly arrived, young professionals, while in the past these provided opportunities for lower qualified employees with some seniority. These young entrants are very mobile within the wider global company, with less stability in middle management positions as a result. This double shift of the company policy is also a double edge sword, as one of the managers asserted: "on the one hand it creates dynamism within the company, but on the other hand it also brings insecurity". In our interviews the positive side is mostly experienced by the younger people in management positions. One HR manager argued: "the pace of change has advantages. I call this the suction force of the company. […]

It forces you to develop quickly. It is a challenge. But I can also imagine that some people see this as a threat. Indeed, it takes you out of your comfort zone. As said, the downside of this dynamism is mostly experienced by the lower hierarchical levels and the employees. The future will not be different according to the head of unit: "the people who have lost their jobs and have been reallocated will soon be confronted with other restructurings." Most employees interviewed expect new restructuring and moves in that forthcoming year. The company-specific skills that they have acquired within their jobs seem not very useful outside of the company. This endangers their position on the external labour market.

CONCLUSION

A lot still needs to be learned about the impact of global value chain restructuring on work and employment. The fundamental and far-reaching transformations that organisations undergo in the context of the speeded up and the intensified globalisation legitimates more substantial and comprehensive efforts to analyse what are the consequences for the different dimensions of the employment relationship. In the WORKS project this is one of the key objectives. In this paper we aimed at contributing to the development of a theoretical framework that allows to better map and understand current restructuring processes from the perspective of work. The division of labour and the employment relationship, as two related subsystems of organisations, are analytical concepts useful to this understanding. At this stage, the development and empirical testing of the assumptions about the impact of changes in the division of labour and the employment relationship related to global value chain restructuring are still work in progress. The analysis of the data of 58 organisational case studies and 31 occupational case studies carried out in the frame of the WORKS project will hopefully substantiate these, and a lot of other assumptions that are developed in the project, and further refine and deepen our knowledge.

BIBLIOGRAPHY

DE JONCKHEERE, J., M. RAMIOUL and G. VAN HOOTEGEM (2003). *Jobs on the Move – Benelux Case Studies in Relocating eWork*, Leuven, HIVA-Catholic University of Leuven.

DE SITTER, L.U. (1994). *Synergetisch Produceren. Human Resources Mobilisation in de Produktie: Een Inleiding in de Structuurbouw* [*Synergetic Production. Human Resources Mobilisation in Production: An Introduction in Structure Design*], Assen, Van Gorcum.

EUROPEAN COMMISSION (2005). *Summary Conclusions of DG-ECFIN Workshop on "The Effect of Relocation on Economic Activity: An EU Perspective"*, Brussels, Brussels European Commission, 21 June, ECFIN/E(2005), 20.07.05, REP53517.

FLECKER, J. (2005). *Networks or Just a New Breed of Multinationals? Relocation of eWork and the Global Restructuring of Value Chains*, Paper presented at the ICT, the Knowledge Society and Changes in Work workshop, The Hague, 9-10 June.

GEREFFI, G., J. HUMPHREY and T. STURGEON (2005). "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, vol. 12, no. 1, p. 78-104.

GEREFFI, G. and M. KORZIENIWICZ (eds.) (1994). *Commodity Chains and Global Capitalism*, London, Greenwood, Westport.

GEURTS, K., L. COPPIN and M. RAMIOUL (2007). *The Transformation of Work? D9.2.1 – Tracing Employment in Business Functions. A Sectoral and Occupational Approach*, WORKS report, Leuven, HIVA – Katholieke Universiteit Leuven.

GEURTS, K. and M. RAMIOUL (2007). *Tracing Employment in Business Functions, A Sectoral and Occupational Approach*, Paper submitted for the ISA/AEP Conference, Montreal, August p. 28-30.

GRIMSHAW, D., H. WILLMOTT and J. RUBERY (2005). "Inter-organisational networks: Trust, power and the employment relationship", in M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery and H. Willmott, *Fragmenting Work, Blurring Organizational Boundaries and Disordening Hierarchies*, Oxford, Oxford University Press, p. 39-61.

GRUGULIS, I. and S. VINCENT (2005). "Changing boundaries, shaping skills: The fragmental organisational form and employee skills", in M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery, and H. Willmot, *Fragmenting Work, Blurring Organisational Boundaries and Ddisordering Hierarchies*, Oxford, Oxford University Press, p. 199-216.

HUWS, U. (2007). "The sparks in the engine: Creative workers in a global economy", *Work Organisations, Labour and Globalisation*, vol. 1, p. 1-12.

HUWS, U., S. DAHLMANN and J. FLECKER (2004). *Status Report on Outsourcing of ICT and Related Services in the EU*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

HUWS, U., N. JAGGER and P. BATES (2001). *Where the Butterfly Alights: The Global Location of eWork*, Brighton, IES report 378.

HUWS, U. and M. RAMIOUL (2006). "Globalisation and the restructuring of value chains", in U. Huws (ed.), *The Transformation of Work in a Global Economy, Towards a Conceptual Framework*, Leuven, Katholieke Universiteit Leuven – HIVA, p. 13-28.

HUWS, U. *et al.* (2003). *When Work Takes Flight: Final Report of the EMERGENCE Project*, Brighton, Institute for Employment Studies.

KAUFMAN, B.E. (2004). "Employment relations and the employment relations system: A guide to theorizing", in B.E. Kaufman (ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaing (Ill.), Industrial Relations Research Association, p. 41-75.

MARCHINGTON, M., D. GRIMSHAW, J. RUBERY and H. WILLMOTT (2005). *Fragmenting Work, Blurring Organizational Boundaries and Disordening Hierarchies*, Oxford, Oxford University Press.

MARSDEN, D. (2004). "Employment systems: Workplace HRM strategies and labor institutions", in B.E. Kaufman (ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaing, (Ill.), Industrial Relations Research Association, p. 77-103.

MINISTERY OF ECONOMIC AFFAIRS THE NETHERLANDS (2005). *Vision on Relocation, the Nature, Extent and Effects of Relocating Business Activities*, The Hague, Research Series.

PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.

RAMIOUL, M. (2004). "Delocalisatie in de Informatie-Economie, Mogelijkheden en Grenzen: Illustraties van Goede en Slechte Praktijken", in G. Van Hootegem and B. Cambré (ed.), *Over Werkt(t) in de Actieve Welvaartstaat*, Leuven, p. 57-75.

RAMIOUL, M. (2006). "Organisational change and the demand for skills", in U. Huws (ed.), *The Transformation of Work in a Global Economy, Towards a Conceptual Framework*, Leuven, Leuven Katholieke Universiteit Leuven–HIVA, p. 13-28.

RAMIOUL, M. and U. HUWS (2006). "The snowball effect: Global sourcing as an accelerator of economic globalisation", article submitted to *Journal of Architectural and Planning Research*, under review.

RAMIOUL, M., U. HUWS and S. KIRSCHENHOFER (2005). *Offshore Outsourcing of Business Services*, Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions – European Monitoring Center of Change.

RUBERY, J. and D. GRIMSHAW (2001). "ICTs and employment: The problem of job quality", in *International Labour Rreview*, vol. 140, nº 2, p. 165-192.

SOETE, L. (2001). "ICTs knowledge work and employment: The challenges to Europe", in *International Labour Review*, vol. 140, nº 2, p. 143-163.

TER BEEK, H.M., H.S. DEKKER, J.W.M. MEVISSEN and H.A. WEENING (2005). *Offshoring in de Nederlandse ICT: Grenzeloze Kansen?, Onderzoek Uitgevoerd Door Regioplan Beleidsonderzoek i.o.v. Raad voor Werk en Inkomen*, Den Haag, RWI.

THOMPSON P. and K. NEWSOME (2004). "Labor process, theory, work and the employment relation", in B.E. Kaufman (ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Champaign (Ill.), Industrial Relations Research Association, p. 134-162.

VAN HOOTEGEM, G. (2000), *De Draagelijke Traagheid van het Management, Tendensen in Het Productie- en Personeelsbeleid* [*The Bearable Lightness of Management: Tendencies in Production Plicies and Human Resources Management*], Leuven, Acco.

VAN WELSUM, D. and G. VICKERY (2004). *Potential Offshoring of ICT-intensive Using Occupations*, Paris, OECD.

VAN WELSUM, D. and G. VICKERY (2006), *The Share of Employment Potentially Affected by Offshoring: An Empirical Investigation*, Paris, OECD, 45 p., <www.oecd.org/dataoecd/37/26/36187829.pdf> (accessed 13/03/2006).

Globalisation Research

A Plea for Exploring the Small Origins of a Great Unknown

Methodological and conceptual constraints on, and opportunities for, an overall design of measuring the restructuring of value chains at the regional level

Geert Van Hootegem and Seth Maenen

What does globalisation mean ? The greatest common denominator would be that it involves increasing international connections between corporations, markets and activities. In general terminology, globalisation may indeed be described as a process towards "growing interconnectedness of human affairs" (Held and McGrew, 2000). Globalisation has accordingly revealed itself by increases in global trade in both product and financial markets, which yields far reaching effects on how economies, and societies in general, are organised. As Gereffi *et al. (*2005, p. 79) : "the evolution of global-scale industrial organization affects not only the fortunes of firms and the structure of industries, but also how and why countries advance – or fail to advance – in the global economy." Many observers furthermore argue that what are seeing is the emergence of a new phase in capitalist economic restructuring, marking a departure from previous phases in that it has become broader and more powerful in its reach than ever before (Bradley *et al.,* 2000).

Yet, if the ambition is to draft a more precise definition of what globalisation exactly means, ambiguity in respect to what is meant by the term globalisation rapidly comes to the surface. The drivers as well as the impact of globalisation, although actively discussed and debated, are until today poorly understood, and studied from diffuse angles and disciplines, reaching divergent conclusions (see also Midgley, 2007). Some authors go as far as to call the process of globalisation, at least in some respects a myth, a pretext for governments in pursuit of neo-liberal policies (Bradley *et al.,* 2000). Others argue that globalisation has "changed the arenas, and thereby the conditions, of contests between political and economic actors" (Montanari, 2001). While these propositions

are not necessarily contradictory to one another, little progress has been made towards a better understanding of these arenas and conditions. Therefore, while the perception of globalisation is deeply rooted in all segments of society, assessments and appreciations tend to vary widely (Robertson and Khondler, 1998, p. 25-40).

Some commentators have even suggested that globalization is a contemporary example of Merton's (1948) self fulfilling prophecy, that is, a discourse that misrepresents real-world events or phenomena but is nevertheless real in the subsequent behavioural consequences (Campbell, 2004). Likewise, Bartelson argued that the concept of globalization lacks stable referents, but functions as a vehicle of social change by signifying change : "globalization does not represent a mere prognosis for the future, but *a prophecy in quest for self fulfillment*" (Bartelson, 2000, p. 193 – original italics). From a historical perspective, Pagden argues that the discourse of globalization has become a terrifying, denoting an imperium that is much greater and more threatening than any imperium was before (Pagden, 2001, p. 199-200). In sum, the rhetoric on globalisation brings forth powerful discursive effects, which in itself constitute a force to be reckoned with.

Yet, these discursive effects are not necessarily linked to real-world developments. In fact, the notion of a self-fulfilling prophecy implies that the rhetoric on globalisation actually precedes real world-developments, rather than interpreting them. If this were true, then there's a gap between what is said about globalisation on the one hand, and what is visible of it in empirical data. As Midgley (2007, p. 20) recently argued, globalisation does not point to a hard empirical fact, rather :

> The term globalization is a linguistic form of shorthand which connotes an extremely complex and volatile set of international events. The widespread tendency to reify the concept and even to endow it with anthropomorphic characteristics has unfortunately parodied these events. This is particularly evident in the way that blame for a great variety of social problems, including unemployment, the spread of contagious diseases, environmental pollution and many other human ills are attributed to globalization when they are not in fact the result of some objective "thing" exerting its own, malevolent volition but the result of a complex set of human activities with intended and unintended consequences.

This paper resists a "grand narrative" or overly discursive approach to globalisation. Instead, we advocate a more pragmatic, scholarly approach to tackle the issue of global economic change. If contemporary economic development affects the socio-economic fabric of many societies through the restructuring of global value chains, then what kind of tangible observations could be made in order to track and explain this process ? This key question is often ignored in the globalisation debate. Globalisation is in many ways used as a container concept that is based on a number of assumptions, which in turn, can and should be questioned by well-targeted empirical evidence. The main proposition of this paper is accordingly that research should shed light on the

small processes that constitute the great unknown that is commonly labelled "globalisation." Accordingly, the main concern is to explore how more, and more accurate, evidence can be obtained. This exploration proceeds as follows. The next section develops the argument that we should move on from the "what" question of globalisation, which treats globalisation as a reified construct, to the "why" question, which would allow a more careful exploration of the preconditions for globalising processes. In the third and main section, we extend this argument to a craft design requirements for research (level of analysis, unit of analysis, regions as a stratification variable, research questions, data collection methods and analysis). In conclusion, it is stated that a more refined research approach would help us one step further in unpacking the container concept "globalisation" in empirical studies, which in turn would allow a less speculative debate on contemporary socio-economic developments.

ISSUES AND CONTROVERSIES IN THE GLOBALIZATION DEBATE

While much of the globalisation debate can be seen as a strictly discursive phenomenon, globalisation of course also points to real, structural. The challenge for a social scientist then is to determine the nature and magnitude of these developments. Is globalisation really a powerful avalanche that overflows existing social and political structures in society? The latter significance of globalisation is more or less moved forward in the works of Manuel Castells (1996). Here, globalisation implies processes of deregulation and privatisation, legitimated by a "geo-political-economic discourse" (Sidaway and Pryke, 2000) that promotes free trade and leads towards an increased range of options in the behaviour of globally operating corporations (Sassen, 1999). In addition, globalisation goes hand in hand with a process of informatisation, in which corporations increasingly make use of capacity offered by Information and Communication Technology (ICT) (Duff, 2000). Both factors combined imply a substantial impact on work organisation as well as on the business and market-dynamics in which corporations are implicated (Hoogervorst *et al.,* 2000). Globalisation accordingly emerges as a political, technological and economic superforce, and through its effects on work organisations and employment, as the motor of social change in contemporary societies (Beck, 1992). Recently, Nigel Thrift (2006, p. 300) has eloquently formulated this view on globalisation as follows: "capitalism as a leviathan not only making its way in the world largely unimpeded but using all manner of consumers' own passions to stoke the engines a bit more".

Among the many consequences of this process, is a loss of autonomy in the political powers of the nation-state. Beck (2000) argues to that economic and social ways of acting, working and living no longer take place within the container of the state. The main question, he argues, boils down to this: "have politics and the state become zombies – dead long ago but still haunting people's minds?" (Beck, 2000). Liberalisation and privatisation have indeed

provoked a fear that globalisation leads to diminishing capacities of states to sustain social policies (Mishra, 1999). It has been argued that welfare states will have to be restructured and slimmed (Montanari, 2001), thereby competing against one another in a destructive "race to the bottom" with regard to social standards, sometimes referred to as "Americanisation" (Crouch, 1999, p. 543). International convergence of national arrangements is thus inevitable within such a framework, because "the logic of efficient organisation is the same regardless of the cultural tradition of the country that adopts it" (Noble, 2000, p. 260). One of the dramatic side-effects of this is, so it has been argued, is that we are probably heading towards new large scale conflicts having their roots in structures of ownership, production and distribution (Genov, 1997). These conflicts would involve new categories of social actors, such as a "transnational capitalist class" (Sklair, 2002), and take place within a society in which "who we are is no longer a function of where we are" (Giddens, 1990).

However, if the above depiction of globalisation as an overpowering avalanche is accepted, then there is not much consensus on its current empirical status. Are we really seeing globalisation emerging in economic, political and social realms as a kind of universal straightjacket ? Althought this argument is recurrently emerging for about two decades now, the empirical record, in as far as currently available, seems to draw a more nuanced picture. Several authors have pointed to the generally exaggerated impact of socio-economic change (Esping-Andersen, 1999 ; Ferrara *et al.,* 2000 ; Mann, 2000), or to alternative modes of implementing and sustaining social protection in the face of globalisation (see Walby, 1999). Evidence furthermore indicates that "between, on the one hand, the pressures from a transnational economy which eludes national governance and the national political forces which represent its interests, and, on the other hand, the actual adaptation of policies and institutions within national polities in the direction of market-conformity, there are however institutional barriers" (Montanari, 2001, p. 488).

There thus seems to be a salient duality in current literature on globalisation. On the one hand, there are those who maintain that globalisation involves powerful economic and technological processes, which are somehow unleashed from political constraints. On the other hand, and in contradiction to the former statement, it is also frequently stated that globalisation is restrained by institutional barriers. In this context, and if social sciences are to be helpful in shaping societies, academics ought to promote vigilance in relation to discursive, self-fulfilling and irrational policy making. Such vigilance may be increasingly needed to prevent the development of a negative evolutionary spiral in socio-economic policymaking and socio-economic negotiations. In the light of paradoxical propositions, one should at the very least be careful to attribute observations of social change to some opaque powers, such as those of globalisation. Inferences on labour market regulation and social policy may then simply assume globalization without actually observing it, and thus solutions are designed for a problem that isn't, as such, known.

Against the backdrop of the globalisation debate, the question that underlies our research endeavours ought to be: can we identify those institutional arrangements that allow societies to realize multiple goals, *e.g.* social policy objectives, labour market objectives and sustainability objectives. In search for the policy and institutional levers that determine the socio-economic path of societies, we suggest, it's probably more helpful to focus attention on the "why" question rather than the "what" question of globalisation. In general, social scientists have perhaps spent too much time and effort in debating what exactly globalisation – as a reified construct – means, while, we might had beeb better off scrutinizing specific events of potentially globalising behaviour. If we are to see the increasing connectedness of human activities, than it would be most illuminating to look into the minds and habits of local gatekeepers who allow the creation of global interconnections. Instead of just asking generally what the nature of interconnections would be, we might try to reveal in more detail why these gatekeepers have decided to somehow act in favour of global interconnectedness. The "varieties of capitalism"-school of the political economy (see Allen, 2004) sets a good example here. The central claim of this school of thought is that the origins of institutional determinants can be found in "the organisation of production through markets, and market-related institutions" (Soskice, 1999). The study of Soskice (1999) is path breaking in that it convincingly demonstrates the causal impact of selected institutional methods of co-ordination on, for instance, product market strategies of firms, or innovations within organisations. Accordingly, the best way to deal with challenge in research is to reverse our main question. That is, instead of asking what globalisation means, we'd probably advance faster by taking one epistemological step back and ask why we would see globalisation emerging in the first place.

RESEARCH ON GLOBALISATION: DESIGN PARAMETERS

Level of analysis: Looking at small processes to understand grand developments

Metaphorically, if globalisation is as a shadow that is cast upon our world, than we would do a better job in studying the movements of the clouds in the sky rather than following the expanding boundary of the shadow on the ground. In other words, it's preferable to study the microprocesses that drive all-encompassing change, rather than to focus on the general appearance of a changing world. Unfortunately, however, in many analyses of the contemporary economy, a strong focus is put on macro-indicators. It is in this sense of ecological fallacy that Michie *et al.* (2002), have argued that much contemporary economic analysis ignores "the key industrial and organisational detail underlying production." Macro-economic change is indeed commonly analysed by pointing to three interrelated macro-developments, each of which can be deconstructed into lower level developments that deserve to be put at the centre of research attention.

1. Firstly, economic globalisation is observed in terms of the increasing exchange on global product and financial markets. More in general, it is related to the co-evolution and co-determination of cyclical evolutions in the domestic markets of different countries and the increased mobility of capital. Economic agents are said to be scanning the entire globe in search for conditions that increase their profitability. Firms are assumed to follow capital in its volatile course across the globe, although, perhaps, with a certain time lag. To what extent is this true ? Although this is in principle a perfectly researchable question, few data are available to provide a reliable answer. Yet, with regard to firm behaviour, research could test fairly unambiguous and refutable inferences. In absence of such research, the danger is that observations are simply attributed to the macro-narrative of the global volatility of our era. Instead, meso and micro level studies can address the increased mobility of organisational segments, or activity clusters, which are core processes of economic restructuring. The added value of such research would be to provide process-oriented rather than outcome-oriented empirical evidence, thereby illuminating the black box of assumptions regarding economic restructuring and simultaneously providing perspectives for pro-active, long-term policymaking.
2. Secondly, economic restructuring is categorised as driving our societies towards post-industrial economic structures. The multitude of causal drivers includes the substitution of labour by technology, the expansion of the social and personal service sectors due to demographic evolutions and the gradually increased labour-market participation of women in the post-war era, the delocalisation of labour-intensive industrial activities towards low-wage countries, the emergence of global competitive product markets, changed consumer preferences necessitating the reorganisation of industrial enterprises and the reshuffling and externalisation of industrial business functions into specialised firms in the services sector. Again, these are significant developments emerging from macro-level data on socioeconomic change. Strikingly, only a limited number of these factors can be straightforwardly connected to global developments. However, the relative importance of, and effective explanations for each of these developments can not be derived from available macro-oriented data. Such macro-outcomes at the surface of macro-economic indicators are to some extent the reflection of restructuring corporate value chains, and better knowledge of such processes would allow for a more appropriate evaluation of this extent.
3. The shift towards a knowledge-based, information and network society is the third feature of what is conceived as socio-economic restructuring and captured under the umbrella term of the "new economy." The notion of network, as it has been diffused by the influential work of Manuel Castells (1996) proclaims the possibility of transferring knowledge and information in an unprecedented scale at a very fast pace. This may lead

to decentralisation and to greater global dispersal of social interactions and economic transactions. The argument of the information and network society depends on the increased knowledge, information and transaction transfers by business actors, calling for flexible implementation, processing and transmission. Again, however, such statements should be considered as a source of refutable implications that can be tested in research at the meso-level of organisations. Analyses should begin with the elaborated notions of "information" and "network society." Where the analyses must end, however, is in making transparent the mechanisms and processes that are concealed by such notions.

Summing up, we argue that the main analytical components which are taken up in the debate on macroeconomic restructuring are often delusive because they are neutralised by aggregation to the highest analytical level. It is at this level that the notions of post-industrialism, globalisation, network and information society are encountered. The main deceptive element in much contemporary analysis on economic development is that the terminology of "globalisation", "post-industrial", "network" and "information society" are imposed as universal developments, and as such, divert attention away from the significance of national and regional institutional variety. In this sense, capitalist economic restructuring is assumed to occur at the "global" level, where it evolves beyond the reach and control of "local" stakeholders. Global economic restructuring is thus presented as an autonomous process obeying to its own laws, whatever disruptive or destructive tendencies it entails. Such a presentation is fatalistic because the outcomes of economic restructuring are conceived as the inevitable result of economic laws of nature, as inescapable axioms, while they should be conceived of as the aggregation of a multitude of potential economic alternatives in the process of socio-economic change. Consequently, we need to look at many small processes in order to understand this one grand development that is called globalisation.

Unit of analysis: Transactions across boxes of activities in value chains

In establishing a good unit of analysis, one fruitful hook to cling on to are "global value chains" (GVCs), and more particularly the coordination and transfer of "boxes of activities" (Hopkins and Wallerstein, 1994) that occurs within value chains. A GVC-approach allows us to take a marked step forward, from the what to the why question of globalisation. That is, we need to understand the way and the extent in which the coordination and transformation of business activities at a global scale takes place. If there's a lot of this happening, then we are observing a globalising engine at work. If we see it happening in some contexts, but not in others, then perhaps we're on the trail of a counter current that deserves to be looked at in closer detail.

Recent developments in GVC-analysis are indeed moving into this direction. Particularly, in their 2005 paper Gereffi *et al.,* have used Transaction Cost Economics (TCE) to reveal the decision-making process in the structuring of GVCs. A short overview of the main concepts of TCE quickly reveals the level of detail that is incorporated into GVC-analysis. The central premise of TCE theory is that managers structure the operations of companies in order to minimise transaction costs (Chiles and McMackin, 1996, p. 73-99). The amount of these costs are dependent upon, firstly, the nature of the asset that is subjected to the transaction ("asset specificity"). When an asset is characterised by a high degree of transaction-specificity, then a correspondingly high level of investments must be made in order for the transaction to succeed. This is the case because the value of these investments are predominantly determined by the nature and the sustainability of the relationships between the partners in the transaction (Nooteboom, 1992). Secondly, transaction costs are also determined by the frequency in which the same transaction can be repeated in the course of time. Generally, transactions characterised by a lesser degree of frequency are, at least from the point of view of the demanding party, more favourably arranged in the market. Finally, the amount of transaction costs is also dependent upon the degree of uncertainty regarding the completion of the transaction, because for diverse reasons transactions can vary according to the extent in which they are liable to disruptions. (Williamson, 1981, 1993, 1996). It is frequently argued by referring to these transaction-attributes that the expanded use of ICT is responsible for an important reduction of transaction costs (Mol, 2001 ; Grimshaw *et al.,* 2002 ; De Jonckheere *et al.,* 2003). This is because some form of codification of information is a precondition for the usage of ICT. As a consequence, the availability of information for the transaction partners increases, while the degree of "uncertainty" correspondingly decreases. In turn, codification also facilitates commodification (Grimshaw *et al.,* 2002). In terms of transaction cost reasoning, "asset specificity" can be significantly reduced as well, because the process of commodification implies that the asset is more universally available, thereby reducing the specificity of the transactions.

By incorporating TCE into GVC-analysis, Gereffi *et al.,* have taken on the challenge to investigate how economic activities are variously integrated and coordinated in global production networks, and to reveal the determinants of such variation. In addition, and equally important, is to reveal the geographical, economic and labour market consequences that are connected to such organisation modes in global value chains. Choosing economic activities ("boxes of activities") as a unit of analysis and subsequently following how these boxes are transacted throughout chains, is accordingly a good choice.

Stratification variable : Regions

While we have thereby narrowed down our object of study to economic activities, and the way in which these activities are "transacted" throughout global value chains, the need remains to delineate the context in which these phenomena are

best studied. As a general rule of thumb, we are inclined to follow Therborn's advice that ambitious theories and programmes of inquiry should be judged by their contribution to "first-order questions, emerging from certain tensions of social life itself" (2000, p. 52). With regard to GVCs, researchers following this advice necessarily study localized problems in order to unravel global trends. They will subsequently end up pursuing "the connections between the various territories – the labour process, employment relations, firm governance structures, capital and product markets – through which restructuring takes place" (Thompson, 2003). Unfortunately, and much in contrast, available organisation-theoretical approaches often avoid institutional-comparative analyses (Wang, 2002, p. 153-181). This problem is also apparent in TCE, as is also recognised by Williamson – the founding father and most important proponent of contemporary transaction cost theory: "the correct argument is that institutional environment matters and that transaction cost economics, in its preoccupation with governance, has been neglectful of that" (Williamson, 1996, p. 230). This limitation is accordingly apparent in empirical research on transaction cost economics that emphasises inter-organisational relationships at the expense of casting light on the institutional environment as a source of uncertainty. Symptomatically, the operationalization of uncertainty in much TCE-research is usually very limitedly elaborated by observing the efforts brought to bear by the transaction partners in order to exclude inter-organisational uncertainty (see for instance Wang, 2002).

Yet evidence rather points to increasing divergence in organisational strategies across institutional contexts, suggesting a mutual shaping of organisational and institutional regulation. This has become apparent in the field of welfare state analysis (see for instance Esping-Andersen, 1999; Crouch, 1999; Castells, 1996). Convincing evidence has also been delivered by recent comparative organisation research in Europe (Huws, 2003), and by a wide variety of organisation studies (see for instance Lane, 2000; Maurice, 1995 and 2000; Sorge and Brussig, 2003; Whitley, 1992 and 2003) suggesting that the recent developments, including the expansion of the ICT-sector, follows the pattern of existing institutional variation, rather than pushing nation states towards institutional convergence in socio-economic policies.

Taking into account regional variation, *e.g.* as a stratification variable, is thus not only a good idea because of pragmatic reasons, but also for theoretical reasons. It may nonetheless be wise to adopt "regions" as "just" a stratification variable, and to subsequently proceed in comparing data from various regional contexts. The rationale for this design option would be to avoid the assumption that every change in organisational forms can be necessarily be traced back to the institutional context. In other words, it may, for some transnational events, be the case that localised institutions have very little impact on economic outcomes. By emphasising mostly nationally specific institutions the potential spread of transnational models is therefore ill understood (Smith and Elger, 2000). Multinational organisations indeed carry a potential for enforcing such models on their institutionally disparate plants without much institutional

interference. For that reason such organisations can more or less be characterised as "decontextualised organisations" (Giddens, 1994), because their scope for action is less mediated by institutional influence. Accordingly, by treating institutional embeddedness as given, potential explanatory power is lost by adopting the "false" assumption that institutional limitations "are predestined and irreversible" (Pfeffer and Salancik, 1978). A further inference derived from "institutional alignment" (Knights and Murray, 1994) between organisations and their environment is that in those instances where economic activities disappear from a certain locale, a causal link should be observable between the event of delocalisation and the relative failure of the aligning process. Empirical research that is able to establish such a link is still largely non-existent (Pfeffer, 2003).

Asking the right questions

Now that we have determined an appropriate unit of analysis –the transaction strategies of organisations in respect to economic activities in value chains – and a useful dimension to take into account in the study of this unit of analysis – regional or institutional variation –, two very general research questions can be immediately derived.

1. First is the question of organisational strategies. By investigating current strategies of organisational decision makers, structural economic change can be addressed and analysed, including organisational innovations in the form of intra- and inter-organisational restructuring – and the relocation – of value chains.
2. Second is the question of institutional influence on firms' strategies. Different effects can be distinguished, including the feasibility of sustaining specific economic activities, at the expense of other economic activities, and sectors of employment.

Table 1 below may be helpful to draft more precise operational research questions. Table 1 summarizes how institutional mediation can affect organisational strategies. The ensuing variety of combinations between institutional contexts and organisational strategies leads to a classification of phenomena that deserve to be considered. Firstly, research should map the empirical diversity of organisational strategies. These can take on three distinctive basic forms of organisational adaptation. Most organisation studies on innovation investigate organisational innovation in the assumption that the institutional environment exerts limited influence on organisational change. This empirical possibility is acknowledged in the middle column of Table 1, where institutions exert a neutral impact.

TABLE 1
Institutional Impact on Organizational Strategies

	Institutional – Impact		
	Positive	**Neutral**	**Negative**
Organisational Strategy	Organisational Alignment	Intra-/inter organizational Innovation	Institutional Alignment
Socio-economic Outcomes	"Upskilling" and "reskilling" *vs* "deskilling" "Job loss" *vs* "job gain"		

In reality, however, institutions are likely to determine which organisational strategies are feasible and which are not. Therefore, and secondly, the institutional environment can exert a favourable influence on organisational alignment strategies in changing market conditions. This can be done by restructuring supply chains via the options of internalisation versus externalisation of business functions. This is expressed as organisational alignment in Table 1. Thirdly, institutions may act as a barrier for organisational alignment. In the context of a globalised economy this may either lead to failures or bankruptcy of firms, or to organised strategies of institutional realignment by economic actors. In the latter case corporate decision makers can engage in negotiations or strategies to align the external environment in reconciliation with the organisational requirements.

This leads to the following research questions.

1. What strategies do organisations adopt with regard to the management of supply chains in order to sustain competitiveness, and what is the significance of these strategies? That is, on what scale are these strategies being adopted?
2. How and to what extent does the institutional context impact upon the feasibility and occurrence of specific organisational forms and strategies? What is the role of various and evolving (sub)regional institutional environments in these strategies?
3. To what extent do the organisational strategies vary across business sectors, and how can this variation be explained by organisational variables?
4. What socio-economic consequences do these strategies imply in terms of employment? This involves impact assessments in terms of:
   a. employment: job loss *vs* job gain;
   b. qualification requirements: upskilling and reskilling, *vs* deskilling.

5. To what extent do relocations of economic activities occur at the expense of, respectively in favour of sustainable development ?

Combining a variety of data collection methods

In accordance, we need data on a variety of institutional frameworks and on a variety of organisational forms, and more specifically, we need a research design that allows for the investigation of the adaptation process of these organisational forms within a variety of business sectors. This can not be done within one single type of data. This necessitates, by contrast, the combination of several complementary empirical and analytical strategies, each cumulatively contributing to the development of a broad knowledge framework for monitoring and analysing socio-economic transformation. Several elements are necessary in such a frame, because this frame must be built on several essential knowledge components.

1. There's a need for more in-depth knowledge of organisational strategies in relation to business sectors, and according to the integration or interconnectedness of firms into international or transnational markets or business networks. The development of an accurate and in-depth understanding of various organisational forms and strategies require context-rich methods of data gathering, which implies the adoption of qualitative research methods. This is because the complexity of the interacting intra- and inter-organisational variables in combination with institutional variation requires extensive data-collection on each case, which is not feasible in large scale surveys.
2. Secondly, and in addition to developing a thorough understanding of organisational strategies, there's also a need to assess the economy-wide importance and significance of various strategies. This requires a representative survey, which allows for the inter-sectoral comparison of organisational strategies and specific generically defined business functions.
3. Thirdly dynamics in the employment structure must be detected, in order to assess the relative importance of structural change in the labour market, that is : first, the elimination of jobs through failures or delocalisation of specific economic activities ; second, the commodification or de-commodification of work via the externalisation of economic activities either to government services or households, either to the market ; third, the substitution of jobs by capital investments in technology ; and finally, the elimination of jobs because of the attainment of higher levels of labour productivity in the work organisation.
4. Fourthly, organisational restructuring of value chains can yield diverse quantitative and qualitative effects on the labour market, which must be linked to wider socio-economic outcomes in terms of social inclusion

versus exclusion, as well as in regard to qualification structures on the labour market. An increase in the number of organisations externalising specific business functions, may on the one hand, lead to negative employment effects in terms of job loss, and to negative effects in terms of job quality as well, if this is evolution accompanied by task impoverishment in the work organisation. The cumulative (macro-level) socio-economic effects of these organisational developments would be measured in terms of declining employment rates and deskilling of the workforce. On the other hand, organisational restructuring may well take the form of – selective – internalisation of activities in integrated organisational units. In the latter case, evidence on the nature of these units, in terms of job content and skill requirements of the workforce, and the geographic location of such organisational units is important. This may be the case because these organisational entities are or may become a valuable source for job creation in the present and future.

5. Finally, research must enable to monitor the international – or transnational – development of value chain restructuring. Case studies should allow assessing the emergence and importance of the global restructuring of transnational interconnected networks of organisations. The widely acknowledged role of multinational corporations is gaining importance as a result of the mentioned developments, and should thus be subjected to rigorous scrutiny.

Analysing data: Don't mistake correlation with causation

So far, we have argued that existing research approaches yield misleading results, primarily because they adopted a macro-level of analysis, thereby ignoring the underlying detail of organisational restructuring in value chains. This is particularly true for the neoclassical approach within economics. The economic discipline has meanwhile seen a countermovement emerge, which is labelled New Institutional Economics (NIE). As one of the outstanding proponents of the latter subdiscipline, Williamson (1993) has criticised the neoclassical approach for, in short, ignoring the cost of running the economic system. More specifically, Douglass North argued that neoclassical models have been prone to ignore the "costs of specifying and enforcing the contracts that underlie exchange" (North, 1984). Such acknowledgements have certainly been helpful to incorporate economic expertise in GVC-analysis.

However, there's a pitfall that requires attention whenever researches adopt a NIE-approach, most particularly rational choice reasoning, to draw inferences from analyses. Sociologists have frequently complained that NIE is prone to adopt "an atomised, undersocialised conception of human action, continuing in the utilitarian tradition" (Granovetter, 2001). TCE for example is "a theory about what governance structures we would observe among a

population of organisations at the end of a lengthy evolutionary process, in which the economic system reaches the competitive equilibrium" (Chiles and McMackin, 1996). In essence, this is a long phrase to say that NIE adopts a functionalist-utilitarian perspective to interpret economic behaviour. If a particular pattern of behaviour becomes dominant, or persists for a sufficiently long period, the functionalist's inference would be that this particular behaviour is as such most efficient.

As has been noted by Knight, this functional reasoning is not necessarily correct : "one of the most significant mistakes made by proponents of rational choice explanations of institutional change is the practice of working back from the identifiable institutional effects to determine the initial preferences of the actors involved in the institutional process" (Knight quoted in Thelen, 2003). A purely functionalist account does not acknowledge that the eventual outcome of the strategic behaviour of a large number of actors may differ significantly from the intentions of any of these actors. In many ways, the observed societal fabric is built on the ruins of failed intentional behaviour. Furthermore, functionalist explanations go against the grain of what we have argued so far, since such explanations appeal to a *higher* – as opposed to a lower – level of analysis to explain a theoretical claim (Martin, 2003, p. 11).

In brief, one should be careful not to mistake correlation with causation. This hazard is particularly present when one wants to draw inference to macro-development such as globalisation. Globalisation is a plethora of events and developments that are most of the time interrelated, but not necessarily in a causal way. In other words, we need to be able to discriminate between coincidence and causality. For example, while we have above highlighted the importance of taking "regions" into account, this suggestion should not be taken as a functionalist argument. Cumbers *et al.* (2003, p. 326) rightly argue against an instrumentalist approach of regions and in favour of a view on economic development as an open-ended and contested process operating across different geographical scales.

CONCLUSION

In sum, this paper is a plea to look at the little origins of the great unknown that is globalisation. In view of the rather speculative accounts on globalisation, we propose to structure research on the basis of analytically lower level hypotheses on socio-economic change. We concur with Sorge that a frequently made mistake is to assume societies to be a level of social aggregation that ranks above more individual or intermediate levels, "one with separate variables to describe its characteristics" (Sorge, 2006, p. 32). Accordingly, globalisation, is a notion that needs to be unpacked in more specific detail (Sorge, 2006, p. 15). In accordance, we need data that are helpful in this unpacking. One particular method is to adopt event driven-data collection that reveals causal determinants

which are often simply assumed in accounts of globalisation. For example, there are numerous claims that corporations take advantage of globalisation to relocate their activities. This sort of claims have been juxtaposed to arguments that social policies are affected by economic globalisation, and notably by the relocation decisions of corporations. Simultaneously, through this juxtaposition, a quite extensive causal machinery is implicitly assumed to interlink corporate decisions with the playing field of social policies. This causal interlinkage should be put at the centre of attention. Accordingly, an event-driven design could start-off with labour market developments, then try to assess to what extent these developments can be attributed to globalisation, and eventually establish how the impact of globalisation on the labour market can be mediated by social policy and labour market regulations.

For example, among the many events that are attributed to globalisation and that are worth studying in more detail, are events of job growth and job gain. Among the universe of job growth and job gain events, a particular portion can be attributed to corporate decisions. Other causes may be due to demographic factors, *e.g.* the evolution of age cohorts, administrative factors, *e.g.* governmental decisions to sustain a community sector, or strictly localised factors, *e.g.* commodification or decommodification of household activities. If the ambition is to account for the effect of globalisation, than such factors need to be separated out, leaving us with a more precise assessment of the amount of job loss and gain that can be attributed to corporate decision-making. Next, it remains to be determined to what extent this corporate decision-making is somehow connected to globalising processes. Many corporate decisions are indeed likely to be regionally specific, *e.g.* related to the local labour market situation, local customer bases, and regional market opportunities. It is only once these factors are singled out that a global economic process can reveal itself. Eventually, we'd end up with a universe of job loss and job gain events that might in one way or the other be related to cross-national transactions of labour, work and investments. Finally, only then, a more accurate perspective could be developed on the institutional mediation and regional specificities in the globalising process.

To conclude, a brief note on theoretical frameworks is appropriate. Many international academic journals, in various disciplines that are concerned with socioeconomic reality, are substantially moving, either towards the boundaries of their disciplinary paradigms, either across disciplinary boundaries in order to enrich their frameworks with insights from complementary disciplines. In doing so, empirical results are yielded that are increasingly functional in nurturing interdisciplinary insights. Our claim is that a good breeding ground is emerging, and that sufficient substance is available for eventually combining interdisciplinary conceptual perspectives into powerful explanatory models at the meso-level of analysis. This paper has attempted to contribute to a solid basis in terms of research designs in order to support this potential.

BIBLIOGRAPHY

ALLEN, M. (2004). "The varieties of capitalism paradigm : Not enough variety ?", *Socio-Economic Review,* vol. 2, no. 1, p. 87-108.

BARTELSON, J. (2000). "Three concepts of globalization", *International Sociology,* vol. 2, no. 15, p. 180-196.

BECK, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*, London, Sage Publications.

BECK, U. (2000). "The cosmopolitan perspective : Sociology of the second age of modernity", *British Journal of Sociology,* vol. 51, no. 1, p. 79-105.

BRADLEY, H., M. ERICKSON, C. STEPHENSON and S. WILLIAMS (2000). *Myths at Work*, Cambridge, Polity Press in association with Blackwell Publishers Ltd.

CAMPBELL, J.L. (2004). *Institutional Change and Globalization*, Princeton, Princeton University Press.

CASTELLS, M. (1996). *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell Publishers, Oxford University Press.

CHILES, T.H. and J.F. MCMACKIN (1996). "Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics", *Academy of Management Review,* vol. 21, no. 1, p. 73-99.

CROUCH, C. (1999). *Social Change in Western Europe*, Oxford, Oxford University Press.

CUMBERS, A., D. MACKINNON and R. MCMASTER (2003). "Institutions, power and space. Assessing the limits to institutionalism in economic geography", *European Urban and Regional Studies,* vol. 10, no. 4, p. 325-342.

DE JONCKHEERE J., M. RAMIOUL and G. VAN HOOTEGEM (2003). *Is Small Finally Becoming Beautiful ? Small and Medium-sized Enterprises in the New Economy*, Brighton, The Institute for Employment Studies.

DUFF, A. (2000). *Information Society Studies*, London, Routledge.

ESPING-ANDERSEN, G. (1999). *Social Foundations of Post-industrial Economies*, New York, Oxford University Press.

FERRARA, M., A. HEMELRIJCK and M. RHODES (2000). *The Future of Social Europe. Recasting Work and Welfare in the New Economy*, Oeiras, Celta Editora.

GENOV, N.B. (1997). "Four global trends : Rise and limitations", *International Sociology,* vol. 12, no. 7, p. 409-428.

GEREFFI, G., J. HUMPREY and T. STURGEON (2005). "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy,* vol. 12, no. 1, pp. 78-104.

GIDDENS, A. (1990). *The Consequences of Modernity*, Oxford, Polity Press.

GIDDENS, A. (1994). "Foreword", in R. Friedland and D. Boden (eds.), *Nowhere. Space Time and Modernity*, Berkeley, University of California Press.

GRANOVETTER, M. (2001). "Economic action and social structure : The problem of embeddedness", in M. Granovetter and R. Swedberg (eds.), *The Sociology of Economic Life*, Cambridge, Westview Press.

GRIMSHAW, D., C. FANG-LEE, I. GRUGULIS and S. VINCENT (2002). "New technology and changing organisational forms: Implications for managerial control and skills", *New Technology, Work and Employment,*vol. 17, no. 3, pp. 186-203.

HELD, D. and A. MCGREW (2000). "The great globalization debate: An introduction", in D. Held and Anthony McGrew (eds.), *The Global Transformations Reader*, Cambridge, Polity Press, p. 1-45.

HOOGERVORST, J.A.P., P.L. KOOPMAN and H. VAN DER FLIER (2000). "Human resources strategy Voor de Nieuwe ICT Gedreven Business Context", *Gedrag en Organisatie,* vol. 13, no. 6.

HOPKINS, T.K. and I. WALLERSTEIN (1994). "Conclusions about commodity chains", in G. Gereffi and M. Korzeniewicz (eds.), *Commodity Chains and Global Captilism*, Westport, Praeger Publishers, p. 48-50.

HUWS, U. (2003). *When Work Takes Flight. Research Results from the EMERGENCE-Project*, Brighton, Institute for Employment Studies.

KNIGHTS, D. and F. MURRAY (1994). *Managers Divided. Organization Politics and Information Technology Management*, New York, John Wiley & Sons.

LANE C. (2000). "Globalization and the german model of capitalism – erosion or survival?", *British Journal of Sociology,* vol. 51, no. 2, p. 207-234.

LINDENBERG S.M. and H. SCHREUDER (eds.) (1993). *Interdisciplinary Perspectives on Organisation Studies*, Oxford, Pergammon Press.

MANN, M. (2000). "Has globalization ended the rise and rise of the nation-state?", in D. Held and A. McGrew (eds.), *The Global Transformation Reader*, Cambridge, Polity Press.

MARTIN, J.L. (2003). "What is field theory?", *American Journal of Sociology,* vol. 109, no. 1, p. 1-49.

MAURICE, M. (1995). "Social foundations of technical innovation. Engineers and division of labour in France and Japan", in W. Littek and T. Charles (eds.), *The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organization in International Perspective*, Berlin, Walter de Gruyter.

MAURICE, M. (2000). "The paradoxes of societal analysis. A review of the past and prospects for the future", in M. Maurice and A. Sorge (eds.), *Embedding Organisations*, Amsterdam, Benjamins.

MERTON, R.K. (1948). "The self-fulfilling prophecy", *Antioch Review,* vol. 8, no. 2, p. 193-210.

MICHIE, J., C. OUGHTON and F. WILKINSON (2002). "Against the new economic imperialism. Some reflections", *American Journal of Economics and Sociology,* vol. 61, no. 1, p. 351-365.

MIDGLEY, J. (2007). "Perspectives on globalization, social justice and welfare", *Journal of Sociology and Social Welfare*, vol. XXXIV, no. 2, p. 17-36.

MISHRA, R. (1999). *Globalization and the Welfare State*, Cheltenham, Edward Elgar.

MOL, M.J. (2001). *Outsourcing, Supplier Relations and Internationalisation: Global Sourcing Strategy as a Chinese Puzzle*, Amsterdam, Erasmus Universiteit.

MONTANARI, I. (2001). "Modernization, globalization and the welfare state : A comparative analysis of old and new convergence of social insurance since 1930", *British Journal of Sociology,* vol. 52, no. 3, Pdf in file "WelfareConvergence".

NOBLE, T. (2000). *Social Theory and Social Change*, New Hampshire and London, MacMillian Press.

NOOTEBOOM, B. (1992). "Towards a dynamic theory of transactions", *Journal of Evolutionary Economics,* vol. 2, no. 4, p. 281-299.

NORTH, D.C. (1984). "Transaction costs, institutions and economic history", *Journal of Institutional and Theoretical Economics,* vol. 140, p. 7-17.

PAGDEN, A. (2001). *Peoples and Empires. Europeans and the Rest of the World*, London, Weidenfeld & Nicolson.

PFEFFER, J. (2003). "Resource dependency. Foreword to the classical edition" in J. Pfeffer and G. Salancik (eds.), *The External Control of Organizations. A Resource Dependency Perspective*, Stanford, Stanford University Press.

PFEFFER, J. and G.R. SALANCIK (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependency Perspective*, New York, Harper & Row.

ROBERTSON, R. and H.H. KHONDLER (1998). "Discourses of globalization. Preliminary considerations", *International Sociology,* vol. 13, no. 1, p. 25-40.

SASSEN, S. (1999). "Digital networks", in M. Featherstone and S. Lash (eds.), *Spaces of Culture. City, World, Nation*, London, Sage, p. 49-63.

SIDAWAY, J. and M. PRYKE (2000). "The free and the unfree. 'Emerging markets', The heritage foundation and the 'Index of Economic Freedom' ", in J.R. Bryson, P.W. Daniels, N. Henry and J. Pollard (eds.), *Knowledge, Space, Economy*, London, Routledge, p. 176-190.

SKLAIR, L., (2002). *The Transnational Capitalist Class*, Oxford, Blackwell Publishers.

SMITH C. and T. ELGER (2000). "The societal effects school and transnational transfer. The case of japanese investment in Britain", in M. Maurice and A. Sorge (eds.), *Embedding Organisations*, Amsterdam, Benjamins, p. 225-240.

SORGE, A. (2006). *The Global and the Local. Understanding the Dialectics of Business Systems*, London, Oxford University Press.

SORGE, A. and M. BRUSSIG (2003). "Organizational process, strategic content and socio-economic resources : Small enterprises in East Germany, 1990-1994", *Organization Studies*, vol. 24, no. 8, p. 1261-1282.

SOSKICE, D. (1999). "Divergent production regimes : Coordinated and uncoordinated market economies in 1980s and 1990s", in H. Kitschelt, P. Lange, G. Marks and J.D. Stephens (eds.), *Continuity and Change in Contemporary Capitalism*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 101-134.

THELEN, K. (2003). "How institutions evolve. Insights from comparative historical analysis", in J. Mahoney and D. Rueschemeyer (eds.), *Comparative Historical Analysis in the Social Sciences*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 208-240.

THERBORN, G. (2000). "At the birth of second century sociology : Times of reflexivity, spaces of identity and nodes of knowledge", *British Journal of Sociology*, vol. 51, no. 1, p. 37-57.

THOMPSON, P. (2003). "Disconnected Capitalism : Or why employers can't keep their side of the bargain", *Work, Employment and Society,* vol. 17, no. 2, p. 359-378.

THRIFT, N. (2006). "Re-inventing invention : New tendencies in Ccapitalist commodification", *Economy and Society*, vol. 35, no. 2, p. 279-306

WALBY, S. (1999). "The new regulatory state : The social powers of the European Union", *British Journal of Sociology,* vol. 50, no. 1, p. 118-140.

WANG, E.T.G. (2002). "Transaction attributes and software outsourcing success : An empirical investigation of transaction cost theory", *Information Systems Journal,* vol. 12, p. 153-181.

WHITLEY, R. (1992). *Business Systems in East Asia : Firms, Markets and Societies*, London, Sage.

WHITLEY, R. (2003). "From the search for universal correlations to the institutional structuring of economic organization and change : The development and future of organization studies", *Organization*, vol. 10, no. 3, p. 481-501.

WILLIAMSON, O.E. (1981). "The economics of organization. The transaction cost approach", *American Journal of Sociology,* vol. 87, no. 3, p. 548-577.

WILLIAMSON O.E. (1993). "Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives", in S.M. Lindenberg and H. Schreuder (eds.), *Interdisciplinary Perspectives on Organization Studies*, Oxford, Pergamon Press, p. 3-37.

WILLIAMSON, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*, Oxford, Oxford University Press.

La qualité de l'emploi des femmes et des hommes au Québec

Une étude de son évolution à l'aide d'une nouvelle typologie

Luc Cloutier, Paul Bernard et Diane-Gabrielle Tremblay

Ce document de travail présente les travaux de recherche en cours visant la construction d'une typologie de la qualité de l'emploi[1]. Cette typologie intègre quatre des principales dimensions régulièrement relevées dans la littérature, soit la rémunération, la qualification, la stabilité de l'emploi et la durée du travail (Centre d'études de l'emploi, 2006 ; Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002). À partir d'indicateurs clés reliés à ces dimensions, et par le croisement de ceux-ci, une classification des emplois est proposée. Cette classification vise à faire ressortir les particularités et différences des emplois quant à leur qualité.

Après avoir discuté de la pertinence de créer une typologie de la qualité de l'emploi, on fait état des justifications quant au choix des quatre dimensions retenues. Par la suite, les indicateurs composant ces dimensions sont présentés. La partie suivante traite de la démarche entourant la réduction visant la création d'une classification des emplois. Trois approches possibles menant à cette réduction sont exposées. À partir de l'une de ces approches (classement par analyse), on effectue une réduction qui aboutit à la création de 12 catégories d'emplois. Enfin, cette nouvelle classification des emplois est validée avec des résultats comparatifs femmes – hommes.

1. Les auteurs tiennent à remercier Christiane Lamarre et Anne-Marie Fadel de l'Institut de la statistique du Québec pour leur contribution au développement conceptuel et méthodologique de la création d'une nouvelle typologie de la qualité de l'emploi.

LA PERTINENCE DE CRÉER UNE TYPOLOGIE DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

L'analyse du marché du travail à partir de dimensions ou d'indicateurs clés reliés au concept de « qualité de l'emploi » est une démarche largement utilisée dans les recherches portant sur les conditions d'emploi et de travail (entre autres, Davoine et Erhel, 2006 ; Brisebois, 2003 ; Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002 ; OCDE, 2001 ; Melsenheimer II, 1998 ; Krahn, 1992). Qu'il s'agisse d'études sur les gains d'emplois ou de la rémunération (Drolet, 2002 ; Wolfson et Murphy, 1998 ; Finnie et Garneau, 1997), sur les liens d'emplois typiques et atypiques (Kapsalis et Tourigny, 2004 ; Matte, Baldino et Courchesne, 1998 ; Schellenberg et Clark, 1996 ; Krahn, 1995), sur la présence d'avantages sociaux et de protection sociale (Zeytinoglu et Cooke, 2005 ; Statistique Canada, 2001), sur la durée du travail habituelle et effective (Michon, 2005 ; ISQ, 2003) ou, encore, sur la santé et la sécurité au travail (Gervais, Massicotte et Champoux, 2006 ; Valeyre, 2006), celles-ci apportent divers éclairages quant à la qualité des emplois offerts aux travailleurs.

Toutefois, dans bon nombre de travaux consultés traitant de la qualité de l'emploi, les analyses sont souvent effectuées sans tenir compte de la combinaison de plusieurs dimensions ou indicateurs clés[2]. Ainsi, même si certains travaux présentent une lecture assez détaillée de la qualité de l'emploi (par exemple le Centre d'études de l'emploi, 2006 ; Brisebois, 2003 ; Krhan, 1992), l'analyse est davantage faite distinctement pour chaque dimension ou indicateur. D'un point de vue méthodologique et empirique, la création d'une typologie est une approche alternative pertinente et utile puisqu'elle offre la possibilité d'intégrer, dans l'analyse, diverses combinaisons possibles de dimensions / indicateurs. Aussi, une telle démarche ouvre de nouvelles perspectives car elle permet la création de « catégories d'emplois multidimensionnelles » susceptibles de révéler davantage diverses caractéristiques de la qualité de l'emploi.

Il convient de noter également que les recherches portant sur les conditions d'emplois et de travail, donc de la qualité de l'emploi, font souvent ressortir les différences ou inégalités existant entre les genres (Marshall, 2006 ; Sussman et Bonnel, 2006 ; Johansson, Katz et Nyman, 2005 ; Cranford, Vosko et Zukewich, 2003 ; Kim et Kurz, 2001 ; Maruani, 2000 ; Anker, 1997). La multiplication de ces travaux révèle la place grandissante des femmes sur la scène professionnelle et son impact incontournable sur la dynamique « famille-travail ». Afin d'être pertinente et complète, une analyse de la qualité de l'emploi devrait donc se faire en prenant en compte les différences – parfois marquées – entre les femmes

2. À notre connaissance, une étude récente intègre simultanément trois dimensions dans l'étude de la qualité de l'emploi. Il s'agit du statut d'emploi (stabilité), de la durée du travail et des horaires de travail (Lemiere et Marc, 2006).

et les hommes sur ce plan. C'est ce que permettrait, notamment, une typologie à caractère multidimensionnel grâce à la création de catégories de qualité de l'emploi particulièrement révélatrices.

LES DIMENSIONS ET INDICATEURS RETENUS DANS LA TYPOLOGIE DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

Devant le double objectif de créer une typologie qui permet d'une part, d'avoir une lecture qui intègre les principales dimensions de la qualité de l'emploi, et d'autre part, de faire un suivi régulier et constant de l'état du marché du travail, nous avons conclu que les données provenant de l'Enquête sur la population active (EPA) de Statistique Canada (1997) sont celles qui répondent le plus à ces préoccupations. En effet, cette enquête couvre les principaux éléments des conditions d'emplois et de travail depuis 1997 (rémunération, statut d'emploi, durée de l'emploi, etc.) et se fait sur une base mensuelle. De plus, la taille des échantillons rend possible l'analyse relativement détaillée des caractéristiques des travailleurs (âge, sexe, niveau d'études, présence d'enfants, etc.), des emplois (régime de travail, permanence de l'emploi, niveau de compétence, etc.) et des milieux de travail (secteur, profession, taille d'établissement, région, etc.).

Compte tenu de la source de données utilisée et des travaux théoriques et empiriques menés sur le sujet, la démarche proposée retient, tel que mentionné précédemment, quatre dimensions qui apparaissent fondamentales dans toute tentative d'étudier la qualité de l'emploi. Il s'agit de : 1) la rémunération ; 2) la qualification ; 3) la stabilité de l'emploi ; et 4) la durée du travail. En effet, dans les études consultées traitant spécifiquement de la qualité de l'emploi, on retrouve toujours ces quatre grandes dimensions. Par exemple, dans les travaux de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2002), on considère, entre autres, la sécurité de l'emploi et des parcours professionnels (mesurée notamment par le statut d'emploi et le revenu), le développement des compétences (qualification, formation, etc.), la conciliation vie de travail et vie hors travail (avec la durée du travail comme mesure centrale) ainsi que la santé et le bien-être tributaires en grande partie de l'organisation du travail. Par ailleurs, dans la littérature consultée, il existe évidemment bien d'autres dimensions de la qualité de l'emploi. Sans être exhaustif, mentionnons la présence et l'étendue des avantages sociaux, l'autonomie au travail, la qualité des relations entre collègues, les conditions physiques de travail (pénibilités physiques, nuisances et risques toxiques) et les horaires atypiques de même que les horaires flexibles. On doit mentionner aussi que certaines études sur la qualité de l'emploi font ressortir le degré de satisfaction au travail des personnes en emploi. Dans ces cas, on évalue la qualité de l'emploi à partir du jugement des travailleurs basé sur une ou plusieurs dimensions.

Il est évident que les quatre dimensions retenues ne couvrent qu'une partie de ce qui peut être pris en compte dans la qualité des emplois. Toutefois, il n'est pas déraisonnable de croire que ces quatre dimensions ne sont pas

indépendantes des autres conditions d'emplois et de travail pouvant être liées à la qualité des emplois. Par exemple, la présence et l'étendue des avantages sociaux sont souvent associées à la valeur de la rémunération ou encore à la stabilité d'emploi (permanent/temporaire). À son tour, le degré de stabilité d'emploi peut affecter la qualité des relations entre collègues tout comme les conditions horaires de travail. La question de l'autonomie au travail est par ailleurs souvent reliée aux qualifications des emplois offerts et aux compétences des travailleurs bien qu'elle puisse en être indépendante. Ce que l'on peut retenir du choix des quatre dimensions de la qualité de l'emploi, qui ne sont pas nécessairement indépendantes des autres dimensions, c'est que celles-ci tracent, selon nous, un portrait de base relativement complet de la qualité de l'emploi offert. L'ajout éventuel d'autres dimensions permettrait d'enrichir cette lecture de la qualité de l'emploi sans toutefois l'invalider.

La dimension rémunération

La rémunération demeure un élément déterminant de la qualité d'un emploi. Ce constat est observé dans bon nombre d'études portant sur la qualité de l'emploi. La dimension « rémunération » est d'ailleurs en tête de liste des 10 dimensions proposées par la Commission européenne lors du sommet de Laeken tenu en 2001 (à ce sujet, voir les travaux du Centre d'études de l'emploi, 2006). On peut ajouter à cela que des études américaines et européennes, citées dans un article de Fremigacci et L'Horty (2005), établissent un lien positif et étroit entre le niveau de rémunération et la satisfaction au travail, donc la qualité de l'emploi. Par ailleurs, parmi les facteurs extrinsèques de la satisfaction au travail analysés par Krahn dans son étude détaillée de la qualité des emplois dans les services, l'auteur mentionne que : « Le facteur le plus important est incontestablement le salaire, tandis que les avantages sociaux constituent une forme de salaire indirecte » (1992, p. 89).

Ainsi, est-il raisonnable d'avancer que la réduction de la rémunération est probablement l'une des possibilités les moins acceptables pour le travailleur puisque cela affecte directement son pouvoir d'achat et plus spécifiquement sa qualité de vie. D'ailleurs, dans un contexte syndiqué, on constate souvent que les demandes patronales visant à diminuer la masse salariale (réduction salariale importante) sont reçues très négativement par les travailleurs même si l'enjeu ultime peut se traduire par la perte significative d'emplois ou pire encore par la fermeture de l'entreprise. De façon générale, comme la rémunération d'un emploi est reliée directement au pouvoir d'achat, on peut soutenir que la qualité d'un emploi (pour cette dimension) augmentera à mesure que la rémunération sera plus forte. Si la rémunération constitue un aspect fondamental de la qualité de l'emploi, il va de soi que les inégalités salariales (ou écarts salariaux) entre les sexes révèlent à leur tour des différences en matière de qualité de l'emploi.

La dimension qualification

Cette deuxième dimension réfère à l'adéquation entre les qualifications du travailleur et les exigences minimales du poste occupé (mise en œuvre des qualifications). Généralement, les individus s'attendent à obtenir des emplois correspondant à leur profil éducationnel (niveau d'études atteint). Dans le cas contraire, ceux-ci seront « surqualifiés » pour le poste qu'ils occupent. Ce mauvais appariement est un indice de moins bonne qualité de l'emploi puisque d'une part, l'employeur n'utilise pas efficacement les compétences qui lui sont offertes et d'autre part, le travailleur ne peut mettre à profit ces compétences, ce qui n'est pas sans affecter sa motivation, son intérêt et sa productivité pour le poste en question. Il convient de souligner que cette dimension de la qualité de l'emploi se distingue des trois autres étudiées puisqu'elle porte davantage sur la nature du travail accompli (condition intrinsèque de l'emploi) que sur les conditions (extrinsèques) dans lesquelles celui-ci s'effectue. Mais pour autant, la qualification demeure une dimension importante de la qualité de l'emploi puisqu'il apparaît raisonnable de croire qu'elle est un déterminant important de la satisfaction au travail[3]. À cet égard, une étude assez détaillée de Krahn (1992), portant spécifiquement sur la qualité des emplois dans le secteur des services, retenait la perception de surqualification chez les travailleurs comme l'un des facteurs déterminants de l'insatisfaction au travail[4]. De même, la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail mentionne que l'un « des enjeux de la qualité du travail et de l'emploi est de permettre aux individus à la fois de faire valoir leurs compétences [donc d'utiliser leurs qualifications] et d'améliorer celles-ci » (2002, p. 23).

Toujours en rapport avec la dimension « qualification », on peut ajouter que les travailleurs surqualifiés risquent d'occuper davantage des emplois moins bien rémunérés par rapport à ce qu'ils pourraient obtenir compte tenu de leur niveau d'éducation. Aussi, plus le travailleur occupera de façon continue un emploi pour lequel il est surqualifié, plus le risque de ne pas tirer profit de ses compétences augmentera. Une telle situation risque à long terme de limiter son développement de carrière et l'accès à de meilleures conditions de travail et d'emploi (par exemple, sur le plan des gains, des avantages sociaux et de la permanence). En somme, toutes choses étant égales par ailleurs, le fait pour un travailleur d'être surqualifié serait plus susceptible d'être associé à une qualité d'emploi moins bonne comparativement au travailleur qualifié.

3. Ainsi, il est très plausible de croire qu'une personne tirera une satisfaction plus grande de son emploi si celui-ci permet qu'elle utilise ses compétences reliées à son niveau d'éducation et, ultimement, à son domaine d'études.

4. À partir des données de l'Enquête sociale générale de 1989 (cycle 4), Krahn a observé que « les Canadiens actifs sont très enclins à se dire trop qualifiés. Compte tenu de leur expérience, de leurs études et de leur formation, près du quart (23 %) des travailleurs se considèrent trop qualifiés pour leur emploi » (p. 119).

La dimension stabilité

Même si le travailleur occupe un emploi correspondant à ses compétences et qu'il bénéficie d'une rémunération relativement bonne, cette situation pourrait être plus ou moins durable dans le temps. La stabilité de l'emploi est une autre dimension importante de la qualité de l'emploi puisqu'elle influence en grande partie l'évolution des parcours professionnels et, plus largement, l'évolution des conditions de vie. De façon générale, la stabilité de l'emploi se mesure par le fait que l'emploi est de nature « permanente » ou « temporaire ». Un emploi permanent est celui auquel aucune date de cessation d'emploi n'est rattachée. De son côté, l'emploi temporaire, comme son nom l'indique, est de durée déterminée dans le temps ayant cette fois-ci un horizon temporel défini. Dans leur étude portant entre autres sur les changements dans les conditions de travail des Français, Guibert et Mergier (2006, p. 70) font bien ressortir – à partir d'entretiens individuels avec des employés et des ouvriers âgés de 30 à 50 ans – l'importance de la stabilité d'emploi (contrat à durée indéterminée – CDI) chez ces travailleurs. Ces derniers mentionnent, notamment, qu'avec un CDI, il y a moins de stress, plus de sécurité par rapport à l'avenir, on peut faire des projets, se centrer sur sa vie, etc.

Ces quelques remarques tirées d'entretiens suffisent à démontrer qu'un emploi permanent ou à durée indéterminée permet des perspectives de vie plus intéressantes sur le plan professionnel et personnel. L'emploi permanent apparaîtrait donc de meilleure qualité que l'emploi temporaire, surtout si ce dernier ne constitue pas une assurance vers un passage à un emploi permanent[5], qu'il est involontaire (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, p. 35-36) ou, encore, qu'il comporte de moins bonnes conditions de travail, notamment sur le plan de la rémunération et des avantages sociaux (OCDE, 2002 ; Schellenberg et Clark, 1996).

Mais il y a mieux que la simple permanence de l'emploi ; il y a évidemment la sécurité d'emploi qui garantit, sous certaines conditions, la durabilité de l'emploi ou plus précisément le maintien en emploi des personnes. Bien entendu, ce type de garantie est une réalité davantage propre au secteur public et n'a donc pas son équivalent dans le secteur privé. Toutefois, il est possible d'ajouter une mesure dans la dimension stabilité de l'emploi en considérant la durée d'emploi des travailleurs. Cette approche permet de qualifier davantage le « degré de permanence » d'un emploi. Ainsi, on peut faire l'hypothèse raisonnable que, pour un emploi permanent, plus la durée d'emploi est élevée, plus le degré de permanence de l'emploi est important. À titre d'exemple, un travailleur permanent qui affiche une durée d'emploi de 10 ans ou plus pourrait être considéré comme détenir un emploi beaucoup plus stable qu'un autre travailleur permanent ayant 2 ou 3 ans de durée d'emploi. Il va de soi que l'âge

5. Pour un sommaire des conclusions de certaines études portant sur la transition entre emplois temporaires et emplois permanents, voir OCDE (2002, p. 174-175).

est un facteur qui influence directement la durée de l'emploi. Par exemple, on ne peut pas s'attendre d'un jeune travailleur de 20-24 ans qu'il ait la même probabilité théorique de durée d'emploi qu'un travailleur âgé de 40-44 ans. Dans cette perspective, on doit tenir compte du facteur « âge » dans la mesure de la stabilité d'emploi.

En règle générale donc, un travailleur qui occuperait un emploi permanent avec une durée d'emploi relativement élevée aurait un emploi de meilleure qualité que celui qui occuperait un emploi permanent mais depuis moins longtemps. Par ailleurs, même si les emplois temporaires ont comme caractéristique de se terminer à une date déterminée et donc d'être moins stables que les emplois permanents, ceux-ci n'ont pas nécessairement la même durée d'emploi et par le fait même le même degré de stabilité. En effet, certains de ces emplois (les emplois à contrat par exemple) peuvent montrer une durée d'emploi qui se prolonge en raison de renouvellements possibles. Cette réalité est d'ailleurs souvent observée dans le secteur public alors que les emplois temporaires (occasionnels) peuvent être de durée relativement longue (en termes d'années). On peut parler à ce titre de « faux » emplois temporaires. Afin de distinguer le degré de stabilité des emplois temporaires, on pourra tenir compte également de leur durée d'emploi.

La dimension durée du travail

Enfin, la durée du travail est un autre aspect fondamental de la qualité de l'emploi puisqu'elle renvoie d'une part, aux gains d'emplois obtenus et, d'autre part, à l'équilibre entre les différents temps sociaux (travail, soins personnels, soins aux enfants, tâches domestiques, loisirs). Ainsi, une faible durée du travail serait évidemment associée à des gains d'emplois moindres pour la personne concernée[6] mais à une meilleure conciliation entre le travail et les autres aspects de sa vie alors qu'une durée du travail relativement élevée augmenterait la possibilité d'avoir de meilleurs revenus mais réduirait en contrepartie le temps disponible pour les autres temps sociaux (notamment ceux reliés à la famille) et serait susceptible d'engendrer une surcharge des rôles[7]. Il semble évident que les emplois exigeant de longues heures de travail, par exemple 41 heures et

6. Le regard porté sur la durée du travail concerne une personne et non un couple, un ménage. Il est évident que si un des deux membres du couple occupe un emploi à faible durée du travail, donc à moindre revenu mais avec plus de temps disponible pour les activités familiales et domestiques, l'autre peut en contrepartie faire de plus longues heures et compenser ainsi pour la « perte » de rémunération.

7. Duxbury et Higgins (2003) définissent ainsi la surcharge des rôles : « C'est avoir trop de choses à faire en une période donnée. Cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle survient quand les exigences totales en matière de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour remplir ses obligations adéquatement ou sans inquiétude » (p. xii).

plus par semaine[8], sont associés davantage à des problèmes de stress et de santé (Sease et Scales, 1998 ; Shields, 2000) de même qu'à des difficultés de conciliation avec les obligations familiales (Turcotte, 2007 ; Chaykowski, 2006 ; Duxbury et Higgins, 2003)[9]. De leur côté, les emplois offrant des heures de travail limitées (moins de 30 heures) seraient plutôt associés à des problèmes de précarité sur le plan du revenu et des autres conditions de travail (Chaykowski, 2005 ; Basso, 2005 ; Vosko, Zukewich et Cranford, 2003 ; Kalleberg, 2000 ; Morissette, 1995)[10]. Cette situation défavorable sur le marché du travail serait encore plus accentuée dans le cas des personnes n'ayant pas choisi de travailler selon un tel régime de travail (temps partiel involontaire). À l'opposé, le temps partiel volontaire demeure un choix du travailleur qui correspond peut-être davantage à une situation d'emploi favorable, d'autant plus que dans ces cas, il peut y avoir un revenu du conjoint travaillant à temps plein. De façon générale, il apparaît valable d'avancer que parmi les diverses durées de travail possibles, il y en a qui offrent une plus grande qualité de l'emploi dans la mesure où elles traduisent un meilleur équilibre entre les conditions d'emplois (gains, étendue des avantages sociaux, lien d'emploi) et une capacité de concilier le travail avec les autres temps sociaux, en particulier ceux reliés à la famille.

En combinant ces quatre dimensions que sont la rémunération, la qualification, la stabilité et la durée du travail, on peut tenter de construire une nouvelle typologie qui permettrait de faire une lecture inédite de la qualité de l'emploi. Par exemple, on pourrait raisonnablement avancer que d'un point de vue théorique, un emploi de qualité serait celui qui offre : une rémunération relativement bonne, une adéquation entre les compétences du travailleur et les exigences du poste, une bonne stabilité d'emploi et une durée du travail dite « normale », c'est-à-dire qui se situe entre les heures courtes et longues de travail. Bien sûr, cela demeure un modèle type mais celui-ci n'est pas inutile comme point de départ conceptuel dans l'analyse de la qualité de l'emploi. Plus largement, il se peut que l'analyse révèle plusieurs types de modèles de qualité de l'emploi. Par exemple, le marché du travail pourrait être caractérisé par des empois offrant une bonne rémunération où les travailleurs seraient qualifiés mais avec en retour une moins grande stabilité assortie de longues heures de travail. Ou encore, on pourrait observer des emplois faiblement rémunérés, avec

8. Généralement, on associe les longues heures de travail aux semaines de travail qui ont des durées de 41 heures ou plus (Heisz et Larochelle-Côté, 2006 ; Hall, 1999 ; Statistique Canada, 1997)

9. Pour une recension des écrits portant sur les difficultés de l'articulation emploi-famille, voir Tremblay (2005, p. 38-41).

10. Dans une récente étude portant sur l'instabilité des heures de travail, Heisz et Larochelle-Côté notent que « le fait de ne pas travailler ou de ne pas travailler suffisamment peut être un facteur de stress lorsque les personnes voient qu'elles ne peuvent pas influer sur leurs propres conditions de travail ou lorsqu'elles constatent un écart entre la faible stimulation intellectuelle qu'offre leur emploi et ce dont elles se sentent capables dans un milieu de travail plus stimulant » (2006, p. 7). Il y aurait ici des facteurs supplémentaires (stress/surqualification) qui seraient associés aux heures réduites de travail.

des durées du travail limitées, qui n'auraient que très peu de stabilité et où les travailleurs seraient surqualifiés. Dans ce dernier cas, on peut avancer – sans trop se tromper – que l'emploi serait de faible qualité.

Les indicateurs utilisés dans la création de la typologie de la qualité de l'emploi

Avant de pouvoir arriver à une typologie de la qualité de l'emploi, il est nécessaire de définir les indicateurs utilisés pour chacune des dimensions retenues et de préciser les valeurs théoriques possibles (catégories) qu'ils prendront dans la construction de la typologie.

La rémunération

Pour la dimension « rémunération », l'indicateur retenu est la rémunération horaire. Cet indicateur est largement utilisé dans les études comparatives portant sur la rémunération puisqu'il détermine précisément la valeur monétaire de l'emploi pour une heure de travail. Il demeure un indicateur précis puisqu'il n'est pas affecté par la durée du travail. On utilisera comme point de départ les quintiles de rémunération horaire.

La qualification

La dimension « qualification » est construite à partir de deux variables, soit le niveau d'études et l'occupation professionnelle du travailleur. Une personne est dite qualifiée si les exigences minimales du poste qu'elle occupe correspondent à son niveau d'études. Si les exigences minimales du poste sont inférieures à son niveau d'études, le travailleur est considéré surqualifié. Généralement, les travailleurs surqualifiés sont ceux : qui ont un niveau d'études postsecondaires partielles et qui occupent un emploi de niveau élémentaire ; qui détiennent un diplôme d'études postsecondaires et qui ont un emploi de niveau intermédiaire ou élémentaire ; qui sont titulaires d'un diplôme universitaire et qui occupent un emploi de niveau élémentaire, intermédiaire ou technique (Martin, 2005, p. 6)[11].

11. Dans la matrice de classification nationale des professions (CNP-2001), il y a un lien direct avec le niveau de compétence et le niveau d'études. Ainsi, les niveaux gestion et professionnel sont associés aux études universitaires complétées (au minimum un 1er cycle), le niveau technique à une formation postsecondaire complétée, le niveau intermédiaire au diplôme d'études secondaires et le niveau élémentaire aux études secondaires complétées ou non.

La stabilité

La stabilité est mesurée à partir de deux variables, soit le statut d'emploi (permanent/temporaire) et la durée d'emploi (exprimée en mois[12]). Quatre catégories de stabilité d'emploi ont été construites : très faible, faible, moyenne et élevée. La stabilité « très faible » comprend les travailleurs ayant un emploi temporaire avec une durée d'emploi inférieure à la médiane de l'emploi temporaire. La stabilité « faible » regroupe les travailleurs temporaires dont la durée d'emploi est égale ou supérieure à la médiane de l'emploi temporaire. La stabilité « moyenne » rassemble les travailleurs ayant un emploi permanent mais dont la durée d'emploi est inférieure à la médiane de l'emploi permanent. Enfin, la stabilité « élevée » groupe les travailleurs qui ont un emploi permanent avec une durée d'emploi égale ou supérieure à la médiane de l'emploi permanent. Comme il existe une association positive très forte entre l'âge et la durée d'emploi, on a tenu compte de l'âge (groupes de 5 ans) dans le calcul de la durée d'emploi médiane pour les emplois permanents[13]. La répartition a été faite pour chaque tranche d'âge de 5 ans (15-19 ; 20-24 ; etc.) en tenant compte de la médiane dans chaque groupe. Ainsi, on corrige d'une certaine façon l'incidence de l'âge sur la durée d'emploi afin d'éviter que les plus jeunes se retrouvent tous dans la catégorie « stabilité moyenne » alors que les plus vieux seraient surtout dans le groupe « stabilité élevée[14] ».

La durée du travail

La durée du travail est mesurée à partir de trois variables, soit les heures habituelles de travail, les heures effectuées en temps supplémentaire (rémunéré ou non) et le caractère volontaire ou non de l'occupation d'un emploi à temps partiel (moins de 30 heures). Il y a donc quatre catégories de durée du travail qui sont construites. On retrouve : 1) le temps partiel volontaire (durée courte volontaire) ; 2) le temps partiel involontaire (durée courte involontaire) 3) le temps plein de durée normale (30-40 heures) et le temps plein de longue durée (41 heures ou plus). La durée du travail tient toujours compte du temps supplémentaire rémunéré ou non.

---

12. Dans l'EPA, les durées d'emploi de 20 ans et plus (240 mois et plus) sont codées 240.

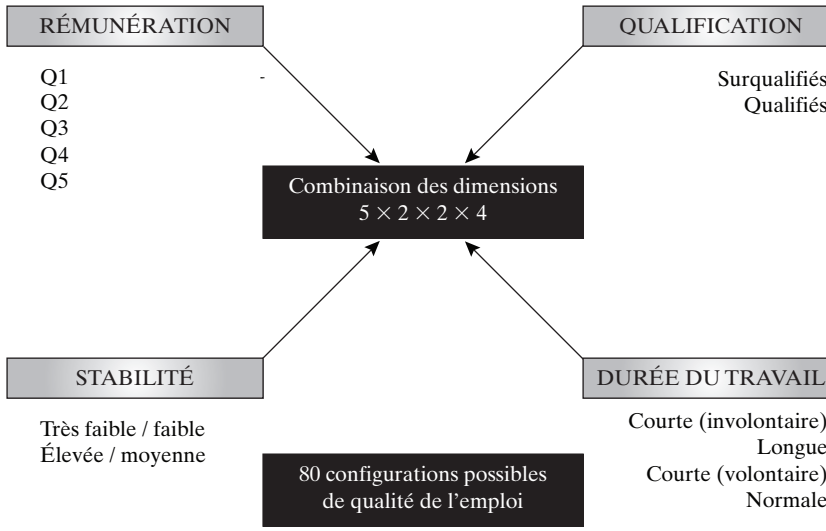
13. La durée d'emploi médiane des emplois permanents va de 7 mois (15-19 ans) à 182 mois (55-59 ans). Par contre, chez les 60-64, cette durée glisse à 128 mois en raison probablement d'un lien plus ténu avec le marché du travail (combinaison retraite/travail). Afin de garder une constance entre le groupe d'âge et la durée d'emploi, nous avons appliqué la même valeur médiane au groupe des 60-64 que celle des 55-59 ans. En raison de la confidentialité des données, il n'y a pas de résultats pour les travailleurs âgés de plus de 64 ans occupant un emploi permanent.

14. Cette démarche ne s'avère pas nécessaire dans le cas des emplois temporaires. En effet, étant donné que les étudiants en emploi sont exclus (note 15), la durée d'emploi pour les temporaires est davantage reliée au statut d'emploi qu'à l'âge. La durée d'emploi médiane en 2006 pour ce groupe est de 17 mois.

LA DÉMARCHE RELATIVE À LA CRÉATION D'UNE NOUVELLE TYPOLOGIE À PARTIR DES DIMENSIONS RETENUES

La figure 1 présente le schéma typologique de la qualité de l'emploi combinant les quatre dimensions avec leurs indicateurs respectifs. En tout, 80 configurations possibles de qualité de l'emploi sont dénombrées, soit 5 (rémunération) $\times$ 2 (qualification) $\times$ 2 (stabilité)[15] $\times$ 4 (durée du travail).

FIGURE 1
Schéma typologique de la qualité de l'emploi



Le processus de réduction menant à la classification des emplois (catégories)

L'étude de la qualité de l'emploi à partir de ces 80 combinaisons s'avère évidemment peu pratique. Il faut donc arriver à réduire le nombre de combinaisons ou catégories d'emplois pour permettre une lecture plus pertinente du marché du travail. Il n'existe pas, dans la littérature, un nombre *optimal* de catégories d'emplois qui pourrait servir de point de référence. Toutefois, le bon sens veut que ce nombre puisse offrir une certaine diversité de cas (catégories)

15. Pour les fins du présent exercice, nous avons regroupé, d'une part, les emplois ayant une stabilité faible ou très faible et, d'autre part, ceux ayant une stabilité élevée ou moyenne. Ainsi, on obtient deux grandes catégories de stabilité, soit les emplois instables (ou temporaires) et les emplois stables (ou permanents). Une analyse subséquente de la qualité des emplois devrait s'effectuer en considérant la durée d'emploi dans la dimension stabilité.

sans toutefois dépasser un nombre tel que l'analyse devienne difficile ou peu significative. On pourrait penser que 10 à 15 catégories d'emplois satisferaient cette exigence. Notre démarche ne vise pas à déterminer à l'avance un nombre précis de catégories d'emplois mais il importe de savoir dans quelle étendue il faut se situer.

Outre la question du nombre optimal de catégories, on doit s'interroger sur la nature de celles-ci. Il faut, en effet, que chacune d'elles soit représentative d'une situation qui peut exister sur le marché du travail[16]. Elles doivent donc faire sens en illustrant des réalités concrètes et pertinentes qui pourraient être observées (représentativité qualitative) et regrouper un nombre raisonnable d'emplois (représentativité quantitative). Ainsi, il ne sert à rien d'avoir des catégories – si intéressantes soient-elles – qui ne contiennent que très peu d'emplois donc peu significatives ou encore, des catégories qui comptent un nombre trop important d'emplois, auquel cas l'analyse ne serait pas représentative de la diversité du marché du travail.

Les approches possibles de réduction

Trois approches s'offrent à nous concernant l'approche de réduction à prendre, soit le classement : 1) par réduction systématique ; 2) par pointage (approche quantitative) ; ou 3) par analyse (approche qualitative).

Le classement par réduction systématique consiste à diminuer le plus possible le nombre de catégories reliées aux dimensions, par exemple, en ramenant toutes les dimensions à deux catégories. Cette approche permettrait d'avoir 16 catégories d'emplois ($2 \times 2 \times 2 \times 2$) plutôt que 80, ce qui constitue un nombre valable du point de vue de l'analyse.

La deuxième approche, le classement par pointage (ou approche quantitative), consiste à accorder une valeur numérique à chaque emploi en fonction d'un score obtenu pour les quatre dimensions de la typologie[17]. À la base, on doit déterminer quelles sont les valeurs numériques possibles pour chaque dimension. La valeur minimale (par exemple 0 dans tous les cas) pourrait correspondre « conceptuellement » à la plus faible valeur accordée à la dimension. Ainsi, dans le cas de la rémunération, la valeur « 0 » correspondrait aux emplois ayant la plus faible rémunération, soit ceux se trouvant au 1er quintile de rémunération selon notre modèle de base (figure 1). À l'opposé, la valeur maximale dans notre exemple serait de 4 et correspondrait aux emplois ayant

16. La représentativité doit être considérée de façon globale, c'est-à-dire en ne se limitant pas à la prise en compte d'un marché du travail donné (le Québec par exemple). Il pourrait donc arriver qu'une catégorie soit très peu « représentative » de la situation, par exemple, d'une région, d'un pays ou pour une caractéristique individuelle donnée (sexe, âge, etc.), mais elle le serait dans d'autres situations.

17. Cette approche s'apparente à la méthode par points et facteurs du processus d'évaluation des emplois dans le domaine de la rémunération.

la plus forte rémunération (5e quintile de rémunération). En établissant une échelle numérique pour chaque dimension, il est possible de quantifier chaque emploi par rapport aux quatre dimensions et de lui attribuer un score. En utilisant comme point de départ les 80 combinaisons présentées à la figure 1, l'approche quantitative donnerait 10 catégories d'emplois ou scores possibles, avec des scores allant de 0 (valeur minimale) à 9 (valeur maximale[18]). Il convient de mentionner que l'approche de classement par pointage permettrait de créer une échelle globale de mesure de la qualité de l'emploi ce qui faciliterait, notamment, l'analyse de son évolution.

La troisième approche, le classement par analyse (ou approche qualitative), cherche à faire émerger des catégories par l'analyse qualitative des dimensions. En ce sens, l'accent peut être mis sur une dimension dans certains cas, sur deux dimensions dans d'autres cas, ou encore sur plusieurs dimensions simultanément. Cette approche repose donc sur une analyse des différences et des ressemblances entre les multiples combinaisons de qualité de l'emploi. Il n'y a pas ici de règles systématiques de classement mais plutôt une démarche qui cherche à tenir compte des particularités du marché du travail sur le plan de la qualité de l'emploi. Il faut reconnaître que l'approche qualitative est davantage subjective que les deux autres approches. En ce sens, différents exercices de réduction avec cette approche arriveraient à des résultats différents.

LA CRÉATION D'UNE TYPOLOGIE DE LA QUALITÉ DE L'EMPLOI SELON L'APPROCHE « CLASSEMENT PAR ANALYSE »

En lien avec cette démarche qui consiste à tenir compte des particularités du marché du travail, nous avons mis en relief des catégories (ou des types) qui sont facilement identifiables parce que l'on y observe la prédominance d'un facteur ou d'une combinaison de facteurs, traduisant des situations de force, de faiblesse ou d'arbitrage entre dimensions de la qualité de l'emploi. Pour ce faire, nous avons tenu compte en premier lieu du fait que les travailleurs n'arrivent pas à s'insérer adéquatement sur le marché du travail puisqu'ils sont contraints de faire un nombre limité d'heures de travail (temps partiel involontaire). Ensuite, l'accent a été mis sur le caractère « instable » des emplois occupés, en distinguant ceux qui sont mal payés de ceux qui le sont mieux. En troisième lieu, nous avons considéré les travailleurs qui font de longues heures de travail mais en différenciant les emplois moins bien payés de ceux mieux payés puisque les motifs à travailler davantage peuvent varier, entre autres, suivant le niveau de rémunération. Par après, nous avons pris en considération le fait que les travailleurs sont qualifiés pour le poste qu'ils occupent et qu'ils ont des emplois stables et des heures de travail convenables ou désirées. Le niveau de rémunération considéré ici varie toutefois de faible à moyen-fort ; aussi

18. Ce score est calculé avec les valeurs maximales suivantes 4 (rémunération) + 1 (qualification) + 1 (stabilité) + 3 (durée du travail)

avons-nous tenu compte de cette dimension pour mieux discriminer le degré d'attachement des travailleurs à ces emplois. Cinquièmement, les travailleurs occupant des postes en deçà de leur compétence (les surqualifiés) mais ayant des emplois stables et des heures de travail convenables ou désirées ont été regroupés en deux catégories. Comme la rémunération est susceptible d'être aussi un facteur déterminant dans l'attachement de travailleurs surqualifiés, on a distingué les emplois faiblement rémunérés de ceux mieux rémunérés en retenant tous les niveaux de rémunération. Enfin, dans le but d'identifier les emplois de la meilleure qualité possible par opposition aux autres catégories d'emplois, nous avons mis l'emphase sur le fait que les travailleurs avaient une forte rémunération, qu'ils étaient qualifiés pour le poste, qu'ils détenaient des emplois durables et qu'ils faisaient des heures convenables ou désirées.

À partir des 80 combinaisons retenues dans le modèle de base, l'approche de classement par analyse nous a donc conduit au regroupement des emplois en 12 catégories (figure 2).

Description des 12 catégories d'emplois

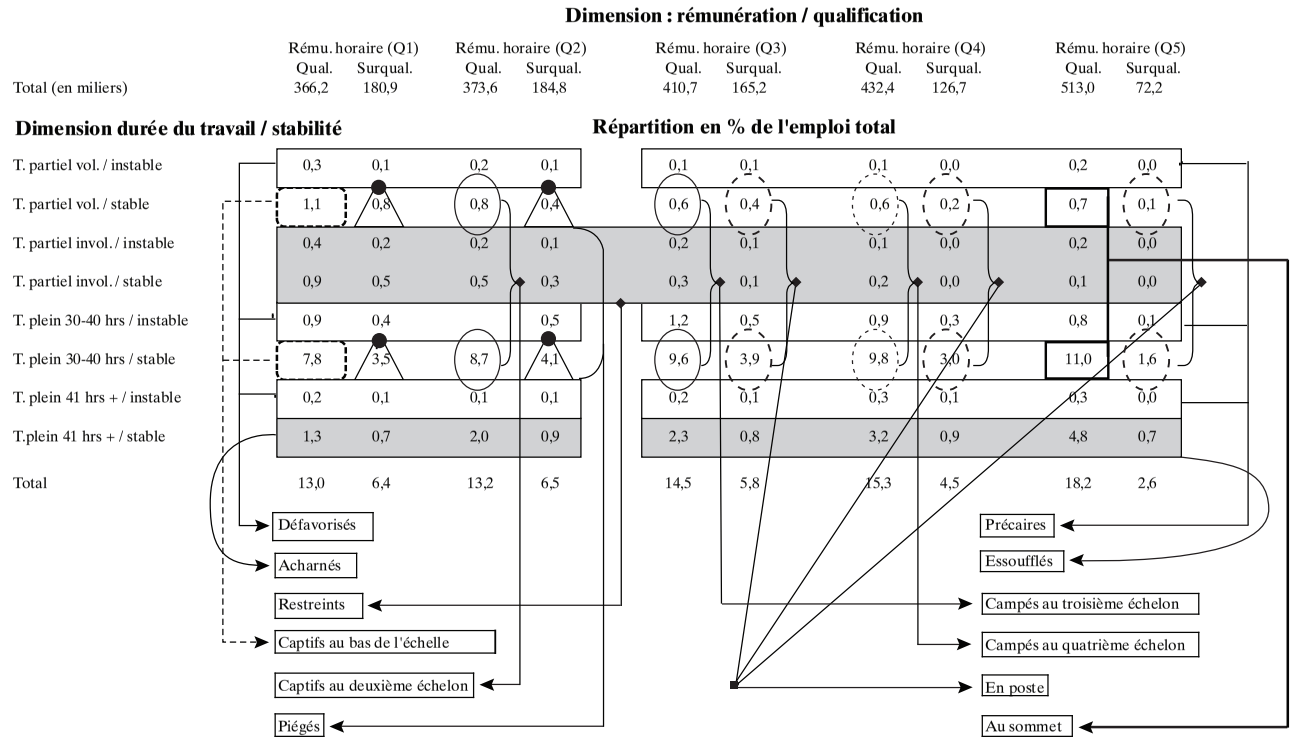
La catégorie des travailleurs *restreints* regroupe les personnes qui occupent involontairement un travail à temps partiel. Ces travailleurs ont comme caractéristique première d'être restreints sur le marché du travail puisqu'ils ne peuvent, pour diverses raisons indépendantes de leur volonté, occuper un emploi à temps plein. Le caractère involontaire (ou volontaire) du temps partiel a été retenu comme un déterminant majeur de la typologie, et nous avons voulu distinguer ces deux situations étant donné leur impact différent. Plus précisément, cette contrainte (temps partiel involontaire) pèse sur les travailleurs car, peu importe qu'ils obtiennent une rémunération élevée ou non, qu'ils soient qualifiés ou non, qu'ils aient une bonne ou moins bonne stabilité d'emploi, le fait de ne pouvoir travailler plus d'heures limite à la fois leur développement professionnel et l'accès à de bonnes conditions de travail.

De leur côté, les catégories des travailleurs *défavorisés* et *précaires* se distinguent *a priori* par le fait qu'ils ont une faible ou très faible stabilité d'emploi, et ce, peu importe la durée du travail. Par contre, le fait que les travailleurs n'obtiennent pas la même rémunération distingue sûrement ces deux catégories l'une de l'autre sur le plan de la qualité de l'emploi. Nous avons donc tenu compte de cette dimension[19] en différenciant les travailleurs ayant des emplois instables et moins bien payés (les défavorisés) de ceux occupant des emplois instables mais mieux payés (les précaires). Même si leur stabilité

19. Afin d'avoir une meilleure répartition des emplois dans les deux groupes, nous avons utilisé la médiane salariale horaire comme point de séparation. Les travailleurs moins bien payés sont ceux qui reçoivent une rémunération horaire inférieure à la médiane et les travailleurs mieux rémunérés obtiennent l'équivalant de la médiane ou plus.

FIGURE 2

Regroupement des 80 combinaisons de qualité de l'emploi en 12 catégories, Québec, 2006



Note : dans le classement final, nous avons utilisé la médiane salariale horaire pour les catégories de travailleurs défavorisés, précaires, acharnés et essoufflés.

d'emploi est faible, ces derniers risquent de mieux s'en tirer, du moins à court ou moyen termes, que leurs confrères de la catégorie des défavorisés (en fait, il y a ici sans doute une distinction importante entre les genres, les femmes étant davantage susceptibles d'occuper des emplois précaires que les hommes, peu importe leur âge).

Les catégories de travailleurs *acharnés* et *essoufflés* se démarquent des autres travailleurs puisqu'ils font de longues heures de travail (41 heures ou plus par semaine) tout en ayant une bonne stabilité d'emploi (emploi permanent). Comme dans le cas des défavorisés et précaires, nous avons tenu compte de la rémunération qui peut jouer fortement, particulièrement dans ce cas-ci. Ainsi, nous avons qualifié d'acharnés les travailleurs qui font beaucoup d'heures mais qui ont une moins bonne rémunération (inférieure à la médiane salariale horaire) et d'essoufflés ceux qui travaillent autant mais qui ont une meilleure rémunération (équivalente ou supérieure à la médiane salariale horaire).

Dans le premier cas, nous considérons que les travailleurs persistent ou s'acharnent à faire de longues heures de travail, peut-être en raison de leur moins bonne rémunération. Dans l'autre, cas, il y a les travailleurs qui travaillent beaucoup malgré leur bonne rémunération, pour obtenir des gains d'emplois importants, parce qu'ils sont engagés plus à fond dans leur emploi ou encore en raison d'une surcharge de travail qui se traduit fréquemment par des heures supplémentaires, souvent effectuées au domicile.

Par ailleurs, nous avons défini quatre autres catégories de travailleurs en tenant compte des éléments suivants : ils ont des emplois permanents (stabilité moyenne à élevée), ils sont qualifiés pour le poste qu'ils occupent et ils font des semaines normales de travail ou encore ils ont choisi volontairement de travailler à temps partiel. L'addition de ces conditions de travail et d'emploi favorables a été « modulée » en fonction de la rémunération offerte. Ainsi, on retrouve les travailleurs *captifs au bas de l'échelle* (1er quintile de rémunération horaire), les travailleurs *captifs au deuxième échelon* (deuxième quintile), les travailleurs *campés au 3e échelon* (troisième quintile) et finalement les travailleurs *campés au 4e échelon* (4e quintile). Bien que les travailleurs captifs reçoivent une moindre rémunération, il est fort possible qu'ils demeurent tout de même très attachés à leur emploi en raison des autres conditions d'emplois et de travail offertes. Les travailleurs campés aux 3e et 4e échelons jouissent pour leur part d'une place plus avantageuse, ce qui pourrait se traduire par un plus fort attachement à leur emploi.

Nous avons construit une autre catégorie d'emplois en tenant compte du fait que les travailleurs sont surqualifiés dans des emplois qui offrent une bonne stabilité mais assortis d'une faible rémunération (1er et 2e quintiles de rémunération horaire). Il s'agit des travailleurs *piégés*. Ces travailleurs sont en quelque sorte « coincés » puisqu'ils bénéficient d'une stabilité d'emploi relativement bonne sans toutefois mettre à profit leurs compétences. Le faible niveau de rémunération laisse supposer que les travailleurs de ce groupe occupent des emplois dont le niveau est largement inférieur à leurs qualifications.

Cette situation semble être beaucoup moins le cas chez la catégorie des travailleurs *en poste*. En effet, ces derniers, bien qu'ils soient surqualifiés également, ont une meilleure rémunération (3e, 4e et 5e quintiles de rémunération horaire). Les travailleurs en poste ont également une bonne stabilité d'emploi (emploi permanent) et font des semaines de travail normales ou font volontairement des heures courtes. En raison de la rémunération offerte, il est fort plausible que cette catégorie d'emplois soit composée en grande partie de travailleurs qui ont des chances d'utiliser éventuellement toutes leurs compétences puisque les emplois occupés sont peut-être assez proches finalement de leurs qualifications. Toutefois, il n'est pas impossible aussi que l'on y retrouve des travailleurs qui soient dans des emplois qui offrent de bonnes conditions sans toutefois permettre qu'ils utilisent de façon profitable leurs compétences. D'une façon ou d'une autre, les travailleurs en poste cumulent un certain nombre d'avantages sur le plan de la qualité de l'emploi, ce qui pourrait favoriser leur propension à demeurer dans ce type d'emploi.

Enfin, la dernière catégorie de notre typologie, les travailleurs *au sommet*, sont ceux qui bénéficient de la rémunération la plus élevée (5e quintile de rémunération horaire) tout en étant qualifiés pour le poste qu'ils occupent. Ils ont également une bonne ou très bonne stabilité d'emploi (emploi permanent) et font des heures normales ou courtes volontaires de travail. Compte tenu que ces travailleurs ont un niveau élevé de rémunération et qu'ils peuvent mettre à profit leurs compétences tout en ayant de bonnes conditions sur le plan de la stabilité d'emploi et de la durée du travail, nous pouvons supposer qu'ils sont au sommet sur le plan de la qualité de l'emploi par rapport à toute autre catégorie de notre classification. Le tableau 1 montre la fréquence et le nombre d'emplois que l'on retrouve dans les 12 catégories que nous venons de présenter. Les données portent sur l'emploi au Québec en 2006 et couvrent uniquement les travailleurs salariés ; ils excluent les étudiants en emploi[20] de même que les travailleurs autonomes[21].

---

20. Cette approche se justifie par le fait que les étudiants (surtout les 15-24 ans) consacrent en grande majorité leur temps aux études (à temps plein) et qu'en vertu de ce statut, leur attachement au marché du travail demeure ténu avec l'occupation d'emplois temporaires ou à temps partiel faiblement rémunérés et plus souvent qu'autrement non reliés à leur domaine d'études. Il devient ainsi moins pertinent de considérer ce groupe dans l'appréciation de la qualité de l'emploi compte tenu des dimensions retenues. À l'opposé, il convient de noter qu'un autre groupe de travailleurs (les retraités nouvellement actifs) émerge de plus en plus sur le marché du travail en occupant des emplois qui s'apparentent à ceux détenus par les étudiants. On pourrait arguer également que ceux-ci, compte tenu de leur intégration partielle au marché du travail, devraient être exclus de l'analyse de la qualité de l'emploi. Toutefois, la source de données utilisée ne permet pas d'identifier pour le moment cette nouvelle catégorie de travailleurs.

21. L'exclusion des travailleurs autonomes s'explique par deux raisons. La première est que nous ne disposons pas, pour cette catégorie de travailleurs, de données complètes pour l'ensemble des dimensions retenues dans la typologie de la qualité de l'emploi, par exemple en ce qui concerne la rémunération. La deuxième tient au fait que le travailleur autonome, par

TABLEAU 1

Nombre et répartition des travailleurs salariés selon une typologie de la qualité de l'emploi à 12 catégories, Québec, 2006

Catégories d'emplois	Répartition (%)	Nombre (en milliers)
Restreints	4,6	128,7
Défavorisés	5,1	143,6
Précaires	4,1	116,3
Acharnés	6,4	181,4
Essoufflés	11,1	314,4
Captifs au bas de l'échelle	8,9	252,1
Captifs au 2e échelon	9,5	267,1
Piégés	8,8	249,2
Campés au 3e échelon	10,2	286,8
Campés au 4e échelon	10,4	295,1
En poste	9,2	260,0
Au sommet	11,7	330,6
Total	**100,0**	**2825,7**

Comme on peut le voir, la catégorie des précaires est celle qui compte le moins de travailleurs salariés (4,1 %) alors que la catégorie des travailleurs au sommet est la plus importante (11,7 %). En raison de leur position assez basse dans une ou plusieurs dimensions, les restreints, les défavorisés, les précaires et les acharnés peuvent être considérés comme ayant une « faible » qualité d'emploi ; ensemble, ils regroupent le cinquième de tous les travailleurs salariés étudiés. Les catégories de travailleurs essoufflés, captifs au bas de l'échelle et au 2e échelon de même que les piégés montrent pour leur part une meilleure situation sur le plan de la qualité de l'emploi ; elle est toutefois moins favorable que celle des travailleurs campés (3e et 4e échelon) et en poste. Ces sept catégories, qui montrent une qualité d'emploi « moyenne », comptent ensemble près de 7 travailleurs sur 10. Enfin, les travailleurs au sommet sont ceux qui détiennent les emplois de meilleure qualité.

définition, a un lien d'affaires plutôt que d'emploi avec son ou ses clients. Ce lien ne s'apparente pas directement à celui existant entre un employé et un employeur. En conséquence, la dimension « stabilité d'emploi » n'est pas applicable aux travailleurs autonomes.

LES RÉSULTATS COMPARATIFS (FEMMES-HOMMES) DE LA CLASSIFICATION DES EMPLOIS EN 12 CATÉGORIES

Le tableau 2 montre la répartition des hommes et des femmes dans les 12 catégories d'emplois que nous venons de présenter. Afin d'avoir un portrait plus révélateur des différences entre les sexes, les résultats sont ventilés selon le groupe d'âge.

À la lecture, nous constatons des différences importantes entre les femmes et les hommes quant à leur répartition dans les catégories d'emplois. Ce constat est fait tout autant chez les plus jeunes (15-24 ans), les travailleurs actifs (25-54 ans) que chez les travailleurs âgés (55 ans et plus). Dans l'ensemble (15 ans et plus), nous voyons que les femmes sont davantage concentrées que les hommes chez les travailleurs restreints, captifs au bas de l'échelle et chez les travailleurs piégés. De leur côté, les hommes sont plus présents que les femmes chez les travailleurs acharnés, les essoufflés et chez les travailleurs au sommet.

La classification permet également de faire ressortir des différences entre les sexes selon que les personnes se retrouvent dans un groupe d'âge en particulier. Ainsi, chez les jeunes, les écarts femmes – hommes les plus marqués se retrouvent chez les travailleurs restreints, les acharnés, les piégés de même que chez les campés au 3e échelon. Dans le groupe des 25-54 ans, on note des écarts importants chez les travailleurs essoufflés, les captifs au bas de l'échelle ainsi que chez les travailleurs piégés. Enfin, dans le groupe des 55 ans et plus, des différences appréciables sont constatées dans les catégories des travailleurs essoufflés, des captifs au bas de l'échelle ainsi que des travailleurs au sommet.

Ces résultats sommaires, basés sur l'approche qualitative (classement par analyse), permettent de voir que les catégories d'emplois construites discriminent bien le degré de qualité de l'emploi pour les groupes étudiés, dans ce cas-ci les femmes et les hommes.

Par ailleurs, on peut mesurer globalement les différences entre les hommes et les femmes dans la distribution des 12 catégories d'emplois en calculant un coefficient de « dissimilarité ». Celui-ci permet de comparer deux distributions de pourcentages (dans notre cas, il s'agirait des femmes et des hommes) de façon intuitivement transparente. Le coefficient correspond à la proportion des cas qu'il faudrait déplacer entre les catégories de la variable dépendante (soit la classification en 12 catégories d'emplois) dans l'une ou l'autre des deux distributions pour que ces deux distributions deviennent identiques. Une méthode simple permettant de le calculer est d'additionner le pourcentage le plus élevé de chaque catégorie et de soustraire le résultat de 100 %. Par exemple, en prenant les résultats de 2006 pour l'ensemble des hommes et l'ensemble des femmes (tableau 2), le calcul du coefficient serait le suivant : (6,6 + 5,8 + 4,4 + 8,5 + 15,8 + 11,6 + 10,1 + 11,3 + 10,7 + 10,9 + 9,6 + 13,2) – 100 % = 18,5 %. Autrement dit, 18,5 % des femmes (ou des hommes) devraient changer de catégorie d'emplois (variable dépendante) pour qu'hommes et femmes aient

TABLEAU 2

Répartition des travailleurs salariés selon le sexe et le groupe d'âge à partir d'une classification des emplois en 12 catégories, Québec, 2006

Catégories d'emplois	Répartition en pourcentage de l'emploi total selon le sous-groupe de travailleurs							
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
	15 ans +		15-24 ans		25-54 ans		55 ans et +	
Restreints	2,7	6,6	7,5	13,1	2,1	6,0	2,4	5,8
Défavorisés	4,4	5,8	10,2	13,1	3,6	4,9	5,0	6,2
Précaires	4,4	3,8	2,4	2,4	4,6	4,0	4,8	3,1
Acharnés	8,5	4,2	14,1	6,0	8,1	4,0	7,0	3,8
Essoufflés	15,8	6,1	3,6	1,0	17,5	6,8	14,4	5,0
Captifs au bas de l'échelle	6,4	11,6	23,3	24,7	4,3	9,8	6,4	14,6
Captifs au 2e échelon	8,8	10,1	13,5	10,5	8,3	9,6	8,8	13,3
Piégés	6,5	11,3	9,6	18,2	6,3	11,0	5,5	8,7
Campés au 3e échelon	9,7	10,7	9,5	4,8	9,7	11,1	9,8	11,7
Campés au 4e échelon	10,9	10,0	3,7	2,5	11,6	10,8	11,8	10,0
En poste	8,7	9,6	2,1	3,5	9,6	10,7	8,2	7,0
Au sommet	13,2	10,3	0,5	0,2	14,3	11,3	16,1	10,8

Les résultats présentés en fond tramé indiquent qu'il y a un écart appréciable entre les femmes et les hommes.

la même distribution. Ce résultat confirme donc ce que nous savions déjà à l'effet qu'il y a de l'hétérogénéité entre nos 12 catégories d'emplois lorsque la comparaison est faite entre les femmes et les femmes.

De plus, il est possible de calculer des coefficients de dissimilarité pour plus d'un groupe et de comparer les résultats sur une période. Une telle démarche, appliquée à notre étude, permettrait de voir jusqu'où notre classification des emplois discrimine bien la qualité de l'emploi entre les sexes et surtout de voir si les écarts observés ont évolué au cours des dernières années compte tenu qu'il y a eu des changements importants dans la participation des femmes au marché du travail. Le tableau 3 donne des résultats à cet effet en tenant compte du groupe d'âge. Les résultats portent sur les années 1997 et 2006, soit la période la plus longue pendant laquelle les données statistiques utilisées dans notre classification sont disponibles.

TABLEAU 3

Coefficient de dissimilarité entre les femmes et les hommes selon une typologie de la qualité de l'emploi à 12 catégories, Québec, 2006

Groupes de travailleurs	Coefficient 1997	Coefficient 2006	Écart (2006-1997)
15 ans et plus	23,6	18,5	–5,1
15-24 ans	23,1	19,9	–3,2
25-54 ans	24,6	19,3	–5,3
55 ans et plus	30,1	22,6	–7,5

Comme on peut le voir, les coefficients sont élevés en 1997, allant de 23,1 % (15-24 ans) à 30,1 % (55 ans et plus). La classification de la qualité des emplois apparaît donc bien discriminer les femmes et les hommes. Mais ce qui est notable, c'est qu'on observe une chute marquée des différences de genre sur une période somme toute assez courte. En effet, en dix ans le coefficient de dissimilarité passe de 23,6 % à 18,5 %. Qui plus est, cette chute est de plus en plus forte quand on passe aux cohortes les plus vieilles. C'est d'ailleurs chez les travailleurs les plus âgés que les écarts de genre décroissent le plus, de près du quart (en %) comparativement à une diminution presque deux fois moins importante chez les plus jeunes (15-24 ans). De façon générale donc, il y a aujourd'hui moins de différences qu'auparavant entre les femmes et les hommes en matière de qualité de l'emploi. Ces résultats sommaires soulèvent des pistes de recherche particulièrement intéressantes en matière de comparaison de la qualité de l'emploi selon les sexes. La dernière section de ce document de travail aborde brièvement cet aspect.

DISCUSSION ET PERSPECTIVE

À partir d'une typologie de la qualité de l'emploi, basée sur quatre des principales dimensions souvent relevées dans la littérature (rémunération, qualification, stabilité, durée du travail), nous avons construit une nouvelle classification des emplois en 12 catégories suivant la méthode de classement par analyse. Deux autres méthodes de catégorisation ont aussi été présentées dont l'approche quantitative (classement par pointage). Des travaux ultérieurs basés sur cette dernière méthode permettraient de jeter un autre regard sur l'état et l'évolution de la qualité de l'emploi. La possibilité de créer une échelle globale de mesure avec cette approche faciliterait, tel que déjà mentionné, l'étude de son évolution.

Par ailleurs, les premiers résultats présentés dans ce document de travail nous indiquent que la classification élaborée révèle des différences importantes entre les femmes et les hommes. Ce qui ressort davantage, c'est que celles-ci se sont atténuées depuis les 10 dernières années, peu importe le groupe d'âge, plus particulièrement chez les plus âgés. Ces changements dans la situation comparative femmes-hommes sont conformes dans une certaine mesure avec le fait qu'on a assisté, depuis la fin des années 1990, à une meilleure intégration des femmes québécoises au marché du travail. Par exemple, on sait que ces dernières ont un plus grand accès à l'emploi typique (même en ayant de jeunes enfants), qu'elles occupent davantage d'emplois de niveau professionnel ou de gestion et qu'elles montrent une meilleure situation comparative sur le plan de la rémunération. Évidemment, les politiques publiques visant à diminuer les inégalités entre les sexes sur le marché du travail ont pu jouer un rôle important dans ces changements. On pense, entre autres, à celles relatives aux services de garde, à l'équité en emploi et à l'équité salariale. Toutefois, il se peut que la réduction des écarts entre les sexes résulte d'autres facteurs qu'il convient d'étudier, notamment toute la question de la hausse appréciable du niveau d'études des femmes et du recul noté à cet égard chez les hommes ainsi que le vieillissement de la main-d'œuvre.

Au-delà de ces remarques, un fait demeure : les femmes montrent toujours, dans bien des cas, une qualité de l'emploi différente – pour ne pas dire inférieure – à celle des hommes. L'étude plus approfondie de la qualité de l'emploi à partir de l'approche multidimensionnelle présentée ouvre à cet égard de nouvelles pistes de recherche pour mieux saisir ce phénomène. Ainsi, on pourrait caractériser et comparer davantage les profils d'emplois des femmes et des hommes en tenant compte de plusieurs variables d'analyse qui sont susceptibles de jouer un rôle de premier plan dans les différences observées. On pense, notamment, au niveau d'éducation, à la présence d'enfants, à l'état matrimonial, au groupe professionnel ou encore au secteur d'activité. Cette démarche pourrait également se faire en comparant les femmes entre elles. Plusieurs questions de recherche seraient ainsi soulevées. Ainsi, y-a-t-il plus ou moins de différences entre les sexes lorsque l'on tient compte de la présence

d'enfants en bas âge ou de l'état matrimonial ? Les femmes se positionnent-elles mieux à mesure qu'elles ont un plus haut niveau d'études ? Ou encore, le fait d'appartenir à un secteur plutôt qu'à un autre, ou d'être dans un groupe professionnel donné, influence-t-il la situation comparative femmes – hommes ? Et qu'en est-il de l'évolution de la situation des femmes entre elles dans le temps ? Par rapport à hier, les femmes scolarisées s'en tirent-elles mieux aujourd'hui que leurs homologues moins formées ? Comment se compare et comment a évolué la qualité de l'emploi des femmes par rapport à celle des hommes dans les secteurs public et privé, par exemple ? Toutes ces questions, et bien d'autres, pourraient être étudiées plus précisément en fonction de la place relative des femmes et des hommes dans une typologie de la qualité de l'emploi semblable à celle que nous avons proposée.

BIBLIOGRAPHIE

ANKER, R. (1997). « Ségrégation professionnelle hommes/femmes : les théories en présence », *Revue internationale du travail*, vol. 136, nº 3, p. 343-370.

BASSO, P. (2005). « Temps modernes, horaires antiques, la durée du travail au tournant du millénaire », Genève, Éditions Page deux, coll. « Cahiers Libres », 301 p.

BRISEBOIS, R. (2003). « How Canada stacks up : The quality of work – An International Perspective », *Research Paper W/23*, Canadian Policy Research Networks (CPRN), décembre, 83 p.

CENTRE D'ÉTUDES DE L'EMPLOI (2006). « La qualité de l'emploi », Paris, La Découverte, coll. « Repères », 123 p.

CHAYKOWSKI, R.P. (2005). « Travail atypique et vulnérabilité économique », Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques (RCRPP), Document nº 3, coll. « Les travailleurs vulnérables », 90 p.

CHAYKOWSKI, R.P. (2006). *Toward Squaring the Circle, Work-Life Balance and the Implications for Individuals, Firms and Public Policy*, Montréal, Institute for Research on Public Policy (IRPP), 26 p.

CRANFORD, C.J., L.F. VOSKO et N. ZUKEWICH (2003). « The gender of precarious employment in Canada », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 58, nº 3, p. 454-480.

DAVOINE, L. et C. ERHEL (2006). « La qualité de l'emploi : une mise en perspective européenne », dans Centre d'études de l'emploi, *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », p. 15-26.

DROLET, M. (2002). « Le "qui, quoi, quand, et où" des écarts salariaux entre les hommes et les femmes », *La série sur le milieu de travail en évolution*, nº 71-584-MPF, nº 4, juin, 73 p.

DUXBURY, L. et C. HIGGINS (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question*, Ottawa, Santé Canada, rapport final, octobre, 144 p.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2006). *Annual Review of Working Conditions in the EU : 2005-2006,* Dublin, The Foundation, 68 p.

FINNIE, R. et G. GARNEAU (1997). « Earnings patterns by age and sex », *Canadian Economic Observer*, octobre, p. 3.1-3.17.

FONDATION EUROPÉENNE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL (2002). *La qualité du travail et de l'emploi en Europe. Enjeux et défis*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés européennes, 36 p.

FREMIGACCI, F. et Y. L'HORTY (2005). « La qualité de l'emploi en France : tendance et cycle », *Document de travail*, nº 51, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, novembre, 36 p.

GERVAIS, M., P. MASSICOTTE et D. CHAMPOUX (2006). *Conditions de travail, de santé et de sécurité des travailleurs du Québec*, Montréal, IRSST, Études et recherches 133 p.

GUIBERT, P. et A. MERGIER (2006). « Le descenseur social, Enquête sur les milieux populaires », Paris, Plon, coll. « Fondation Jean-Jaurès », 142 p.

HALL, K. (1999). « La bipolarisation des horaires à la fin des années 1990 », *L'emploi et le revenu en perspective*, nº 75-001-XPF au catalogue, Statistique Canada, été, p. 31-40.

HEISZ, A. et S. LAROCHELLE-CÔTÉ (2006). « Instabilité des heures de travail au Canada », Ottawa, Statistique Canada, 11F0019MIF nº 278, coll. « Analyse des entreprises et du marché du travail », mars, 43 p.

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2003). « Étude sur la durée du travail réelle au Québec en 2002 », *Travail et rémunération*, Montréal, ISQ, août, 179 p.

JOHANSSON, M., K. KATZ et H. NYMAN (2005). « Wage differentials and gender discrimination », *Acta Sociologica*, vol. 48, nº 4, décembre, p. 341-364.

KALLEBERG, A.L. (2000). « Nonstandard employment relations : Part-time, temporary and contract work », *Annual Review of Sociology*, vol. 26, p. 341-365.

KAPSALIS, C. et P. TOURIGNY (2004). « La durée de l'emploi atypique », *L'emploi et le revenu en perspective*, nº 75-001-XIF au catalogue, décembre, p. 5-14.

KIM, A. et K. KURZ (2001). « Precarious employment, education and gender : A comparison of Germany and the United Kingdom », Mannheim, Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Working Papers, nº 39, 47 p.

KRAHN, H. (1992). *La qualité des emplois dans le secteur des services*, Ottawa, Statistique Canada, mars, 157 p.

KRAHN, H. (1995). « Accroissement des régimes de travail atypiques », *L'emploi et le revenu en perspective*, Catalogue 75-001F, hiver, p. 39-47.

LEMIERE, S. et C. MARC (2006). « Qualité des empois et genre : les effets croisés des statuts et des horaires de travail », *Centre d'économie de la Sorbonne*, Paris, Cahiers de la MSE, Centre national de la recherche scientifique, 29 p.

MARSHALL, K. (2006). « Convergence des rôles des sexes », *L'emploi et le revenu en perspective*, nº 75-001-XIF au catalogue, Ottawa, Statistique Canada, juillet, p. 3-19.

MARTIN, M.-F. (2005). « Sous-qualification et surqualification des travailleurs sur le marché du travail : évolution de 1991 à 2004 », *Bulletin Flash-Info Travail et rémunération*, vol. 6, nº 4, septembre, p. 6-7.

MATTE, D., D. BALDINO et R. COURCHESNE (1998). « L'évolution de l'emploi atypique au Québec », *Le marché du travail, Encart*, vol. 19, nº 6, mai, 88 p.

MARUANI, M. (2000). *Travail et emploi des femmes*, Paris, Éd. La Découverte, coll. « Repères », 124 p.

MELSENHEIMER II, J.R. (1998). « The services industry in the 'good' versus 'bad' jobs debate », *Monthly Labour Review*, février, p. 22-47.

MICHON, F. (2005). « Longues durées de travail, temps flexibles, temps contraints. Les nouveaux enjeux du temps de travail », *Revue de l'IRES*, nº 49, 2005/3, p. 9-33.

MORISSETTE, R. (1995). « Pourquoi l'inégalité des gains hebdomadaires a-t-elle augmenté au Canada ? », *Série de documents de recherche analytique,* nº 11F0019MIF1995080 au catalogue, 64 p.

OCDE (2001). « Caractéristiques et qualité des emplois dans le secteur des services », *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*, p. 95-138, chapitre 3, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, juin, 260 p.

OCDE (2002). « Prendre la mesure du travail temporaire », *Perspectives de l'emploi de l'OCDE*, chapitre 3, p. 137-201, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, 326 p.

SEASE, R. et J. SCALES (1998). *Work Now – Pay Later? The Impact of Long Hours on Health and Family Life*, document nº 17, Colchester (Angleterre), Institute for Social and Economic Research.

SCHELLENBERG, G. et C. CLARK (1996). *Temporary Employment in Canada: Profiles, Patterns and Policy Considerations*, Ottawa, Centre for International Statistics at the Canadian Council on Social Development, coll. « Social Research Series », 47 p.

SHIELDS, M. (2000). « Les longues heures de travail et la santé », *L'emploi et le revenu en perspective*, nº 75-001-XPF au catalogue, printemps, p. 53-62.

STATISTIQUE CANADA (1997). « Le point sur la population active, les heures de travail », nº 71-005-XPB au catalogue, été, 32 p.

STATISTIQUE CANADA (2001). « Enquête sur le milieu de travail et les employés – Compendium », nº 71-585-XIF au catalogue, 47 p.

SUNTER, D. (2001). « Démographie et marché du travail », *L'emploi et le revenu en perspective*, nº 75-001-XPF au catalogue, printemps, p. 30-43.

SUSSMAN, D. et S. BONNEL (2006). « Ces femmes qui sont le principal soutien de famille », *L'emploi et le revenu en perspective*, nº 75-001-XIF au catalogue, août, p. 10-18.

TREMBLAY, D.-G. (2005). « Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 1, nº 1, p. 36-56.

TURCOTTE, M. (2007). « Le temps passé en famille lors d'une journée de travail typique, 1986 à 2005 », *Tendances sociales canadiennes*, nº 11-008 au catalogue, février, p. 2-13.

VALEYRE, A. (2006). *Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation*, Noisy-le-Grand, Centre d'études de l'emploi, nº 73, novembre, 48 p.

VOSKO, L.F., N. ZUKEWICH et C. CRANFORD (2003). « Le travail précaire : une nouvelle typologie de l'emploi », *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. 4, nº 10, octobre p. 17-28.

WOLFSON, M.C. et B.B. MURPHY (1998). « New views on inequality trends in Canada and the United States », *Monthly Labor Review*, avril, p. 3-23.

ZEYTINOGLU, I.U. et G.B. COOKE (2005). « Non-standard work and benefits has anything changed since the Wallace Report ? », *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 60, nº 1, hiver, p. 29-63.

Les nouveaux habits de l'instabilité et de l'insécurité sur le marché du travail

Diane-Gabrielle Tremblay

Dans ce texte, nous traiterons du thème des transformations du marché du travail et nous nous intéresserons surtout aux enjeux que cela soulève du point de vue de la sécurité et de l'insécurité économique des individus. Je situerai d'abord mon propos dans le contexte général de la transformation de l'économie, de son évolution vers l'économie du savoir et des incidences que cela peut engendrer pour les individus, notamment du point de vue de la transformation des carrières et de la mobilité, un sujet de plus en plus mis de l'avant dans le contexte des thèses sur la « flexicurité » sur lesquelles d'autres auteurs se pencheront dans la deuxième partie de cet ouvrage.

Le contexte actuel se traduit par de nouveaux modes d'apprentissage, plus informels, moins centrés sur les marchés internes du travail, et qui ont aussi une incidence sur l'insécurité ou la sécurité d'emploi, puisque cela peut poser des questions du point de vue de l'employabilité des individus. En gros, ce texte traitera des sept questions suivantes[1].

1. Quelles sont les principales transformations et leurs effets ?
2. Qu'est-ce que la sécurité d'emploi aujourd'hui ?
3. Comment définir l'insécurité ? Quelles en sont les sources ?
4. Quels sont les liens entre formes d'emploi et sécurité-insécurité ?
5. Quel est l'effet des politiques d'emploi et politiques sociales sur la sécurité d'emploi ?
6. La sécurité d'emploi est-elle encore importante ? Et si oui…
7. Comment peut-on l'assurer ?

1. Nous avons publié une version apparentée de ce texte dans un manuel de sociologie du travail de la Télé-université : D.-G. Tremblay (2004c, dir.).

LA TRANSFORMATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Depuis un certain nombre de décennies, le Canada et surtout certaines de ses régions ont été caractérisés par un taux de chômage relativement élevé. Si cette situation s'est améliorée dans les dernières années, surtout dans les régions centrales (sud de l'Ontario et régions de Montréal, Ottawa, Québec par exemple), nombre de régions restent encore dans des situations difficiles, comme c'est le cas dans les régions ressources, qui connaissent toutes des taux de chômage nettement au-dessus de la moyenne canadienne, souvent même le double.

Le contexte de l'économie du savoir renforce d'autant les difficultés pour certaines personnes non qualifiées et certaines régions où le pourcentage de personnes sans diplôme universitaire est élevé[2]. L'économie du savoir renvoie à une transformation très importante du marché du travail, particulièrement en ce qui concerne l'employabilité et les carrières. Les carrières sont de plus en plus fragmentées, les gens ayant à passer par un nombre de plus en plus élevé d'emplois, de projets et d'entreprises au cours de leur vie (Beck, 1992 ; CST, 1998, a, b).

La nouvelle économie du savoir se traduit aussi par le développement de « projets », et dans ce contexte, l'intelligence de l'entreprise est fonction de la qualité des « réseaux de compétences » qui la constituent et non pas des compétences de chacun des employés (Le Boterf, 1994). Dans ce contexte, les individus développent leurs compétences et l'industrie semble aussi développer ses compétences à travers la mobilité, mais il est souvent difficile pour les entreprises de s'approprier des compétences et, de ce fait, de développer l'apprentissage organisationnel si nécessaire à l'innovation (Tremblay, 2007). Ainsi, tant les jeunes qui s'intègrent sur le marché du travail que les personnes qui vivent une transition de carrière doivent tenir compte de ces nouvelles réalités du marché du travail, largement déterminées par le développement de la nouvelle économie de la connaissance.

Les entreprises de l'économie du savoir, par leur accent sur les projets, questionnent un bon nombre des principes et théories dominantes en économie du travail, notamment en ce qui concerne les avantages des marchés internes fermés qui permettent de développer des compétences individuelles et des carrières individuelles au sein des organisations (Tremblay et Rolland, 1998).

Par ailleurs, on reconnaît de plus en plus que pour développer une carrière, il faut connaître les « trucs du métier », mais qu'une bonne part de l'apprentissage des « trucs du métier » se fait par l'observation et l'apprentissage informel, souvent davantage que par des programmes de formation formels. Les nouvelles carrières nomades s'opposent ainsi au modèle de la carrière verticale

2. Ainsi, au Québec, si la région de Montréal compte 24 % de personnes diplômées universitaires, la moyenne québécoise n'est que de 14 % et nombre de régions, en particulier les régions ressources, ont des pourcentages inférieurs à 10 %.

ascendante, que l'on retrouvait dans le modèles des marchés internes du travail, plus précisément du modèle des marchés internes fermés (Tremblay, 2004b), carrières qui étaient bien encadrées par une entreprise unique et, souvent, par un syndicat unique. Ces nouvelles carrières nomades posent des défis nouveaux aux individus comme aux organisations.

Les carrières nomades

Les carrières ont habituellement été analysées davantage dans le contexte du marché interne du travail, ou dans le contexte de la grande entreprise hiérarchique et souvent syndiquée où l'on « monte » dans la hiérarchie pour faire carrière. Les mobilités horizontales et autres mobilités ont fait l'objet de moins d'attention, entre autres parce qu'elles sont traditionnellement vues comme une absence de promotion et donc de carrière, et aussi peut-être parce que les organisations syndicales ont fortement imposé le modèle de l'échelle ou du marché interne fermé comme exemple type de la carrière (Tremblay et Rolland, 1998). Au cours des dernières années toutefois, le concept de carrière a évolué (Cadin, 1998). Ainsi, un certain nombre de théoriciens des carrières ont commencé à mettre en évidence une vision différente des carrières, certains parlent même d'un paradigme nouveau, qui vient contester le paradigme dominant de la carrière hiérarchique ascendante ; il s'agit du courant des *boundaryless careers* (Cadin, 1998).

Comme le notent Cadin *et al.* (2000, p. 77), les travaux de Miles et Snow (1996) montrent « qu'à chaque forme organisationnelle correspondent des caractéristiques de carrières spécifiques et pour renverser le déterminisme dominant des carrières par les organisations, ils mettent en place un au-delà de la forme « réseau » (la forme cellulaire) où c'est la carrière qui détermine l'organisation ou plutôt les exigences d'intensification des apprentissages qui conduisent à redessiner l'organisation ». Le concept de compétence est important dans la vision des carrières nomades, comme dans les travaux sur les nouvelles formes d'organisation du travail. En effet, alors que les pratiques de relations industrielles et de gestion du personnel traditionnelles reposaient sur la notion de poste de travail, elle-même imbriquée dans une vision taylorienne de l'organisation, la notion de compétence s'impose dès lors qu'il s'agit de modèles de production flexibles ou d'entreprise-réseau (Cadin *et al.,* 2000).

Dans le courant des carrières nomades, les compétences sont vues sous un angle particulier et largement redéfinies. Ainsi, selon Cadin *et al.* (2000), trois composantes seront distinguées pour rendre compte des conditions de carrière dans un contexte d'économie de la connaissance. À l'instar du courant dit *Resource Based Strategy*, qui identifie trois composantes de la firme (les compétences clés ou *core competencies*, les réseaux de partenaires et l'identité organisationnelle), le courant des carrières nomades distingue trois composantes de la compétence, qui sont continuellement en interaction :

1. *knowing how*, qui correspond aux connaissances, aux capacités, voire aux routines acquises ;
2. *knowing whom*, qui fait intervenir les relations privilégiées, réseaux sociaux et contacts ;
3. *knowing why*, qui prend en compte les intérêts, les passions, les valeurs et la construction identitaire (Cadin *et al.,* 2000).

Il faut noter que ces nouvelles formes d'emploi ou carrières nomades peuvent aussi être vues comme précaires, instables, tout dépendant du contexte. Certes, dans les secteurs de haute technologie et pour les personnes ayant de bons curriculum vitae, la mobilité peut être positive, mais elle l'est généralement moins pour les personnes moins qualifiées, et c'est là une des critiques que l'on peut aussi adresser au modèle de la flexicurité proposé par certains, soit le fait qu'il n'est pas certain que tous soient en mesure de développer leurs compétences et connaissances, dans tous les contextes, et ainsi de profiter des avantages des transitions sécurisées sur le marché du travail par le biais d'une bonne employabilité.

Dans nombre de secteurs se développent de nouvelles formes d'organisation du travail et de collaboration (Tremblay et Rolland, 1998) : le travail en équipe, en réseau, les communautés de pratiques virtuelles. Cependant, si dans certains secteurs, ces développements sont positifs, dans d'autres, cela signifie précarité, instabilité et absence de carrière. Cela se traduit souvent par le développement de nouveaux statuts d'emploi. L'exemple des travailleurs autonomes, ou des « faux » travailleurs autonomes illustre cette situation. En effet, ceux-ci se trouvent souvent dans une situation où ils sont dépendants d'un ou quelques donneurs d'ordres (Tremblay et Chevrier, 2002).

De façon générale, le contexte des nouvelles organisations se traduit par plus de flexibilité, parfois par le développement de la polyvalence et de postes enrichis, mais souvent par le développement de l'élargissement de tâches de même niveau, par la rotation de postes équivalents, sans accroissement des qualifications.

En ce qui concerne plus spécifiquement les carrières, les travaux de Cadin *et al.* (2000) ont conduit à une taxonomie regroupant cinq catégories de carrières, constituées par la méthode des tas (Dubar et Demazière, 1997, cité dans Cadin *et al.,* 2000). Chacune des catégories définies se définit à la fois par des facteurs objectifs (le nombre de changements d'emplois et d'entreprises, la nature des changements, etc.) et par des facteurs subjectifs (les identités professionnelles, la relation au travail et à l'entreprise), toujours selon Cadin *et al.* (2000).

Le premier groupe est constitué des *carrières organisationnelles classiques* que l'on qualifie de *sédentaires :* leur carrière se déroule en majorité dans une même organisation, avec une alternance de mobilités verticales et horizontales dans des domaines apparentés, en fonction des occasions qui se présentent.

(Nous verrons que certains directeurs de PME du multimédia ont d'abord eu ce type de carrière avant de rapidement décider de « se lancer en affaires »). Le deuxième groupe réunit les *migrants*, ou ceux qui se promènent dans un périmètre organisationnel. Ils ont toujours travaillé dans la même entreprise, mais ont vécu des changements d'environnement ou de métier plutôt radicaux.

Le troisième groupe réunit les *itinérants*, ou ceux qui sont dans la logique de métier. En économie du travail, on parle aussi des sous-systèmes d'emplois de métiers (ou *craft employment systems* ; voir Tremblay, 2004b). La carrière de ces personnes est axée sur un métier ou un secteur d'activité défini ; ces personnes changent fréquemment d'employeur pour pouvoir gagner en responsabilités. Il s'agit souvent de professionnels, informaticiens en particulier, mais il pourrait aussi s'agir d'ouvriers.

Le quatrième groupe est constitué des *frontaliers* ou ceux qui font l'aller-retour entre l'organisation et le marché, c'est-à-dire qu'ils vont entre le statut de salarié et d'indépendant. Ils présentent une autonomie plus grande par rapport à l'employeur que les catégories précédentes. Ces personnes s'appuient sur des ressources organisationnelles (relations, clients, etc.) dans la construction de leur carrière. Enfin, le cinquième groupe se compose des *nomades* ou ceux qui s'affranchissent des frontières organisationnelles. Dans l'étude de Cadin *et al.,* (2000) il pouvait s'agir de personnes qui avaient longtemps été en chômage, qui ont des appartenances organisationnelles de courte durée et sont souvent en statut de travailleur autonome. De fait, le marché du travail actuel se traduit par une augmentation du nombre de personnes se déplaçant régulièrement sur le marché du travail, et donc par une augmentation des catégories de frontaliers et nomades, ce qui pose des défis importants du point de vue de la sécurité ou de l'insécurité d'emploi, comme nous l'indiquerons plus loin.

Tout cela peut se traduire par une diversité des statuts d'emploi, par des périodes de chômage (Tremblay, 2007a, b ; 2004), mais aussi par une intensité variable de l'emploi (temps partiel, occasionnel, à contrat, etc.). Les formes et les niveaux de revenus sont variables et, selon les experts du marché du travail, ceci remet en question les définitions traditionnelles des divers groupes sur le marché du travail (Standing, 2000a, b).

Tout ceci pose bien sûr des défis pour la théorie économique, mais aussi pour la sécurité du revenu ! En effet, ceci nous conduit à nous demander comment le chômage et l'insécurité doivent être redéfinis dans le nouveau contexte, puisque le taux de chômage ne mesure pas correctement l'offre de travail réelle, ni l'insécurité. Ceci est notamment visible lorsqu'on analyse le cas du travail autonome (Tremblay et Chevrier, 2002). Les catégories traditionnelles de l'économie du travail (Tremblay, 2004b) ne suffisent plus ; en effet, les catégories d'employés, de chômeurs et d'inactifs sont trop simplistes pour analyser les réalités du travail autonome, comme la diversité des statuts d'emploi (occasionnel, temporaire, temps réduit, temps partiel, etc.).

Ainsi, le concept même de la population active se trouve remis en question face à la diversité des formes de travail mises en évidence par ailleurs. En effet, diverses formes de travail (tiers secteur, économie sociale, organisations non gouvernementales, bénévolat, informel…) se multiplient et certaines sont plus reconnues que d'autres. Le travail domestique, parental, de soins (*caring*) est aussi de plus en plus reconnu et légitime, ce qui questionne la distinction entre travail et hors travail et, de ce fait, entre population active et inactive (Tremblay, 2004c, 2002).

Ainsi, pour résumer, les concepts de chômage, d'activité et d'inactivité sont remis en question, alors que diverses formes d'emploi et de travail non rémunéré gagnent en légitimité. Du fait de tous ces questionnements concernant les formes d'emploi et ce qui est reconnu comme étant du véritable « travail », le concept de sécurité d'emploi se trouve nécessairement remis en question. Tout cela entraîne un questionnement au sujet des notions de sécurité et d'insécurité d'emploi, et c'est sur ce sujet que porte la deuxième partie de notre texte.

QU'EST-CE QUE LA SÉCURITÉ ?

Le besoin de sécurité peut être défini de différentes manières, selon l'approche disciplinaire ou selon le thème précis auquel on s'intéresse. Selon Standing (1999, p. 37), la sécurité renvoie à un sentiment de bien-être et de contrôle ou encore de maîtrise de ses activités et de son développement, ainsi qu'au fait de jouir d'une certaine estime de soi. Inversement, l'insécurité renvoie à un état d'anxiété, d'incertitude (Standing, 1999).

On peut aussi distinguer la sécurité collective des autres formes de sécurité ou d'insécurité. Ainsi, toujours selon Standing (1999, p. 37), la sécurité collective (ou sociétale) renverrait au besoin de s'identifier ou d'appartenir à un groupe, habituellement pour exercer un contrôle sur le comportement des autres, ou limiter leur contrôle. La sécurité provient de multiples formes d'identité : classe, catégorie professionnelle, collectivité (Standing, 1999) et nous ajouterions appartenance territoriale (Klein, Fontan, Tremblay, 2001 ; Fontan, Klein et Tremblay, 2001) sont autant de sources d'identité sociale et, de ce fait, sources d'une certaine sécurité.

On peut aussi considérer que l'entreprise peut être source de sécurité et parler alors d'une certaine « sécurité d'entreprise », ce que l'on retrouverait dans l'entreprise japonaise qui, généralement, assurait l'emploi de ses salariés à long terme (Tremblay et Rolland, 1998, 2000).

Finalement, on peut traiter de sécurité individuelle, en considérant que le curriculum vitae, les compétences, la syndicalisation peuvent assurer un sentiment personnel de sécurité (Standing, 1999, p. 37).

Comment définir la sécurité d'emploi alors ? Pour reprendre Standing (1999, p. 184), on peut la définir comme un système de défense contre le développement de la division technique du travail, souvent par des mesures préservant une certaine division sociale du travail ou une segmentation du processus de travail. On peut alors se demander si cette définition est applicable dans le contexte de la division internationale du travail.

Dans le contexte de production de masse et de grandes organisations (fordisme), la stabilité des salariés était considérée comme une norme souhaitable pour la société industrielle : le développement du syndicalisme et la norme d'ancienneté contribuaient à rendre coûteux le fait de quitter son emploi, ce qui tendait à favoriser la stabilité en emploi et la non-mobilité des salariés. On peut se demander pourquoi une réglementation du marché du travail a été mise en place, et de fait, historiquement, les normes minimales, la syndicalisation, l'assurance-chômage se sont développées à la suite des luttes ouvrières, en vue de compenser la faiblesse du pouvoir des travailleurs… mais aussi pour assurer une offre de main-d'œuvre stable pour les entreprises ; certaines organisations ont voulu contrer l'instabilité chronique des travailleurs agricoles dans les débuts de l'industrialisation.

Ainsi, au fil des ans, la sécurité du revenu a été associée à l'État providence, mais les prestations ont toujours été associées à des travailleurs à plein temps, les femmes étant souvent dépendantes de prestations familiales ou associées au conjoint. On peut maintenant se demander comment définir l'insécurité d'emploi, ce que nous faisons dans la section suivante.

COMMENT DÉFINIR L'INSÉCURITÉ D'EMPLOI ?

Malgré la présence d'un travailleur industriel masculin plutôt stable en emploi, et malgré la présence de réglementations du travail favorisant la stabilité en emploi, la faiblesse de la croissance a fini par se développer dans les années 1970 et cela s'est traduit par des rationalisations et licenciements, du chômage de longue durée, et finalement aussi par une réduction de la couverture offerte aux sans-emploi par l'assurance-emploi. Aujourd'hui, environ un travailleur sur deux seulement est admissible à l'assurance-emploi, et dans les régions-ressources, où le chômage est élevé et les périodes de chômage longues et nombreuses, plusieurs personnes finissent par être exclues du système d'assurance-emploi. Par ailleurs, les emplois étant souvent précaires et mal rémunérés, ceux-ci se traduisent par des prestations moindres.

Dans le contexte économique actuel, les entreprises cherchent sans cesse des sources d'améliorations de la compétitivité et de la productivité, ce qui se traduit souvent par des demandes de flexibilité, de formes d'emploi diversifiées, d'horaires transformés, et ultimement par de l'insécurité. La mondialisation et division internationale du travail ont contribué à déplacer les investissements et l'emploi vers les pays en développement, augmentant d'autant le sentiment

d'insécurité d'emploi, puisque nous avons indiqué précédemment que l'insécurité d'emploi est en bonne partie une perception, un sentiment individuel face à la situation de l'emploi et la situation économique en général.

On peut en fait considérer que l'insécurité d'emploi est un symptôme de l'insécurité de revenu et du marché du travail en général.

Il convient alors de se poser la question suivante : comment réduire l'insécurité des travailleurs ?

Ceci peut se faire de différentes façons, soit directement ou indirectement. Directement, on peut tenter d'assurer une meilleure sécurité d'emploi ou encore une compensation des coûts (prestations), bien que dans ce dernier cas, on ne réduit pas l'insécurité à sa source, mais on la rend moins difficile à supporter. On peut aussi réduire indirectement l'insécurité, en s'attaquant à ses causes (Standing, 1999, p. 183).

Se pose alors une autre question : comment *mesurer* la sécurité ou l'insécurité ? Cette question est particulièrement complexe et relativement peu traitée dans les écrits.

Certains auteurs se sont malgré tout penchés sur cette question (Dasgupta, 2001, p. 9). Cet auteur souligne qu'il existe des mesures objectives et des mesures subjectives, ce qui nous ramène en quelque sorte au débat évoqué précédemment concernant les indicateurs du marché du travail et leur validité ou pertinence. Les mesures objectives sont intéressantes, mais limitées, à l'image des indicateurs que nous évoquions dans la première partie du texte. On a d'abord des mesures individuelles : taux de chômage, durées d'emploi moyenne ou actuelle *vs* de chômage, contrats à durée déterminée ou indéterminée, transférabilité des compétences, etc. (Tremblay, 2004b, 2001) Ces divers éléments constituent des mesures individuelles des probabilités de maintien en emploi et de stabilité ou de sécurité de certains individus sur le marché du travail. On peut aussi identifier des mesures contractuelles, comme les taux d'emplois non standards, statuts d'emploi, ou encore des mesures institutionnelles : protection légale, conventions collectives (Dasgupta, 2001, p. 9).

On peut aussi identifier des mesures subjectives : dans ce cas, il peut s'agir du sentiment que la continuité d'emploi est assurée (par l'entreprise comme c'est le cas au Japon (Tremblay et Rolland, 2000) ou encore par la société, comme c'est le cas en Suède (Tremblay et Rolland, 1998). Ainsi, pour mesurer subjectivement l'insécurité ou la sécurité relative d'un individu, on peut s'intéresser aux mesures suivantes, par exemple : la probabilité de perdre son emploi ; la probabilité d'en trouver un autre ; la valeur de l'emploi actuel ; et finalement la valeur de l'emploi futur ou de la situation de chômage (Dasgupta, 2001, p. 9).

Ainsi, nous concluons que l'insécurité renvoie à la perception d'un risque. En principe, les emplois manuels ou manufacturiers devraient se traduire par plus d'insécurité perçue, mais on constate que la perception de ce risque est d'autant plus forte que le niveau de scolarité est élevé dans un pays. Diverses

études ont été menées sur cette perception du risque, par l'OCDE (1996) notamment. Ainsi, l'OCDE note une augmentation globale de l'insécurité d'emploi perçue par les individus. Standing (1999) note que la perception de l'insécurité ne semble pas très différenciée selon le sexe et il note que c'est possiblement parce que les femmes s'attendent à moins de sécurité ou de stabilité. De fait, comme elles sont plus présentes dans les emplois à temps partiel et précaires, comparativement aux hommes (Tremblay, 2004b ; Tremblay et Chevrier, 2002), il est possible que cela influe sur leurs attentes par rapport à la stabilité d'emploi.

Une certitude n'en demeure pas moins, dans le cas du Canada : c'est qu'en plus des personnes en chômage, seulement la moitié des Canadiens sont salariés dans un seul emploi régulier (sans cumul), à plein temps, qui a duré six mois ou plus (Lowe *et al.,* 1999 ; Tremblay, 2001). En effet, sur le marché du travail canadien, on trouve actuellement :

- 16 % de travailleurs autonomes ;
- 10 % de travailleurs temporaires ;
- 11 % de travailleurs réguliers à temps partiel ;
- 6 % de personnes en emploi depuis moins de 6 mois ;
- 2 % de personnes faisant du cumul d'emplois.

Nous n'allons pas reprendre ici une analyse détaillée de la situation du marché du travail, celle-ci ayant été présentée ailleurs (Tremblay, 2008a, b, c ; 2004b).

Il est certain toutefois qu'à des degrés divers, les personnes vivant dans des situations d'emploi précaires perçoivent une certaine insécurité d'emploi dans leur statut d'emploi. Mais il convient de s'interroger sur la source de cette insécurité et de ces formes d'emploi diversifiées. Certes, on observe ces formes sur le marché du travail, mais leur développement n'est pas nécessairement un fait de « nature ». Ainsi, plusieurs s'interrogent sur la contribution des politiques d'emploi à la diversification des formes d'emploi et à l'insécurité d'emploi, ce que nous faisons dans la partie suivante.

L'EFFET DES POLITIQUES D'EMPLOI SUR LA SÉCURITÉ

Il convient certes de s'interroger sur la contribution des programmes d'insertion, d'employabilité, d'économie sociale et autres à une certaine déstandardisation des formes d'emploi. En effet, ces programmes ont largement contribué à remettre en question la norme de l'emploi à plein temps toute l'année. Dans certains cas, ils se traduisent par une simple perception d'insécurité, alors que dans d'autres cas, il y a déstandardisation et insécurité objective : durée déterminée, temps partiel, protection sociale réduite, etc. (Tremblay, 2008a, b, c, 2001).

Toutefois, il y a aussi une dimension subjective associée à ces programmes d'insertion ou programmes d'emploi de courte durée. Celle-ci peut être mesurée, mais plus difficilement. Elle renvoie à diverses probabilités comme celle de perdre son emploi ou celle d'en trouver un autre (ou en fait, la perception de ces probabilités, puisque celles-ci ne sont pas vraiment connues). La probabilité de trouver un emploi varie selon les programmes, mais elle est généralement meilleure qu'avant la participation au programme, bien qu'il y ait parfois stigmatisation des participants, ce qui nuit à leur employabilité ultérieure.

La participation à ces programmes se traduit parfois aussi par une certaine baisse des attentes des individus, en particulier les femmes, puisqu'il semble que celles-ci réduisent peut-être plus facilement leurs attentes face à l'emploi. La valeur de l'emploi actuel et de l'emploi futur est une autre dimension qui fait appel à la subjectivité.

Comparaison Scandinavie et Amérique du Nord

L'évaluation des effets de la participation à un programme public d'emploi ou d'insertion varie aussi selon le lieu et la philosophie qui empreint la politique publique du pays en question. En effet, en Scandinavie, on trouve davantage de mesures actives de soutien à l'insertion en emploi régulier et pendant longtemps, la situation de quasi-plein-emploi a facilité l'insertion des individus en emploi après la participation à de tels programmes, de sorte que ceux-ci sont moins dévalorisés que dans d'autres pays européens ou américains, où ils conduisent moins souvent à une insertion dans un emploi régulier et stable. La Scandinavie soutient aussi l'intégration en emploi par des programmes de formation professionnelle, des mesures d'aménagement du temps de travail, une politique familiale et des congés parentaux plus importants (Tremblay et Rolland, 1998 ; Tremblay et Villeneuve, 1998). Tout ceci influe sur la situation globale du marché du travail, sur les possibilités d'intégration en emploi et, de ce fait, sur l'évaluation subjective des effets de la participation à un programme public d'emploi.

En Amérique du Nord au contraire, on met davantage l'accent sur les mesures palliatives, passives, le *workfare*. On offre peu de mesures d'aménagement du temps de travail, de soutien à la formation, quoique la situation se soit quelque peu améliorée au Québec avec l'obligation imposée aux entreprises de dépenser au moins l'équivalent de 1 % de leur masse salariale en formation. Quant à la politique familiale, elle est quasi inexistante aux États-Unis, alors qu'elle est minimale au Canada anglais (avec le congé parental canadien), et un peu plus développée au Québec, avec la politique des garderies à 5 $ par jour, qui prévoit une contribution des parents à seulement 5 $ par jour par enfant, même si l'on est toutefois assez loin de la situation des pays scandinaves (Tremblay et Villeneuve, 1998).

L'EFFET DES POLITIQUES SOCIALES SUR LA SÉCURITÉ

Cette question en est une fort complexe qui, en soi, mériterait des développements approfondis, que nous ne ferons que survoler ici, pour indiquer leur importance pour la question de l'insécurité.

Nous pouvons nous fonder sur la typologie bien connue des États providence d'Esping-Anderson comme cadre d'analyse des différents types de politiques sociales et d'États providence. Selon Esping-Anderson (1985), les États peuvent se diviser en trois grandes catégories. D'abord, les États libéraux qui se basent sur le laisser-faire, les États-Unis et la Grande-Bretagne étant les principaux représentants de ce groupe. Le deuxième groupe réunit des pays conservateurs, où il y a une certaine intervention de l'État, mais où celle-ci est de nature conservatrice ; l'Allemagne, les Pays-Bas et la France sont dans cette catégorie. Enfin, la troisième catégorie réunit les pays sociodémocrates, et il s'agit essentiellement des pays scandinaves, comme la Suède, la Norvège, le Danemark. On trouve ici une politique fondée sur une répartition des revenus à l'échelle nationale, ce qui se traduit par des écarts de revenus moindres. À des degrés divers selon les époques et selon les pays, il y a contrôle de l'exportation du capital, contrôle des investissements étrangers dans l'économie nationale, tout cela en vue d'assurer le plein-emploi. Ceci caractérise d'abord et avant tout la politique sociale et de l'emploi, mais nous avons constaté que cette typologie s'applique assez bien également à la politique familiale (Tremblay et Villeneuve, 1998).

Dans le champ de la politique sociale, cela se traduit par des différences importantes dans la façon dont sont considérés les chômeurs. En effet, aux États-Unis, le chômeur est considéré responsable de son sort et les bénéficiaires d'assistance sociale doivent fournir une contrepartie de travail ; c'est ici la situation du laisser-faire économique, où l'État considère que ce n'est pas nécessaire d'intervenir, que les gens sont responsables de leur sort et que le marché devrait leur permettre de s'en sortir, s'il fonctionne bien. Aux États-Unis, on distingue les pauvres « méritants » (handicapés) et les non méritants, considérés responsables de leur sort.

En Scandinavie, au contraire, l'accent est mis sur la formation professionnelle tout au long de la vie, sur l'insertion, la participation des acteurs de la société civile (associations, tiers-secteur, économie sociale) dans les stratégies d'insertion. En Suède et au Danemark, le contrôle de la contrepartie est effectué par les syndicats, ce qui donne une situation fort différente de celle des États-Unis.

En France, en principe, on favorise davantage l'insertion et la solidarité collective que la simple contrepartie de travail, mais les avis sont partagés sur les résultats réels du Revenu minimum d'insertion, qui est censé se distinguer du *workfare*, mais dont les résultats sont jugés plutôt mitigés par nombre d'analystes (Paugam, 1998). Il semble en effet y avoir un certain écart entre les

objectifs, la philosophie et la réalité, car si les objectifs étaient effectivement ambitieux au début du projet, ils le sont devenus nettement moins au fil des ans et on a constaté que ceux qui profitaient le plus du programme étaient les moins nécessiteux, alors que le programme n'arrivait pas à faire sortir de la situation de dépendance les moins scolarisés et moins qualifiés (Paugam, 1998 ; Chapon et Euzéby, 2002).

Il y a évidemment des risques de convergence et d'uniformisation « par le bas » dans le contexte de l'Union européenne qui, selon plusieurs, se construit sous le modèle libéral, les modèles sociaux européens étant ainsi exposés au risque d'un ajustement « par le bas ». On peut se poser le même type de question en regard de l'intégration américaine (Alena, Zlea…). Est-ce que le modèle libéral (ou américain/britannique) l'emportera dans le domaine de la politique sociale comme dans nombre d'autres ? La question n'est pas anodine puisque cela se traduit par un développement très important de l'insécurité et du risque relatif au chômage et au sous-emploi.

Du point de vue des femmes et de leur situation spécifique, les politiques sociales ont des incidences majeures et le modèle dominant se traduit par une situation plus ou moins difficile ou (in)sécuritaire pour elles. Une première catégorie de politique favoriserait leur intégration au marché du travail, avec des mesures d'articulation emploi-famille, dont certaines favorisant la participation des hommes aux responsabilités parentales. Une deuxième catégorie aura davantage tendance à soutenir les femmes qui veulent rester au foyer avec leurs enfants par le biais d'avantages sociaux versés aux hommes qui assument le soutien financier d'une conjointe au foyer ou des politiques assistancielles généreuses pour les femmes monoparentales.

Ainsi, si nous cherchons à classer les pays selon leur type de politique, nous constaterons que les pays scandinaves favorisent la participation des femmes au marché du travail, celle des hommes aux responsabilités parentales (bien que ceci ait eu un succès mitigé) ; ces politiques visent en fait l'égalité entre les hommes et les femmes. Les pays scandinaves offrent aux femmes les programmes d'assurance conçus pour les hommes, même si ces programmes ne sont pas toujours parfaitement adaptés, mais au moins ces pays considèrent les femmes comme un être autonome, et non comme une dépendante d'un conjoint, ce qui peut occasionner des difficultés lorsque ce conjoint disparaît (Tremblay et Villeneuve, 1998).

Les États providence conservateurs comme la France, l'Allemagne et les Pays-Bas soutiennent les hommes qui ont des conjointes à domicile (Allemagne), favorisent le temps partiel des femmes (Pays-Bas, France), des retraits temporaires des femmes du marché du travail en cas de maternité (Tremblay et Villeneuve, 1998).

Finalement, les pays de tendance libérale ou de laisser-faire veulent obliger les femmes à intégrer le marché du travail (*workfare*), sans leur fournir des mesures d'articulation emploi-famille, ni des salaires ou emplois convenables.

Il existe deux grands « risques sociaux » pour les femmes, soit le chômage et les responsabilités familiales. On constate que lorsque des problèmes de dépendance (enfants, parents âgés ou malades) se posent, les femmes tendent à se réinvestir dans la famille. Très souvent, il y a alors renforcement du rôle traditionnel des femmes entre la sphère privée et le marché du travail, ce que l'on peut qualifier de « piège du genre », pour reprendre les termes de Vielle *et al.* (2005). En effet, n'ayant pas suffisamment investi par elles-mêmes la sphère du travail, et n'ayant souvent pas des droits individuels à des prestations en raison de cette faible participation au marché du travail, les femmes se trouvent piégées et refoulées vers le milieu familial. On peut certes contester l'importance de la participation au marché du travail pour donner droit aux prestations et à la sécurité du revenu – et certains l'ont fait en développant un argumentaire en faveur d'un revenu de citoyenneté et autres choses du genre (nous y reviendrons) – mais dans le contexte actuel où le marché du travail est dans la plupart des pays le lieu où prennent forme les droits, il est certes préférable que les femmes y participent, à défaut de quoi elles sont prises au « piège du genre ».

LA SÉCURITÉ D'EMPLOI EST-ELLE ENCORE IMPORTANTE ?

Dans la lignée des réserves énoncées dans le paragraphe précédent concernant l'importance du marché du travail comme source de droits, d'assurance et de revenus, certains posent la question à savoir si la sécurité d'emploi est encore importante aujourd'hui, et si oui, pourquoi, pour qui et comment. Nous aborderons ces questions dans les paragraphes qui suivent.

Du point de vue des employeurs, la sécurité d'emploi est souvent considérée comme une contrainte qui nuit à l'efficacité, à la flexibilité des ajustements de la production (qualité, quantité, etc.). Des travaux de l'OCDE ont indiqué qu'il existe une relation inverse entre la flexibilité d'emploi et la sécurité d'emploi et nous avons constaté qu'au Canada, les diverses formes de précarité ont tendance à se trouver regroupées dans des emplois donnés ; ainsi, les personnes travaillant à temps partiel ont plus de probabilité d'être à contrat, à durée déterminée, et de ne pas bénéficier d'avantages sociaux. Par ailleurs, une étude récente de divers pays européens montre que le ralentissement économique récent vécu en Europe a relancé le débat sur la flexibilité, celle-ci passant par des formes d'emploi précaires et de la modération salariale (Freyssinet, 2003). Certains travaux, de l'OCDE notamment, évoquent l'idée que les travailleurs s'adapteraient à un contexte de moindre sécurité. En fait, l'insécurité ou la faiblesse de la sécurité d'emploi devient la norme dans des pays où les emplois précaires et non standards sont en voie de devenir les plus courants.

En faveur de la défense de la sécurité d'emploi, certains opposeront le fait que la sécurité d'emploi est la principale source de sécurité du revenu, surtout si l'on tient compte des restrictions intervenues dans l'assurance-emploi depuis quelques années au Canada. La sécurité d'emploi est considérée comme importante pour le bien-être des salariés et de leurs familles, tout comme elle est vue comme favorable à la stabilité macroéconomique (Bellemare et Poulin Simon, 1986). Par ailleurs, il semble que la flexibilité et la modération salariale ne favorisent pas toujours la création d'emplois (Freyssinet, 2003).

Au-delà des aspects positifs pour l'individu et la stabilité macroéconomique, des travaux plus récents en gestion indiquent que la sécurité d'emploi peut être source de loyauté, d'engagement, de motivation accrue au travail (Tremblay et Rolland, 1998). Par ailleurs, on considère que la sécurité d'emploi est essentielle pour qu'il y ait intérêt – du côté de l'employé comme de l'employeur – pour la formation et le développement des compétences. On considère ainsi que la sécurité d'emploi peut être positive pour l'entreprise, puisqu'elle favoriserait la productivité et l'innovation (Tremblay, 2007).

D'autres avenues existent bien sûr et certains défendent notamment l'idée d'un revenu d'existence ou de citoyenneté, que nous avons évoquée plus haut. Si la flexibilité est nécessaire et si la protection de l'emploi nuit à la flexibilité, on peut fournir d'autres formes de sécurité (revenu de citoyenneté, revenu minimum garanti, et formules du genre) en échange de la sécurité d'emploi. Certains auteurs considèrent que ceci permettrait d'assurer justice sociale et efficacité simultanément… (Standing, 1999, p. 184).

Cependant, cette position est fortement contestée. Elle néglige les avantages non financiers de l'emploi : la participation à la vie sociale, l'estime de soi, le développement personnel, etc. D'autres critiques affirment que le coût d'un tel revenu de citoyenneté ou d'existence serait très élevé si l'on voulait offrir un revenu convenable, et qu'un revenu vraiment minimal est plus vraisemblable. Enfin, on considère généralement que le stigmate attaché à l'aide sociale ne disparaîtrait pas nécessairement par le changement de programme et de nom, même si certains soutiennent qu'un revenu de « citoyenneté », considéré un droit du citoyen, changerait la perspective (Standing, 1999).

Du côté des économistes féministes, on craint une marginalisation des femmes et un retour au foyer, puisqu'une formule de revenu minimum d'insertion ou de revenu de citoyenneté entrerait en concurrence avec les bas salaires de nombreuses femmes et tendrait à les inciter à quitter le marché du travail (Tremblay, 2008a, c ; 2004a, b).

Dans le fond, on constate que la sécurité est importante pour les deux parties au débat. D'un côté, on considère que c'est la sécurité du revenu qui est importante, et non la sécurité d'emploi, et qu'il suffirait d'assurer un revenu décent à tous pour régler le problème ; on pense ici qu'il serait possible d'assurer un revenu décent à un bon nombre et que cela ne nuirait pas à l'intérêt des bas salariés pour leur travail. Par contre, les attentes de la majorité vont plutôt

dans le sens d'assurer un emploi à tous, puisqu'il s'agit là d'un mode privilégié de participation sociale et de source de revenu, une position que nous soutenons. On considère ici qu'il est impossible d'assurer un revenu de citoyenneté, d'existence ou un revenu minimum garanti pour plus d'une faible minorité de gens, à moins de faire des prélèvements ou de lever des taxes qui seraient tout à fait inacceptables aux yeux des personnes au travail. Le débat persiste depuis plusieurs années, mais il est certain que la dominance de la perspective libérale rend peu probable une évolution en ce sens, si ce n'est dans le cadre de programmes nettement plus limités dans leur philosophie et leur ambition, comme ce fut le cas du revenu minimum d'insertion en France.

COMMENT ASSURER LA SÉCURITÉ D'EMPLOI ?

Cette question demeure donc encore fondamentale aujourd'hui : comment assurer la sécurité des individus, ce qui pour nous passe essentiellement par la sécurité d'emploi. À notre avis, le revenu d'existence ou de citoyenneté ne peut constituer une solution valable pour assurer à tous la sécurité du revenu, cette sécurité de revenu passant nécessairement par la sécurité d'emploi.

Les projets tournant autour de la flexicurité peuvent présenter une solution, mais il faut tenir compte des critiques présentées à leur égard au cours des dernières années, et dont témoignent aussi les trois articles présentés dans cet ouvrage (les articles de Lebel et Bernard, Seifert, ainsi que celui de Ramaux). Alors que le modèle de flexicurité est souvent présenté en termes simples, comme une augmentation de la flexibilité du marché du travail (des formes d'emploi et de la protection de l'emploi) compensée par une amélioration des transitions vers d'autres emplois, diverses versions de cette formule existent dans la réalité et les pays présentent des variantes fort diverses, avec des impacts différents pour divers groupes.

Parmi les questions que posent ces projets de flexicurité, largement fondés sur l'exemple du Danemark, il faut se demander notamment s'il faut plutôt protéger *maintien dans l'emploi existant* ou encore faciliter la *transition vers un nouvel emploi*. Les travaux de Lebel et Bernard, présentés ici, montrent que les pays ont des approches différentes sur ce plan, et cela peut se traduire par des situations fort diverses. On peut aussi se demander s'il faut protéger davantage les emplois détenus depuis des périodes plus longues et réduire la sécurité d'emploi à court terme pour faciliter l'embauche d'employés et la possibilité pour les entreprises de les tester.

Certains auteurs mettent l'accent sur la qualité des parcours, la possibilité de mettre en place des dispositifs pour faciliter les trajectoires et favoriser les transitions (Gazier, 2003). Ainsi, l'exemple du Danemark est souvent cité en exemple : il est caractérisé par une faible protection de l'emploi, mais offre par

ailleurs une certaine sécurité liée à une généreuse protection du revenu et à des mesures d'activation ; ainsi, la sécurité est liée à la continuité de la trajectoire professionnelle plus qu'à des emplois spécifiques.

Par contre, certains (dont Ramaux) soutiennent qu'il n'est pas certain que cette faible protection de l'emploi explique le succès sur le plan de l'emploi ; citant les cas de la Suède et de la Norvège, à la même période, Ramaux indique que ces pays ont aussi bien progressé dans la même période avec plus de protection de l'emploi. Il semble donc y avoir une diversité de stratégies possibles, impliquant une protection (ou non) des emplois réguliers, axée sur le maintien dans l'emploi existant et la réintégration dans l'emploi perdu, de préférence, ou au contraire une facilitation des transitions vers d'autres emplois, ce qui peut paraître plus risqué ou précaire à court terme, mais peut se révéler gagnant à long terme, tout dépendant des secteurs. On peut aussi souhaiter préserver la sécurité des travailleurs réguliers les mieux établis, en visant la continuité de leur activité sur le marché du travail, même si cela se produit dans divers emplois.

Bref, il y a encore aujourd'hui des débats et des questionnements sur le concept et les formes précises que peut recouvrir la flexicurité, mais il nous semble important d'agir car la sécurité d'emploi reste essentielle, non seulement pour les salariés, mais aussi pour l'entreprise qui veut s'assurer la loyauté de ses salariés, ce qui est de plus en plus important dans un contexte de vieillissement de main-d'œuvre et de pénurie appréhendée de main-d'œuvre.

Par ailleurs, la sécurité sociale est reconnue comme un outil privilégié de redistribution de temps et d'argent, mais elle constitue aussi un pouvoir symbolique dans la construction des rôles dans la famille. La sécurité sociale pourrait donc être utilisée comme source de redistribution non seulement des revenus, mais aussi des rôles dans la société (Tremblay, 2004a, b ; 2005) ; elle pourrait donner à chaque personne la possibilité de participer à l'une et l'autre sphère, que sont le travail et la famille (Vielle, 2002).

Comment faire ? Il s'agit de favoriser la participation des femmes au marché du travail par des mesures adéquates de conciliation des rôles professionnels et parentaux (Tremblay, 2004a, b ; 2008c), ainsi que par des emplois de qualité et des mesures d'équité salariale. On le voit, on dépasse ici la politique sociale, pour aller vers des mesures relatives à l'emploi, qui sont essentielles, la politique sociale n'étant alors qu'un filet de sécurité. Si ce n'est pas le cas, les femmes restent piégées dans la famille et dépendantes du conjoint.

Il faut par ailleurs favoriser la participation des pères aux responsabilités parentales et familiales (parents âgés ou malades). Ceci doit se faire par des mesures incitatives du style de celles mises en place en Suède ou en Islande, soit deux ou trois mois respectivement de congé parental réservé au père (Tremblay, 2004a, 2008c). L'allongement du congé parental au Canada et la possibilité de le partager entre conjoints ne suffisent pas pour augmenter la participation des pères, surtout dans un contexte où les femmes gagnent généralement 70 % du revenu des hommes (Tremblay, 2008c).

Il reste toujours un rôle pour la sécurité sociale. Ici, il faut faire davantage pour contrer à la fois l'insécurité matérielle ou financière et l'instabilité familiale. Cette dernière ne peut être contrôlée par l'État, mais ce dernier peut faire en sorte que les coûts de cette instabilité soient moins importants pour les femmes en assurant des droits autonomes à celles-ci. En effet, les mesures de sécurité sociale doivent être rattachées à la personne dépendante pour assurer la continuité et une certaine autonomie de décision. Il faut aussi veiller à indemniser toutes les formes de risques, soit les risques de retrait du marché du travail, de perte d'emploi, de maladie, de chômage, etc. Il faut aussi assurer une meilleure adéquation à la diversité des statuts d'emploi, soit ceux de travailleur autonome, de temps partiel, de contractuel, etc. Enfin, il faut s'assurer de donner une définition large des personnes proches dépendantes (Vielle *et al.*, 2005) pour assurer une couverture complète des risques sociaux. Sinon, il y a risque que ce soient les femmes qui se retirent du marché du travail pour assurer des soins à des proches, sans toutefois que ceci ne leur soit reconnu et au contraire, en risquant que ceci ne mette en péril le reste de leur vie sur le marché du travail en se traduisant par une exclusion permanente.

Ainsi, il s'agit d'assurer la sécurité de revenu et d'emploi à tous, hommes et femmes, et surtout d'éviter l'enfermement des femmes dans la sphère privée et leur dépendance conséquente à l'égard d'un conjoint. Il s'agit par ailleurs d'éviter l'enfermement des hommes dans la sphère publique, le marché du travail et l'obligation de gagner un « revenu familial » au prix des heures supplémentaires et de l'exclusion de l'essentiel des activités associées à la parentalité et de les inciter à participer davantage à la vie familiale et aux responsabilités parentales (Tremblay, 2008c, 2005, 2004a). Il s'agit encore d'assurer l'autonomie financière des personnes handicapées ou autrement dépendantes.

CONCLUSION

On aura deviné que nous proposons un modèle apparenté au modèle scandinave comme modèle idéal permettant d'assurer la sécurité économique des individus, et que nous associons fortement la sécurité économique à la sécurité d'emploi. Aux États-Unis et dans le monde anglo-saxon actuellement, c'est le contraire qui se produit. Ce modèle repose plutôt sur l'idéologie libérale, considérant que les marchés fonctionnent bien, qu'ils peuvent bien assumer le rôle régulateur qu'on leur a confié, que par ailleurs la libre circulation des biens à l'échelle internationale est source de croissance et, ultimement, de sécurité économique. Malheureusement, si une certaine sécurité économique est obtenue dans ce modèle, elle n'est pas le fait de tous, et certainement pas des femmes américaines exclues du marché du travail ou à bas salaires. Pourtant, au fil des ans, le modèle américain semble s'imposer de plus en plus, et ce, malgré un certain nombre de résistances et d'oppositions. Ce modèle semble s'imposer aussi malgré le fait qu'à nos yeux, il met en danger l'objectif même de sécurité économique, mais plus particulièrement la sécurité économique des femmes,

plus menacée à l'heure actuelle, compte tenu des normes et réalités sociales prévalentes (inégalités salariales, discriminations, responsabilités familiales concentrées chez les femmes, monoparentalité, etc.).

Au cours des dernières années, la vision libérale s'est certes répandue, négligeant nombre de dimensions fondamentales de la « vie économique ». Les théories économiques dominantes vont clairement dans ce sens et c'est pourquoi on peut et on doit s'inquiéter de la sécurité économique de nombre de personnes dans l'avenir[3]. Ce n'est pas le lieu ici de développer sur les oppositions entre divers courants de pensée économique, bien que nous croyions que les théories économiques ont un effet fondamental sur la pensée sociale et le développement d'idées ou de propositions relatives à la sécurité économique. Il est clair que les théories orthodoxes issues du modèle américain, ou plus généralement anglo-saxon, sont fondées sur des méthodes quantitatives et positivistes, qui contribuent à la diffusion du modèle anglo-saxon dominant, et ne favorisent pas les visions social-démocrates associées à une vision alternative du rôle de l'État et de la politique sociale.

À nos yeux, trois grandes préoccupations devraient être associées à la recherche de sécurité économique. D'abord, il paraît important de contester le modèle économique dominant pour favoriser les théories institutionnalistes, plus respectueuses de la réalité historique, sociale et politique des sociétés et plus susceptibles de soutenir des politiques social-démocrates permettant d'assurer une véritable sécurité économique pour tous. Par ailleurs, la sécurité économique doit être mieux définie dans le contexte actuel. En effet, il faut tenir compte des diverses formes de risques évoquées plus haut, mais aussi des diverses formes de sécurité (alimentaire, physique, etc.). Enfin, en troisième lieu, il faut tenir compte des diverses formes d'emploi et situations sociales ; nous ne sommes plus à l'ère du travail à temps plein des hommes et de l'assignation à résidence des femmes et ceci doit être pris en compte dans la réflexion sur la sécurité économique des hommes et des femmes.

BIBLIOGRAPHIE

ARTHUR, M.B., P.H. CLAMAN et R.J. DEFILLIPPI (1995). « Intelligent enterprise, intelligent careers », *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 4, p. 7-20.

BECK, N. (1992). *Shifting Gears; Thriving in the New Economy.* Toronto, Harper, 192 p.

BELLEMARE, D. et L. POULIN SIMON (1986). *Le plein-emploi : pourquoi ?,* Montréal, St-Martin.

3. Pour une vision économique alternative, voir notamment notre texte sur les économistes institutionnalistes, dans la revue électronique *Interventions économiques* : <www.teluq.uquebec.ca/interventionseconomiques>, Tremblay, 2002.

CADIN, L. (1998). *Les carrières nomades dans les industries de l'audiovisuel et des médias.* Document non publié, Paris, 12 p.

CADIN, L., A.F. BENDER, V. SAINT-GINIEZ et J. PRINGLE (2000). « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue de gestion des ressources humaines,* p. 76-96.

CHAPON, S. et C. EUZÉBY (2002). « Vers une convergence des modèles sociaux européens ? », *Revue internationale de sécurité sociale*, vol. 55, nº 2, p. 49-71.

CST – CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1998a). *L'innovation, une exploration sectorielle*, Québec, Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec.

CST – CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (1998b). *Les emplois dans l'économie de l'innovation,* Québec, Conseil de la science et de la technologie, Gouvernement du Québec (Document de suivi au Sommet sur l'économie et l'emploi – tiré du site Web du CST).

D'AMOURS, M. et S. CRESPO (2002). *Résultats d'une enquête auprès des travailleurs indépendants ; essai de typologie.* Montréal : INRS-UCS.

DASGUPTA, S. (2001). « Employment security », *Conceptual and Statistical Issues*, 27 p.

DE TERSSAC, G. et D.-G. TREMBLAY (dir.) (2000). *Où va le temps de travail ?,* Toulouse, Éditions Octares.

DOERINGER, P.B. et M.J. PIORE (1971). *Internal Labour Markets and Manpower Analysis,* Lexington, DC Heath and co.

DUBAR, C. (1991). *La socialisation,* Paris, Armand Collin.

ESPING-ANDERSON, G. (1985). *Politics against Markets. The Social Democratic Road to Power,* Princeton, Princeton University Press, 362 p.

FONTAN, J.M., J.L. KLEIN et D.G. TREMBLAY (2001). « Mobilisation communautaire et gouvernance locale : le technopôle Angus », *Politique et Sociétés,* vol. 20, nos 2-3, p. 69-88.

FONTAN, J.-M., J.L. KLEIN, D.G. TREMBLAY et D. BORDELEAU (2001). « La cité du multimédia à Montréal : vers un système local d'innovation ? », *Organisation et territoire,* hiver.

FREYSSINET, J. (2003). « Les trois inflexions des politiques de l'emploi », *Alternatives économiques,* vol. 210, janvier, p. 38-45.

GAZIER, B. (2003). *Tous « sublimes » ? Vers un nouveau plein emploi*, Paris, Flammarion, 374 p.

HENDRY, C., M. ARTHUR et A. JONES (1995). *Strategy through People : Adaptation and Learning in the Small-Medium Enterprise*, Londres, Routledge.

HENDRY, C. et R. JENKINS (1996). « The new psychological work contract : Antecedents and consequences », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 11, p. 4-8.

HENDRY, C. et R. JENKINS (1997). « Psychological contracts and new deals », *Human Resource Management Journal*, vol. 7, nº 1, p. 38-45.

JONES, C. (1996). « Careers in project network : The case of the film industry », dans M.B. Arthur, et D.M. Rousseau (dir.), *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press.

JONES, C. et M. LICHTENSTEIN PEIPERL (1998). *Careers as Strategy in Professional Services : Evidence from Architects*. *Career Realities Conference,* Londres, Business School.

KLEIN, J.L., J.M. FONTAN et D.-G. TREMBLAY (2001). « Les mouvements sociaux dans le développement local à Montréal : deux cas de reconversion industrielle », *Géographie Économie Société*, vol. 3, nº 2, p. 247-280.

KPMG (1999). *Gestion de la transition à la nouvelle économie.* Montréal, KPM, 23 p.

LE BOTERF, G. (1994). *De la compétence*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

LE BOTERF, G. (1998). *L'ingénierie des compétences*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

LIPSETT, B. et M. REESOR (1997). *Flexible Work Arrangements : Evidence from the 1991 and 1995 Survey of Work Arrangements*, Ottawa, Développement des ressources humaines Canada (version préliminaire du 7 avril 1997).

LOGAN, R. (1994). « Le travail à temps partiel "par choix" », *L'emploi et le revenu en perspective*, cat. 75-001F, vol. 6, nº 3, Ottawa, Statistique Canada, automne, p. 22-29.

LOWE, G., G. SCHELLENBERG et K. DAVIDMAN (1999). *Re-thinking Employment Relationships*. CPRN Discussion Paper no. W-05, 46 p.

OCDE – ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (1996). *L'économie fondée sur le savoir,* Paris, OCDE.

OCDE – ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2000). *OECD Historical Statistics,* Paris, OCDE.

OCDE – ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (2001). *Labour Force Statistics 1980-2000,* Paris, OCDE.

PAUGAM, S. (1998). « Le revenu minimum d'insertion en France après six ans ; un bilan contrasté » *Interventions économiques*, nº 28, Montréal, <www.teluq.uquebec.ca/interventionseconomiques>, p. 21-45.

QUÉBEC (2002). *La volonté d'agir ; la force de réussir. Stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale,* Québec, Gouvernement du Québec, 58 p.

SOETE, L. (1996). « Economic and social implications for knowledge-based society », dans P. Hewit, *The Implications of Knowledge Based Growth for Micro-economic Policies,* Calgary, University of Calgary Press.

STANDING, G. (1999). *Global Labour Flexibility : Seeking Distributive Justice,* Londres, Palgrave.

STANDING, G. (2000a). *Modes of Control : A Labour-Status Approach to Decent Work*, Genève, Bureau international du travail, 39 p.

STANDING, G. (2000b). *Unemployment and Income Security,* Note de recherche, Genève, Bureau international du travail, 33 p.

STANDING, G. (2002). *Beyond the New Paternalism,* Londres, Verso Editor, 320 p.

STERN, D. (1995). « Human resource development in the knowledge-based economy ; Roles of firms, schools and governments », dans OCDE, *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, Paris, OCDE, p. 189-203.

STORPER, M. (1995). « Institutions of the knowledge-based economy », dans OCDE, *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy,* Paris, OCDE, p. 255-283.

SUNTER, D. (1993). « Le travail par postes », *Perspective,* printemps, p. 17-26, Statistique Canada, cat. 75-001F.

TREMBLAY, D.-G. (dir.) (1994). *Concertation et performance économique : vers de nouveaux modèles ?,* Montréal, Presses de l'Université du Québec, 350 p.

TREMBLAY, D.-G. (2001). « Les jeunes face aux politiques d'emploi au Canada et au Québec », dans L. Roulleau-Berger et M. Gauthier (dir.), *Les jeunes et l'emploi,* Paris, Aube.

TREMBLAY, D.-G. (2002). « Articulation emploi-famille et temps de travail. Comment concilier profession et famille dans les secteurs à horaires variables ? », dans D.G. Tremblay et L.F. Dagenais, *Segmentations, fragmentations et ruptures du marché du travail*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY, D.-G. (2004). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux,* Québec-Toulouse, Presses de l'Université du Québec et Octares, 340 p.

TREMBLAY, D.-G. (2004). *Économie du travail. Les réalités et les approches théoriques,* Montréal, Éditions Saint-Martin/Télé-Université, 482 p.

TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2004). *Travail et société : évolution et enjeux,* Québec, Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux !*, Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Études d'économie politique », 287 p.

TREMBLAY, D.-G. (2007). *L'innovation continue*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 334 p.

TREMBLAY, D.-G. (dir.) (2007). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux,* Québec, Presses de l'Université du Québec, coll. « Études d'économie politique ».

TREMBLAY, D.-G. (2008a). *L'éclatement de l'emploi,* Québec, Presses de l'Université du Québec, 95 p.

TREMBLAY, D.-G. (2008b). *Formes de travail et politiques d'emploi ; les enjeux,* Québec, Presses de l'Université du Québec, 355 p.

TREMBLAY, D.-G. (2008c). *Vers une articulation des temps sociaux tout au long de la vie ; l'aménagement et la réduction du temps de travail,* Québec, Presses de l'Université du Québec.

TREMBLAY, D.-G. et C. CHEVRIER (2002). *Les motifs de recours au travail autonome par les entreprises et les avantages et inconvénients qu'y voient les travailleurs autonomes,* Montréal, Direction de la recherche, 26 pages.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (1998). *Modèles de gestion de main-d'œuvre ; typologies et comparaisons internationales,* Québec, Presses de l'Université du Québec, 415 p.

TREMBLAY, D.-G. et D. ROLLAND (2000). « Labour Regime and Industrialisation in the Knowledge Economy ; the Japanese Model and Its Possible Hybridisation in Other Countries », *Labour and Management in Development Journal,* nº 7, Brisbane, The Australian National University. <www. ncdsnet. anu. edu. au>.

TREMBLAY, D.-G. et D. VILLENEUVE (1998). *L'aménagement et la réduction du temps de travail : les enjeux, les approches, les méthodes,* Montréal, Éditions St-Martin, 362 p.

VIELLE, P., Ph. POCHET et I. CASSIERS (dir.) (2005). *L'État social actif. Vers un changement de paradigme ?*, Suisse, Éd. Peter Long, 357 p.

Deuxième partie
PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Paths to Internationalization of Small and Medium Enterprises (SMEs)

Requirements, Changes in Work Cultures and Consequences for the Work Process

Klaus Schmierl

The fact that the beginning of the 21st Century is characterized by far-reaching and comprehensive changes in the established *economic and social structures,* in the course of which the traditional hierarchical organizational structures of industrial enterprises are changing, is a truism of economic and socio-economic debates. In the wake of relocations of production, outsourcing, restructuring in the companies, shortened innovation cycles as well as global and international co-operations, cross-company and international network structures are becoming a source of value creation and innovation. International and cross-plant innovation processes, for example, have doubled in the period between 1995 and 2001 in comparison with the preceding phase since 1992 (Gerybadze, 2004). The "plant" as production unit is being complemented by a multitude of competing forms of organization such as distributed workplaces and production structures (telecommuting, call centers, project work) as well as most notably by vertical and horizontal networks (Powell and Smith-Doerr, 1994; Hardt and Negri, 2000; Castells, 1996). Thereby the steering and control requirements of the economy are increasingly being transferred to *vertical and horizontal as well as international co-operation relations* (Schmierl and Pfeiffer, 2005).

This increasing importance of *international network structures* does not remain confined to individual economic sectors. A large number of confirmed findings are available on the genesis, distribution and structures as well as on the problems of various networks as far as the automotive industry, the chemical industry, telecommunications, electro technology, the semiconductor industry and chip production, microelectronics, software development, the pharmaceutical industry, biotechnology, television production, the media and culture industry, the aerospace industry, banks and insurances as well as the retail

industry are concerned (*e.g.* von Behr and Hirsch-Kreinsen, 1998; Staber, 1998; Boyer and Freyssenet, 1999; Sydow and Windeler, 2000; ESF, 2000; Windeler, 2001; Lüthje *et al.,* 2002; Meil *et al.,* 2003; Lazonick, 2004). In contrast to the assured knowledge on the internationalization of large scale enterprises and value chains, there is a marked lack of empirical studies on the internationalization strategies and problems of small and medium-sized enterprises (SMEs).

In the present phase of internationalization, however, such trends of international networking and *distributed work* can no longer be ascertained for the development and production contexts of large firms alone. The days when the internationalization of business operations was the domain of multinational big companies are long gone. Instead, cross-company and cross-national value chain and innovation partnerships are becoming increasingly important and central for the economic activity and innovation ability of small and medium-sized entreprises (SMEs) of the manufacturing industry too (KfW *et al.,* 2007; BMBF, 2006; Dachs *et al.,* 2006; Tholen *et al.,* 2006). These enterprises are pressing ahead with increasingly intensive internationalization processes and in doing so, are expanding their first tentative attempts at intensifying their exports by participating in or building international production networks. At the same time, they are extending their internationalization activities in a spatial dimension: While the first foreign co-operations still predominantly took place with companies from the West European neighbouring countries, more distant foreign markets, resp. production locations (such as China, the US, India etc.) are now coming to the fore. Thus very heterogeneous nationally ingrained cultures, technology traditions and work styles are increasingly coming into contact with each other. Industrial work is more and more taking place under conditions of cultural plurality and diversity.

At the level of work activity, one consequence of this internationalization is that not only the top or department managers have to give attention to international and cross-cultural cooperation – it has become daily business for large parts of the workforces in SMEs. The regular employees of the research and development departments as well as of the production departments increasingly face transnational co-operation and job requirements – even if their work relations continue to be primarily nationally-oriented (*cf.* Thomas, 2006).

This, however, entails a particular challenge for small and medium enterprises because they do not have as differentiated structures as large enterprises and their human, temporal and financial resources are comparatively scant. In many cases the companies all of a sudden face the problem that their *accustomed and well-practiced work culture* gives rise to obstacles for international co-operation. It is becoming imperative to prepare for unfamiliar work cultures in foreign countries and of cooperation partners. In this connection, the company measures that affect the daily work activities of the workforces and promote their readiness for international collaboration are of crucial importance for the company to successfully master the demands of internationalization. For the

enterprises as well as for work and social research this then raises the question: How do these companies provide for the new demands in their own organizational structure and work culture?[1]

With these requirements for the co-ordination of distributed work and for coping with internationalization in mind, this contribution presents the approaches developed by companies from the electronics and machine building[2] sectors in order to come to terms with the cultural diversity resulting from internationalization. In the following chapter, the underlying socio-scientific concept "work culture", which was developed in the referred-to research projects, is briefly outlined. In chapter 3, the two SME-typical paths of internationalization are described; the contribution then goes into company measures to dovetail the diverse work cultures (chapter 4). These measures entail decisive changes in the work requirements and work activities of the employee groups that are affected by the internationalization (chapter 5). After a delineation of the

1. The following comments are based on two research projects, in which the connection between international, resp. intercultural job requirements and the work activity, resp. the work culture was analysed conceptually and by means of own empirical studies. Both projects were funded by the Federal Ministry of Education and Research. The thematic platform "intercultural work" of the project "Cooperation network for prospective work research", that was conducted from April 2002 to August 2005, dealt with the novel demands and strains that result from internationalized jobs (see von Behr, 2006). In the recently concluded project "Development paths towards an internationalised corporate culture" internationalization activities of small and medium enterprises (SME) as well as the consequences for the work activity of the employees and the company work culture were analysed in the period from April 2005 to March 2007 (for an overview see: Schmierl and Dunkel, 2007).

2. In the period between July 2005 and July 2006, our empirical investigations were carried out in two internationally active enterprises from the metalworking and electrical industries. The two companies were chosen by means of theoretical sampling on the basis of two antecedent studies of small and medium-sized businesses. They were selected because they were already far advanced in their internationalization strategies on the one hand and because they each represent a specific internationalization path (see chapter 3) on the other hand. Within the scope of a methodological cross-examination, different survey methods were deployed in three empirical waves in each company: On the basis of a semi-standardised interview guideline, a total of 40 employees and executives from the German and foreign plants of a company from the radiocommunication and radiomonitoring sector (with 800 employees in the German and approx. 400 employees in the Czech plant) as well as from an East German company (with 150 employees) from the special construction sector were surveyed. In addition, three group discussions were held with production employees of the radiocommunication and radiomonitoring manufacturer. Documented company tours, the inclusion of company documents as well as feedbacks from the empirical analysis findings in the concerned enterprises served to cross-check and validate the conclusions from the interviews. And finally – quasi as external validation – our long standing research experience in this field, that goes back to the year 2000, flows into the findings. The experience was gained in several research projects, in which altogether 13 further SME were investigated by us. The presentation of the findings in this contribution, however, concentrates on the recently conducted intensive investigations of the two above-mentioned project partners.

regulation options that lend themselves to the companies, workforces and the employee representatives within the scope of a foresighted human resources policy (chapter 6), the contribution ends with the summary and conclusion.

THE CONCEPT OF "WORK CULTURE"

The notion "work culture" which is introduced and employed in this contribution, serves as a *linking concept* with the objective of acting as agent between the corporate culture level of values, business principles, orientations and symbols and the structural level of the work and company organization – the underlying *thesis* being that the manner in which work is done is in equal measure affected by the "hard" factors of the company structures and the actual work requirements and by the "soft" factors of the corporate culture. Work culture accordingly finds its expression in the way in which production is realised in human work and corporate culture is actualised in work activities. Correspondingly, when employing the *concept* "*work culture*" we developed in the aforementioned research projects, we concentrate[3] on the characteristics of an enterprise in its daily functioning. "Work culture" comprises a number of tried and tested analysis dimensions[4] that are of leading importance to the description and analysis of the company situation.

- *Accomplishment of work tasks as well as qualification requirements:* This, for one thing, involves the question which work tasks accrue and how these tasks are changing. Thus one can *e.g.* ask which new work requirements which employee groups will be faced with as a result of the internationalization. For another thing, it also involves the question how such new tasks are solved: Which quality concepts are action-guiding? What importance is attached to explicit knowledge in comparison to tacit knowledge? Which novel qualification requirements arise in the case of (internationalized) work activity? And finally, this subject area also involves questions concerning the qualification and recruitment policies as well as the human resources policy of the company.
- *Vertical cooperation and hierarchy:* Here the leadership behaviour is focused on. How rigid and strict are the instructions, how much leeway for actions do the employees have? How pronounced is self-reliant and improvising action within the framework of the work culture (autonomy)?

3. As in the vast majority of cases of sociological theory construction and concept development, the concept of "work culture" too represents the outcome of a joint intensive work and discussion process of the author with the colleagues Marhild von Behr and Wolfgang Dunkel from the ISF Munich. The latter have also played a decisive role in the empirical surveys. The sole responsibility for the contents of the contribution lies with the author of course.

4. Regarding some of the used sociological terms, q. v. Cohen and Levinthal, 1990; Teece and Pisano, 1994; Berg, 1995; Lam, 2000; Frieling, 2004; Moldaschl and Fischer, 2004.

How hierarchical, how coactive are the relations between the senior management and the employees? Which control mode predominates? How pronounced is the differentiation of the hierarchical structure as well as of the department, resp. function organization?

- *Horizontal Cooperation*: To what extent are problems solved in individual or in team work and which rules are followed in the process? Which role do formal and informal co-operation forms play? To which extent does the process planning take co-operation relations into account? To what extent are co-operation tasks centred on individual employee groups or departments, or are they generally distributed among the workforce?
- *Interest representation and industrial relations:* Which role do interest representations such as *e.g.* the work councils play? Which negotiation fields are consolidated and which are rather precarious? Which relation is there between individual and collective interest representation? To which extent is the internationalization strategy translated into in-house regulations, resp. is it taken up by the work of the employee representation?

By analytically applying the concept of "work culture"in this way, two forms of work cultures can be ideal-typically described: A historically grown, long-established *work culture*, which in most cases features a solely domestic orientation of the economic and work activity and an *internationalised work culture*, in which the requirements of the internationalization strategy are rooted in the in-house organization structures, hierarchies and co-operation relations in company-specific ways. Our empirical studies on the internationalized SME show that in the course of internationalization the hitherto prevailing work culture is confronted with far-reaching adaptation demands regarding company structures as well as qualifications in order to achieve intercultural action competence. This well-established work culture, *i.e.* the structure that moulds the work activities of SME employees of the manufacturing sector, is/was up to now still strongly marked by national and sector-specific qualities and predominantly focused on the domestic sales and labor market. We try to pinpoint its characteristics with the term "pragmatic – domestic-oriente": It is characterised by a solution-oriented work style, for which the focus is typically on the production as well as on the goal of a qualitatively and qualification wise superior manufacturing. The competitive strategies of the companies are based on high product qualities, a strict adherence to delivery dates and good customer service. Irrespective of the different levels of qualifications, the co-operation among the staff is predominantly much elaborated. Within the workforces, cultural homogeneity prevails, *i.e.* the employees know each other quite well because of long-term employment, and they have similar work styles as well as shared principles and predominantly come from the region. The company in turn sets great store by a high qualification level of the rank and file, promotes the readiness for further education and in its function as employer acknowledges its responsibility for the region.

Internationalization puts this well-established work culture of SME under pressure in manifold ways: For one thing by means of new work requirements entailed by the internationalization and by changed company structures introduced in the course of the internationalization. For another thing by means of the foreign national and industrial cultures which the employees have to deal with. Internationalization thus has an effect on both the cultural and the structural sides of work culture. For the companies, internationalization hence implies that different, often diverging work cultures have to be interconnected or attuned to each other. In the case of SME internationalization strategies, this clash of the formerly pragmatic domestic-oriented work culture with foreign work cultures is often accompanied by – thus a finding of our research studies – *three consequences*.

- *Firstly,* an inconsistent, pragmatic and *ad hoc* devised, possibly contradictory internationalization strategy is pursued. This strategy is insufficiently specified, comes up against barriers, bears high risks and is in danger of failing. As a rule, SME make the decision to internationalise without a comprehensive evaluation of the consequences as well as of the in-house requirements, resp. adaptation demands.
- *Secondly, the well-established work culture* is confronted with an unfamiliar work culture commensurate with the conditions in the foreign countries as well as with internationalization requirements, both of which it is it is initially not compatible with without further ado. We therefore speak of – as already indicated in the title – work cultures in the plural.
- *Thirdly,* an unsystematic, often unstrategic internationalization commitment that strongly relies on the self-organization and self-reliance of the workforce is immanent to this work culture. Thus "subcutaneous" subjective and informal attainments of the employees can often be successfully employed to come to terms with the internationalization. For the workforces, however, this frequently entails a dialectic of risks and rewards.

CHARACTERISTIC PATHS TO INTERNATIONALIZATION OF SMEs

The current processes of change in the wake of SME-specific internationalization strategies can be succinctly summarised as follows: "In view of a new transnational division of labor, work culture is under pressure to change." Various forms of confrontation between domestic and foreign work cultures as well as differing requirement profiles become apparent, which can be differentiated according to the two *prototypical internationalization strategies* of SME from the manufacturing sector, viz. the export-oriented and the production-oriented strategy.

In the case of the *export-oriented internationalization strategy*, an intrinsic element of the intensified foreign business is a drastic rise in international orders that does not only find its expression in a quantitative increase in customer and production orders but – and this is of far greater importance for the work culture – also in a multitude of accompanying qualitative alterations. Novel customer requirements based on national product, quality, technical, production, marking as well as customer utilisation standards which differ from the German norms have to be satisfied and be transferred into internally manageable sales and marketing, research and development as well as production conditions. Even though international quality standards have in the meantime been extensively harmonised worldwide (ISO), they are still supplemented by national traditions or directives in the different sales markets. The export orientation mostly goes hand in hand with the need to establish own logistics and sales channels (allowing for national market regulations), to conclude cooperation agreements with external market actors and, where required, to reach agreements with commercial agents or with sales organizations. On top of that, a new necessity often arises that also affects the domestic parent plant, namely the need to provide short-term support to foreign customers in the domestic parent plant. For this purpose, the domestic plant needs staff with the corresponding linguistic and other skills. Furthermore, as regards work culture, the increasing deployment abroad of skilled workers, technicians, mechanics and engineers for the sale of and assembly of machines or machinery on the spot is also of significance.

In the case of a *production-oriented internationalization strategy*, production processes are relocated abroad, production is subcontracted abroad or, as the case may be, parallel production takes place abroad. In sociological terminology this can be referred to as "distributed work." The management of cross-border production processes first and foremost implies increasing requirements regarding the co-ordination of R&D, production planning and control as well as process planning. In addition, responsibilities and hierarchical structures have to be redefined in both the domestic and the foreign plants. In the shape of the employees who are deployed abroad to initiate the co-operation and to start up production, a new manpower category with novel skills profiles and qualification requirements is coming into being. The established selection and qualification paths have to be adapted to this new category of employees and specific decisions have to be made in labor law matters. In the case of this strategy too, the domestic parent plant must provide support to foreign customers or must train foreign colleagues. Moreover, the (German) Works Constitution Act requires the recognition and consideration of the information, consultation or co-determination rights of the works council in the event of regrouping and reorganization in the human resources field. Over and above formal, collectively bargained or statutory rights, established work cultures are influenced and changed insofar as the companies have to deal with the threatening or suspected loss of know-how in the parent plant and with new cooperation requirements. After all, in the long run the initially arranged co-operation and production structures as well as the division of labor between

the domestic and the foreign plant remain stable only in very few cases; in fact one has to bargain for short or medium-term changes of strategy and structural convergence between the plants that also affect the internal division of labor, the hierarchy and the task allocation between the plants.

In both *paths to internationalization* new basic conditions for work culture and for work activities arise. In this context one can, inter alia, mention language barriers, possibly diverging quality expectations but also the need to cope with new co-operation requirements that trace back to unfamiliar encounters with a foreign national culture and other work cultures as well as with other production traditions. As it is ruled out that the "foreign" work culture completely adjusts to, resp. blends in with the established domestic work culture, the latter is under pressure to transform itself by adapting to the international framework conditions.

INTERCULTURAL ADJUSTMENT ACHIEVEMENTS

A central fact becomes clear from the experience of the enterprises with internationalization: Internationally oriented corporate principles alone do not suffice to harmonise the targeted internationalised corporate culture and the established work culture. Concrete organizational, structural, HR policy-related and participatory co-ordination approaches and steering measures – that take into account the special features of small and medium-sized enterprises and are tailored to the respective enterprise – have to be developed and refined.

Enterprises that successfully integrate the daily work activities into an internationalized work culture become active in four areas alike – viz. in the *linguistic, qualificatory*, *organizational structure* and *HR policy – related* spheres of action. These enterprises are aware of the fact that the command of an international language by selected employee groups is only the basic requirement for a functioning communication with business partners abroad. Successful internationalization presupposes more: an early and comprehensive training of the employees – and internal organization structures that mirror, resp. take up the internationalization process. Which employees are affected in which way and to what extent by cross-border co-operation requirements differs for the two paths to internationalization. On this note, the following exemplary measures taken by the examined companies from the metalworking and electrical industries have to be differentiated regarding their concrete implementation, depending on which internationalization strategy the respective company focuses on.

1. *Bridging of language differences and intercultural differences:*
   - sharing an international language;
   - harmonization, bilingual labeling or bilingual copies of production documents, production schedules, work schedules, drawings, etc.;
   - use of internationally standardized symbols, numbers and data formats;

- practical co-operation between domestic and foreign labor force during the work process;
- use of trustworthy interpreters that are aware of the special features of the enterprise as well as of the industrial sector.

2. *Co-ordination and training:*
   - briefing the domestic staff about internationalization strategies by intranet and company newsletter;
   - further education by means of cross-cultural trainings;
   - qualification of experts assigned abroad as well as of the domestic staff;
   - organization of reciprocal company visits;
   - orientation of HR development and recruitment policy towards internationalized competences and qualification profiles;
   - provision for international coordination tasks in target agreement processes.
3. *Adjustment of the organizational structures:*
   - setting up of production facilities, sales offices or commercial settlements in important foreign markets;
   - organizational and disciplinary integration of foreign branches into corporate culture;
   - setting up of specialized departments, staff or positions (*e.g.* sales, distribution, marketing, public relations) for international orders and demand;
   - forming of cross-plant and cross-national steering groups.

While the SMEs have already developed far-reaching activities and have made good progress as far as the implementation of measures to bridge linguistic and intercultural differences as well as training and adjustments to the organizational structures are concerned, experience shows that there is at present still a large potential for coming to terms better with the requirements of an internationalized work culture by means of a systematic and active *personnel placement policy* and by making use of regulation options. This backlog in the field of human resources will therefore be elaborated on in the two following sections.

INTERNATIONAL PERSONNEL PLACEMENT: EXPATRIATE WORKERS AND ASSIGNMENTS ABROAD

Well-nigh every enterprise that is internationally active – regardless of whether it pursues the export-oriented or the production-oriented path to internationalization – will from time to time have to dispatch different employee groups

abroad. For the most part this initially concerns the sales or service employees, increasingly, however, assembly and production personnel is also being dispatched abroad. The work cultural changes can best be described in a nutshell using those SME employee groups who bear the brunt of the internationalization in the companies as an example. These are, for one thing, the employees who are deployed abroad to initiate co-operations and to harmonise the foreign production conditions with the domestic work cultural traditions of the SME. And for another thing, these are the engineers, technicians and assemblers in the mechanical engineering sector who are for a limited time responsible for the on-site assembly and starting up of machines and machinery of foreign customers. The discrepancies between the classic, domestically shaped work culture and the demands on an internationalised work culture that persist especially in SME become conspicuous through *intransparancies and uncertainties regarding assignments abroad*. The latter can in most cases be ascribed to an (SME-characteristic) unsystematic, short-term and reactive personnel placement policy (*cf*. Schmierl, 2004).

Thus the new working and production conditions – adjusted to meet foreign requirements – are *not embedded in the domestic work organization* despite the companies' internationalization decision. The firms fail to make available temporal, personnel and financial resources in the domestic parent plant too for the prompt support of workers on assignments abroad, *e.g.* in the form of contact persons in management or co-operation partners in the production preparation departments, resp. in production and assembly. Furthermore, the companies do not provide for buffers which could act as a functional equivalent to the traditional domestic culture of co-operation, that functions unbureaucratically and on demand and thus facilitates fast decisions and support. *Bottlenecks in maintenance and repair* are thus inevitable. In addition to the insufficient resource endowment, employees deployed abroad also have to contend with work cultural deficits: The staff in the parent plants have *little understanding of the on-site personnel situation in the foreign plants,* as the special features of foreign business locations and of assignments abroad are not adequately communicated to them. Expatriate employees and employees in foreign deployment are faced with lacking support and backing from the parent plant, unless their requests are given a certain priority. This lacking support is closely linked with an *insufficient appreciation of the experience of expatriate employees,* that is often excited by the *fear of job losses on the part of the workforce of the parent plant*, if the company's internationalization strategy and the hoped for advantages are not adequately explained internally.

Over and above the above-mentioned special features of the work culture and of lacking resources, the international deployment often takes place under conditions that are intrinsic to the pragmatic, unsystematic and inconsistent internationalization strategy of the SMEs. Employees on foreign assignments are for the most part not regarded as members of a separate group in its own right but are considered to be exceptional cases of limited duration, which is why the plant managements see no need for concrete regulations. First problems

often arise because no fixed period is specified for completing the foreign assignment. Mostly, a short time span of several weeks is scheduled that is later prolonged over and over again because of the oftentimes underestimated time requirements of the overseas assignments. This in turn is not done by means of contracts but via a successive extension of the travel days. There are *no transparent rules for foreign deployment, predictions on the duration of the overseas assignment* are unreliable (due to often incalculable time requirements) or are not met, the employees are *barely prepared* for their sojourn, the *remuneration policies* in connection with the overseas assignment are not clarified and the procedure *governing the return of employees* to the domestic parent plant is also *haphazard.*

HUMAN RESOURCE POLICY MEASURES FOR THE REGULATION OF OVERSEAS DEPLOYMENT

The special features of the international personnel placement policy of SME described in the previous section suggest that from a socio-scientific perspective there is a considerable action potential for the human resource policy of SME for the prevention of acceptance problems and constraints in the workforce. In this respect, not only the company personnel policy but also the works councils, resp. the workers' representatives play a central role.[5] In the case of a preventive personnel placement policy, general terms for the foreign deployment are agreed upon individually or collectively via company agreements in order to avoid uncertainties. These *potential regulation areas* essentially pertain to three subject areas: regulations before the foreign deployment, regulations for the foreign deployment and regulations for the return of expatriate employees.

Regulations before the foreign deployment: A meaningful qualification before the assignment abroad goes beyond mere language courses and also comprises special cultural features; thereby not only the particularities of the foreign culture in its the daily social dealings is of decisive importance but also the special production traditions which constitute the socio-economic environment (logistics chains and supplier relations, labor market situation, the educational background of the foreign workforce, nationally specific hierarchy traditions, the system of industrial relations etc.). Furthermore, the special labor law-related conditions for the overseas deployment must be agreed upon with the employees before they are assigned abroad. These include, for instance, the principal tasks, the consequences for the pay scale and allowance grouping or also a correct prediction and binding commitment concerning the duration of the overseas deployment as well as a veto option in the case of high-hazard countries.

5. On the role of works councils and trade unions in internationalization, cf. the comprehensive literature on this topic, which is not specified here in detail (see European Foundation, 2002 or – in German – Schmierl, 2007).

Within the scope of the *regulations on the foreign deployment*, the conditions for the length of the foreign assignments as well as the allocation of temporal, personnel and financial resources in the foreign and the domestic plants, including the planning of buffer capacities in the domestic parent plants are guaranteed. With regard to the career planning of the employees assigned abroad, decisions on the HR policy-related classification as well as on the disciplinary subordination have to be made, *e.g.* on which superior is responsible for the supervision, briefing and assessment during the foreign deployment. And finally it has to be resolved to which extent and how the expatriate employees can continue to make use of the service function of the personnel department or of the representation of interests function of the works council with respect to their salary statement, personal advice, the claim for travel and other expenses.

Regulations and agreements on the return: A classic void in the internationalization of SME are provisions for the return of the expatriate staff members that relate to the assessment and gratification of the job qualifications newly enriched by cultural competencies as well as to a (re-)consideration of the grouping and pay scale. The management of the parent plant has to make decisions regarding the position and the function of the returnees. In this connection, an utilisation strategy must also be taken into consideration that envisages a know-how transfer of the returnees to the management and the staff of the parent plant and that recognizes the strategic multiplier role of the returnees with regard to the internal qualification on the foreign markets or on foreign production conditions. Thus the full potential of the organizational learning towards an internationalised work culture could be tapped.

SUMMARY AND CONCLUSION

This contribution tried to show that in the course of their internationalization activities small and medium-sized enterprises are faced with the particular challenge of adapting their *historically grown and established work culture* to the demands of a successful international co-operation and of providing for international requirements in their organizational structure and their work culture.

In an *empirical dimension*, our findings in this regard can be summarized as follows: As internationalization progresses, the goal of developing an *integrated, resp. dovetailed internationalised work culture* by means of a productive way of dealing with cultural differences becomes increasingly important. This calls for measures that are aimed at the development of a cross-national intercultural action competence in the workforce. The attribute of such a culture is the readiness to cooperate with international partners, the recognition and successful handling of intercultural differences and the readiness for an increased degree of mobility. Small and medium enterprises are particularly dependent on developing an intercultural perspective at the level of *work culture* and the

daily work activity, as they for the most part do not have own departments for international activities. This is particularly successful if qualification measures and organizational adjustments do not remain restricted to staff assigned abroad but also include the domestic workforce. Conducive in this respect are regulations and labor law-related agreements at an individual or collective level. An internationalised work culture that is practised and supported by the rank and file also decisively hinges on the provisos that the chances of the internationalization process become perceptible for the employees and that the international commitments of the enterprise do not threaten them with job losses or with a devaluation of their qualifications and skills.

In the *dimension of socio-scientific research and with regard to the employed concept of "work culture",* our empirical findings admit of the following conclusions: As opposed to the much noticed tension-filled consequences of globalisation in economic and socio-political respect, the qualitative changes in the "normal jobs" of industrial production have so far been relatively little discussed by socio-scientific research. Especially the research on SME-specific paths to internationalization as well as on chances of and obstacles to internationalization of *small and medium-sized enterprises* is still (at least in Germany) in its early stages. For a deeper understanding of the particular conditions in SME, studies that probe into the connection between globalisation and the integration of different work cultures would be very helpful. The approach presented in this contribution, which is based on work activity and labor and centres on the category of "*work culture*", in our opinion opens up the possibility of adequately understanding the *conflicting tendencies* resulting from the internationalization in the corporate and work cultures. Thus the *practiced* corporate and work culture in internationally active SMEs, that expresses itself in the company structures but also in the individual and collective work attitudes, can be described. At the same time, this kind of approach makes it possible to contrast the corporate principles on corporate culture and internationalization strategy presented in glossy brochures with the actual company practice. By including the work cultural discrepancies that arise from the increasing internationalization and that the established work culture is up against, we can come to an adequate interpretation of the development perspectives of industrial work in future.

BIBLIOGRAPHY

BEHR, M.V. (2006). "Industriearbeit in Interkulturellen Kontexten – Anforderungen und Belastungen an Internationalisierten Arbeitsplätzen", in W. Dunkel and D. Sauer (Eds.), *Von der Allgegenwart der Verschwindenden Arbeit*, Berlin, Sigma, pp. 111-136.

BEHR, M.V. and H. HIRSCH-KREINSEN (Eds.) (1998). *Globale Produktion und Industriearbeit*, Frankfurt/New York, Verlag.

BERG, I. (1995). "Towards a theory of work", in F. Gamst, *Theories of Work*, Syracuse/New York, University Press.

BMBF (Eds.) (2006). *Bericht zur Technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2006*, Bonn/Berlin.

BOYER, R. and M. FREYSSENET (1999). "Rewriting the future", in A. Eckardt; H.D. Köhler and L. Pries (Eds.), *Global Players in Lokalen Bindungen*. Berlin, Sigma, pp. 81-97.

CASTELLS, M. (1996). *The Rise of the Network Society*, Oxford, Blackwell.

COHEN, W.M. and D.A. LEVINTHAL (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", in *Administrative Science Quarterly,* vol. 35, pp. 128-152.

DACHS, B., B. EBERSBERGER, S.KINKEL and B. WASER (2006). "Offshoring of production – An European perspective", *Bulletin of the European Manufacturing Survey*, no. 2, Karlsruhe, May.

DIMAGGIO, P.J. and W.W. POWELL (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review,* vol. 48, pp. 147-160.

EMPLOYMENT AND EUROPEAN SOCIAL FUND (Ed.) – ESF (2000). *The Work of the Future – the Future of Work. New Forms of Work Organization and the Information Society*.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS (2002). *The Europeanisation of industrial relations in a global perspective: A literature review,* Dublin.

FRIELING, J. (2004). "A competence-based theory of the firm", in M. Moldaschl (Ed.), *Beyond Resource Based View*, *Management Revue*, vol. 15, issue 1/2004, pp. 27-52.

GERYBADZE, A. (2004). *Technologie- und Innovations management*, München, Duncker & Humblot.

HARDT, M. and A. NEGRI (2000). *Empire*, Cambridge, Harvard University Press.

KfW, CREDITREFORM, IfM, RWI and ZEW (Ed.) (2007). *Den Aufschwung Festigen – Beschäftigung und Investitionen Weiter Vorantreiben* Mittelstandsmonitor 2007 – Jährlicher Bericht zu Konjunktur – und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt am Main.

LAM, A. (2000). "Tacit Knowledge, Organizational learning and societal institutions: An integrated framework", *Organization Studies*, vol. 21, no. 3, pp. 487-513.

LAZONICK, W. (2004). "Corporate restructuring", in P. Thompson, P. Tolbert, R. Batt and S. Acroyd (Eds.), Oxford, Oxford Handbook of Work and Organization.

LÜTHJE, B., W. SCHUMM and M. SPROLL (2002). *Contract Manufacturing. Transnationale Produktion und Industriearbeit in der IT-Branche,* Frankfurt/Main, Verlag.

MEIL, P., E. HEIDLING and K. SCHMIERL (2003). Die (un-)sichtbare Hand. Nationale Systeme der Arbeitsregulierung in der Ära des Shareholder Value – Ein internationaler Vergleich: Deutschland, Frankreich, USA, Forschungsberichte aus dem ISF München, München.

MOLDASCHL, M. and D. FISCHER (2004). "Beyond the management view: A ressource-centered socio-economic perspective", *Management Revue*, vol. 15, issue 1/2004, pp. 122-151.

POWELL, W.W. and L. SMITH-DOERR (1994). "Networks and economic life", in N.J. Smelser and R. Swedberg (Eds.), *Handbook of Economic Sociology*, New York, Princeton University Press, pp. 368-402.

SCHMIERL, K. (2004). "Mitbestimmungsdilemmata in Internationalisierenden Kleinen und Mittleren Unternehmen", in M.V. Behr and K. Semlinger (Ed.), *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen – Neue Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement*, Frankfurt/New York, Verlag, pp. 273-307.

SCHMIERL, K. (2007). "Arbeitskulturen und Interessenvertretung bei international verteilter Arbeit von kleinen und mittleren Unternehmen", in K. Schmierl (Ed.), *Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur*, München, pp. 173-200.

SCHMIERL, K. and W. DUNKEL (2007). "Das Konzept Arbeitskultur – Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur", in K. Schmierl (Ed.), *Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur*, München, pp. 9-26.

SCHMIERL, K. and S. PFEIFFER (2005). "Die Lego-Logik der kapitalistischen Netzwerkökonomie'– Theoretische Spekulationen zum Wandel von Betrieb und Technik", in M. Faust, M. Funder and M. Moldaschl (Eds.), *Die Organisation der Arbeit*, München, Mering, pp. 43-66.

STABER, U. (1998). "Inter-firm co-operation and competition in industrial districts", in *Organization Studies,* vol. 19, no. 4, pp. 701-723.

SYDOW, J. and A. WINDELER (2000). "Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen", in J. Sydow and A. Windeler (Eds.), *Steuerung von Netzwerken*, Wiesbaden, Opladen, pp. 1-24.

TEECE, D. and G. PISANO (1994). "The dynamic capabilities of firms: An introduction", in *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, no. 3, pp. 537-556.

THOLEN, J., L. CZIRIA, E. HEMMER, W. KOZEK and Z. MASFELDOVA (2006). *Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa – Fallstudien zu den Arbeitsbeziehungen in Polen, Tschechien und der Slowakei*, München und Mering, Verlag.

THOMAS, A. (2006). "Interkulturelle Handlungskompetenz – Schlüsselkompetenz für die moderne Arbeitswelt", *Arbeit*, vol. 15, no. 2, pp. 114-125.

WINDELER, A. (2001). *Unternehmungsnetzwerke*, Wiesbaden, Verlag.

"Knowledge Workers" and Labour Flexibility in the Software Industry of Mexico

Alfredo Hualde and Janett Chavez

The aim of this paper is to assess the structure and dynamics of the labor market in the Mexican software industry. This deals with examining its general composition as well as the employment conditions of the personnel working in this industry, according to their work position as either salaried or self-employed (freelance) workers. We consider that the software industry is significant for three principal reasons: *a)* its growth at an international/global level (Arora and Gambardella, 2004, Mochi and Hualde, forthcoming) *b)* the generic character of its technology, which influence the economy at large *c)* the strategic importance given it by the Mexican Government in the last presidential term of office, by creating a program for its development: the *Programa Nacional de Software* (National Software Program).

From a theoretical standpoint, the work is put into analytical frameworks that consider the knowledge and the networks' two key aspects of the social and economic organization of advanced contemporary societies (Castells, 2006; Foray, 2004). This global characterization is joined with those that since the eighties stressed the flexibility of production systems and labour relations (Scott and Storper, 1989; Standing, 1999).

The data on the labour market proceeds from various secondary sources and from a study carried out in early 2007 (Mochi and Hualde, forthcoming). The data on employment conditions come from research in Baja California (the Northwestern border of Mexico) that in this context can be considered a case study. Through a survey with 30 Small and Medium Enterprises software companies, and interviews to 15 owners and 11 developers, key aspects of the work of the developers are examined: salary conditions, workers' benefits, labour stability, the type of work carried out and training.

The results in Baja California indicate that segments in the labor market lack of clear boundaries. On the one hand, the salaried workers in the SMEs maintain, according to the survey of the businessmen, relative stability within a framework of flexible regulation where an important group of employees lacks social security. Additionally, the SMEs frequently hire workers by project. On the other hand, independent or free-lance developers tend to perform in temporary work groups or create relatively fragile *microfirms,* generally working without social benefits. Finally, the sector that appears to benefit most in wages/salary and security is that of the salaried developers in "protected" sectors not specializing in software, who combine the employing of salaried staff with work carried out by projects.

The study reveals up to now a mixture of flexibility and salaries that are relatively elevated compared to other segments of the labor market. In relation to other Latin American countries or India, salaries in the software sector in Mexico higher but, of course, are lower than those in developed countries.[1]

In the following section, we develop the different theoretical arguments on which we base this exposition. Various analytical perspectives are integrated: the contributions based on the development of information technologies and their constitution as a network-society or knowledge based economy; a second perspective considered to be is the model of flexible specialization linked to research in economic geography; and finally, the institutionalism approach on the theory of work market segmentation and labor flexibility.

In section 3 we describe the labor market in Mexico with data from secondary sources. In section 4 we exhibit the results of fieldwork, from the survey of businessmen to in-depth interviews with various types of developers in Baja California. Finally, we include a section with our conclusions.

The work has some limitations. For example, we have taken partial surveys of the labor market because there is no exhaustive official survey on software developers. These surveys present some deficiencies in terms of their reach, definition of concepts, and subjects relative to employment that are important in this work. Finally, the case study in Baja California is a qualitative study that needs to be complemented with more interviews in the region and compared to results in other regions.

1. A report in 2000 cited in Sinclair (2003) showed that the average monthly salary of a programmer in Mexico is of 1,500 dollars compared to 490 in India, 864 in Malaysia, 2,058 in Taiwan and 5,250 in the U.S. The data on salaries should be taken with caution. In Sinclair's citation there are two aspects to mention: the large growth in the salaries in India and the salaries in Mexico appear high compared to less than half of the survey cited in another part of the article.

FROM THE KNOWLEDGE BASED ECONOMY TO THE NETWORK SOCIETY

As a result of the profound economic and social transformations which occurred in the information and communication technologies beginning in the mid 20th Century, various explanations of this phase of economic and social development have emerged: knowledge based economy or knowledge society (Bell [1973] (1994); Foray, 2004), *the learning economy* (Lundvall and Johnson, 1994; Archibugi and Lundvall, 2001), as well as network society, in the paradigm of *informationalism* (Castells [1996] 2000, 2006). In some way, these authors coincide in noting that the development of the new information and communication technologies (NICT) has propitiated important transformations in the organizational, productive and labor spheres. However, the IT's are neither the only factor of transformation, nor are their effects similar in different countries and regions of the world.

These technologies have become the nucleus of a process of economic transformation, with the emergence of a new sector of production (the IT sector) that extends its synergetic effects to the remaining streams of economic activity (Vilaseca and Torrent, 2005, p. 25). Some authors consider software a key intermediate good (Arthreye, 2005) In the same way, it is suggested that in the new global economy, knowledge, learning and innovation capacities of the economic agents, and organizational and institutional flexibility, constitute the principal sources for increases in productivity, competitiveness and wellbeing (Vilaseca and Torrent, 2005, p. 23).

The software sector belongs to what has been termed a new information economy, or one based on knowledge, whose most transcendental characteristic is the influence of the (NICT) in the development of knowledge – and information-intensive industries. These sectors are characterized by carrying out more flexible forms of organization, from the level of production to labor relations, by basing its organizational structure on networks. As a matter of fact, for Castells the network society is the organizational form that most characterizes contemporary society.

Torrisi (1998) mentions that software activities[2] deal with the codification of knowledge and information, and the types of entrances (inputs) and exits (outputs) of this type of activities are virtually immaterial. The results (outputs) can be products (packaged programs or software made to order) or services (access to tools for applications, consulting services and training, and programming services controlled on-site).

2. The International Stardardisation Organization (ISO) and the World Intellectual Property Organization (WIPO) define software as the production of a structured set of instructions, procedures, programs, rules and documentation contained in any type of physical support (tapes, disks, electronic circuits or films) with the objective of enabling the use of equipment for the electronic processing of data (OECD, 1985) (Torrisi, 1998, p. 39).

It also indicates that the production of software shows characteristics that make it a special activity between the manufacturing industry and the service sector (Torrisi, 1998, p. 39). He adds that more than other industrial activities, the production of software is almost by definition an innovative activity due to its objective of producing new products or new forms of executing tasks and known functions, although the degree of originality varies according to the different types of software products.

However, the formidable expansion of these technologies and the increases of productivity do not impede a clear differentiation of the workforce from persisting. There exists on the one hand, what Castells (2006, p. 54) terms the *auto-programmable* workforce that has the autonomous capacity for focusing on the goal that has been assigned to it in the process of production ; finding the relevant information ; recombining it in the form of knowledge ; utilizing the stock of available knowledge and applying it to the tasks oriented toward the objectives of the process. On the other hand, the unappreciated tasks are assigned to "the generic workforce" that is slowly being replaced by machines or decentralized to locations of low-cost production, depending on the dynamic analysis of cost-benefit. *An overwhelming mass of workers on the planet, and even the majority in developed countries, forms part of the generic manpower.* The same author distinguishes (Castells, 2006, p. 58) three categories : those who are a source of innovation and value ; those who are limited to following instructions ; and those who are structurally irrelevant, be they as workers (inhabitants of zones without an adequate infrastructure and the institutional environment for global production) or as consumers (too impoverished to form part of the market).

Segmentation and labour flexibility

The classification cited above essentially proposes a structural type of segmentation that, in another historical context, had been formulated in the 1970's by theorists of the institutionalist stream of segmentation in the labour market, based on the pioneering work of Doeringer and Piore ([1975] 2005). M. Piore, (1980, quoted by Recio, 1991, p. 98) later adds to the individual hypothesis of the dual work market, the existence of two segments within the primary sector : « the upper primary » professional jobs that are very qualified and characterized by following advancing careers with relatively high labour mobility as a mechanism of individual promotion. Conversely, the lower primary is stable industry and service jobs. Its workers possess average qualifications, and the majority of jobs are obtained with internal promotion in the firms. In this same line a fundamental contribution is found in the proposal of Sengenberger, who recuperate the importance of the profession in the structuring of work and employment conditions. This author proposed a model of *triple segmentation in the work markets* (Pries, 2000, p. 516) : the general, professional and business markets (Sengenberger, 1988, p. 356).

The sector "upper primary" could be assimilated by what other authors have termed "knowledge workers". The "knowledge industry" terms, such as "knowledge work" and "knowledge workers" were coined around 1960, the first by Fritz Machlup (1962) and the latter two by Peter Drucker (Drucker, 2002, p. 253). Knowledge worker (Drucker, 1959) is someone who works principally with information and/or who develops or uses knowledge[3] in place of work (Machlup, 1962). Machlup was one of the first to observe how information was created, distributed and used in the United States, in a peak period of ascent in computers, and where the professions based on knowledge expanded rapidly (1950-1980).

On the other hand, Marc Uri Porac (1977-1998) creates a division in the category of producers of knowledge (Machlup, 1962) which includes two classes of workers, scientific and technological workers, who are frequently employed in an inventive activity and are the producers of private information services; the latter occupations do not produce new knowledge but instead apply knowledge transferred to different forms, which are applicable to one situation or particular client. They offer packages of knowledge – packaged knowledge for unique applications – (this class includes lawyers, architects, programmers and analysts of computer systems, among others) (Cortada, 1998, p. 193-106).

One significant characteristic is the mode in which they develop their work. Many of the knowledge workers are free-lance; others are salaried and work for the firms in computer departments. Another group has been employed in international firms, who later open their own consulting and service firms. These are smaller firms that break away from their parent company to become independent and which are directed by workers who have become enterprising businessmen (Carnoy, 2000, p. 79-133). Frequently these workers prefer the autonomy and convenience of working in their own homes and/or in spaces they themselves have created. Usually they manage their professional careers. In general terms, the knowledge workers have greater chances of fulfilling themselves professionally than workers of traditional firms, as their flexibility allows them to rapidly adapt to the changes that the environment demands. In this adaptation are relevant epistemic communities or "communities of practices" that congregate workers with professional interests, scientists or similar technologists who exchange knowledge and communicate with one another regularly with a purpose that goes beyond the idea of instrumentality with defined objectives (Tremblay, 2004).

---

3. It must be recognized that information is something easily reproduced; that knowledge as a coherent body of information enables action; and that information requires training that in the case of knowledge workers is a prolonged process. Although the two concepts information and knowledge are much related, economic vision focuses on the fact that information is an *input,* not the only one, of the generation of knowledge. Information is a medium or a material necessary for obtaining and constructing knowledge. Information influences knowledge by adding or restructuring something. In this way the act of learning is established with an accumulating flow between three elements: data, information and knowledge.

Initially one would assume these to be well-paid workers. However, we know these to be heterogeneous professions and that in each profession different tasks are carried out. This requires different degrees of educational formation/training (Abbott, 1988), which leads to differentiated social acknowledgement and construction of identities that are also differentiated.

The sectors where the "knowledge workers" are principally concentrated are: *a)* services (administration and finance; customer care, publicity, computer systems, business organization and management of personnel); *b)* Public Administration (development, administration and finance, management of personnel services, computer systems); *c)* Manufacture (development, research, production, customer care, marketing). Product and services innovation is crucial; however, it is neither unique nor prevalent among the strategies and objectives of the knowledge workers. Also figuring are the increase in quality and development of services, improving costs and institutional factors, procuring the internationalization of production, and differentiating between the products and the markets.

Learning is of fundamental relevance for knowledge workers; in that sense rotation between firms is important, as well as their entrepreneurial capacity and an appreciation of/for creativity (Himmanen, 2001). The best-known example is Silicon Valley, though in Silicon Valley there is also segmentation and different types of employment (Benner, 2006). However, for Benner it is more worrisome what the flexibility in employment signifies: *a)* an increase in the relations of special employment (part-time contracts, payment based on productivity) *b)* reduction in contract time and c) job relations mediated by institutions like employment agencies and others. In Mexico, Jurado (2003) analyses qualified jobs highlighting the high mobility of professionals, the great quantity of jobs with processes of subcontracting and the individualization of labour relations (2003, p. 257).

The controversy over flexibility began in the international sphere in the decade of the eighties, and implied a critique of the Taylorist-Fordist model of labour organization, by impeding substantial increases in productivity because labour relations were considered rigid (De la Garza, 1998, p. 31). The approaches proposed by the business sectors were heading toward fundamentally reducing the costs derived from guarantees of permanence and benefits (medical insurance, retirement) contained in the labour contracts of traditional Fordist industries, of public firms or of sectors of central or local administration. Benner (2006, p. 231 and ss) and other authors differentiate between flexibility in the work and flexibility in the employment. The first translates into a multi-purpose quality or the capacity to carry out various tasks (multi-tasking) and relates to three aspects of the economic function: *a)* rapid change in the volume of work required, *b)* rapid change in technical requirements and *c)* reflexivity in tasks obliging workers to examine their activities to improve their work conditions. These conditions are what other authors had embodied in the model of "flexible production." Scott and Storper (1989) based on studies observed in the mid-

1980's, indicate that work markets associated with systems or complexes of flexible production,[4] tend to be characterized by high rates of rotation (change of personnel), and the proliferation of temporary and part-time work, short-term contracts, and work done at home (Scott and Storper, 1989, p. 24; Storper and Harrison, 1994). Within the segment of qualified workers, mobility is seen in rates of firing or unemployment, in some of the higher segments of flexible work markets (Scott and Storper, 1989, p. 32). To exemplify this situation, they submit cases like the engineers of Silicon Valley in California, the workers qualified in the film industry in Los Angeles, and the highly mobile executives and professionals in the industrial complexes of metropolitan service industries.

Subsequently, in the mid-1990's, there was talk of production systems based on learning (Storper, 1997), geographical agglomeration and flexible production, in which there are important technological dynamics and conventions of training/apprenticeship in "worlds of production" such as the industry of *haute couture* in L'Île de France, that of handicrafts in Northwestern-Central Italy known as the "third Italy" (Emilia-Romagna, Veneto, Toscana among others) and microelectronics in California.

In this study flexibility is analyzed within a context of micro- and small firms[5] that form part of the sector of information and communication technologies (ICT). This deal with, then, one sector, the SMEs, where flexibility is traditionally greater, and another sector, the knowledge workers, where rotation between firms is frequently seen as an opportunity for training. That is, flexibility in sectors which are knowledge-intensive, can be presented by both parts; it can be seen as being stimulated by strategies of individual action (personnel projects) as well as by the practices of micro- and small firms. These are fairly new types of organization that still do not have a much consolidated internal structure and cope with financial limitations due to their way of functioning.

Thus, although in the knowledge economy or in the network society "knowledge workers" stand out and appear to have better working and employment conditions, the flexibility inherent to contemporary economies gives these jobs traits of instability should be evaluated. On the other hand, these workers do not constitute a homogeneous sector, but instead their salaries and employment conditions are related to their level of competence, their personnel or collective trajectories and their insertion in determined segments of the labour market.

4. When speaking of systems of flexible production, reference is made to forms of production characterized by a well-developed capacity for rapidly changing a process or configuration of a product, and for adjusting by decreasing or increasing the quantities of products in a short period of time without significantly affecting levels of efficiency (Scott and Storper, 1989).

5. De la Garza (1998, p. 175) observes that in the case of small and medium firms in México, labour relations have been flexible for quite some time.

THE SOFTWARE INDUSTRY AND LABOUR MARKET IN MEXICO

In Mexico, the software industry market is small when compared with those of large industrialized nations or with Brazil. However, the Mexican market is the second most important in Latin America. In 2005, the ICT market in Mexico reached 8,254 billion dollars, of which packaged software reached 817 million dollars, but software services added up to 2,311 billion dollars, almost three times more than the former (Mochi and Hualde, forthcoming). The firms are much smaller than the international average, which is 250 employees, and great discrepancies can be detected among them. Along with a handful foreign firms and few national, several hundred SMEs develop mostly customized services. Additionally, the software developed by specialized firms has a much lower value than what is produced by universities, public institutions and large firms not specializing in software (Mochi and Hualde, Press, Ordoñez, 2006). Finally, privately owned software is more important than free software, although there are interesting examples of this last form.

To develop the industry, in 2002 the *Secretaría de la Economía* designed the *Programa Nacional de Software* (PROSOFT), with seven strategies that range from the diagnostic to the support for the development of projects by the firms.[6] PROSOFT, with its restrictions, has permitted businessmen to develop projects to remedy technological and organizational deficiencies, as well as to improve the firms' production processes. In 2004, the budget distributed by the program (without counting other contributors) surpassed 13 million dollars. In 2005 the amount distributed increased to more than 18 million dollars, and the number of projects increased from 68 in 2004 to 181. In 2006 the sum allocated by PROSOFT to software development was 40 million dollars given to approximately 332 projects.

Employment at the national level

All of the government documents generally related to the *Programa Nacional de Software* highlight the importance of human capital.

It has been estimated that in 2005 the number of employees in software activities reached almost 323,000, of which the majority – almost 269,000 – worked in an unspecialized sector, that is to say, firms of different branches with

6. The strategies in question are the following: 1) To promote exports and attract investment; 2) The education and training of personnel competent in the development of software, in quantity and quality necessary; 3) To create a normative framework and promoter of the industry; 4) To develop the internal market; 5) Strengthen the local industry; 6) Achieve international levels in capacity of processes; 7) Promote the construction of physical and telecommunications infrastructure (*Secretaría de la Economia*, 2002). This quantity of strategies makes it difficult to evaluate real priorities, especially in what is referred to as the duality of internal vs. foreign markets.

systems departments. The amount of employees in the software industry was slightly less than 54,000, or approximately one sixth of the total. It is interesting to note that the average growth in the presidential term of office 2000-2005 was almost 32 %, but it is even more notable that growth was greater in the software industry, with 43.8 % of systems departments reaching 29.7 %. The projections of Select for 2,014 estimate that the employment markets in software will practically double by 2014, reaching almost 100,000 employees see table below).

On the other hand, a study commissioned by the *Secretaría de Economía* to la Universidad Autonónoma Metropolitana (UAM) to "detect the needs of the industry" shows that the supply of professionals, understood as the enrolment/registration in careers related to/with the industry (Information, Computing) actually exceeds the demand and this, according to some commentators, "grows dangerously" when projected over time "in a conservative setting"[7].

The gap between supply and demand is calculated from a base of historical figures and tendencies. The projection estimates a gap between professionals of Information Technologies and demand for professionals of IT that is still greater in the case of demand for software professionals. As to software in a conservative environment, the demand only increases from 250,000 professionals to less than 600,000 between 2000 and 2014, and in an optimistic outlook for 2014 demand would increase to 800,000 professionals.

The study of the UAM's [Universidad Autonoma Metropolitana] data for the expenditure on IT in the systems departments of Mexican firms, 2.243 billion dollars in 2003, is greater than the value of the software industry market, which leads to the affirmation that the organizations spent 2.6 times more on their internal departments than the software industry in the country.

To estimate employment of software professionals they selected a sample of 800 professionals in Information Technologies from the whole statistical universe provided by the *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informatica* (National Institute of Statistics, Geography and Computing).

7. This study is the one that has most exhaustively described and analysed the characteristics of the professionals employed in the industry as well as the demand for IT professionals in different areas of the Mexican Economy.

TABLE 1

Software Employees (Value of the Market *vs* Employees)

Software Employees	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**Crecimeinto 00-05**
Software Employees	244,873	239,065	269,620	279,993	288,393	322,912	31.9 %
Industry Subvtotal: Packaged Software and Software Development	37,485	37,521	42,252	43,074	47,615	53,915	43.8 %

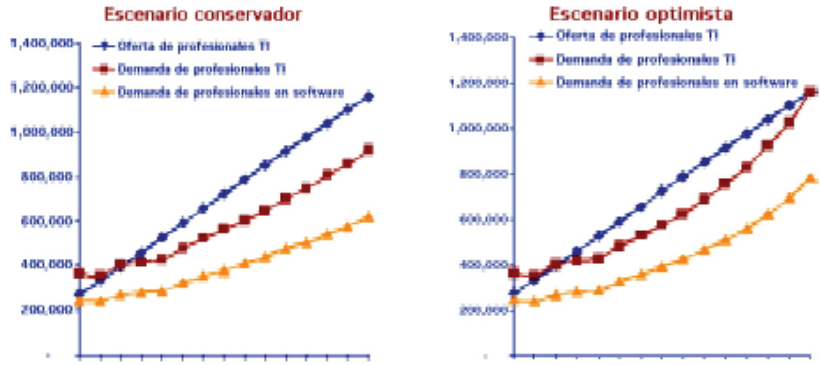
Tendencies

Software Employees	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Software Employees	350,713	378,524	406,809	438,406	472,821	504,098	542,733	576,462	620,683
Industry Subtotal: Packaged Software and	55,181	58,682	61,524	68m946	78,429	78,875	90,627	89,092	99,572
Internal Expense: Software Development	295,531	319,843	345,285	369,459	394,392	425,223	452,105	487,370	521,111

Source: Elaboración propia with data from Select 2006.

This deals with a group predominated by young men between the ages of 26 and 35 working in manufacturing, commercial and service firms, of mainly intermediate size (250 to 1,000 employees). They are concentrated chiefly in Mexico City and in the states of Nuevo León and Jalisco, although according to INEGI other states such as Baja California, Coahuila, Chihuahua, Tamaulipas and Veracruz also show quantitative importance.[8]

Projections in Mexico for Human Capital in ICT and the Software Industry 2000-2014



Conservative Setting Optimistic Setting

SOURCE: La marcha del PROSOFT "Information technologies, motor of the economy" (Study for determining the quantity of specialised human resources necessary for the development of the software industry in Mexico. November, 2004.)

The majority is graduates of public institutions in the careers of Computer Systems and Informatics and slightly more than half have completed other studies, such as courses, diplomas or masters degrees.

Regarding the specific activity of the professionals in the survey not much light is thrown as the jobs are mostly director, assistant/aid, supervisor or manager, which are indicative of a hierarchical position but not of the type of occupational specialization. The jobs directly related to software development, such as analysts, programmers, developers and project leaders only represent 12.4 % of that in the sample.[9] In principle, the majority of them should carry

8. According to a study by the *Secretaría de la Economia* Mexico City and New Leon are considered together, jointly responsible for over 50 % of the investment in computer equipment. 40 % of the economic units for analysis services and information processing systems, 40 % of the personnel used and 60 % of the value of the production of services of systems analysis and computer processing (information processing?) (PROSOFT, 2004 Study of the level of maturity and capacity of processes of technology and information industries).

9. What the survey doesn't clarify is whether the hierarchical jobs mentioned relate directly or not with IT and the software itself.

out some type of activity related to the job which, according to the *Asociación Nacional de Instituciones Educativas en Informatica* (ANIEI) (National Association for Educational Institutions in Computing, 56 % of software professionals are graduates of two types of careers : Computer Engineering and Bachelors of Science in Computing.[10]

It bears emphasizing that, despite the relatively recent development of the industry and its related careers, approximately 40 % of professionals have 8 or more years of work experience. 10 % have 15 years of experience, although more than half of the IT graduates in Mexico received their degrees after 1998.

The four sectors in which professionals are concentrated are those of commerce and services (53 %), the manufacturing industries (18 %), government activities (9 %) and finance (5 %). It is interesting to note that half of the professionals surveyed were employed in firms of "intermediate" size (between 251 and 1,000 employees) while only 10 % of those surveyed worked in the large firms.

Geographical distribution coincides with the concentration of the productive activities in the country, with unequal distribution of educational centres and of graduates and, in a certain sense, with the relative importance of various cities and regions in the production of software (figure 1). Mexico City, the State of Mexico, Nuevo León and Jalisco contain half of the professionals ; following in importance are Tamaulipas, Veracruz, Puebla, Chihuahua, Coahuila and Baja California. One calculation accumulated between 1971 and 2001 indicates that the highest number of professionals per inhabitant is in Nuevo Leon, followed by Tamaulipas, Coahuila, Mexico City and Baja California (Ellerbracke and Lomelí, 2002).

This same study demonstrates the importance of cities more than states for the development of software. This means that if data on graduates is analyzed by cities, forty percent of graduates in careers related to software are found in the City of Mexico and in Monterrey. Following in importance are Guadalajara, Puebla, Chihuahua and Mexicali.

10. The study cites the work of ANIEI according to which the careers mentioned centred on "the design and development of complex systems, specification of architecture of hardware and configuration of computer and teleprocessing networks", or in the creation, administration or maintenance of services and systems of integrated and efficient treatment of information.



Also important is the fact that 76 % of those surveyed are university professionals, 14.5 % of which are technicians at a mid-to-high level and 7.5 % high-level technicians. This speaks of a sector constituted fundamentally of university professionals, which coincides with studies of specific clusters.[11] However, the UAM study mentions likewise that more than half of the professionals admit not having carried out additional studies after attending university. This situation reflects the little interest or the lack of opportunities of the graduates in remaining up to date increasing their knowledge, or perhaps the limited support from private and public organizations for facilitating further training of their employees.

Regarding the work conditions of these professionals we have no exhaustive and reliable information. The professional magazine *Software Guru* carried out a survey of salaries in late 2005 with 1043 "systems professionals", that can be taken as software workers. According to this survey the average gross salary is of 18,469 pesos (around 1,700 USD). An interesting aspect of the survey is the range of payments declared by those surveyed. 67 % receive their salary on [the] payroll, 25 % through professional fees and 9 % are independent, that is

11. In Baja California all except one of the businessmen in the sample of 30 firms holds a university degree (Hualde and Gomis, 2006).

they are self-employed. The gross salary is slightly higher for those who charge professional fees, but the integrated salary of those on payroll (with benefits) surpasses the integrated salary of those who charge professional fees by an average of 1,000 pesos. In both cases, salaries with and without benefits, what is perceived by the self-employed is less.

Type of Labour Relation	% of Personnel	Gross Salary	With Benefits
Professional Fees	25 %	18,692 (1700 USD)	20,150
Payroll	67 %	18,650	21,013
Self-Employed	9 %	16,778	18,354

By region it is no surprising that the highest salaries should be in Mexico City and Nuevo Leon, respectively. The salaries are substantially less in the Northern region and Jalisco (approximately one third) and somewhat less in the South.

Finally, what we perceive notable about this survey is the direct relation between the level of education and the salary. A systems professional with a doctoral degree earns an average of 34,000 pesos, one with a master's degree 25,900 and those with bachelor's degrees 18,000.

SOFTWARE WORKERS IN BAJA CALIFORNIA

The industrial activity of Baja California has been characterized by the growth of the *maquiladora* industry in sectors such as electronics, aeronautics, medical products and lastly, the automotive sector with the installation of Toyota. These activities, impelled by foreign capital, have become an important source of job creation for the region, comprising 239,000 jobs directly in 2006. However, the quantitative importance of the *maquiladora* industry by the growth of employment, does not subtract interest from emerging phenomena, such as the development of a local software industry composed principally of small companies and microfirms. This is a sector whose characteristics are practically unknown, although they possess traits in common with professionals in other industries where research does exist : for example, the engineers studied by Hualde (2001, 2002), or professionals in general whose work conditions were examined by Jurado (2003).

In the case of Baja California, promotion of the software industry is important for the region in the measure in which it would permit a diversification of its economic base through the generation of products or services with high aggregate value (knowledge and information), and to employ relatively qualified work. With the impulse of this software industry and its articulation

with other sectors of the economy, productive linkages with different branches would be permitted, the same way as perhaps initiating the configuration of a local system of innovation in the region.

So the software industry is an emerging economic sector in the region, whose most important characteristic is that it offers products and services that have a high content of information and knowledge, and it additionally possesses the particularity of essentially having highly qualified personnel (employees with a formative trajectory in university). From there there's a difference with the sector of the simple *maquiladora* industry, which employs principally semi-qualified workers with schooling that ranges from primary to high school (6 to 12 years of schooling).

The nature of the work in the software development implies intellectually intensive work, and self-directed training, in which creativity and theoretical/practical abilities are joined.[12] However, it is observed that in the sectors predominated by « the knowledge workers » regulation of the work is flexible and tends to have an important rotation of personnel between firms, since they are interested in changing firms so as to acquire knowledge. They also tend to work long hours, but their earnings are elevated and there could be a sort of stimulus deriving from their interest in the work from a professional point of view.

In the following section, we explain some principal facets of the software companies in Baja California, emphasizing in the profile, the kind of organization, and key aspects of the employment offered by them.

The software industry in Baja California

In 2001, Baja California's initiatives in the business sector to stimulate the region's software industry was favoured by the federal government's decision to support this field, considering it one of the strategic sectors to develop in the country.[13] In this context, the local businessmen in the sector of Technologies of Information,[14] established the necessity of collaboration in initiating the configuration of a formal work group. In late 2004, the IT cluster was legally

12. Torrisi (1998) mentions that software development is an intellectual activity, intensive in work with negligible manufacturing costs. Software development is described as an activity of skill that depend on the creative abilities of the programmers (Sommerville, 1982).

13. The Program for Development of the Software Industry (PROSOFT) created in 2002, forms part of the Plan Nacional de Desarrollo (National Plan for Development) 2001-2006, whose objective is creating the conditions to assure the country an internationally competitive software industry, and guarantee its long-term growth (Secretaría de la Economía, 2002, pp. 19-20).

14. From the executive summary the Cluster of Information Technologies Baja California (IT@baja) the IT sector is defined as : study, design, development, implementation, support and administration of information systems based on computers, particularly in software applications (programs) and computer equipment ; the Information and Communication

created in the state (TI@Baja), and was initially formed with the aim of exporting software services and products to California. Subsequently, it was proposed there be an integration of firms dedicated to the creation of hardware and telecommunications, among other headings related to IT.

A large part of the software companies in the state are micro firms (80 %); that is, they have between 1 and 15 employees, and only the remaining 20 % enter into the classification of small firms. The firms interviewed employed a total of 370 people in 2005. This quantity of people represents only the equivalent of the employment generated by Zentrum, a company that provides services of IT development for telecommunications firms (Telnor), which has over 300 developers. Additionally Softek, a firm set up in Ensenada in 2006, employed more than 100 developers, and a similar figure is that of Gamelock, a video game firm operating in Mexicali. The SMES are firms of local capital whose owners are businessmen in the region, generally professionals related with computing and computer equipment.

The majority of them are found in the two cities that present the greatest economic and demographic dynamism in the state: Mexicali the capital of the state and the city of Tijuana, with the highest concentration of inhabitants and *maquiladoras*, representing 83.4 % of the total.

The firms are quite young; the decade of the nineties appears to have been an important period of growth for them. They have been operating on average for nine years, and this relative youth coincides with the general figures for the rest of the country. INEGI indicates that in Mexico 60 % of the firms of 1 to 10 employees were created after 1998.

Their organization corresponds with what is generally observed for the sector (Mochi, 2006). Two thirds indicate that the work is carried out in teams. In the interviews the developers further indicated that this aspect has to do with the size of the project and the speed in delivery times agreed on with the client. In the case of large (extensive systems) and complex projects, more people are included in their elaboration. The phase of analysing requirements is sometimes carried out with teamwork participation and the exchange of ideas, and at other times tasks are divided up without participation in the first phase.

The products and services carried out present a certain diversification. To a general extent, the market niches for software development in which the firms have specialised are found in: customs and foreign trade, e-business, point of sale, systems development for the Web, IT outsourcing, IT consulting, intranet and extranet development, development that is made-to-order, web conferencing, ERP (enterprise resource planning made-to-order and packaged),

---

Technologies composed of hardware; electronic and computer equipment, and software; operating systems, service and application programs, and Telecom; equipment, networks and services. Executive Summary, 2005. Ing. Antonio Abad Silva.

geographical information systems, website administration, human resources, sale of specialised software for the *maquiladora* industrial field, business administration, BPO (business process outsourcing of foreign trade and legal services).

Two thirds of the firms maintain a formal contract with their principal client. It is important to contrast this aspect, given that between the professionals who work independently or free-lance, one sees both types of contracts, formal and informal; in the latter the relation with the clients are more lax, with verbal contracts based principally on trust. Three fourths of the contracts are by project, which on average last around seven months, while one fourth of the contracts have an indeterminate deadline.

Incomes and labor conditions in software firms

In a certain sense the characteristics referred above determine the occupational structure of the firms at this time. In this way, the distribution of total employment volume between the different occupational categories of the firms in the sample indicates the following results: programmers, support staff and sales/commercialization representatives are the jobs with the greatest concentration of work (56.8 %) offered by the software industry. Particularly, the occupation of programmer represents one fourth of the total, support staff around 20 % and that of sales 11 %[15]. The occupations having the smallest amount of total employment are project leaders, systems analysts, designers, testers, installers and training staff, who in total represented one-fourth.

The flexible labour market in this sector is another interesting aspect. 70 % of the firms hire temporal workers by project or by certain times (the firms contracted an average of 11 temporary workers in 2004) despite the fact that more than 80 % consider their rotation rate was low. In fact, the average seniority of the workers, according to the employees, approaches four years. It is noteworthy that in some firms there exists a certain contractual informality, given that 40 % of the employees have no social security. In addition, an important proportion of the personnel – on average 48 % – is permanently employed via the system of charging professional fees.[16]

15. Mochi and Prudencio (2003) indicates that in small projects, a programmer is employed for a period of one to six months, as it doesn't present a high degree of formality or maintain interaction with other programs. For projects of medium size in which there is greater interaction between various programmers and the users and greater formality is present in planning, research and revision, between two to five programmers are needed to work for less than one year. And in large projects from 5 to 20 programmers are contracted, as it is necessary to check communication problems, and there is a large rotation of personnel which makes it indispensable to provide information and special training to personnel coming in. Here formality in the processes of systematization, research and revisions is fundamental (Mochi, 2003, p. 160).

16. This form sometimes avoids the payment of social benefits (social security, housing benefits).

The jobs with the *highest* salaries on average are in the following order: project leaders receiving on average around 1600 USD per month; sales and commercial representatives with somewhat more than 1,200 USD monthly on average and systems analysts and programmers with an average of 1,100 USD per month. In comparison, the jobs that receive a below-average salary (1,050 USD) are designers, installers, support staff and training staff, with a range of 900 to 1000 USD per month. Finally, the lowest wage is that of the testers with an average monthly income of 650 USD. Despite the difficulties of comparing the incomes with the salaries obtained by the survey mentioned above at the national level, it appears that in the case of designers, the earnings are similar. In the case of the project leaders, the 17,400 pesos are less than the 23,000 pesos of managers in the survey. However, if taxes are discounted from the gross salary, the salary of the managers could be similar in both surveys for similar categories.

In general the workday of the salaried is full time, of 40 to 45 hours, although in a few cases flexible or part-time workday is noted.

Wage workers with complementary earnings by project

This segment is represented by professionals who work as employees in different sectors (industrial, educational, district councils, software companies) and on occasionally or continuously carry out freely or on their own behalf activities that have to do with the software industry. They are linked to and collaborate in development projects with established software companies and/or also attend directly to their own portfolio of clients (firms of other sectors). In certain cases, the flexible employment represents work that is complementary to their earnings and/or a tactic of professional improvement.

These professionals are characterized by having greater experience (also older-aged), more events in their work trajectory (with a minimum of 3 jobs and maximum of 7 jobs), as well as a greater seniority in their last waged job (minimum 2.5 and maximum of 7 years). All have developed an ascending or successful career. They perform jobs as directors or in supervisory positions, as computing managers and chiefs of systems analysis. Their command of technical knowledge and their accumulated experience in the activity of software development and in the administration of projects, among other aspects, permits them to be placed as project leaders or as consultants.

For this segment, the wages earned for free-lance activity related to the software industry were variable according to the type of work and its duration negotiated as « payment by event or by project ». In some cases, this complementary activity represents an additional income of 50 % of the annual wage.

So the firms are not the only ones benefiting from flexibility: many professionals complement their principal work (full-time or part-time work) and augment their earnings and their capacity to negotiate by carrying out of consulting jobs (Carnoy, 2000, p. 96). This could be the case of this segment in

which collaborating on a short-term basis or by project with the firms developed firms, permits them to improve their earnings, as they maintain the stability of their principal employment, which allows them to keep constant economic solvency. In the same way, the income that they can earn in this manner may be negotiated taking into account several factors: the type of work to be carried out, its complexity and the amount of time it will demand of them. Thus, charging for services was carried out taking into account in the analysis the hours spent (the cost per hour was rated at from 40 dollars to 120 dollars [for consulting services]) or sometimes by project, fundamentally when these were very large (agreeing to a certain percentage of its total value of).

In the cases studied in this segment, the workday is extensive when they are collaborating in a project. Typically, after a standard workday at their principal employment, they would continue or they would dedicate time equivalent to a part-time job to the other activity related with the software industry. Generally speaking, they have a workday of around 13 hours per day (more than 50 hours weekly) and it is also very frequent for them to use weekends for the activity and for visiting their clients.

Freelance workers

As mentioned in studies of work in the era of information, self-employment is a frequent occurrence, especially for people who can offer complex specialised services (Castells, 2000; Carnoy, 2000, p. 106). It is also to be seen particularly as these professionals of the sector, ICT and the command of their knowledge, permit them to obtain autonomy organizing their activities. Carnoy indicates (2000, p. 106) that the difference between the opportunities for self-employment will be ever greater in the future, and that what was offered in the past was intensity of knowledge. A greater education of these workers has the potential of augmenting productivity.

In the case of those interviewed, earnings fluctuated greatly between a minimum of 1100 USD and a maximum of 5000 USD per month, which indicates the substantial heterogeneity that exists in this type of work. In the interviews, it was considered that one of the benefits of continuing to work as a free lancer were the economic benefits. The other side of the coin is that the income is not fixed and, subsequently, depends on the class of activity carried out. They can be contracted and paid for a set number of hours, or by project. Although the cost per hour in software development varied in each case (each established their own rates) an average minimum rate was 20 dollars per hour. When they worked by project for the software companies, they priced its total cost based on the previous analysis of the requirements and calculation of times.

The self-employed software developers devoted solely to this activity lacked any social benefit by not having formal contracts with a firm or another institution. Some of those interviewed, declared that they had once acquired

private insurance and had abandoned it because of the fluctuation and lack of consistency in their wage earning. However, some the professionals considered professional growth or the development of activities of personal interest more a better incentive than the socials benefits of stable employment.

Regarding the workday, in the majority of cases one regularly worked very extended hours (10 hours a day) and as in the previous segment it was very common to work on weekends depending on the quantity of projects in which they were involved. When linked with development firms, their workday is variable, combining part-time work and flexible hours. Thus the possibility of being able to manage several projects at the same time is determined by their discipline, organizing capacity, skill and experience in the field.

This segment in the labour market is distinguished by great satisfaction in terms of the meaning given to their activity, the possibility of being able to relatively control the technological tools they use, freedom in deciding in which projects they'd like to work and administering their own work schedule, being their own boss ; in some cases they stood out : the convenience of having one's home as the place of work ; compatibility with other activities ; and, principally, the earnings, that in all cases were better than those received on average by the segment of salaried workers (in software firms or in public administration), that above all directly managed the projects with clients or when the agreements were settled by percentage. Although it would appear contradictory to the previous argument, the empirical evidence also proved the difficulty shown by a part of this segment of the software industry labour market for maintaining continuity in its earnings, and the uncertainty provoked by the instability of employment. Particularly in the case of some young people joining the labour market – without experience or social networks – the flexibility in the labour market could transitionally cause their work and employment situations precarious.

The segment of collaborators or freelance workers shows heterogeneous characteristics in different dimensions. For example, their activities demonstrate that they are not circumscribed only carrying out work like modifications to existing programs, adding specified units to the system, making reports ; instead they also perform analysis, requirement planning and high-level design of the project.

In contrast, interviewees argue that work regularly consists of developing specified small units of calculation, or "satellites". Tasks such as modeling or high-level design probably depend on the level of "technical and personal confidence"[17] (Luna and Velasco, 2005) that one has in self-employment.

17. Luna and Velasco (2005, p. 10) establish that confidence based on prestige depends on perceptions regarding the capacities and competence of the participants (of either individuals or organizations), and personal or normative confidence depends on norms, beliefs and shared values.

Additionally through the interviews, it was possible to learn of some of circumstances because of which the self-employed worked independently; sometimes the saturation of activities in the firms and the necessity of finishing a job immediately led to the contracting of external professional services, to divide up tasks and minimize the time required. In other cases, they were dedicated to carrying out activities that were not normally the principal occupation of the business such as special solutions or tailor-made developments. In these cases a work team was contracted. Or in the case of specialized consultants who supported the firms when starting a new system.

The hiring of freelance workers by the software companies demonstrates that their enlistment is not carried out indirectly or through specialized external agencies, but instead via social professional networks; school friends, close professors, contracts for previous jobs and networks formed throughout their labour trajectory make it possible to be known, and recommended, within the community.

CONCLUSION

The software labour market in Mexico is primarily composed of professional employees in unspecialized sectors; that is to say, in the systems departments of banks, firms and public offices. This is a common trait of the industry because of software's generic or transversal technology. In Mexico, the available data indicate that in recent years employment has increased at rates higher than that of employment in the economy as a whole. Despite this, it has been indicated that the growth of the sector is not enough to "absorb" graduates in careers related to software.

From a geographical standpoint, the industry shows an important concentration in three places: the city of Mexico, Monterrey and Guadalajara, all of which were traditional production centers of the industry even before the economic opening of the eighties. Baja California and other states appear at a secondary level of importance.

Research on Baja California indicates a diversity of work and employment situations depending in part on the work position. The micro and small firms developing software tend to organize the work in a multi-task way or in small teamwork. The same individual may carry out different roles. This is due in part to the nature of the work of software development, but above all to the necessity for delivering the orders on time.

Employment in these firms exhibits various peculiarities: the salaries are very stable, but an important portion receives no social benefits such as medical insurance. On the other hand, the firms frequently contract short-term personnel for specific projects. One can speak of stability with flexibility. Some developers are voluntarily off the payroll to be able to allow them to earn a higher income, but their presence at the firm is continuous.

The independent workers do not have homogeneous conditions in neither salaries, in the type of work they carry out, nor in their form of organization. Each one of these factors depends on a trajectory in that the professional networks are important. Those who have the highest education, and the widest networks obtain longer and more lucrative projects, and with a higher level of complexity. On occasion, these workers form teams of two or three people to carry out the projects that surpass their individual capacity.

Finally, we find a group of salaried employees who complement their income with software development by project. This deals with professionals who work in the public or educational sector and additionally develop short-term projects that occasionally increase their income by up to 50 %. In this case, their workdays are substantially lengthened.

The cases analyzed here reveal the ambiguity noted by some authors as far as flexibility in the sectors of the "knwoledge economy. The flexibility may be voluntary and, on occasion, produces benefits for the workers. However, the flexibility of some of the self-employed signifies great instability in earnings, much uncertainty and a need for accepting projects at almost any cost.

In this panorama the idea of segmentation understood as a rigid structural differentiation in the labour market results inadequate for this labour market. Freelancers may find work in the SMEs, but the SMEs on occasions disappear and even employees in "protected" sectors such as education and in some positions in local administrations are not exempt from the risk of being fired. What is absent in this labour market is a sufficiently differentiated segment in which its members possess certain characteristics (schooling, learning, regulation, organization) that impede or hinder the entrance of those who lack these attributes. Knowledge workers as a concept helps to understand the centrality of non manual activities but the term has a positive connotation in his meaning that not always fits with real work conditions of software industry employees.

BIBLIOGRAPHY

ABBOTT, A. (1988). *The System of Professions*, Chicago, The University of Chicago Press.

ARCHIBUGI, D. and L. BENGT (2001). "Introduction. Europe and the economy", in D. Archibugi and L. Bengt (Eds.), *The Globalizing Learning Economy*, Oxford, Oxford University Press.

ARCHIBUGI, D. and B. LUNDVALL (eds.) (2001). *The Globalizing Learning Economy*, Oxford, Oxford University Press, 307 p.

ARORA, I. and A. GAMBARDELLA (2004). "The globalization of the *software* industry: Perspectives and opportunities for developed and developing countries", *Nationals Bureau of Economic Research*, Working paper 10583, June, <www. nber. org/paper/w10583>.

ATHREYE, S.S. (2005). "The Indian software industry", in A. Arora and A. Gambardella (Ed.), *From Underdogs to TigersThe Rise and Growth of the Software Industry*, New York, Oxford University Press, pp. 7-41.

BELL, D. [1973] (1994). *El advenimiento de la sociedad post-industrial. Un intento de prognosis social,* Madrid, Alianza Editorial.

BENNER, C, (2006). "El trabajo en la sociedad red: lecciones de Silicon Valley", in M. Castells (Ed.), *La sociedad red: una visión global*, Madrid, Alianza Editorial, pp. 226-254.

CARNOY, M. (2000). *El trabajo flexible en la era de la información*, Madrid, Alianza Editorial.

CASTELLS, M. (1996). *Empleo, trabajo y sindicatos en la nueva economía global. La factoría*, no. 1 (October), <www. lafactoriaweb. com>

CASTELLS, M. (2000). "La era de la información", *Economía, Sociedad y Cultura*. vol. 1.

CASTELLS, M. (2006). "Informacionalismo, redes y sociedad red. Una propuesta teórica", in M. Castells, *La sociedad red: una visión global*, Madrid, Alianza Editorial, pp: 27-79.

CORTADA, W.J. (Ed.) (1998). *Rise of the Knowledge Workers,* Toronto, Butterworth-Heinemann, pp. 69-90.

DE LA GARZA TOLEDO, E. (1998). "Las teorías de la reestructuración: un espacio para los sujetos", in De la Garza (Ed.), *Modelos de industrialización en México,* Iztapalapa, Universidad Autonoma Metropolitana.

DE LA GARZA, E.T. (2007). "The Crisis of the Maquiladora Model in Mexico", *Work and* Occupations, vol. 34, no. 4, pp. 399-429.

DOERINGER, P. and M. PIORE ([1975], 2005). "El paro y el mercado dual del trabajo. Lectura 12", in L. Toharia, *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones.* Compilación e introducción de Luis Toharia, Madrid, Alianza Editorial.

DRUCKER, M.F. (2002). *Managing in the Next Society*, New York, St. Martin's Press.

DRUCKER, P.E. (1959). *Landmarks of Tomorrow*, New York, Harper, 270 p.

ELLERBRACKE, S. and E. LOMELÍ (2002). *Análisis de la evolución (1971-2001) y tendencias (2002-2005) de los programas de informática y computación en México*, Prosoft, <www. economia. gob. mx>.

FORAY, D. (2004). *The Economic of Knowledge,* Cambridge, MA, The MIT Press.

HIMMANEN, P. (2001). *The Hacker Ethic*, London, Vintage.

HUALDE, A. (2001). "Del territorio a la empresa: Conocimientos productivos entre los ingenieros del Norte de México", *Región y Sociedad***,** *Revista de El Colegio de Sonora*, no. 21, enero-junio, pp. 3-47.

HUALDE, A. (2002). "Formación educativa y formación en la empresa: un balance sobre las maquiladoras de Tijuana", *Nueva Antropología*, no. 62, pp. 163-181.

HUALDE, A. and R. GOMIS (2006). *El Cluster de Software de Baja California*, Informe preliminar. Febrero del 20006.

JURADO MONTELONGO, M.A. (2003). *Formas de empleo de los técnico y los profesionistas en la Zona metropolitana de Monterrey (1987-2000),* Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales. Guadalajara, Universidad de Guadalajara, CIESAS, Occidente.

LUNDVALL, B.A. and B. JOHNSON (1994). "The learning economy", *Journal of Industry Studies*, vol. 1, no. 2.

LUNA, M and J.L. VELASCO (2005). *Redes de conocimiento: Principios de coordinación y mecanismos de integración.* Seminario Redes de conocimiento como nueva forma de creación colaborativa: su construcción, dinámica y gestión. Instituto de Investigaciones Sociales, Buenos Aires, UNAM. RECYT-CYTED, 24 y 25 de noviembre.

MACHLUP, F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton, Princeton University Press.

MACHLUP, F. (1998). "Knowledge production and occupational structure (No. 1)", in J.W. Cortada (Ed.), *Rise of the knowledge workers,* St. Louis, Butterworth-Heinemann, pp. 69-90.

MOCHI, P. (2006). *La industria de software en Mexico en el contexto internacional y latinoamericano,* Cuernavaca, CRIM/UNAM.

MOCHI, P. and A. HUALDE (to be Published by CEPAL). "Oportunidad y desafíos de la industria del software en México", in P. Tigre Bastos (Ed.), *La industria del software en América Latina.*

MOCHI, A. and O. PRUDENCIO (2003). *La industria del software en México en el contexto internacional y latinoamericano.* Tesis de Doctorado. México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y sociales.

ORDOÑEZ, S. (2006). "Capitalismo del conocimiento: México en la integración?", in *Problemas del desarrollo*, no. 146, julio-septiembre, pp. 51-77.

PORAC, M.U, (1998). "The information economy: Definitions and measurement", in W.J. Cortada (Ed.), *Rise of the knowledge workers,* S. Louis, Butterworth-Heinemann, pp. 101-131.

PRIES, L. (2000) "Teoría sociológica del mercado de trabajo", in T.E. De la Garza (Ed.), *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo*, FCE, COLMEX, UAN, FLASCO.

RECIO, A. (1991). "La segmentación del mercado de trabajo en España", in F. Miguélez and C. Prieto, *Las relaciones laborales en España,* Madrid, Siglo XXI de España, pp. 97-117.

SCOTT, A.J. and M. STORPER (1989). "The geographical foundation and a social regulation of flexible production complexes", in J. Wolch and M. Dear (Eds.), *The Power of Geography: How Territory Shapes Social Life,* Boston, MA, Unwin Hyman.

SENGENBERGER, W. (1988). *Lecturas sobre el Mercado de trabajo en la Republica Federal de Alemania (I)*, Madrid, Mercado de trabajo, ocupación y desempleo, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

SINCLAIR, B. (2003). "Can Mexico Develop a Software Maquiladora Industry?", *Tendencias: Latin American Market Report*, no. 038 (March 6), pp. 1-4, de <tendencias. infoamericas. com/>. Consultado en abril de 2003.

SOMMERVILLE, Ian (1982). *Software Engineering*, 1st Ed., New York, Addison-Wesley.

STANDING, G. (1999). "Global Feminization Through Flexible Labour: A Theme Revisited", *World Development*, vol. 27, no. 3, pp. 583-602.

STORPER, M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, New York, Guildford Press.

STORPER, S. and B. HARRISON (1994). "Flexibilidad, Jerarquía y Desarrollo Regional: Loas cambios de estructura de los sistemas productivos industriales y sus nuevas formas de articulación del poder de los años 1990", in G. Benko and A. Lepietz (Eds.), *Las Regiones que ganan. Distritor y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica*, Valencia, Edicions Alfons El Magnanim.

TORRISI, S. (1998). *Industrial Organization and Innovation: an International Study of the Softwere Industry*, Preface by Keith Pavitt, Northampton, Elgar.

TREMBLAY, D.-G. (2004). *Networking clusters and human capital development. Canada Research Chair on the Socio-organizational Challenges of the Knowledge Economy*, Montréal, Univertité du Québec à Montréal.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA (2006). *Estudio para determinar la Cantidad y Calidad de los Recursos Humanos Necesarios para el desarrollo de la Industria de Software en México*, <www. economia. gob. mx>, consultado el 7/09/2006

VILASECA I REQUENA, J. and J. TORRENT I SELLENS (2005). *Principies de Economía del Conocimiento: Hacia una economía global del conocimiento,* Madrid, Ediciones Pirámide.

L'institution-travail au risque des transformations incessantes

Le cas des économies chinoise et indienne

Jean-Luc Metzger[1]

Cette communication vise trois objectifs liés : approfondir les réflexions menées depuis quelques années dans le cadre de la sociologie de la mondialisation ; considérer le travail comme une institution, au sens durkheimien du terme, pour en comprendre les transformations ; et mieux connaître la réalité du travail en dehors de la Triade (Europe, États-Unis–Japon). Dans cette perspective, la communication comprend quatre parties. Tout d'abord, une synthèse des apports de la sociologie de la mondialisation qui fournit un cadre générique d'analyse (objet mondialisation, problématiques, niveau pertinent de recueil de matériaux). Ensuite, est proposée une interprétation contemporaine du travail comme institution : pour chacune des grandes fonctions que Durkheim avait identifiées comme caractéristiques de toute institution (intégration, codification, émancipation, régulation), un cadre d'analyse en termes de dynamiques est élaboré. Dans un troisième temps, la communication présente une manière d'articuler ces deux cadres d'analyse : comment les catégories du travail-institution peuvent-elles être mobilisées pour, simultanément, comprendre les transformations incessantes ayant cours au sein des organisations et identifier des processus de mondialisation ? Enfin, ce modèle d'analyse est confronté à des données dégagées de la littérature récente (de langues anglaise et française) concernant les sphères professionnelles de la Chine et de l'Inde, deux grands pays qui peuvent constituer une première approximation du « monde hors OCDE ».

1. Sociologue, chercheur à France Télécom Recherche et Développement, associé au LISE (CNAM-CNRS).

L'intérêt de cette communication se situe à trois niveaux : comprendre l'intérêt heuristique d'une analyse en termes de mondialisation ; comprendre sociologiquement le travail dans les pays en développement, au début du XXIe siècle ; et décentrer le regard des observateurs par rapport aux conceptions dominantes sur le travail et ses évolutions.

En effet, depuis plus d'une décennie, s'imposent, de façon récurrente, les discours sur le caractère avéré et incontournable de la mondialisation. La répétition, le plus souvent non discutée et apparemment non discutable, de ces discours prend souvent la forme de menaces pesant sur l'emploi et sur l'autonomie des décideurs politiques, au point qu'une seule attitude semble envisageable : s'adapter plus vite que les autres (pays, régions, villes, écoles ou entreprises) en adoptant des mesures de dérégulation des économies, des systèmes de protection sociale, voire du droit du travail. Parallèlement, les délocalisations vers des pays aux coûts de main-d'œuvre plus bas sont présentées, d'une part, comme le résultat inévitable de la globalisation financière et de l'ouverture accrue des marchés et, d'autre part, comme responsables du fort taux de chômage dans certains pays développés. Enfin, de nombreux observateurs mettent au centre de l'analyse l'importance des effets de l'utilisation professionnelle des TIC (notamment, sur l'effacement des frontières entre travail et hors-travail, sur la possibilité de multiplier les formes de téléactivité, sans oublier le soutien à la reconfiguration des entreprises – organisations en réseaux, sous-traitances imbriquées – et à leur coordination gestionnaire dans une perspective globale).

Dans ce contexte, certains annoncent la fin du travail. Tandis que d'autres, au contraire, vont souligner que les emplois délocalisés – considérés comme faiblement qualifiés – sont remplacés, dans les pays développés par de nouveaux emplois, souvent plus qualifiés. Il est aussi possible de montrer que, dans certains secteurs, mêmes les emplois qualifiés (chercheurs, radiologues, comptables, etc.) peuvent être délocalisés et donc, standardisés.

Pour apporter une réponse satisfaisante, il faudrait, plus qu'autrefois, être capable de préciser quel est le nombre des emplois, de chaque niveau de qualification, à l'échelle mondiale. Ce qui nécessiterait de disposer de données fiables portant non seulement sur les travailleurs des secteurs « formels » (salariés disposant de conventions collectives), mais également de ceux des secteurs informels. Plus généralement, pour toutes les questions qui touchent au travail (et qui débordent donc la seule dimension quantitative de l'emploi), il semble nécessaire d'adopter une perspective transnationale, idéalement mondiale. Qui plus est, les connaissances portant sur d'autres aires géographiques peuvent apporter de nombreux autres avantages : éviter les ethnocentrismes, s'enrichir de perspectives sociologiques potentiellement différentes, dénaturaliser les nouvelles évidences.

Il apparaît dès lors indispensable d'élaborer un cadre général pour comprendre, sous un angle proprement sociologique, les évolutions du travail dans le monde, et plus précisément, des « grands pays hors OCDE », correspondant à

la partie du monde qui est sans doute la moins connue dans les sous-disciplines s'intéressant au travail, la moins médiatisée également en dehors du cercle des spécialistes des zones géographiques concernées. Dans cette perspective, nous allons chercher à apprécier : 1) si une analyse des transformations du travail à l'échelle mondiale gagne à être traduite en termes d'évolution des fonctions institutionnelles du travail pour les grands pays hors OCDE ; 2) et si cette perspective, à son tour, gagne à être inscrite dans une sociologie de la mondialisation.

Pour exposer tous ces aspects, rappelons les principaux acquis de la sociologie de la mondialisation.

LES APPORTS MÉTHODOLOGIQUES ET CONCEPTUELS DE LA SOCIOLOGIE DE LA MONDIALISATION

Dans une série d'ouvrages, nous avons tenté de faire une première synthèse des études et publications disponibles, essentiellement en langue française, sur le thème de la mondialisation[2]. Nous avons également cherché à ouvrir la voie à une conception proprement sociologique de cet objet, tout en dégageant certains cadres de problématiques. Ce sont les principaux acquis de ces réflexions que nous explicitons ci-dessous.

Un questionnement de la sociologie « classique »

Commençons par rappeler que la société monde a constitué l'horizon de la démarche originelle de la sociologie[3]. En effet, les fondateurs de l'École française de sociologie (E. Durkheim et ses successeurs) ont souvent procédé, pour rendre compte des phénomènes sociaux, à des analyses comparatives, tant entre différentes sociétés contemporaines, qu'entre sociétés appartenant à des époques différentes. Cherchant à identifier les caractères communs à plusieurs groupements humains, ils situaient l'universel dans la propension des sociétés, au fur et à mesure de leur développement, à connaître une division interne des activités et de l'organisation, ainsi que dans la nécessité de compenser le manque de solidarité qui en résulte. Au-delà de son infinie diversité, le social dans sa totalité était considéré, *a priori*, comme décomposable en éléments simples (les structures, les formes), classables en des catégories universelles (la famille, la hiérarchie, la religion, la solidarité, le pouvoir légitime, etc.). M. Mauss (1969) a apporté sa contribution à l'identification de l'objet monde, par une réflexion sur les thèmes de la nation, des nationalités et de l'internationalisme. Pour lui,

2. Martin, Metzger et Pierre (2003, 2005 et 2006), Metzger (2003), Metzger et Pierre (2003).
3. Pour une démonstration plus détaillée, nous renvoyons à Martin, Metzger et Pierre, 2003, chapitre 1.

deux catégories d'interdépendances possédaient une capacité de contrainte structurante : les innovations scientifiques et techniques, d'une part, et les accords juridiques internationaux, d'autre part.

En ce qui concerne les fondateurs de la sociologie allemande, rappelons que M. Weber s'est intéressé à l'internationalisation des firmes, en soulignant le rôle de l'État et d'un certain mode de pensée. W. Sombart aborde également le développement des entreprises modernes en termes de rationalisation.

En somme, si l'objet monde et ses transformations n'étaient pas, à proprement parler, au centre des préoccupations des fondateurs de la sociologie, ces penseurs y ont néanmoins vu une réalité limite idéale, faite de l'interdépendance croissante entre les sociétés, de l'intensification des échanges et des emprunts, non seulement économiques, mais sociaux et culturels, sous l'impulsion d'acteurs privilégiés (entrepreneurs économiques, décideurs publics, philosophes et savants, groupes de pression).

Définir l'objet de la sociologie de la mondialisation

Dès lors, parler de mondialisation, renvoie bien à une certaine tradition sociologique qui nous encourage à y voir avant tout un *changement social* d'un type particulier puisqu'il concerne rien moins que *le monde*. Mais le sens que l'on donne au terme « monde » varie selon les perspectives que l'on veut privilégier : il y a de fortes chances, en effet, pour que « le monde » ne signifie pas la même chose du point de vue des sciences politiques, de l'anthropologie culturelle, de l'économie ou de la géographie urbaine.

La notion de forme sociale pertinente

Aussi, selon l'angle sous lequel on aborde la mondialisation, faut-il prendre soin de préciser *le type d'entité* ou de *forme sociale* qui s'avère pertinent (États, nations, villes, continents, ères linguistiques, entreprises, individus, etc.).

On peut, par exemple, voir la mondialisation d'abord comme le résultat, provisoire, de la succession de « décisions » prises pendant plusieurs décennies par des États et des institutions internationales, décisions contribuant, intentionnellement, à une extension de la marchandisation des activités sociales, ainsi qu'à un accroissement des échanges internationaux. Dans cette perspective, les entités pertinentes sont les dirigeants (des États, des institutions internationales, des firmes transnationales) et l'analyse porte tout autant sur la genèse de ces décisions convergentes que sur leurs effets qui ne se cantonnent pas aux seuls champs économiques et financiers.

On peut, autre exemple, considérer la mondialisation comme le résultat de transformations dans les processus de régulation entre dirigeants (salariés) des firmes, employés et actionnaires. La forme sociale pertinente sera alors sans

doute le niveau des organisations. Mais on peut trouver des problématiques pour l'étude desquelles le niveau pertinent sera le territoire, la ville ou encore le *cluster* (ces configurations locales d'entreprises intervenant dans un même secteur d'activité ou « complexes d'activités géographiquement concentrées », Faure *et al.*, 2005).

Les deux objets types (ou processus types)

Plus généralement, il nous apparaît alors que la sociologie de la mondialisation possède deux objets types.

- Soit l'on cherche à identifier, puis à expliquer, des processus sociaux communs à (presque) tous les pays du monde (ou plus précisément, commun à toutes les *entités pertinentes* ou *formes sociales pertinentes*) et qui « vont dans le même sens », c'est-à-dire qui traduisent une évolution commune, laissant penser que l'on tend vers une uniformisation (par exemple, la proportion de femmes dirigeant les plus grandes entreprises évolue-t-elle de la même manière dans tous les pays et si oui, pourquoi ?).
- Soit l'on désigne par là des phénomènes sociaux qui se présentent d'emblée comme mondiaux (qui touchent – presque – toutes les entités pertinentes du monde) et, sans doute, résultent eux-mêmes de processus de mondialisation préalables. Dans cette perspective, on peut retenir, sous réserve de démontrer leur caractère proprement planétaire, les institutions internationales (ONU, FMI, BM, BIT, OMC, ISO), les mouvements altermondialistes, les firmes transnationales dites globales, le terrorisme mondial, mais aussi le climat (dont on sait qu'il est influencé par les activités humaines), etc.

Pour mieux caractériser ces deux objets types, on peut établir des indicateurs de degré de mondialisation pour apprécier la proportion des entités que le phénomène de convergence concerne ou la proportion des entités sur lesquelles les phénomènes d'emblée mondiaux agissent.

Fixer un cadre de problématiques

Il est également possible de définir le cadre général que devraient respecter les problématiques portant sur ces objets types.

Identifier des processus de mondialisation/démondialisation

À propos des *processus sociaux évoluant de façon convergente*, l'idée est de procéder à des comparaisons internationales pendant plusieurs années et plus précisément de *comparer des évolutions*.

Ces comparaisons peuvent porter aussi bien sur des caractéristiques propres aux entités pertinentes (pourcentage d'individus ne possédant pas d'accès à l'eau potable) qu'aux relations entretenues entre entités (flux migratoires, commerciaux, financiers, guerriers). Cette façon de faire peut mettre en évidence aussi bien des convergences (partielles ou totales) que des divergences. Et si l'on constate qu'il y a convergence pour un sous-ensemble d'entités, on pourra parler de « globalisation », terme qui porte l'idée d'intégration et de généralisation (par pays, secteurs, genres, problématiques, etc.).

Mais ce n'est qu'un constat. La problématisation peut alors commencer. Il va s'agir de se demander, entité par entité, à quoi lier ce constat (quelles « causes » proches et lointaines, quels acteurs responsables, quelles décisions, avec quelles intentions). Cela peut consister, par exemple, à expliquer pourquoi des décisions prises par des régimes très différents, voire radicalement opposés, sont si semblables (« conversion » des sociodémocrates, des socialistes, voire des communistes chinois puis russes, au libéralisme économique).

Puis, on cherchera à identifier les conséquences, locales, nationales, supranationales et mondiales, de ces processus (notamment, risque de fragmentation ultérieur, ou au contraire de totalitarisme). Par exemple, on peut chercher dans quelle mesure le processus gagne une certaine autonomie et agit en retour comme une réalité en surplomb (l'éventuel accroissement de la proportion des femmes aux plus hautes positions de pouvoir dans les entreprises favorise-t-il une amélioration des conditions de travail des ouvrières, et plus généralement l'égalité au travail entre les genres ?).

Identifier des phénomènes d'emblée mondiaux

À propos des *phénomènes d'emblée mondiaux*, c'est-à-dire concernant (presque) toutes les entités pertinentes de la planète, il est nécessaire d'apprécier l'extension réelle du phénomène, c'est-à-dire de procéder à un recensement exhaustif de ses composantes (par exemple, origine nationale des membres d'une organisation qui se dit mondiale ; ou encore, recensement de tous les sites d'implantation d'une firme prétendue globale ; il faut également préciser le rôle des différents acteurs nationaux, leur accès aux décisions structurantes, les compétences à détenir, les critères d'entrée dans l'entité mondiale, etc.).

Ce qui revient à en analyser la structure et le mode de fonctionnement, à montrer l'éventuelle émergence d'une identité propre indépendante des cultures locales (dans quelle mesure les fonctionnaires et les soldats de l'ONU voient-ils se modifier leur appartenance nationale originelle ?).

Et enfin, on se demandera comment l'entité ou le phénomène mondial agit sur les sociétés nationales comme une réalité en surplomb, déterritorialisée et comment elle s'articule avec d'autres phénomènes d'emblée mondiaux, comme les mouvements altermondialistes, les ONG dites mondiales et les organisations internationales.

La mondialisation comme articulation entre processus de mondialisation et phénomènes d'emblée mondiaux

S'ils sont distincts, ces deux types d'objets ne sont bien sûr pas sans interférer : par exemple, on peut chercher à comprendre dans quelle mesure la commune aggravation des inégalités dans les pays développés (dimension processuelle) résulte de l'action des marchés financiers mondiaux (dimension mondiale)[4].

Et par construction, ce que l'on appelle *la mondialisation* désigne alors l'ensemble constitué, d'une part, des processus avérés de mondialisation (il existe plusieurs mondialisations partielles) ; d'autre part, des phénomènes d'emblée mondiaux ; et enfin, de l'interaction entre ces composantes. Dans cette perspective, nous pouvons dire que la mondialisation s'apparente à un phénomène social total, au sens qu'en donne M. Mauss.

Cette façon de proposer un fondement à la sociologie de la mondialisation permet d'identifier des processus de mondialisations partielles (phénomène, dimension, nombre de pays concernés, par exemple) et des processus de *dé*-mondialisation (les comparaisons entre pays montrent, non de la convergence, mais de la divergence). C'est ici une manière de situer les entités du monde exclues des échanges internationaux (ce peut être aussi bien un continent, un pays, qu'une ville ou un quartier au sein d'un pays, d'une ville « connectée ») et d'appeler à l'explication de ce phénomène d'exclusion (choix, conséquence non souhaitée des décisions de quels acteurs).

Le travail dans les grands pays « hors OCDE » : un impensé ?

Un autre résultat important[5] consiste à souligner que les recherches portant sur le travail dans les organisations et plus généralement dans les secteurs d'activité des grands pays n'appartenant pas à la Triade (États-Unis, Europe, Japon) n'a pas donné lieu à des publications dans les revues francophones ou anglophones généralistes ou spécialisées sur le travail.

Certes, des informations existent concernant le marché du travail, les différentes formes de travail informel, ainsi que les stratégies d'accès aux positions de dirigeants d'entreprises (où souvent dominent des analyses en termes de réseaux sociaux et de capital social). Mais, en ce qui concerne les modes d'organisation du travail, les identités professionnelles, les modalités d'appropriation des changements technologiques, les conflits sociaux, les modes de négociation, les relations hiérarchiques, les dispositifs de gestion, etc., nous ne disposons pas, en première analyse, de données systématiques ni d'analyses sociologiques.

4. C'est ce qu'étudient, par exemple, Alderson et Nielsen, 2002.
5. Pour plus de détails, voir Martin, Metzger et Pierre (2005).

Pourtant, il nous semble qu'il n'est pas sans intérêt pour la recherche en sciences sociales d'apprécier dans quelle mesure les transformations de ces quinze à vingt dernières années dans la sphère professionnelle ont significativement remis en cause (et dans quel sens) toute ou partie des dimensions liées au travail dans les organisations d'un ensemble de pays représentant plus des deux-tiers de la population mondiale. Nous proposons, provisoirement, d'appeler cet ensemble *les pays « hors OCDE »*.

LE TRAVAIL COMME INSTITUTION : UN CADRE D'ANALYSE

Compte tenu de ces réflexions, il semble important de défricher les conditions d'une *étude sociologique des évolutions du travail dans le monde*. Ce qui implique, comme nous l'avons indiqué plus haut, deux facettes :

- d'une part, grâce aux réflexions sur la mondialisation, de prendre conscience de l'intérêt de connaître *aussi* les mondes sociaux du travail situés dans des aires géographiques peu étudiées ou tout au moins peu médiatisées dans le champ académique francophone (et, bien entendu, de considérer ces mondes sociaux en adoptant une posture sociologique) ;
- et d'autre part, de tester la pertinence d'une analyse du travail en termes de mondialisation, c'est-à-dire en termes d'identification soit des processus de convergence/divergence à propos du travail, soit de phénomènes d'emblée globaux.

À cette fin, nous proposons d'élaborer une problématique sociologique de cadrage autour de *la dimension institutionnelle* du travail.

La notion de travail-institution au sens durkheimien

Il convient tout d'abord de préciser que nous allons nous inscrire dans la perspective ouverte par la sociologie du travail française (Friedmann, Naville) en rappelant quels sont, pour nous, ses principaux apports vis-à-vis de notre objet. Tout d'abord, plutôt que de se centrer sur la seule étude de situations empiriques (étape néanmoins nécessaire), ce courant a insisté sur l'importance de raisonner, d'une part, en termes de transformations récurrentes du travail et, d'autre part, plutôt que de privilégier un aspect particulier de l'activité professionnelle, il a montré l'importance de tenir un ensemble complexe de dimensions. C'est pourquoi la compréhension des situations professionnelles doit être envisagée sous l'angle de l'étude des articulations entre mondes sociaux (concept incluant les dimensions identitaires, cognitives, d'association et de rapports de pouvoir) d'une part, et changements technico-organisationnels, d'autre part. Ce qui permet de ne pas découpler ces deux aspects et de ne pas se contenter de raisonner en termes d'impacts.

Par ailleurs, il est possible de classer la riche palette de grilles d'analyse de la sociologie du travail selon quatre axes, quatre dimensions particulièrement structurantes de la rationalisation contemporaine.

- L'axe des *rapports de domination*. Plusieurs auteurs soulignent le caractère central du contrôle de la conception et de la mise en œuvre des changements techniques dans les rapports de domination au sein des organisations. En particulier, l'inscription des rapports sociaux de production dans les logiciels et l'architecture informatique constitue une nouvelle forme de légitimation de la domination. Mais d'autres auteurs, à partir des mêmes éléments empiriques, privilégient la mise en évidence de pratiques de contournements des contrôles, parfois dans une visée d'innovation sociale. Tous, néanmoins, mettent en évidence la complexité de l'articulation entre changements et domination, notamment du fait qu'une partie des salariés non dirigeants s'appuient sur les possibilités associées aux nouveaux contextes technologiques (et organisationnels) pour occuper des positions de pouvoir, quitte, par usure, à se retirer du jeu.
- L'axe de la *rationalisation de la coordination, du lien social*. Qu'ils mettent en évidence la flexibilité quantitative ou la flexibilité qualitative, les auteurs soulignent le levier organisationnel que procurent aux dirigeants et aux gestionnaires les changements techniques dans leur volonté de reconfigurer les collectifs. D'autres travaux soulignent, symétriquement, la capacité de certains groupes de professionnels à s'appuyer sur les mêmes dispositifs pour inventer de nouvelles pratiques, ou raviver des valeurs culturelles.
- L'axe de la *rationalisation axiologique* (ou de la rationalisation de la mobilisation). Beaucoup d'auteurs s'interrogent sur le degré et le sens de l'autonomie au travail. Certes, elle paraît, ici ou là, correspondre à une certaine capacité à agir comme un sujet, à s'approprier son expérience. Mais n'est-ce pas là une ruse du management ? Ne doit-on pas s'intéresser aux vagues successives de rationalisation qui chaque fois déstabilisent les marges d'autonomie ? Plusieurs auteurs en effet soulignent symétriquement la capacité des directions à reprendre la main en réalisant des contournements, notamment, grâce aux résultats instrumentalisés des sciences sociales.
- L'axe de la *rationalisation des connaissances*. Reprenant le débat autour de la qualification/requalification liée au changement technologique, de la remise en cause des qualifications acquises par l'introduction de la logique compétence, et soulignant combien l'utilisation des TIC vient relancer le projet de rationaliser la gestion des connaissances (*knowledge management*, entreprise apprenante, communautés de pratiques), la plupart des auteurs soulignent combien ces pratiques participent d'une individualisation croissante des relations de travail, avec ce que cela implique dans la reproduction des inégalités face à la maîtrise des dispo-

sitifs techniques. La question de la reconnaissance des savoirs et savoir-faire autour de l'utilisation de la technique dans des contextes caractérisés par la distance et la désynchronisation est également centrale.

On peut inscrire plus généralement ces résultats dans le cadre d'analyse qu'a proposé M. Lallement (2003), en s'intéressant au travail dans les SSII (sociétés de services en informatique et ingénierie) et les *start-up* de la « nouvelle économie ». L'auteur s'appuie en effet sur la conception durkheimienne des institutions (l'institution est ici le travail) : « Durkheim assigne quatre fonctions majeures aux institutions : *l'intégration* (articulation entre individu et société), *la régulation* (production de règles qui régissent la vie sociale), *l'émancipation* (affirmation de la personnalité individuelle) et, enfin, *la codification* (construction de nos catégories de l'entendement) » (p. 13 et 53-57).

En faisant ainsi se rapprocher les perspectives de la sociologie du travail et de l'analyse institutionnelle, nous soulignons combien l'économique est encastré dans le social et, symétriquement, combien les chamboulements dont il est l'objet (changements technico-organisationnels), à la fois reflètent des évolutions sociales et peuvent être eux-mêmes sources de modifications des rapports sociaux (transformations des mondes sociaux du travail).

Ceci étant, il nous reste à rendre opérationnelles les quatre fonctions de la catégorie du travail-institution. Pour ce faire, nous résumons ici les principaux résultats d'un travail en cours (Metzger, 2007).

La dynamique des capacités d'inscription dans un collectif

À la fonction d'*intégration*, nous proposons de faire correspondre une *dynamique des capacités d'inscription dans un collectif*, dynamique que l'on peut, dans un souci d'opérationnalité, envisager comme comprise dans un « intervalle » allant de la déliaison à la communauté, en passant par des étapes intermédiaires comme le réseau social.

La déliaison ou la collection anomique

Cette catégorie permet de rendre compte des relations qui peuvent exister entre individus ne se connaissant pas et participant, pour la première fois, à une activité commune ou bien encore elle peut caractériser un processus de délitement de collectifs précédemment organisés. On peut alors assimiler le collectif qu'ils ne forment pas encore (ou qu'ils ne formeront plus) à une simple liste, à une collection d'individus dont les relations sont *a priori* réduites au strict minimum. Elle peut également désigner ce qui résulte du choix de se retirer de la régulation dominante et de se fixer ses propres règles.

Le réseau stratégique

Ce dernier correspondra aux collectifs au sein desquels les interactions se répètent, possèdent une certaine durée, tout en conservant une souplesse de constitution (on entre et on sort aisément du réseau), une absence (ou une faiblesse) de hiérarchie et, du fait que l'engagement des membres est limité aux objets de l'échange, sans grand investissement affectif. De plus, les membres échangent dans une perspective essentiellement intéressée, stratégique : la participation au réseau est d'abord un moyen d'acquérir des ressources, d'atteindre un but. En ce sens, le réseau stratégique peut être considéré comme la première étape vers la constitution d'un capital social.

Le réseau de soutien

Ce dernier correspond à un moment intermédiaire dans la dynamique (genèse ou délitement) des collectifs. Ce type de collectif est caractérisé par des dimensions affectives non négligeables (tout le monde n'interagit pas avec tout le monde, des cooptations affinitaires apparaissent), la recherche de l'intérêt individuel (réseau stratégique) se double d'entraide sans exigence systématique de réciprocité, les membres consacrent un temps plus important aux échanges au sein de ce collectif, tandis que l'organisation interne du groupe n'est ni stabilisée ni formalisée (le contrôle des échanges existe mais fluctue).

La communauté de professionnels

Le collectif, composé d'individus appartenant ou non au même métier, se dote de normes s'imposant à tous à la manière d'une déontologie, des règles contraignantes portant sur les exigences de compétences (formation), d'affectation, de fermeture de marché du travail, etc. et se donne les moyens de les faire appliquer. C'est ici souligner l'importance de l'organisation hiérarchique, des règles d'inclusion et d'exclusion de la communauté qui la rendent plus stable que le réseau. Mais la simple adhésion de principe aux règles de la communauté ne suffit pas : il faut en outre montrer une certaine implication et accepter de consacrer du temps et des ressources (payer de sa personne) pour le fonctionnement même du collectif. La perpétuation de la communauté devient une fin en soi.

Les quatre moments clés de la dynamique des apprentissages

À la fonction de *codification*, je fais correspondre la *dynamique des capacités d'apprentissage*, dynamique que l'on peut, là également dans un souci d'opérationnalité, poser comme inscrite entre la déqualification et l'expertise, en passant par des étapes intermédiaires comme la perte ou l'absence d'apprentissage.

L'apprentissage individuel en organisation

Les apprentissages individuels, ces *processus cognitifs* de réorganisation de schèmes déjà acquis, dépendent d'aspects affectifs (par rapport aux savoirs, aux enseignants/imités, à leurs méthodes), mais aussi de l'identification, par le sujet apprenant, d'un sens à son effort cognitif. Ces apprentissages ne fonctionnent pas « à vide » : ils sont liés aux contenus, à leur diversité. Dans cette perspective, il y a lieu de distinguer : un premier niveau de contenu correspondant aux savoirs et savoir-faire spécifiques à un ensemble de dispositifs, de règles, d'un poste dans une organisation ; un second niveau portant sur les principes génériques ou implicites permettant d'expliquer le fonctionnement des dispositifs techniques, juridiques, organisationnels, de se situer dans un tout plus vaste ; dans ces deux niveaux se distinguent des savoirs pérennes et des savoirs éphémères.

L'apprentissage collectif en organisation

L'apprentissage collectif est le processus permettant d'acquérir des compétences collectives, celles-ci comprenant deux dimensions : la capacité à réguler le collectif, de manière à favoriser les apprentissages individuels ; et les compétences détenues collectivement (connaissances partagées, complémentaires, localement adaptées). Pour ces dernières, le contrôle de l'élaboration et de la transmission de connaissances non substituables constitue un enjeu collectif, notamment face au changement technico-organisationnel. C'est ici souligner la dimension proprement stratégique de ces processus.

Le désapprentissage individuel en organisation : caractéristiques et conditions

Il permet de tenir compte du fait qu'il peut y avoir un échec d'apprentissage. Il désigne aussi bien la difficulté à acquérir de nouvelles connaissances, à accéder au niveau pertinent d'apprentissage, que la difficulté à demeurer à un certain niveau, ainsi que le fait de perdre des connaissances. Il résulte de facteurs dépendant aussi bien de la spécificité des dispositions antérieurement acquises par l'individu, que des décisions prises dans l'organisation (manque de reconnaissance des efforts cognitifs déjà consentis ; déstabilisation des collectifs professionnels compétents ou mise en compétition des individus débouchant sur une perte de solidarité ; situations professionnelles présentant des exigences psychologiques limitées et n'offrant guère de latitude de décision).

Désapprentissage collectif

De façon complémentaire, on peut chercher à caractériser les effets de transformations technico-organisationnelles sur les capacités de régulation collectives, ainsi que sur la capacité à élaborer des savoirs partagés. Le mouvement d'apprentissage collectif a toutes les chances d'être conflictuel et leur équilibration toujours provisoire n'en sera que plus sensible aux processus de transformation volontaire des organisations. Ces derniers peuvent accentuer des rivalités, fournir des possibilités dont ne peuvent se saisir qu'une fraction des membres d'un collectif ou au contraire, renforcer les solidarités. Mais un tel renforcement ne débouche pas nécessairement sur une évolution des compétences collectives, puisque certains éléments de l'ancienne régulation (valeurs, normes, intérêts, connaissances, etc.) peuvent s'y opposer. Par ailleurs, la perte d'apprentissages collectifs constitue un objectif dans la lutte contre l'insubstituabilité des connaissances.

Les quatre stades caractéristiques de l'agir autonome

À la fonction d'*émancipation*, je fais correspondre la dynamique des capacités d'*agir de façon autonome*, que l'on peut considérer comme comprise dans un éventail de possibilités s'étendant de la dépendance à l'indépendance en passant par l'autonomie.

L'indépendance

Correspondant à un degré maximum de capacité d'agir, l'indépendance renvoie à la possibilité idéale de « faire de sa vie une création durable ». La capacité d'auto-institution y est très importante, bénéficiant des transformations technico-organisationnelles. Elle caractérise des individus et des collectifs porteurs de projets professionnels largement indépendants des entreprises, ayant acquis une reconnaissance suffisamment importante (réputation) pour être en mesure d'octroyer/entraver la reconnaissance (éventuellement institutionnelle) des autres. La créativité peut d'autant plus aisément se déployer qu'elle s'appuie sur le contrôle du changement, lequel s'articule au projet professionnel (auto-institution) et à la trame des valeurs. De plus, l'indépendance gagne à la possession de capacités cognitives, de compétences relatives au système technico-organisationnel, d'une appétence maîtrisée, de cursus scolaires longs ou d'une pratique prolongée de l'expérimentation.

L'autonomie

C'est un degré intermédiaire : l'individu (ou le collectif) rencontre plus de limite dans sa volonté de faire reconnaître son identité, ses compétences spécifiques, son projet. Le projet professionnel demeure porteur, mais, notamment du fait de la plus grande dépendance vis-à-vis d'une organisation (reconnaissance institutionnelle avec faible qualification) ou d'un type de poste, mais également du fait de la faiblesse du contrôle sur le changement technico-organisationnel, la capacité d'agir au sens fort est déjà plus restreinte. L'appartenance à un collectif pérenne et structuré, permettant éventuellement l'accès à des ressources pertinentes, peut être un tremplin pour agir de façon plus indépendante, notamment par le biais d'inventions, d'initiatives qui sont assez souvent l'objet de reconnaissance par les pairs et l'institution. Symétriquement, si l'appui d'un tel collectif vient à manquer, si les dispositions cognitives sont insuffisantes, une série de transformations technico-organisationnelles peut conduire à une posture de résignation.

La résignation

Celle-ci se caractérise par une faible capacité d'auto-institution : un projet professionnel peu adapté au contexte, ou trop lié à un type de poste, ou encore trop dépendant d'une entreprise particulière, par les expériences tronquées auxquelles il permet d'accéder, empêche l'accumulation de ressources et l'adaptation des dispositions acquises, tout particulièrement dans un contexte de changement permanent. Des initiatives peuvent avoir lieu, mais elles n'ont pas l'ampleur suffisante pour résister au prochain train de transformation (l'adaptation au changement est précaire, sans cesse remise en cause). Le manque de capacités cognitives renforce ce processus en réduisant la maîtrise globale du système technico-organisationnel. La capacité à s'opposer collectivement peut permettre d'accéder, de façon sans doute fragile, à une posture plus autonome, notamment pour faire reconnaître, à défaut d'une capacité d'autoréalisation, un minimum de respect.

La dépendance au travail

Ce terme désigne un stade où la dissymétrie des capacités d'agir est la plus marquée, l'individu dépendant fortement du soutien, de l'entraide, des autres, sans pouvoir le leur rendre ou sans pouvoir négocier sa coopération. À ce stade, les projets de réalisation professionnelle sont très réduits, la projection dans l'avenir abolie, les capacités d'initiative peu valorisées : en un mot, l'exécution de tâches a du mal à s'inscrire dans une action qui aurait du sens (pour les individus et les collectifs). La reconnaissance est ici soit inexistante (on ignore la spécificité de la personne ou du collectif, ou on la traite de façon stigmatisante),

soit trop liée à une entreprise particulière ou un type de poste (la fermeture de l'établissement, la suppression ou l'externalisation du type de poste réduit fortement les capacités d'agir.

Les quatre types de domination

À la fonction de *régulation*, je fais correspondre la dynamique des capacités de domination, que l'on peut définir comme l'articulation entre les trois autres dynamiques et définissant ainsi un spectre de possibilités allant de l'exclusion à la capacité d'être un auteur, en passant par la résignation et la possibilité d'être un acteur.

L'instauration

Ce moment renvoie à la capacité la plus élevée d'agir sur l'action des autres de façon la plus durable (pérennité) et la plus étendue (en nombre de personnes ainsi conduites et en durée). Cette façon d'interpréter l'instauration intègre simultanément la détention des capitaux les plus pertinents, mais également la pratique de l'expérimentation, résultant de la maîtrise du changement technico-organisationnel répété. L'accès à cette maîtrise requiert des ressources inégalitairement réparties et, symétriquement, peut, par sa mise en œuvre, renforcer cette inégalité, grâce aux possibilités d'évaluer le degré de mise en œuvre, ainsi que ses effets (réflexivité des instaurateurs). L'instauration, dans sa forme « radicale », concerne des collectifs de type communautaire, inscrits dans des dynamiques d'apprentissage collectif et d'indépendance. On peut également identifier une instauration « modérée » correspondant à un mixte d'autonomie, d'appartenance à une communauté de professionnels et d'inscription dans une dynamique d'apprentissage collectif. Le fait d'occuper une position d'instauration constitue alors un des éléments expliquant la décision de changer le travail.

L'auxiliariat

Cet idéal type renvoie à la figure de l'acteur, mais d'un acteur au sens théâtral ou cinématographique du terme. L'auxiliaire ne joue pas n'importe quel texte : il s'agit d'un projet de changement, d'une réforme, de l'introduction d'un nouveau dispositif qu'il faut mettre en œuvre, selon des modalités, un calendrier, en grande partie déjà précadrés. Ce que l'on va demander, bien souvent, aux auxiliaires, c'est de s'investir dans l'identification de modalités fines rendant l'expérimentation réussie. Les auxiliaires sont le plus souvent dans une trajectoire d'ascension et n'hésiteront pas à instrumentaliser leurs collègues, si cela est nécessaire comme signe d'allégeance pour consolider leurs atouts. Idéalement, l'auxiliariat correspond à la composition de collectifs réticulaires, de processus

d'apprentissages individuels et d'autonomisation. Des formes modérées peuvent être envisagées, associant collectifs réticulaires, apprentissages individuels et résignation ou désapprentissages individuels et autonomie.

L'assujettissement

On peut alors définir l'assujettissement comme ce moment, dans la dynamique des capacités de domination, caractérisé par l'exécution des ordres, quitte à ce que cela nécessite de mobiliser une partie d'initiatives pour rendre opérationnelles les règles et les instructions localement. Dans notre perspective, l'assujettissement désigne le fait de mettre en œuvre les instructions de changement sans chercher ni à faire de zèle, ni à se poser de question de principe (pas d'état d'âme, quel que soit le sentiment que provoque l'idée de changement). L'assujettissement « pur » ou « radical », essentiellement subi, correspond à la composition : réseau stratégique, désapprentissage individuel et résignation. Il peut éventuellement être choisi, si l'individu est dans un mouvement de sortie de l'exclusion. Ou bien encore, si l'individu jusqu'ici auxiliaire, à la suite d'un nouveau *round* d'expérimentations, décide de se mettre en retrait.

L'exclusion

L'exclusion (qui peut être plus ou moins radicale) résulte de l'accumulation, durable, des positions les plus défavorables dans chacune des dynamiques. Dans sa forme radicale, elle peut désigner le processus par lequel des individus sont exclus du marché du travail et, qu'ils s'investissent ou non dans des efforts visant leur employabilité, demeurent sans emploi. Dans ce cas, la déliaison subie se cumule avec l'impossibilité d'entrer dans un processus d'apprentissage pérenne, et ne permet pas (ou plus, à partir d'un certain de degré de répétition des transformations) de sortir de la dépendance. Sous une forme plus modérée, l'exclusion combine déliaison subie, désapprentisage collectif et dépendance.

ANALYSER LE TRAVAIL DANS UNE PERSPECTIVE GLOBALE

Il nous reste à mobiliser simultanément les résultats méthodologiques propres à la sociologie de la mondialisation et le cadre d'analyse du travail-institution pour comprendre les transformations incessantes ayant cours au sein des organisations. Dans ce sens, nous pouvons chercher à identifier s'il existe une convergence parmi les évolutions que connaissent les mondes sociaux du travail à l'échelle planétaire. Cela revient à s'interroger sur l'existence d'évolutions convergentes, dans les différentes aires géographiques, évolutions concernant les capacités des travailleurs à s'inscrire (ou non) dans les quatre dynamiques associées à toute institution. Pour ébaucher une première réponse, nous allons

nous limiter à une revue des écrits portant sur les deux pays en développement les plus importants que sont la Chine et l'Inde, représentant au moins 2 milliards 300 millions d'habitants.

LE TRAVAIL DANS LES GRANDS PAYS HORS OCDE : LE CAS DE LA CHINE ET DE L'INDE

Comme nous l'avons indiqué plus haut, la plupart des articles, chapitres ou livres consacrés à ces deux pays en développement n'abordent que marginalement le contenu même du travail dans les organisations. Les thèmes les plus proches des questions du travail concernent les effets de l'internationalisation et de la libéralisation des échanges sur :

- la dimension macroéconomique des restructurations de l'appareil de production (licenciements massifs) ;
- l'emploi, l'accès aux marchés du travail formel et informel, l'ampleur du chômage urbain (Gu, 2003 ; Parry, 1999), les modes d'accès à l'emploi avec un intérêt soutenu accordé à l'importance relative des capitaux scolaires et relationnels ;
- les revenus (salaires, avantages en nature, primes, etc.) ;
- les remises en cause des systèmes de protection sociale et le mode d'appropriation du capital familial, ethnique, de classe, d'appartenance à un parti (Chung, 2004 ; Kiong, 2005 ; Prabhu, 2001) en pointant souvent les liens entre dirigeants politiques et dirigeants de grands groupes industriels (particulièrement pour la Chine (Faure *et al.*, 2005 ; Peng, 2004) ;
- et les inégalités (Adamchak *et al.*, 1999 ; Hill, 2001, Zhou, 1999).

Beaucoup plus rares sont les analyses portant sur le contenu même des activités, sur le fonctionnement des firmes, leur organisation, le poids des hiérarchies, les qualifications et leur reconnaissance, sur l'importance des identités professionnelles et ethniques, le type de relations professionnelles, etc. Cette situation s'explique, en partie, par le caractère difficilement accessible des terrains[6] et engendre une évidence peu questionnée : connaître le détail du travail dans les organisations du monde développé c'est connaître *le* travail. Essayons, néanmoins, d'appliquer notre cadre d'analyse à un premier ensemble de publications. Mais, auparavant, rappelons quelques éléments contextuels.

6. Comme l'explique à propos de la Chine A. Kernen (2004, notamment p. 10-15) : « Il ne suffit pas de parler chinois et de pouvoir voyager librement dans le pays pour pouvoir y mener aisément des recherches, […] [surtout] lorsque l'on s'approche de l'administration. […] Le chercheur est obligé de passer par une unité d'accueil, à savoir une université ou un institut de recherche qui l'aide à organiser des entretiens avec des représentants de l'administration », pratique qui révèle l'importance croissante de la « monétarisation des collaborations scientifiques » (p. 12-13). Dans le même sens, à propos de l'Inde, on se référera à Breman (1999a).

Développement économique ou accélération des inégalités ?

Je présente dans cette section les décisions macro-politiques et macroéconomiques qui me semblent particulièrement structurantes pour rendre compte des contraintes pesant sur les transformations du travail. Je suggère que ce qu'il y a de commun à ces décisions prises en Chine et en Inde dans les dernières décennies puisse être assimilé à un phénomène d'emblée global.

Le cas de la Chine

À partir de 1992-1993, l'accumulation des réformes de l'appareil de production chinois va se traduire, pour la grande majorité des travailleurs, par l'impossibilité croissante de trouver du travail ou de conserver leur emploi dans le secteur d'État. Depuis 1994, en effet, toute entreprise déficitaire peut être déclarée en faillite : l'autonomie des gestionnaires est accrue, notamment en termes de licenciement d'ouvriers d'État, de respect des horaires et de productivité. La fin de l'emploi permanent est consacrée par l'instauration de contrats de travail à durée réduite (un an, voire moins). Le chômage s'accroît considérablement, ainsi que la précarité et la misère. En 1997, nouveau renforcement de la politique de libéralisation de l'économie : les entreprises d'État peuvent, en tout ou partie, être vendues ou recapitalisées. Ainsi, dans la deuxième moitié des années 1990, en même temps que s'accélère la précarisation du salariat, la réforme de la propriété, en modifiant significativement la répartition du capital, accentue et rend définitif l'accès inégalitaire aux biens publics (Kernen, 2004).

Seules les plus grandes entreprises publiques ou les divisions les plus rentables sont conservées sous le contrôle direct de l'administration (centrale ou locale)[7]. Dès lors, la privatisation consiste à faire dépendre la survie des salariés et des dirigeants du seul marché : faute de garanties étatiques de salaires ou d'achat de la production, les acteurs économiques ne peuvent plus compter que sur eux-mêmes (Taylor, 1999). En ce sens, la privatisation a surtout une fonction d'inculcation des vertus du marché et de banalisation des relations employeurs-salariés fondées sur la recherche de performances. De plus, les dirigeants politiques locaux et les anciens cadres des ex-entreprises publiques ont été très souvent les principaux bénéficiaires, à très court terme, de ces privatisations. Finalement, « le dépeçage progressif et spontané des entreprises d'État par des acteurs très diversifiés laisse toutefois transparaître sa structure profondément inégalitaire due au fait que le partage des dépouilles s'est fait au prorata du statut de chacun dans l'entreprise » (Kernen, 2004, p. 163).

7. Plus précisément, il existe plusieurs formes de privatisation : tout ou partie est possédé par des multinationales étrangères, tout ou partie est possédé par des capitaux chinois, ou l'entreprise demeure d'État, mais elle devient indépendante sur le plan de la gestion comptable (Taylor, 1999).

Certains jeunes qualifiés, séduits par les salaires supérieurs, parviennent à tirer quelques avantages de l'emploi dans le secteur privé. Mais pour les plus âgés et les moins dotés en capitaux scolaires ou sociaux, faute de protection sociale, il faut trouver coûte que coûte une activité rémunératrice dans ce que A. Kernen appelle une « économie informelle ou une économie de la débrouille » (2004, p. 36). Des millions d'ouvriers et d'employés sont licenciés ou mis à la retraite sans pension. Selon A. Chan (2001), le nombre des licenciements massifs dans les anciennes entreprises collectives et d'États auraient atteint 20 millions en 1996, 25 millions en 1997, 23 millions en 1998 et 31 millions en 1999. De son côté, F. Gipouloux (2005) estime que les secteurs d'État et des collectivités locales ont perdu 68 millions d'emplois entre 1995 et 2004, tandis que la faible compétitivité de la production agricole, face à la compétition internationale, aurait laissé au moins 140 millions de travailleurs sans emploi dans les campagnes (en 2004). Chiffre qu'il faut rapprocher des 130 millions de migrants intérieurs et des 10 millions de mendiants urbains[8]. Certains connaissent l'emprisonnement, les sévices, voire le rapatriement d'office dans leur village (Chan, 2001). Très mal payés (une quarantaine de dollars par mois, pour une durée hebdomadaire théorique de 44 heures), voire pas payés du tout (notamment dans le bâtiment)[9], ils doivent souvent déposer une somme de garantie avant de commencer à travailler, somme qui ne leur est remise qu'à échéance de leur contrat de travail (en général, de un ou deux ans). Ils n'ont que deux ou trois jours de repos par mois (pas de week-end), leurs heures supplémentaires obligatoires ne sont pas toujours rémunérées, ils n'ont pas de pause et sont contraints de loger dans des dortoirs salles et démunis de tout confort.

Les municipalités, pour maintenir un minimum de paix sociale, improvisent des mesures d'aide, mais parfois aussi fustigent les attitudes des chômeurs qui ne chercheraient pas d'emploi avec assez d'assiduité ou qui n'accepteraient pas des postes déqualifiés à leurs yeux. Dans ce contexte, les migrants intérieurs (les ruraux) sont la cible des discours racistes et sont présentés comme responsables de la dégradation des conditions d'emploi. Une nouvelle pauvreté s'est installée durablement, une grande partie des chômeurs ou intermittents n'ayant aucune chance de retrouver un travail stable.

Le rôle des échelons inférieurs de la hiérarchie administrative (communes, regroupement de communes, cantons) se trouve renforcé par le fait que l'État central s'est concentré sur les grandes et très grandes entreprises (d'envergure nationale ou régionale). Selon Y. Peng (2004), les dirigeants politiques

8. Pour donner une idée de l'importance de cette population, M. Barenberg (2004) indique qu'elle est équivalente à l'ensemble de la force de travail industrielle des États-Unis, de l'Europe et du Japon.

9. Selon A. Kuhn (2004), une telle spoliation est possible parce que les ouvriers du bâtiment sont dans une large mesure des migrants sans papier et vivant dans la crainte d'être emprisonnés. L'auteur précise que ces pratiques représentent un manque à gagner de plus de 10 milliards d'euros, manque à gagner dont pâtissent surtout les familles rurales auxquelles les migrants destinaient ces sommes.

locaux, eux-mêmes soumis à des exigences accrues du gouvernement central, ont souvent réagi en exerçant à leur tour, sur les entreprises de leur territoire, une sorte de quasi-contrainte de marché. En effet, ne pouvant compter que sur leurs propres ressources fiscales, les dirigeants municipaux ont dû taxer les profits des entreprises sous leur juridiction, ce qui les a conduits à peser sur les managers pour qu'ils prennent des mesures de rationalisation susceptibles de favoriser la rentabilisation des entreprises sous leur juridiction. Certains auteurs soulignent la tendance de certaines régions à s'organiser de façon à constituer des ensembles autarciques, développant une sorte de protectionnisme régional, notamment en matière de circulation des ressources.

Le cas de l'Inde

L'Inde se singularise par la taille de son marché intérieur qui a permis à l'État fédéral de négocier le rythme et l'intensité de l'ouverture, de manière à préserver le tissu industriel local, à renforcer les spécialisations antérieures, tout en tentant de limiter la concurrence entre États, par des politiques centrales de rééquilibrage. De même, au-delà des discours emblématiques sur la libéralisation et les privatisations, certains secteurs demeurent protégés pour préserver les entrepreneurs locaux et de nombreuses unités de production demeurent publiques (électricité, notamment). Ce qui semble structurant pour comprendre les évolutions contemporaines de l'économie indienne réside dans « la nature des liens que les milieux entrepreneurs entretiennent avec les pouvoirs publics » et plus précisément, les articulations entre chefs d'entreprises (agricoles, industriels), établissements d'enseignement supérieur et pouvoirs publics.

Ces articulations peuvent déboucher aussi bien sur la montée en sophistication technologique que sur un retard chronique de développement des infrastructures (transports, énergie) ou encore sur « l'informalisation » du travail des petits artisans. Car, l'accès aux marchés du Nord se traduit d'abord par une accentuation de la compétition Sud-Sud ayant pour effet des « vagues importantes de reflux de l'emploi et une précarisation croissante des conditions de travail, du moins pour ceux qui obtiennent ou conservent un emploi », précarisation dont témoignent aussi bien la « formidable rotation dans les postes » que l'informalisation galopante des activités (Faure *et al.*, 2005). Et même quand les stratégies d'adaptation s'avèrent efficaces, appropriées, rien ne garantit que ce succès sera durable, du fait, notamment, du renoncement, quasi général à utiliser les leviers des politiques sectorielles nationales.

Le monde du travail indien en ressort plus divisé : entre travail formel et informel[10], urbain et rural, industriel et agricole, ainsi qu'au sein de chacun d'eux, par une hiérarchisation très poussée des formes d'emploi. J. Breman (1999a) rappelle que le travail formel (c'est-à-dire bénéficiant, au moins en principe, d'un minimum de droits garantis), urbain le plus souvent, ne concerne qu'une toute petite fraction des travailleurs. De plus, la tendance est plutôt à la décroissance du pourcentage de travailleurs industriels intervenant dans le secteur formel (qui ne représenterait, selon J. Breman (1999a) que 17 % de la main-d'œuvre non agricole). La partie supérieure de cette minorité est composée d'employés des multinationales surtout étrangères. Un cran en dessous, se situent les salariés des industries lourdes du secteur public. Quant aux autres travailleurs urbains du secteur industriel formel, « ils sont menacés par des exigences continuelles d'augmenter leur productivité et ils ont plus de difficulté à transmettre leur emploi aux générations suivantes » (Breman, 1999a, p. 27-28).

À partir des années 1980, et surtout du milieu des années 1990, on a assisté à des fermetures de grandes usines du secteur privé (par exemple textiles) ou du secteur public, fermetures accompagnées d'une informalisation : les outils de production (métiers à tisser, etc.) furent disséminés dans d'autres villes, dans de petites unités, les salariés licenciés furent obligés d'accepter les premiers emplois venus, le plus souvent sans aucun encadrement légal, avec une réduction de salaires d'environ 50 %. Dans le même sens, T. Scrase (2003) signale que le nombre d'artisans a été réduit de 30 % ces trente dernières années. De sorte que l'immense majorité des travailleurs[11] est employée de façon temporaire et sans convention collective dans l'agriculture, les mines, les plantations (comme coolie) ou encore dans des entreprises industrielles rurales. Ne bénéficiant d'aucune protection légale (aucun contrat de travail, pas de durée légale du temps de travail, pas de congés, pas de protection contre les licenciements ou les accidents, pas d'autorisation à se syndiquer), ils sont considérés comme appartenant au secteur informel. Ce dernier n'est d'ailleurs pas séparé du secteur formel par une cloison étanche : un continuum hiérarchisé les relie, comprenant plusieurs paliers successifs (travailleurs qualifiés stables des industries modernes, travailleurs, qualifiés ou non, des entreprises plus petites, travailleurs du secteur inorganisé, bénéficiant d'une sécurité minimale, migrants occasionnels qui n'accèdent qu'à des emplois saisonniers, voire journaliers ; et la misère).

10. Selon J. Breman (1999b), il semble que ce soit K. Hart qui ait inventé le terme « travail informel », à propos du Ghana. Depuis, dans le cas de l'Inde, ce sont apparemment plutôt les anthropologues, pratiquant les recherches qualitatives, qui ont traité de cette question, non les spécialistes de l'emploi et du travail.

11. E. Hill (2001) parle de 91 % de la main-d'œuvre indienne employée en dehors du secteur formellement organisé de l'économie, soit environ 300 millions de travailleurs, dont un tiers sont des femmes.

Or, cette situation ne peut évoluer spontanément, comme le fait remarquer J. Breman (1999b) : « c'est l'absence de défense de la main-d'œuvre qui encourage les employeurs à garder leurs entreprises dans le secteur informel » (p. 411). Et quand les salariés cherchent à s'organiser pour défendre une amélioration, une partie des entrepreneurs réagit en fermant les usines bénéficiant d'un encadrement légal et en sous-traitant à des employés à domicile. L'État (fédéral et local) joue un rôle dans cette évolution : d'une part, les capitaux publics, insuffisants, sont souvent détournés et, d'autre part, mal alloués (les plus nécessiteux n'en bénéficient pas)[12]. Il est intéressant de noter également que la Banque mondiale a joué un rôle dans l'encouragement à la déréglementation du marché du travail et de la protection sociale. En effet, l'Inde s'est engagée dans l'ouverture des marchés, la libéralisation de son économie, surtout à partir de 1991, dans l'espoir de sortir d'une crise financière aiguë, rencontrant en cela l'idéologie néolibérale qui domine, dans les institutions internationales[13].

Au final, selon G. Heuzé (2006), on comptait, en 2004, entre 30 et 40 millions d'ouvriers, dont 10 millions de manœuvres et travailleurs précaires non qualifiés. Malgré l'absence de données fiables, l'auteur évalue à 15 % minimum la part des sans-emploi dans la population active. Les politiques de substitution aux importations (1950-1970) ont produit à la fois des régions industrielles (Gujarat, Tamil Nadu) et des « milieux d'entrepreneurs manufacturiers privés nationaux ». Ces milieux industriels et d'affaires sont le plus souvent en étroite interdépendance avec les pouvoirs politiques centraux : à travers leurs associations professionnelles, ils participent à l'élaboration des politiques économiques nationales. Simultanément, un autre sous-groupe d'entrepreneurs se développait à un niveau régional, souvent composé de micro et petites entreprises, complétant le « tissu industriel » en s'emparant des créneaux délaissés. Ces quelques éléments soulignent l'importance des configurations locales du champ du pouvoir (Fauré *et al.*, 2005, p. 13).

Vers l'identification d'un phénomène d'emblée global ?

Il me semble alors possible de dégager un ensemble de points récurrents dans les deux pays qui permettent de suggérer que nous avons affaire là à un phénomène d'emblée global : les élites dirigeantes, par ailleurs pourtant si différentes, n'en procèdent pas moins à une série de choix structurants très semblables, comme s'ils avaient tous été convertis au même dogme néolibéral ou ordolibéral. Nous retrouverions la mise en œuvre d'un projet de société émergeant dans les années 1950, qui, selon M. Foucault, consiste à raisonner de la façon suivante : « Puisqu'il

12. G. Etienne (2006) parle d'économie de coulage. Pour l'auteur, « l'élimination de la corruption sous ses différentes formes augmenterait la croissance du PIB de 1,5 % par an et le flux des investissements privés étrangers de 12 % » (p. 156-157).

13. Selon G. Etienne (2006, p. 134), la critique des méfaits de l'économie dirigée en Inde a été formulée dès les années 1970 par des hauts fonctionnaires et entrepreneurs indiens.

s'avère que l'État, de toute façon, est porteur de défectuosités intrinsèques et que rien ne prouve que l'économie de marché possède des défauts semblables, demandons à l'économie de marché elle-même, non pas le principe de limitation de l'État, mais le principe de régulation interne de l'État, de bout en bout de son existence et de ses actions » (Foucault, 2002, p. 120).

En effet, les dirigeants de la Chine, comme ceux de l'Inde, ont initié un changement de conception globale des rapports entre État et économie. Dans les deux cas, il a été question de passer d'une économie dirigée, fermée (Chine) ou protégée (Inde), à une administration décentralisée et à une économie de marché plus ouverte, l'adhésion à l'OMC constituant en quelque sorte la figure emblématique de cette évolution. Si les gouvernements chinois se sont engagés dans ce processus progressif dès la fin des années 1970, ceux de l'Inde ont attendu la fin des années 1980, mais tous les deux ont voulu remettre en cause, non le principe d'un interventionnisme d'État, mais le projet de société au service duquel cette volonté d'intervenir était envisagée. Petit à petit, non sans quelques hésitations et apparents revirements, les deux États, aussi différents soient-ils par ailleurs, ont entrepris de démanteler de façon incrémentale (Inde) ou expérimentale (Chine) des pans entiers des secteurs publics (privatisation, liquidation, licenciements), d'accroître la capacité d'influence des gouvernements locaux et de favoriser l'initiative d'entrepreneurs privés. Cette privatisation et cet encouragement à l'initiative privée (plutôt nationale en Inde et étrangère en Chine) n'a pas significativement remis en cause l'existence de liens étroits entre « nouveaux » entrepreneurs et dirigeants des partis politiques au pouvoir. Cette volonté de changer s'est appuyée sur l'absence, la faiblesse ou la non-application du droit du travail et de la protection sociale.

Il en est résulté une aggravation des inégalités internes, aussi bien entre régions qu'entre classes sociales, hommes et femmes, membres de différentes communautés religieuses, ethniques ou de caste (Inde). Pour les deux pays, on ne peut attribuer ces choix à la pure pression d'une réalité en surplomb que serait la globalisation. C'est plutôt cette dernière qui résulte partiellement de l'accumulation de décisions des dirigeants politiques et économiques chinois et indiens, décisions qui entraient, sur certains points, en résonance avec les visées des institutions internationales (BM, FMI). Pour illustrer le rôle structurant joué par les décisions des États, on peut se référer à la persistance de mesures protectionnistes qui ont relativement mis à l'abri ces deux États des conséquences de la crise financière asiatique de 1997[14].

14. Sur le thème de la Résistance des États, on lira avec intérêt S. Cohen (2003). De leur côté, Bouissou *et al.* (2003) montrent la responsabilité des États dans les crises financières asiatiques des années 1996-1997.

L'évolution des capacités d'association

Comme nous l'avons proposé plus haut, nous allons maintenant examiner l'évolution des capacités d'association des salariés, sous l'effet des décisions macroéconomiques et macro-politiques.

Le cas de la Chine

Il semble que, pour le moment, le principal effet cumulé des réformes de l'économie chinoise soit d'avoir déstructuré les solidarités et les hiérarchies basées sur le statut d'ouvrier d'État et, plus généralement, sur les références à une appartenance de classe prolétarienne. Les liens de solidarité traditionnels, qui n'avaient pas disparu sous le maoïsme, s'en trouvent dès lors ravivés. Ou en tout cas, leur importance devient cruciale pour compenser l'absence de protection sociale institutionnalisée. Dans les classes aisées et urbaines, mais aussi dans les populations rurales pauvres, certains traits de la famille chinoise persistent, comme la loyauté envers les groupes de parenté étendus, de même que le sacrifice des intérêts personnels pour l'honneur de la famille. Au point que ne pas respecter ses obligations envers la parenté est considéré comme un acte d'inhumanité (Peng, 2004).

Sans doute, l'appartenance au Parti communiste, et plus exactement à l'un de ses différents niveaux, tient du collectif communautaire, ce qui se traduit par un accès privilégié à certains types d'emplois. Réciproquement, l'accès à un certain niveau de réussite économique, lui-même souvent permis par l'exploitation stratégique de relations de confiance familiales ou traditionnelles, favorise l'accès à la « communauté » que procure le Parti. Peuvent tenir également de l'appartenance à des collectifs communautaires, les entrepreneurs d'une même région, parfois regroupés en associations professionnelles sous contrôle politique et les salariés qui parviennent à faire vivre une activité syndicale. Par contre, nous ne disposons pas de données concernant l'existence de groupes professionnels organisés, sur le modèle des métiers et des professions.

Mixte de relations communautaires et réticulaires. Toutefois, dans certaines configurations, l'obligation de s'adapter à toutes les dimensions de l'économie sociale de marché remet en cause les solidarités traditionnelles. En effet, dans certains cas, les formes traditionnelles de lien social (communautaire, familial, voire ethnique) permettent au minimum d'atténuer les effets des déstabilisations et parfois de s'inscrire dans une dynamique d'ascension sociale. Selon Y. Peng (2004), les réseaux de parenté abaissent le coût d'entrée et élèvent le taux de succès et de survie des entrepreneurs privés, car les membres de la parenté sont obligés de pratiquer un commerce de bonne foi, de respecter leurs intérêts respectifs. Mais dans d'autres cas, les solidarités traditionnelles sont perdues avec les migrations, sans être nécessairement reconstituées par le partage d'une commune exploitation.

Les *réseaux de solidarité* existent également, notamment autour des salariés des entreprises d'État qui, pendant un temps, sont mis au chômage technique pour continuer à bénéficier d'un minimum d'avantages sociaux (logement, indemnités déguisées, promesse d'embauche). Ils préfèrent conserver l'espoir d'être réembauchés dans le secteur public plutôt que de gagner plus pour une situation plus précaire. Beaucoup demeurent convaincus que l'État ne va pas les abandonner. Cela n'empêche pas certains salariés licenciés provisoirement de travailler dans le secteur informel, non déclaré, se ménageant ainsi de maigres perspectives de « réinsertion par le marché ». Pour la constitution de solidarités « industrielles » minimales, plusieurs auteurs soulignent l'importance des gouvernements locaux (municipaux) qui jouent un rôle essentiel en créant ou favorisant l'implantation d'arrangements transitoires en matière de protection sociale. Dans le secteur formel, les pratiques d'embauche, même si elles paraissent plus impersonnelles que dans les années 1960-1970, n'en continuent pas moins à privilégier des formes d'interconnaissance : « Du point de vue de l'employeur, recruter par l'intermédiaire de salariés déjà en place, aide à stabiliser les performances dans la production journalière » (Breman, 1999a, p. 14).

Les *réseaux stratégiques* sont particulièrement bien illustrés par « les « chevauchements » entre positions étatiques et positions d'accumulation qui favorisent les mécanismes de reproduction sociale, en ne transformant qu'à la marge les anciennes hiérarchies » (Kernen, 2004, p. 7). De sorte que, loin de signifier le déclin de l'institution étatique ou la fin des États, la multiplication des réseaux doit être comprise comme participant de ce « nouveau mode de gouvernementalité » dans la mesure où l'État continue à se construire tout en laissant se développer des pratiques qui *a priori* l'affaiblissent » (Kernen, 2004, p. 9). En partie, les ressources permettant l'accès aux fonctions d'entrepreneur préexistent à la période d'accélération des réformes (années 1990), et sont composées de liens familiaux parfois très étendus, de relations de voisinage, d'appartenance à des zones géographiques et, bien entendu, de relations marchandes. Sur cette base, se met en place un processus progressif de « désencastrement » de l'économie de marché chinoise par rapport au social.

Les effets cumulés des réformes conduisent également à des *relations anomiques* dans les régions rurales où les départs des jeunes vers les villes constituent de véritables ruptures dans la transmission des solidarités intergénérationnelles : les personnes âgées sont obligées de travailler, tandis que leurs enfants, moins nombreux (politique de l'enfant unique) et partis travailler loin, ne peuvent subvenir à leurs besoins (maigres salaires, coût de la vie élevé en ville). Ce phénomène concerne potentiellement quelque 70 millions de ruraux de plus de 60 ans qui doivent travailler jusqu'à épuisement (Pang *et al.*, 2004). Ces vieillesses solitaires ne sont pas nécessairement compensées par des soutiens locaux, tandis que les travailleurs migrants ne parviennent ni à se coaliser avec les travailleurs urbains, ni à s'unir entre eux, non seulement parce que domine la compétition pour les emplois, mais aussi parce que règne la méfiance vis-à-vis d'un monde où les dirigeants montrent l'exemple de la corruption et de la manipulation.

Le cas de l'Inde

Ce qui caractérise la population des travailleurs indiens, c'est son extrême fragmentation, peu favorable à l'émergence de formes d'associations industrielles. En effet, en plus des sources de segmentation liées à la division du travail, s'ajoute celle entre travail formel et informel, ainsi que toutes les oppositions liées aux appartenances traditionnelles. On peut, cependant, voir dans ces appartenances, *a contrario*, des sources de solidarité localisée, s'opposant le plus souvent aux tentatives d'action collective fondée sur la seule place dans la division du travail.

La prégnance de *collectifs communautaires*. Les pratiques de recrutement (mixte de procédures légales-rationnelles et de référence à des appartenances traditionnelles) illustrent l'importance des collectifs communautaires. Elles sont moins le signe que survivent des coutumes que le résultat d'un calcul rationnel (même limité) de la part d'une population surnuméraire, face à la rareté des postes et cherchant à faire pression sur des proches plus favorisés. En somme, l'appartenance communautaire (famille élargie, village, caste, niveau socio-professionnel) devient une ressource stratégique. Les différentes formes de ségrégation demeurent et le marché du travail indien continue à être segmenté en fonction du genre, de la caste, de la religion. Il en va également ainsi pour l'accès aux positions d'entrepreneurs, selon les filières, les États. Et, de fait, il existe une certaine corrélation entre la hiérarchie des castes et celle des emplois, les plus élevés dans la hiérarchie ouvrière étant plus systématiquement occupés par les membres des castes moyennes ou élevées. Cela est vrai pour le travail formel comme pour le travail informel : « les travailleurs qui réalisent les formes les plus humbles et misérables du travail informel sont principalement recrutés dans les couches sociales les plus basses et sont souvent issus des communautés tribales et des Dalits » (Breman, 1999b, p. 414).

Présentant des traits de collectifs *communautaires et réticulaires*, les associations formelles ou non d'entrepreneurs, parfois issus de la grande bourgeoisie indienne (textile, agroalimentaire, métallurgie, transports, finance, commerce), regroupent les membres de castes ou de groupes religieux bien précis, ce qui les amène parfois à tisser des ententes provisoires : « bien que partageant un cadre culturel commun, les relations locales entre agents économiques restent largement déterminées par les principes hiérarchiques qui segmentent la société ». Les membres des organisations syndicales qui ne prennent en charge que les travailleurs du secteur formel et qui sont souvent instrumentalisés par les partis politiques, tiennent également de ce type de collectif. On peut également inclure ici les associations, souvent de femmes, de travailleurs du secteur informel, qui se prennent partiellement en charge.

Vers les *collectifs anomiques*. Il semble que le développement du capitalisme depuis une quinzaine d'années a également accéléré un phénomène ancien, à savoir celui du nomadisme des travailleurs du secteur informel. Ces travailleurs sont obligés de franchir des distances de plus en plus importantes.

Et cette aggravation est liée aux choix organisationnels des entreprises en milieu rural : d'un côté, les conditions de travail des ruraux restant dans leur région se dégradent (notamment du fait que les revenus agricoles se sont effondrés avec l'ouverture des marchés) ; de l'autre, pour trouver des emplois un peu mieux rémunérés, les salariés sont obligés de franchir des distances croissantes. Compte tenu de leur extrême vulnérabilité, les travailleurs informels doivent accepter des journées de travail interminables, suivies de périodes d'inactivité forcée. Ce qui les amène à aller d'entreprise en entreprise pour percevoir un revenu à peu près constant, bien qu'insuffisant, ou à occuper plusieurs emplois en parallèle. C'est la condition de « coolie » qui incarne le mieux la concentration de toutes les flexibilités.

Le degré de convergence/divergence

Dans ces deux grands pays, on constate, à la suite des transformations récurrentes et convergentes de ces deux dernières décennies, une polarisation des capacités de s'associer autour du travail : un sous-groupe d'entrepreneurs, d'hommes politiques, liés par des relations d'appartenance souvent traditionnelle (Parti unique, famille élargie et village en Chine, partis fédéraux ou d'État, caste et religion en Inde), parvient à puiser dans des collectifs complexes, mixte des formes communautaire et réticulaire, à tirer profit des transformations contemporaines, voire contribuer à leur développement. Symétriquement, différents groupes d'individus, incapables de s'appuyer sur des liens de ce type et ne pouvant compter sur les protections sociales publiques, sont renvoyés à des formes d'exclusion proches de l'anomie.

L'évolution des capacités d'apprentissage

Examinons l'évolution des capacités d'apprentissage des salariés, dans le contexte de changements technico-organisationnels récurrents, sachant que sur ce point nous manquons de données détaillées.

Le cas de la Chine

On peut apprécier la question des capacités d'apprentissage en prenant d'abord en compte le fait que le système scolaire dans son ensemble souffre d'un manque de moyens : le secondaire et le supérieur ne sont, pour le moment, accessibles qu'à une fraction de la population urbaine et plus de 11 % des Chinois de plus de 15 ans est incapable de lire un texte simple (Pairault, 2006). Certes, depuis 1999, à la suite d'un rapport de la Banque mondiale, le gouvernement chinois a encouragé la massification et la marchandisation simultanée de l'enseignement supérieur, ce qui a fait passer le nombre d'étudiants de 5,08 millions en 1998 à 11,46 en 2003. Néanmoins, une fraction importante de la population (enfants

de ruraux et de migrants) n'accède ni à l'enseignement secondaire ni à l'enseignement supérieur, du fait de l'insuffisance des investissements publics et du transfert, sur les familles, de la charge des frais de scolarité qui peuvent représenter 62 % du budget moyen d'un ménage chinois. De plus, un nombre important des travailleurs nomades possèdent un niveau d'instruction secondaire et près d'un tiers des jeunes diplômés – soit, 640 000 pour 2003 – resteraient sans emploi (Aubert et Xiande, 2002 ; Nanping, 2003). Ce qui confirme que la croissance économique chinoise s'effectue sans créer un nombre suffisant d'emplois qualifiés.

Une autre manière d'aborder la question de l'apprentissage consiste à noter que l'informatique a été introduite dans les entreprises entre 1989 et 2001, tandis qu'Internet l'a été surtout depuis 1994 (Guo et Chen, 2005). Pour toute une partie du salariat urbain des grandes entreprises d'État et des multinationales des secteurs de haute technologie, sans oublier les enseignants-chercheurs des grandes universités, ces 15 dernières années ont été l'occasion de s'inscrire dans une formidable dynamique d'apprentissages individuels et collectifs, tout au moins en ce qui concerne les compétences liées à certaines disciplines, comme les sciences de l'ingénieur, les sciences de gestion (finance, comptabilité, marketing) et l'anglais.

Mais, si cette élite, proche des manipulateurs de symboles (R. Reich), s'inscrit bien dans une forte dynamique d'apprentissage collectif, plusieurs études insistent sur l'importance des emplois peu qualifiés dans les entreprises employant une main-d'œuvre abondante et féminine, qu'il s'agisse des secteurs industriels (textile, habillement) ou des services. Cela s'explique par le fait que les investisseurs étrangers (multinationales) ont plutôt tendance à délocaliser en Chine les parties les plus intensives en main-d'œuvre des biens manufacturés (assemblage de pièces semi-finies produites ailleurs en vue de l'exportation de produits finis). Cela s'explique également parce que de nombreux entrepreneurs chinois, de grandes ou petites entreprises, pour survivre dans un monde aussi incertain que celui de la transition actuelle, ne songent qu'à investir dans les secteurs rapidement profitables.

On peut tirer des conclusions semblables en ce qui concerne les entreprises industrielles accordant les moins mauvaises conditions à leurs employés, en termes de salaires et de relative protection légale (cotisations sociales, contrats de travail). En effet, même dans ces usines où les ouvriers peuvent recevoir des formations longues, la dynamique d'apprentissage est tronquée, car elle est d'abord au service des dispositifs de gestion (qualité totale, cercles de qualité, etc.), lesquels exigent des salariés qu'ils s'impliquent et prennent des initiatives bien encadrées. Il en résulte « un transfert technologique limité » (Hochraich, 2003) et un faible besoin en apprentissages sophistiqués pour toute une partie de la main-d'œuvre employée dans ces unités de production.

Le cas de l'Inde

Tout comme dans le cas de la Chine, il existe en Inde une fraction des chercheurs et des étudiants qui accède à un haut niveau d'éducation technique et qui sont dans une réelle *dynamique d'apprentissage collectif et individuel*. Ce à quoi s'ajoutent les salariés des multinationales (indiennes et étrangères) qui investissent dans des équipements sophistiqués.

À ceux-là s'opposent ceux qui sont inscrits dans un *faible apprentissage collectif* et individuel. Ainsi, chez les travailleurs du secteur formel, l'introduction de machines ou de nouvelles technologies n'améliore pas nécessairement les choses, dans la mesure où les tâches à réaliser sont peu qualifiées. C'est le cas dans des industries à forte proportion de main-d'œuvre, comme la confection, par exemple, mais aussi des entreprises de services, notamment d'informatique. En ce qui concerne ces dernières, souvent sous-traitantes de grands groupes occidentaux, M. Prasad (1998) montre que, pour se rendre indépendantes de leurs employés qualifiés (qui ont exercé, dans un premier temps, une pression à la hausse sur les salaires, n'hésitant pas à s'expatrier), les dirigeants s'appuient sur les normes de production de logiciel Iso 9000[15]. « Les effets à long terme des standards de qualité dans l'industrie informatique en Inde ont été une décroissance du besoin en main-d'œuvre qualifiée. […] Les travailleurs qui auraient pu se former pour occuper des emplois bien payés se contentent d'emplois de domestiques ou d'autres équivalents à bas salaires, à bas statuts, précaires, caractéristiques d'un pays en développement et hautement stratifié ». Ce qui aboutit à réintroduire le taylorisme et à réduire le volume d'emplois qualifiés. L'auteur parle, à ce propos, de *déqualification invisible* pour décrire ce double mouvement de reprise en main par les employeurs du contrôle du travail et de réduction du nombre potentiel d'emplois qualifiés.

On peut parler, en se basant sur d'autres recherches (Taylor et Bain, 2005), de processus récurrents de désapprentissage. En effet, pour prendre l'exemple des emplois dans les centres d'appels, on assiste à l'émergence de formes de déqualification : alors que les salariés recrutés comme téléopérateurs possèdent des diplômes universitaires et parlent couramment anglais, leur activité consiste à dérouler des scripts très contraignants, plus de 150 fois par nuit, en masquant, de surcroît, leur accent. Le très fort turnover qui en résulte traduit la réalité de cette déqualification.

Encore ces différentes situations concernent-elles des salariés relativement avancés. La plupart des travailleurs industriels du secteur formel sont peu ou pas qualifiés du tout et n'utilisent pratiquement pas de dispositifs techniques

15. Concrètement, cela consiste à décomposer la conception d'un programme en une série de petites tâches indépendantes et à exiger de documenter chaque étape (module) de la conception et de la réalisation, selon un protocole préétabli, de manière à rendre la maintenance des programmes réalisable par n'importe qui. La qualité ne s'en est pas accrue pour autant ; par contre, les besoins en main-d'œuvre très qualifiée ont été réduits.

sophistiqués. Aussi, entrés sur le « marché du travail » avec un faible niveau de qualification, leurs savoirs et savoir-faire n'évoluent guère avec l'ancienneté. Et quand de nouvelles technologies sont introduites, cela se traduit surtout par des réductions d'effectifs, la plupart des travailleurs étant remplacés par des travailleurs précaires bon marché (Breman, 1999a, p. 35).

Ce qui nous amène à parler des travailleurs du secteur informel, employés dans de petits ateliers (travail du cuir, métiers à tisser mécaniques, taille de diamants) où les procédés de fabrication sont très simples, ne nécessitant guère d'investissement dans des machines et encore moins dans des technologies avancées, où la division du travail est faible et la taille réduite (moins d'une vingtaine d'ouvriers sous la coupe directe du patron). Ils peuvent également être employés à domicile, comme sous-traitants de sous-traitants (un donneur d'ordres distribue les matières premières et vient chercher les produits finis), constituant en quelque sorte une unité de production employant tous les membres de la famille, chacun étant impliqué à des degrés divers, l'homme étant le seul à recevoir la rémunération pour la famille entière. La charge de travail et l'extrême dépendance vis-à-vis du fournisseur ne laissent guère de temps pour se former (connaissances acquises sur le tas, peu d'outillage). D'autant que l'évolution de la demande conduit à simplifier la gamme des produits fabriqués (Scrase, 2003).

Enfin, comme le montrent A. Bhukuth et I. Guerin (2005), les possibilités de sortir du cercle de la faible qualification sont particulièrement rares pour les travailleurs saisonniers migrants, le plus souvent victimes de la servitude pour dettes (avance sur salaire assurant la survie pendant la morte saison). Ils n'ont d'autre choix que de faire travailler leurs enfants pour rembourser la dette, ce qui réduit d'autant leur possibilité de suivre une éducation formelle en principe gratuite mais de fait coûteuse et, *a fortiori*, une formation qualifiante.

Le degré de convergence/divergence

Les évolutions institutionnelles concernant le système d'enseignement, les changements organisationnels et l'introduction de technologies nouvelles dans les mondes professionnels formels de la Chine et de l'Inde accentuent l'importance des inégalités en matière de possession de capacités requises pour la maîtrise des environnements de travail. Car, ce qui est important pour savoir tirer profit des dispositifs innovants, c'est d'abord le degré d'instruction, le niveau initial de culture générale, c'est aussi l'ensemble des possibilités d'expérimenter autour de ces dispositifs et c'est, enfin, la possibilité d'accéder à des documents dans sa propre langue (par exemple, Warschauer, 2003, p. 23). Dès lors, l'accès à l'enseignement supérieur, lui-même de plus en plus coûteux et privatisé, devient un enjeu dans les stratégies de reproduction des familles, accentuant la polarisation entre détenteurs de capitaux financiers, scolaires et sociaux et ceux qui en

sont exclus. Ici, les transformations du travail (raréfaction des emplois stables, accroissement des activités standardisées) renforcent l'inégale distribution initiale des capitaux scolaires.

L'évolution des capacités d'agir autonome

Examinons l'évolution des capacités d'agir autonome des salariés, soumis à des transformations répétées des différents cadres de leur activité.

Le cas de la Chine

Sont plutôt *autonomes*, et ont de ce point de vue gagné en autonomie sans atteindre pour autant à *l'indépendance*, les gestionnaires des grandes entreprises publiques et les entrepreneurs privés. Comme nous l'avons vu dans les données de cadrage, les autorités politiques centrales ou locales ont pour principal objectif de lutter contre l'autonomisation des nouveaux entrepreneurs, d'autant que ceux-ci, quand ils réussissent vraiment, adoptent un style de vie occidentalisé et un mode de consommation ostensiblement dispendieux. Dans certaines provinces, les entrepreneurs privés sont fermement conviés à appartenir à des associations contrôlées par le Parti et doivent afficher leur solidarité vis-à-vis des objectifs sociaux ou socialistes, à savoir la santé et l'éducation pour tous, en finançant des écoles, des routes, des dispensaires, voire en offrant des bourses d'études. De leur côté, les gestionnaires des entreprises publiques semblent s'inscrire dans un processus d'autonomisation vis-à-vis des autorités de tutelle. En effet, l'administration ayant introduit les contrats de gestion (seule l'atteinte d'objectifs annuels est visée), les nouveaux managers vont profiter de cette autonomie comptable pour s'enrichir personnellement, par l'achat de biens de consommation de luxe ou par l'acquisition de fonds spéculatifs. C'est donc dans un sens très restreint qu'il y a eu privatisation des entreprises publiques (et donc, autonomisation des structures économiques). De façon complémentaire, au niveau local, les dirigeants politiques ont, d'une certaine manière, plus d'autonomie : non seulement ils peuvent prélever leurs propres impôts, mais ils sont ainsi moins soucieux d'éviter les licenciements car les ouvriers sont aussi paysans (Peng, 2001).

Une partie des travailleurs des entreprises d'État sont dans une relative *préservation de leur autonomie*, menacés par la pression des travailleurs migrants et la perspective d'occuper des emplois en surnombre, s'appuient sur la connaissance de leurs droits ainsi que sur la connaissance du caractère non monolithique des élites gouvernementales. En effet, certains membres du parti sont plutôt favorables au « travail », tandis que d'autres privilégient le « capital ». Parvenant à jouer avec la pluralité des différents ministères et des différents niveaux (le fédéral, plutôt soucieux de mettre en œuvre des règles conformes aux exigences internationales minimales, et le local, beaucoup plus soucieux de répondre aux

exigences des dirigeants des entreprises situées sur leur territoire), une fraction des travailleurs met en scène des conflits ouverts pour améliorer les conditions de travail : « la peur de l'instabilité sociale est, pour le moment, pratiquement le seul moyen d'arrêter les autorités et les partisans du « libre marché » dans leur projet de sacrifier les travailleurs sur l'autel du capitalisme » (Chan, 2001, p. 14). Cherchent également à préserver une partie de leur autonomie limitée les responsables des entreprises d'État qui, dans le nouveau contexte, sont plus proches de marionnettes, leur seule compétence étant de pouvoir décrypter correctement les jeux d'influence pour obtenir plus de subventions.

Sont plutôt dans une dynamique de *perte d'autonomie*, et tout particulièrement depuis 1993, les ouvriers licenciés des entreprises étatiques. Certes, certains d'entre eux parviennent à s'enrichir modestement et basculent dans le groupe des reconvertis autonomes. Toutefois, pour la plupart, c'est le manque de perspective qui domine et leurs réactions d'opposition sont fréquentes et souvent violentes : grèves, occupations d'usine, *sit-in*, pétitions, mais aussi séquestrations de cadres, alors que toutes ces formes de manifestation d'une opposition sont interdites. Il faut ajouter les suicides comme forme, traditionnelle, de manifestation d'une contestation de l'ordre. Mais, globalement, la multiplication des conflits ne débouche pas sur leur fédération en un syndicat autonome. D'autant que les travailleurs chinois n'ont guère confiance dans leurs syndicats qui, jusqu'à une période récente, s'apparentaient à des courroies de transmission des injonctions du Parti.

L'entrée dans *la résignation* a commencé, pour beaucoup d'anciens ouvriers d'État, avec l'octroi d'une plus large autonomie des entreprises publiques pour faire des profits. En effet, cette dernière s'est concrétisée par l'abandon des échelles de salaires centralisées, l'autorisation des contrats précaires et le salaire au rendement. Certes, à partir de 1994, de nouvelles lois prévoient la protection des revenus et des emplois (salaire minimum, temps de travail maximum) et protègent les syndicats financés partiellement par une taxe sur la masse salariale. Mais, simultanément, les mêmes lois rendent les licenciements plus faciles. Or, si les entrepreneurs ont été prompts à se saisir des nouvelles possibilités, Kuruvilla *et al.* (2002) constatent que les syndicats ont, pour leur part, du mal à s'implanter dans les nouvelles entreprises (privatisées ou privées). Et ce, d'autant plus que les gouvernements locaux ont tendance à privilégier une législation plus favorable aux entrepreneurs, lesquels sont parfois ouvertement antisyndicalistes.

La *résignation* peut devenir *dépendance* dans les usines où se multiplient les violations concernant les conditions de travail et le droit de licenciement. Cela est rendu possible par l'existence du flot continu de travailleurs surnuméraires en provenance des campagnes. Employés dans la confection (chaussures, vêtements), la briqueterie, les jouets, la distribution, les travailleurs migrants des campagnes ont les mêmes caractéristiques qu'un groupe ethnique inférieur : ils n'ont aucun droit, même quand ils ont une carte de séjour. Dans ces contextes éminemment défavorables, les travailleurs, sans qualification et sans organisa-

tion, sont en difficulté pour se projeter dans l'avenir, s'auto-instituer, négocier, revendiquer. Enfin, du fait de l'absence de caisse de retraite nationale et des pertes de solidarités familiales engendrées par les réformes, les personnes âgées, tout particulièrement dans les régions rurales, se trouvent dépendantes vis-à-vis de celui de leur enfant qui peut rester ou revenir au village.

Le cas de l'Inde

La configuration dominante du travail en Inde est celle d'une croissance du travail informel, tous secteurs confondus, et d'une faiblesse des organisations syndicales, tout particulièrement pour ce qui concerne l'immense majorité des travailleurs. En Inde, comme dans la plupart des autres pays asiatiques, les syndicats « obtiennent généralement un degré d'influence plus faible que leurs homologues européens. Cela signifie que les systèmes asiatiques, généralement décentralisés, sont caractérisés par un faible degré d'extension des accords collectifs *et* que les syndicats asiatiques n'ont pas beaucoup d'impacts socioéconomiques » (Kuruvilla *et al.*, 2002). En ce qui concerne le travail formel, de 1947 (date de l'Indépendance) à 1990 (date de la libéralisation économique), les syndicats ont été plutôt protégés par la loi et leur développement ainsi encouragé, obtenant une certaine influence au niveau central malgré une faible densité.

À partir de 1990, le mouvement s'inverse. D'une part, les employeurs, en réduisant leurs effectifs et en sous-traitant, contribuent à faire chuter les effectifs syndicaux ; d'autre part, les liens se distendent entre syndicats et partis, au point que, dans certains États de l'Inde, les gouvernements locaux (*individual state governments*) cherchent à rendre le droit du travail plus accommodant pour les employeurs (licenciements et rapatriement des bénéfices plus aisés). De sorte que « la logique de la compétition est en plein développement tandis que l'environnement institutionnel est moins favorable aux syndicats » (Kuruvilla *et al.*, 2002)**.** Plus précisément, le mouvement de recentralisation/consolidation de certains syndicats indiens, vers le niveau national, est battu en brèche par la volonté patronale de négocier au niveau local. Certes, il existe des tentatives de création de mouvements ouvriers transnationaux. Mais au moins quatre types d'obstacles s'y opposent : la législation nationale qui restreint les activités transnationales ; l'absence de trésorerie adaptée aux voyages internationaux ; l'absence de volonté des employeurs de négocier au niveau d'un continent ; et l'absence d'espaces de négociation transnationaux (équivalents à celui de l'espace européen, malgré toutes ses insuffisances).

Pour J. Breman, si « les travailleurs du secteur formel ont connu de grands progrès, particulièrement en termes d'estime de soi, cela a été permis grâce à l'action significative et protectrice offerte par l'appartenance à un syndicat. Réciproquement, l'estime de soi les encourage à s'organiser, même si cela provoque l'ire de leurs patrons » (1999a, p. 34). On serait alors tenté de penser qu'au moins les salariés syndiqués du secteur formel s'inscrivent dans une *dynamique d'autonomisation*. Toutefois, fait remarquer J. Breman, ce qui

permet l'émergence des syndicats, c'est bien la diffusion d'une idéologie par essence égalitaire, a-hiérarchique. Or, celle-ci s'oppose trait pour trait à la culture dominante (système des castes, segmentations religieuses, ethniques et de genre), provoquant résignation et naturalisation des inégalités. De plus, cet idéal est mis à mal par l'instrumentalisation dont sont l'objet les syndicats par les partis politiques. Malgré tout, dans certains États, comme celui du Kerala, où la protection sociale est assez bien développée, des travailleurs, comme les ouvrières de la noix de cajou, parviennent à posséder une instruction générale, à travailler dans le secteur structuré et à s'organiser en syndicat (Lindberg, 2001). C'est aussi le cas des travailleuses du secteur informel dans l'État du Gujarat qui sont parvenues à créer leur propre syndicat, lequel intervient aussi bien au plan des revendications de justice socioéconomique que d'égalité symbolique ou culturelle (Hill, 2001). Dans les deux cas, une partie de l'action collective porte sur la reconnaissance publique et privée de leur statut de travailleur et tient de la construction d'abord identitaire.

Sont dans un processus de *perte d'autonomie* les travailleurs du secteur informel, contraints au nomadisme, incapables de s'associer durablement pour faire valoir leurs droits à de meilleures conditions de travail, à un meilleur salaire. Même les salariés, pourtant qualifiés, de l'informatique et ceux des centres d'appels, connaissent des évolutions de leur activité qui limitent leur autonomisation. Qu'il s'agisse des normes détaillées de production de logiciel ou des contraintes imposées aux téléopérateurs (remplacer leur prénom et leur accent par ceux les plus proches de l'appelant), les salariés du secteur formel connaissent également des formes de reprise en main, soit de leur manager soit des compagnies donneuses d'ordres (ce qui n'est pas sans réintroduire des rapports de dépendance coloniaux).

De la même manière, sont *dépendantes* les femmes qui travaillent à domicile et ne sont pas payées, car c'est leur mari qui est le sous-contractant d'un donneur d'ordres. Certes, en toute rigueur, il faudrait tenir compte du fait que, dans un passé proche et dans certaines régions, les travailleurs connaissaient des conditions de servage bien plus dramatiques. Sous un certain angle, on peut considérer qu'il y a une régression relative des rapports de soumission, sans pour autant parler de processus d'autonomisation. Autre aspect important, celui de la conflictualité : face à une telle fragmentation des conditions d'emploi, de statut, de travail (dans certaines industries, les salariés connaissent des conditions très dures, ils peuvent même être soumis à de la violence de la part de leur employeur), renforcées par les appartenances de classe, de caste et de genre, on ne s'étonnera pas que la conflictualité soit des plus rares, brève et peu organisée. Plus généralement, tant que manquera une sécurité sociale adaptée aux personnes employées dans le secteur informel, il sera vain de parler d'autonomie. Pour ces derniers, la « sécurité sociale » doit consister non seulement en des mesures fondées sur la prévoyance, mais également sur la promotion et la sécurité économique (éducation, santé, travail décent), ainsi que, bien entendu, sur le droit de se coaliser.

Enfin, il ne faut pas négliger l'existence, tout particulièrement dans les industries rurales de briqueterie, ou le ramassage de canne à sucre, de relations de dépendance financière, liées à l'endettement des ménages vis-à-vis de l'employeur. Les employeurs présentent alors les crédits qu'ils accordent à ces personnes comme une avance sur salaire à rembourser par le travail à venir. Ce néoservage, résultat du manque d'emploi et d'un niveau de salaires très bas, dure de 6 à 8 mois, et vise à « fixer » la main-d'œuvre le temps nécessaire. Le paiement des salaires est différé jusqu'à la fin de la saison, ou la fin d'une commande de sous-traitance.

Le degré de convergence/divergence

Au vu de ces éléments, les mondes sociaux du travail indiens et chinois semblent présenter un point de convergence dans la commune polarisation entre, d'une part, un sous-groupe de salariés gagnant en autonomie, parvenant à se syndiquer, à gagner confiance en eux, ou à s'enrichir et devenir acteur du changement technico-économique et, d'autre part, un autre sous-groupe plongé dans une grande dépendance. Même si dans les deux pays les compositions sociales des groupes extrêmes diffèrent, l'accentuation des dissymétries en matière d'autonomie prend bien son origine dans l'accumulation des changements structurels de l'activité professionnelle.

L'évolution des capacités de domination dans le travail

Examinons enfin la manière dont les trois précédentes fonctions de l'institution-travail (association, apprentissage, autonomie) se composent et se traduisent en termes de rapports de domination.

Le cas de la Chine

Accèdent à des positions d'*instauration*, c'est-à-dire parviennent à contrôler les évolutions du travail et de ses différentes dimensions, les « gestionnaires [qui] ont, à la faveur des politiques réformistes, grandement accru leur pouvoir dans l'entreprise, ils ont mis à profit cette nouvelle marge de manœuvre pour vider les entreprises d'État de leurs secteurs les plus rentables, laissant les dettes à l'entreprise mère. Pendant ce temps, les employés d'État, [tout au moins une partie d'entre eux], […] en ont eux aussi été les acteurs […]. [Tout en conservant] leur statut d'ouvrier-fonctionnaire, ils ont aussi multiplié les pratiques de chevauchement » (Kernen, 2004, p. 38). L'expérimentation sociale, initiée, contrôlée et évaluée par les dirigeants politiques a constitué une voie puissante de réforme de l'économie tout en limitant très fortement le risque d'émergence d'une nouvelle élite politique. Plus précisément, le parti, « en cooptant les plus « méritants » [des entrepreneurs privés], permet une certaine recomposition

de l'élite tout en s'assurant de sa fidélité. En maniant l'art de la corruption et du contrôle anticorruption, il peut d'un jour à l'autre mettre un terme à cette réussite » (Kernen, 2004, p. 43). D'un côté, les dirigeants (nationaux et locaux) du parti tirent profit des possibilités d'enrichissement et de modification des modalités de commandement. De l'autre, les entrepreneurs privés, longtemps marginalisés, sont progressivement admis comme membres du parti. Selon M.G. Martinson (2005), plus d'un tiers des propriétaires d'entreprises privées sont devenus membres du PCC (Parti communiste chinois) depuis 2001. On assisterait alors à une *fusion des élites*. D'un côté, les cadres du parti et les gouverneurs locaux veulent privatiser, tout en maintenant un minimum de paix sociale, de l'autre, les entrepreneurs, tout en s'enrichissant, créent des emplois pour résorber une partie du chômage.

Pour B. Taylor (1999), la Chine en transition (perpétuelle ?) se caractérise par la prégnance des anciennes formes de domination, au-delà de l'indépendance ou de la responsabilité financière formelle : c'est toujours le parti et le gouvernement qui contrôlent les entreprises privatisées, via différentes modalités, comme la possession de capitaux, mais aussi les pressions indirectes sur les managers locaux, afin que soit préservé un minimum de paix sociale ou tout au moins que soit relativement minimisées les réductions massives d'effectifs (les ouvriers pouvant se plaindre aux responsables politiques). Avec le recul de plus de vingt ans de mise en œuvre des réformes, « on distingue mieux que les élites ont su tirer profit de ce nouvel agencement national et international pour la mise en place d'un nouveau type de gouvernementalité […] [où] un ordre étatique se transforme pour se perpétuer » (Kernen, 2004, p. 170). C'est toujours de constitution de l'État national qu'il s'agit, même au travers des privatisations. L'État ou les gouvernements locaux favorisent la constitution de groupes industriels de taille internationale, contrôle et oriente les flux d'investissements, y compris les IDE (investissements divers à l'étranger), et se redéploie dans le domaine social. C'est d'ailleurs par cette action locale qu'il manifeste de façon la plus perceptible sa lente métamorphose. Les municipalités deviennent les nouveaux lieux d'action de la domination du parti : à la fois parce que s'y élabore la cohérence même de la politique industrielle et parce que s'y bricolent les esquisses d'une protection sociale.

Sont dans une position d'*auxiliariat* une partie des salariés d'État qui parviennent à jouer sur l'opposition entre deux formes d'organisation. En effet, dans certaines entreprises, l'organisation taylorienne du travail, dans sa version stalinienne, cohabite avec des groupes de travail auxquels sont affectés des plans de production. Ce qui fait que le management est obligé de composer avec les exigences de réduction d'effectifs ou de polyvalence : celles-ci sont contrebalancées par le groupe de travail, semi-autonome de fait, qui se répartit la charge en lissant les pointes d'activité grâce à ces sureffectifs. Jusqu'à la fin des années 1990, dans les anciennes entreprises d'État, existait tout un système complexe de responsabilités croisées qui permettait de réduire partiellement l'arbitraire managérial et ainsi infléchir la dureté de la rationalisation. Dit

autrement, du fait de l'omniprésence du parti qui demeure influent, les dirigeants des entreprises privatisées doivent concilier les exigences économiques et celles de citoyenneté.

Est particulièrement *assujettie* une grande partie du salariat précaire et une partie non négligeable du salariat réputé protégé. En effet, dans la plupart des entreprises, la référence au marché (prix, respect des délais, qualité) est utilisée comme un outil pour accroître la surveillance et la disciplinarisation des employés, et justifier l'émergence de formes de contrôle/responsabilisation individualisantes (salaire partiellement ou totalement au rendement – ce qui existait déjà ; punition en cas de mauvaise performance qualitative et quantitative, punitions graduelles pouvant aller jusqu'au licenciement). Cette pression à la disciplinarisation et à l'élimination des sureffectifs n'est d'ailleurs pas le seul fait des dirigeants, mais peut provenir des salariés les plus qualifiés, des cadres moyens, exerçant alors un rôle d'auxiliariat.

Enfin, sont totalement *exclus* des rapports de domination actuels les 130 à 140 millions de migrants intérieurs, ne trouvant à survivre qu'aux marges du marché du travail et de la légalité.

Le cas de l'Inde

Se trouvent en position d'*instauration* les entrepreneurs des secteurs d'exportation, souvent situés dans des *clusters* ou regroupés en associations influentes (créées souvent du temps de la colonisation britannique) et participant à la définition des politiques économiques. Il s'agit là du résultat logique de l'autodésistement de la capacité de l'État à contrôler les investissements internes, ce qui « conduit à une décentralisation des décisions en faveur des acteurs privés » (Das et Kennedy, 2005). Il en va de même des « membres de l'oligarchie […] qui constituent dans chaque village une élite paysanne, d'ailleurs divisée en factions concurrentes, qui tient tout le reste de la population sous sa tutelle, parce que c'est elle qui fournit à tous terre, emploi et crédit, qui sert d'intermédiaire avec le monde extérieur » (Pouchepadass, 2006, p. 424). Quelles que soient les orientations des politiques publiques en matière de soutien à l'agriculture, « une partie des fonds est immanquablement détournée au profit d'intermédiaires et de catégories sociales auxquelles ils ne sont pas destinés ». Certes, ceux qui tirent profit des nouvelles possibilités sont moins des rentiers que des entrepreneurs exploitant eux-mêmes leurs terres en cherchant à répondre aux sollicitations du marché et en important des technologies modernes. Les membres de cette catégorie sociale contrôlent souvent les institutions du monde rural et occupent une place prépondérante dans les assemblées et les gouvernements d'État. Peuvent également être classés dans cette catégorie les managers indiens des entreprises de sous-traitance internationale qui emploient une main-d'œuvre très qualifiée à laquelle ils imposent souvent des formes d'organisation du travail standardisées et très contrôlées.

Réalisant un mixte entre *instauration* et *auxiliariat*, un acteur spécifique joue un rôle particulier dans les rapports de domination au travail et dans leur perpétuation : il s'agit des intermédiaires, des donneurs d'ordres du travail à domicile ou des « courtiers en travail », dans le cas du travail informel d'atelier. De telles personnes constituent le lien entre, d'un côté, les fournisseurs de capitaux sous la forme de matériaux bruts et quelquefois aussi d'outils et, de l'autre, les travailleurs. Ces « courtiers en travail » prennent différentes formes. Ils remplissent un rôle particulier : ils contrôlent la force de travail, s'assurent que le travail soit fait et règlent les salaires une fois le travail effectué. […] Des équipes de travail sont conduites par des sous-contractants qui agissent également comme des marchands de travail et des contremaîtres » (Breman, 1999b, p. 413).

Les transformations récentes de l'économie indienne ont permis l'amélioration des privilèges d'une fraction des travailleurs, qui semblent bien occuper une position d'*auxiliariat*. Réduction d'effectifs, travail précaire, départ à la retraite, licenciements, à la suite de ces successions de modifications, seule une minorité des salariés du secteur formel tire les bénéfices des transformations industrielles actuelles, avec semble-t-il le soutien des syndicats qui encourage la disciplinarisation et la productivité.

Depuis 1991, plusieurs observateurs s'accordent pour soutenir que « le partage du coût de l'ajustement a été inégal, les couches les plus faibles ayant été les plus lourdement pénalisées (Pouchepadass, 2006, p. 443). Aussi, peut-on parler d'*assujettissement* pour caractériser les rapports de domination dans l'industrie où « les 30 dernières années ont été marquées par le développement de formes d'exploitation extrêmes où une frange de petits entrepreneurs fonde sa prospérité sur l'emploi de salariés aux abois (réfugiés, veuves, enfants, migrants, illégaux du Népal ou du Bengladesh) » (Heuzé, 2006, p. 462). La radicalité des rapports de domination dans les industries semi-mécanisées permet d'assurer une rentabilité équivalente à celle des industries fortement mécanisées. Et, plus généralement, tous secteurs industriels confondus, « la généralisation de la sous-traitance pour l'exportation introduit de nettes régressions de statut et de conditions de travail » (Heuzé, 2006, p. 464).

Mais l'immense majorité des ouvriers, et tout particulièrement des ouvriers agricoles et des coolies, issus des plus basses castes, intouchables, sont dans une position d'*exclusion*, surtout ceux « qui ont contracté un endettement impossible à rembourser et dont la force de travail est hypothéquée à vie au bénéfice de leur employeur-créancier » (Pouchepadass, 2006, p. 424).

Le degré de convergence/divergence

Un élément de convergence réside dans l'importance prise par le contrôle de l'interface « entre le local et le global, aux plans technique, commercial, financier, culturel, social » Faure *et al.*, 2005). L'émergence (Chine) ou le renforcement

(Inde) de ce lieu de contrôle du changement technico-organisationnel, d'*instauration*, s'accompagne d'un processus constant conduisant à l'*assujettissement* et à l'*exclusion* d'une partie significative de la population active : incapables de s'inscrire dans des collectifs pérennes et pertinents professionnellement, perdant parfois toute inscription dans les anciennes formes de solidarité (fondée sur la place dans la division du travail ou les appartenances traditionnelles), ne bénéficiant d'aucune possibilité d'entrer dans une dynamique d'apprentissage collectif, dépendants de donneurs d'ordres, de prêteurs ou de proches pour leur survie, contraints à un nomadisme fréquent, ils occupent des emplois précaires où l'intensité du travail s'exerce de la façon la plus crue.

CONCLUSION: DIMENSIONS DU TRAVAIL EN VOIE DE MONDIALISATION

En guise de conclusion, il nous faut revenir tout d'abord sur cette évidence : peu d'ouvrages récents donnent à voir, pour ce qui concerne la Chine et l'Inde, le travail dans toutes ses dimensions socio-organisationnelles, identitaires, cognitives, stratégiques. Aux difficultés d'accès au terrain précédemment évoquées, s'ajoute la segmentation propre au champ académique occidental (les anthropologues et les sociologues du travail ne coopérant que rarement, comme le pointe, à propos de l'Inde, J. Parry (1999)), sans oublier les spécificités des champs académiques indiens et chinois vis-à-vis de l'étude des sphères professionnelles. Néanmoins, au vu des premiers travaux examinés, il est possible de soutenir qu'il existe bien, pour les plus grands pays en développement, d'une part, un phénomène d'emblée global (le mode de décision des élites politiques et économiques) et, d'autre part, des tendances à la mondialisation portant sur certaines fonctions du travail-institution, ces deux facettes de l'objet mondialisation étant, enfin, interdépendantes.

Ainsi, les transformations récurrentes que les dirigeants politiques et économiques de ces deux États ont imposées, tout particulièrement depuis le début des années 1990, se conjuguent pour accentuer les polarités sociales via les conditions d'emploi et de travail. D'un côté, un sous-groupe d'entrepreneurs, de salariés très qualifiés et bénéficiant de protections sociales relativement stables, tirent profit des possibilités que leur offre le nouveau contexte en constante transformation. De l'autre, des masses importantes d'individus déracinés, véritables migrants internes (majoritairement des ruraux en quête de survie, mais également des anciens ouvriers d'entreprises publiques), sans droit, soumis aux conditions d'emploi et de travail d'un autre siècle, sommés de suivre les aléas de la demande de main-d'œuvre peu qualifiée, voient se réduire leurs capacités d'association, d'apprentissage et d'agir autonome.

Ces polarisations ne sont pas indépendantes des appartenances traditionnelles : castes, religions, régions, villages, autant que professions et filières d'activités segmentent non seulement l'économie, mais surtout l'accès à ces deux

pôles. À rebours d'interprétations culturalistes, « l'industrialisation peut être vue comme l'origine du renforcement de l'importance accordée aux « loyautés primordiales » ainsi que d'une augmentation du caractère régional de ces loyautés » (Parry, 1999, p. XIX). Plus, le « développement » du capitalisme au tournant du XXI^e^ siècle, loin de supprimer les conditions de travail « précapitalistes », s'accommode, au contraire, des situations de « néoesclavagisme » : les nouvelles formes de travail non libre semblent être plus significativement façonnées par les conditions du marché actuel que par la tradition culturelle ; et le caractère inséparable du capitalisme industriel et du travail libre est sérieusement remis en cause » (p. XV). En d'autres termes, loin d'annoncer l'ère du salariat, la vague d'industrialisation contemporaine correspond plutôt à « l'informalisation » de la main-d'œuvre, qu'il s'agisse de l'Inde ou de la Chine. Certes, il existe une certaine continuité entre les secteurs formels et informels, mais ce continuum est particulièrement fragmenté, les structures qui le façonnent s'inscrivant dans une double rationalité, à la fois traditionnelle et économique, dont la composition aboutit à une polarisation assez radicale des extrêmes.

Nous serions alors tentés de voir dans l'accentuation des polarisations déjà à l'œuvre l'une des caractéristiques de la *désinstitutionnalisation* partielle du travail et l'une des causes des tensions sociales agitant de nombreux pays en développement. Tout se passe dès lors comme si la place institutionnelle laissée globalement vacante par les transformations du travail était à combler et que dans cette perspective, plusieurs candidats étaient en compétition : réinterprétation des dogmes hérités, associations altermondialistes, syndicats globaux, mais aussi agences d'experts, dirigeants de multinationales, etc.

Nul doute que cela résulte d'une volonté conscience d'une partie des entrepreneurs qui trouvent dans les appartenances traditionnelles (ou non économiques) des critères commodes de hiérarchiser la main-d'œuvre et de ralentir son aptitude à se coaliser. Plusieurs auteurs soulignent également combien une partie des élites politiques et économiques, tant chinoises qu'indiennes, utilisent la référence à la mondialisation comme justification des réformes imposées, et n'hésitent pas à qualifier de « fainéants », « parasites » ou « profiteurs » les plus stables et les plus instruits des travailleurs. Il résulte de cette accumulation de réformes, apparemment plus graduelles ou incrémentales en Inde qu'en Chine, une dévalorisation des formes d'action collective sur une base d'opposition de classe ou au moins professionnelle, et son remplacement par des mouvements sociaux très graves autant que ponctuels, sur des bases communautaires. En cela, on peut dire que les fonctions d'intégration et de régulation sont sensiblement ébranlées, ce qui n'est pas sans influencer plus généralement les sociétés asiatiques.

Il est alors intéressant de chercher à savoir, en retour, dans quelle mesure cette polarisation radicale ne caractérise pas également les mondes sociaux du travail des pays développés.

BIBLIOGRAPHIE

ADAMCHAK, D.J., S. CHEN et J. LI (1999). « Occupations, work units and work rewards in urban China », *International Sociology*, vol. 14, nº 4.

ALDERSON, A.S. et F. NIELSEN (2002). « Globalization and the great u-turn : Income inequality trends in 16 OECD countries », *American Journal of Sociology*, vol. 107, nº 5, mars.

AUBER, C. et XIANDE LI (2002). « Sous-emploi agricole et migrations rurales en Chine, faits et chiffres », *Perspectives chinoises*, vol. 70, p. 49-61.

BARENBERG, M. (2004). « The condition of the working class in China », *Dissent*, été.

BHUKUTH, A. et I. GUERIN (2005). « Quelle éducation pour les enfants travailleurs dans l'industrie de la briqueterie en Inde ? », *Mondes en développement*, vol. 33, nos 132-134, p. 101-109.

BOUISSOU, J.-M., D. HOCHARAICH et C. MILELLI (dir.) (2003). *Après la crise. Les économies asiatiques face aux défis de la mondialisation*, Paris, Karthala/Ceri.

BREMAN, J. (1999a). « The study of industrial labour in post-colonial India – The formal sector : An introduction review », dans J.P. Parry, J. Breman et K. Kapadia, *The Worlds of Indian Industrial Labour*, New Delhi, Vedams Books, p. 1-41.

BREMAN, J. (1999b) « The study of industrial labour in post-colonial India – The informal sector : A concluding review », dans J.P. Parry, J. Breman et K. Kapadia, *The Worlds of Indian Industrial Labour*, New Delhi, Vedams Books, p. 407-432.

CHAN, A. (2001). *China's Workers under Assault : The Exploitation of Labor in a Globalizing Economy*, Armonk, New York, M.E. Sharpe.

CHUNG, C.-N. (2004). « Institutional transition and cultural inheritance. Network ownership and corporate control of business groups in Taiwan (1970s-1990s) », *International Sociology*, vol. 19, nº 1.

COHEN, S. (2003). *La Résistance des États. Les démocraties face aux défis de la mondialisation*, Paris, Seuil.

COOPER, F. (2001). « Le concept de mondialisation sert-il à quelque chose ? », *Critique internationale*, vol. 10.

DAS, K. et L. KENNEDY (2005). « Les clusters industriels : réponse à la libération économique en Inde ? », dans Y.A. Faure, L. Kennedy et P. Labazée, *Productions locales et marché mondial dans les pays émergents*, Paris, IRD-Karthala, p. 129-156.

ETIENNE, G. (2006). « L'heure des réformes économiques (1980-2005) », dans C. Jaffrelot (dir.), *L'Inde contemporaine de 1950 à nos jours*, Paris, Fayard/Ceri, p. 132-165.

FAURE, Y.-A., L. KENNEDY et P. LABAZÉE (2005). *Productions locales et marché mondial dans les pays émergents. Brésil, Inde, Mexique*, Paris, IRD-Karthala.

FOUCAULT, M. (2002). *Naissance de la biopolitique. Cours au collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard et Seuil.

GIPOULOUX, F. (2005). *La Chine du 21e siècle. Une nouvelle superpuissance ?*, Paris, Armand Colin.

GU, E. (2003). *Labour market insecurities in China*, Genève, International Labour Office, mai.

GUO, X. et G. Chen (2005). « Internet diffusion in Chinese companies », *Communication of the ACM*, vol. 48, nº 4, avril, p. 54-58.

HEUZÉ, G. (2006). « Le monde ouvrier », dans C. Jaffrelot (dir.), *L'Inde contemporaine de 1950 à nos jours*, Paris, Fayard/Ceri, p. 459-482.

HILL, E. (2001). « Women in the Indian informal economy : Collective strategies for life improvement and development », *Work, Employment and Society*, vol. 15, nº 3, p. 443-464.

HOCHRAICH, D. (2003). « La Chine, "atelier du monde", dans J.-M. Bouissou, D. Hocharaich et C. Milelli (dir.), *Après la crise. Les économies asiatiques face aux défis de la mondialisation*, Paris, Karthala/Ceri, p. 235-254.

KERNEN, A. (2004). *La Chine vers l'économie de marché*, Paris, Karthala.

KIONG, T.C. (2005). « Feuds and legacies : Conflict and inheritance in Chinese family businesses », *International Sociology*, vol. 20, nº 1.

KUHN A. (2004). « A high price to pay for a job », *Far Eastern Economic Review*, January 22, pp. 30-32.

KURUVILLA, S., S. DAS, H. KWON et S. KWON (2002). « Trade union growth and decline in Asia », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, nº 3, p. 431-461.

LALLEMENT, M. (2003). *Temps, travail et modes de vie*, Paris, Presses universitaires de France.

LINDBERG, A. (2001). *Experience and Identity : A Historical Account of Class, Caste and Gender Among the Cashew Workers of Kerala, 1930-2000*, Malmö, Lund University.

MARTIN, D., J.L. METZGER et P. PIERRE (2003). *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation*, Paris, Seuil.

MARTIN, D., J.L. METZGER et P. PIERRE (2005). « Le travail dans le monde : quels apports d'une sociologie de la mondialisation ? », *10e Journée de sociologie du travail*, novembre, volume III, p. 559-574.

MARTIN, D., J.L. METZGER et P. PIERRE (2006). « The sociology of globalization : Theoretical and methodological reflections », *International Sociology*, vol. 21, nº 4, juillet, p. 499-522.

MARTINSON, M.G. (2005). « Transforming China », *Communication of the ACM*, vol. 48, nº 4, avril, p. 44-48.

MAUSS, M. (1969). *Œuvres, tome III*, Paris, Minuit.

METZGER, J.-L. (2003). « Pour une sociologie de l'objet-mondialisation », *Revue européenne de sciences sociales*, vol. XLI, nº 127, p. 173-192.

METZGER, J.-L. et P. PIERRE (2003). « En quoi le concept d'élite peut-il aider à analyser le processus de mondialisation ? », *Recherches sociologiques*, vol. XXXIV, nº 1, p. 95-115.

NANPING, Y. (2003). « Les jeunes diplômés chinois en butte au chômage », *Perspectives chinoises*, nº 80, novembre-décembre, p. 4-12.

PAIRAULT, T. (2006). « Emploi et formation en Chine : un état des lieux », *Mondes en développement*, vol. 34, nº 132-134, p. 13-32.

PANG, L., A. DE BRAUW et S. ROZELLE (2004). « Working until you drop : The elderly of rural China », *The China Journal,* nº 52, juillet, p. 73-94.

PARRY, J.P. (1999). "Introduction", dans J.P. Parry, J. Breman et K. Kapadia, *The Worlds of Indian Industrial Labour*, New Delhi, Vedams Books, p. IX-XXXVI.

PENG, Y. (2001). "Chinese villages and townships as industrial corporations : Ownership, governance and market discipline", *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 5, p. 1338-1370.

PENG, Y. (2004). "Kinship networks and entrepreneurs in China's transitional economy", *American Journal of Sociology*, vol. 109.

POUCHEPADASS, J. (2006). « Le monde rural », dans C. Jaffrelot (dir.), *L'Inde contemporaine de 1950 à nos jours*, Paris, Fayard, p. 420-458.

PRABHU, K.S. (2001). *Socio-Economic Security in the Context of Pervasive Poverty : A Case Study of India,* SES Paper Series, Genève, International Labour Organisation, mai.

PRASAD, M. (1998). « International capital on "Silicon Plateau" : Work and control in India's company », *Social Forces* ; vol. 77, n° 2 ; décembre, p. 429-452.

SCRASE, T.J. (2003). « Precarious production : Globalisation and artisan labour in the third world », *Third World Quarterly*, vol. 24, n° 3, p. 449-461.

TAYLOR, B. (1999). « Privatization, markets and industrial relations in China », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 37, n° 2.

TAYLOR, P. et P. BAIN (2005). « India calling to the far away towns. The call center labour process and globalization », *Work, Employment and Society*, vol. 19, n° 2, p. 261-282.

WARSCHAUER, M. (2003). *Technology and Social Inclusion. Rethinking the Digital Divide*, Cambridge, MA, The MIT Press.

ZHOU, X. (1999). « Economic transformation and income inequality in urban China : Evidence from panel data », *American Journal of Sociology*, vol. 105.

Troisième partie

FLEXICURITÉ ET NÉGOCIATION

Protéger l'emploi ou le parcours d'emploi ?
La flexicurité dans une perspective comparative

Anouk Lebel et Paul Bernard

La mondialisation, la désindustrialisation, la participation des femmes au marché du travail et le vieillissement de la population confrontent les pays capitalistes à un dilemme : d'une part, répondre à la demande de flexibilité dans le travail et, d'autre part, garantir la sécurité socioéconomique des travailleurs au fil de leur parcours de vie. En effet, les emplois devenus plus instables ne pourront plus garantir cette sécurité comme le faisaient les emplois standards de la période fordiste.

La garantie de la sécurité socioéconomique des travailleurs au moyen d'une protection des emplois réguliers et de restrictions quant au recours aux formes d'emplois précaires est par ailleurs souvent interprétée comme conduisant à des « rigidités » sur le marché du travail ; en plus de compromettre la compétitivité des économies, ces rigidités seraient autant de barrières à l'inclusion des travailleurs les plus vulnérables dans le marché du travail. La plupart des études sur la protection de l'emploi de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), en particulier, soutiennent qu'un niveau élevé de protection de l'emploi n'assure une véritable sécurité d'emploi qu'au noyau dur des travailleurs masculins d'âge moyen, condamnant les autres au chômage (OCDE, 1999, p. 51-144 ; OCDE, 2004, p. 66-136). Pour combattre l'exclusion des travailleurs les plus vulnérables du marché du travail, les sociétés doivent-elles, comme le suggèrent les travaux de cet organisme, consentir à laisser agir les forces du marché au détriment de la protection d'emploi des travailleurs ?

L'expérience du Danemark indique que des moyens autres que la protection de chaque emploi peuvent garantir la sécurité socioéconomique des travailleurs. En effet, le marché du travail danois allie une faible protection de l'emploi à une sécurité socioéconomique attachée à la continuité de la trajectoire professionnelle plutôt qu'à celle des emplois spécifiques. Le concept de

flexicurité désigne, au sens strict, cette combinaison originale de flexibilité et de sécurité. Mais il réfère aussi, plus généralement, à un défi commun à toutes les sociétés capitalistes avancées. À cet égard, le cas danois est cité en exemple par l'OCDE à l'appui de sa thèse implicite sur la nécessité de tempérer la protection de l'emploi pour permettre la nécessaire flexibilité du marché du travail (OCDE, 1995, p. 125 ; OCDE, 2004, p. 108-109). Mais les pays comme le Danemark renoncent-ils réellement à toute forme de protection de l'emploi des travailleurs ? Une analyse des correspondances multiples, faite à partir des 22 variables ayant servi à la construction de l'indice synthétique de protection de l'emploi de l'OCDE à la fin des années 1990, permet de dresser un portrait riche des stratégies déployées par les pays en matière de protection de l'emploi, stratégies qui, nous le verrons, ne sont pas nécessairement incompatibles avec la flexibilité du marché du travail.

LA PROTECTION DE L'EMPLOI EN QUESTION

Depuis le choc pétrolier de 1973, le problème du chômage structurel et la montée des inégalités sociales laissent penser que la protection sociale de l'après-guerre n'est pas adaptée aux transformations que connaît le marché du travail. La tertiarisation de l'économie et la participation croissante de nouvelles catégories sociales au marché du travail, notamment celle des femmes, seraient à l'origine de ces problèmes. Compte tenu de la décroissance de l'emploi dans le secteur industriel, la croissance nette de l'emploi dépend des services. La protection sociale, développée à partir des risques associés à l'emploi industriel, ne résisterait pas à l'expansion du secteur des services, puisque celui-ci ne garantirait pas aux travailleurs peu qualifiés des salaires élevés et menacerait même une productivité fragile ; cette menace à l'assise financière de la protection sociale donnerait lieu à l'explosion des inégalités salariales (Esping-Andersen, 1999 ; Sarfati et Bonoli, 2002).

Un arbitrage inévitable entre l'égalité et l'emploi semble s'imposer. Les sociétés postindustrielles sont confrontées à un dilemme : l'absence de protection serait à l'origine d'inégalités sociales, mais la protection engendrerait soit un important chômage, soit un financement public de l'emploi qui serait, à terme, insoutenable. Le régime providentiel libéral, dont le marché constitue la source de bien-être la plus caractéristique, apporterait une réponse au problème du chômage dont la contrepartie serait l'accroissement des inégalités salariales. Les régimes conservateur et social-démocrate, qui misent davantage sur l'État comme source de bien-être, seraient incapables de soutenir le fardeau financier que représente la couverture du risque de chômage ou l'emploi dans les services publics.

Cet arbitrage entre l'égalité et l'emploi correspond bien au trilemme de l'économie des services identifié par Iversen et Wren (1998). Ce trilemme suppose que les objectifs d'égalité, de croissance de l'emploi et de modération

fiscale ne peuvent être atteints en même temps. Les pays libéraux (principalement anglo-saxons) insistent sur la modération fiscale, limitant ainsi le financement des services publics et laissant la croissance des services au secteur privé, où les salaires sont ajustés en fonction d'une productivité plus faible, ce qui mène à des inégalités salariales, voire à la pauvreté. Les pays sociaux-démocrates (nordiques) poursuivent les objectifs de plein-emploi et d'égalité en finançant l'emploi dans le secteur public, ce qui se traduit par un important fardeau fiscal pour la population. Enfin, les pays conservateurs et familialistes (en Europe continentale) luttent contre les inégalités salariales en limitant la place du marché, tout en favorisant en même temps la modération fiscale, ce qui nuit à la croissance de l'emploi dans le secteur des services et conduit à des problèmes de chômage, d'inactivité et d'exclusion.

La déréglementation de la protection des emplois se présente comme une solution aux problèmes de chômage et de maintien de la protection sociale que connaissent les pays autres que libéraux. La flexibilité numérique externe induite par une protection de l'emploi peu contraignante serait nécessaire à la croissance de l'emploi pour toutes les catégories sociales. Les études sur la protection de l'emploi, dont le plus grand nombre sont le fruit du travail de l'OCDE, concluent généralement que la protection de l'emploi nuit à la flexibilité du marché du travail à cause d'un mauvais ajustement de l'offre et la demande sur le marché du travail ; un chômage structurel résulterait de tout changement économique brusque (Scarpetta, 1996). Cela n'affecte pas les taux de chômage eux-mêmes, mais plutôt la composition démographique et la durée du chômage. La protection de l'emploi serait à l'origine d'une distribution inégale de la sécurité : elle garantirait la sécurité d'emploi aux hommes de 25-54 ans, mais condamnerait à un chômage plus fréquent les autres groupes, en particulier les jeunes et les travailleurs plus âgés. De plus, la forte protection des emplois réguliers, combinée avec une réglementation souple des contrats temporaires, conduirait à l'expansion de ces derniers pour les catégories autres que les hommes en période d'activité maximale (OCDE, 1999, p. 51-144 ; 2004). En somme, une protection de l'emploi peu contraignante serait nécessaire à la croissance de l'emploi des catégories sociales marginalisées et donc à la restauration d'une équité face à l'emploi.

MESURER LA PROTECTION DE L'EMPLOI

Les travaux de l'OCDE sur la protection de l'emploi se basent sur des données représentant la réglementation des emplois permanents et temporaires à la fin des années 1980, à la fin des années 1990, et en 2003 ; se sont ajoutées, pour les deux dernières périodes, des données relatives aux licenciements collectifs (Grubbs et Wells, 1993 ; OCDE, 1994 ; 1999 ; 2004). Par rapport aux recherches précédentes sur la protection de l'emploi, ces données ont l'avantage de ne pas se fonder exclusivement sur les opinions des employeurs, mais de tenir compte

des contraintes posées aux licenciements et au travail temporaire, à la fois par la voie de la législation, des conventions collectives et des ententes élaborées au sein des secteurs industriels.

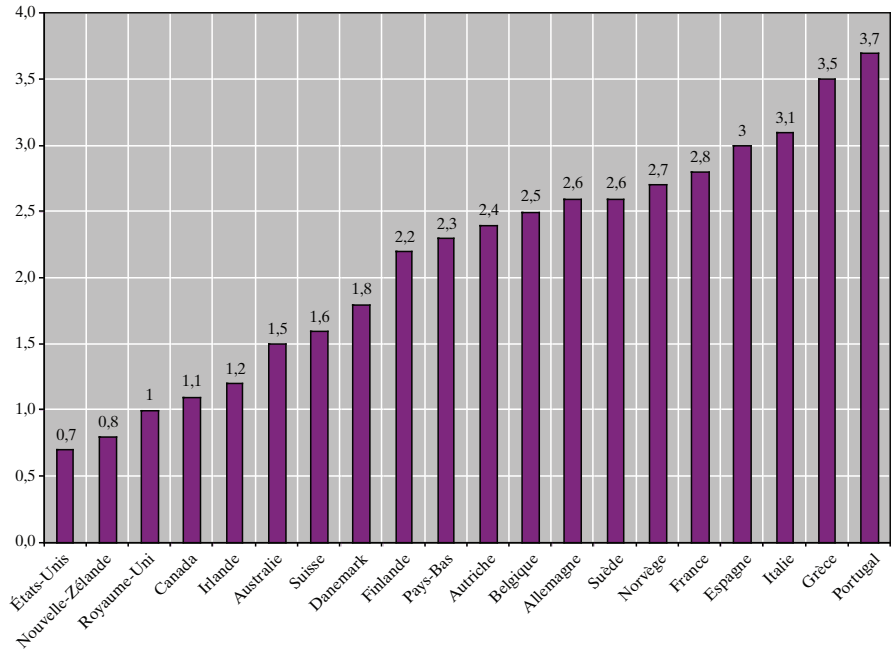
L'usage de ces données par l'OCDE et par les chercheurs se limite toutefois à des indices synthétiques de protection de l'emploi. La rigueur de la protection de l'emploi est mesurée par trois indices portant sur la réglementation des emplois réguliers, la réglementation des emplois temporaires et la réglementation supplémentaire en cas de licenciement collectif. Ces trois indices composent l'indice global de rigueur de protection de l'emploi (souvent identifié au moyen de son acronyme de langue anglaise EPL). Tous les indicateurs se présentent sur une échelle de 0 à 6 (0 étant l'absence de protection de l'emploi et 6, la protection de l'emploi la plus rigide). L'échelle de 0 à 6 est déterminée *a priori* à partir de données brutes qui permettent de construire 22 indicateurs ; l'OCDE utilise, pour construire ses trois indicateurs synthétiques et son indicateur global, une pondération qui paraît raisonnable, mais demeure subjective. La figure 1 présente, en ordre croissant, le classement des pays en regard de l'indice global de protection de l'emploi dans vingt pays de l'OCDE à la fin des années 1990.

L'usage d'indicateurs synthétiques comme mesure de la protection de l'emploi suggère qu'il existe une approche unique de protection des emplois, que les pays choisissent d'emprunter à des degrés divers, menant aux conséquences que l'on connaît : le chômage de longue durée ou les inégalités sociales. À l'extrémité gauche de l'histogramme des scores de protection de l'emploi se regroupent les pays anglo-saxons (États-Unis, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Canada, Irlande, Australie), classés comme appartenant au régime providentiel libéral. Les scores très faibles de ces pays en regard de protection des emplois sont logiques dans la mesure où ils appartiennent au régime qui laisse le plus de place au marché comme pilier de bien-être (Esping-Andersen, 1990). On retrouve à l'autre extrémité les pays appartenant au régime familialiste (Espagne, Italie, Grèce, Portugal) ; leurs scores supérieurs à 3 laissent penser que, compte tenu de l'importance de la famille comme pilier de bien-être, la protection de l'emploi vise, par l'intermédiaire du travailleur (masculin) pourvoyeur de la famille, à protéger celle-ci contre les risques du marché. Toutefois, le classement des pays ne correspond plus aussi étroitement à la classification des régimes providentiels au centre de l'histogramme : les pays du régime conservateur ne se distinguent pas nettement des pays associés au régime social-démocrate. En effet, le Danemark et la Finlande sont séparés de la Suède et la Norvège par les Pays-Bas, l'Autriche, l'Allemagne et la Belgique. Se pourrait-il que les régimes conservateur et social-démocrate ne se distinguent pas tant au plan du *degré* de la protection, mais surtout au plan de la *nature* des stratégies de protection de l'emploi déployées ? L'indice de protection de l'emploi cache peut-être les informations cruciales permettant de révéler la logique de ces stratégies.

La position du Danemark, laboratoire de la flexicurité, donne bien une telle indication. Avec un score de 1,8 sur l'échelle de protection de l'emploi de l'OCDE, le Danemark se distingue des autres pays scandinaves (Finlande, Suède, Norvège) et s'approche des pays anglo-saxons. Mais si, au Danemark, il est relativement aisé d'embaucher et de licencier des travailleurs, ceux-ci bénéficient en retour d'une protection généreuse du revenu en cas de perte d'emploi et de mesures d'activation facilitant la continuité de la trajectoire d'emploi (Madsen, 2006). Cette stratégie de flexicurité coïncide, depuis les dix dernières années, avec l'augmentation des taux d'emploi et la baisse des taux de chômage.

FIGURE 1

Indicateur synthétique de protection de l'emploi, pays de l'OCDE à la fin des années 1990



Le modèle danois, qui combine harmonieusement flexibilité et sécurité, suscite l'intérêt des milieux politiques et académiques. L'OCDE cite le Danemark en exemple lorsqu'il est question de surmonter le problème du chômage structurel, auquel tous les pays européens sont confrontés à divers degrés (OCDE, 2004, p. 108-109). Ce qu'on retient de l'expérience du Danemark, c'est davantage la relative souplesse de la protection de l'emploi que les politiques de sécurité du revenu et les politiques d'activation, comme le marquent bien les

critiques de Barbier à l'égard des lectures sélectives des politiques danoises (Barbier, 2005). Or, le score du Danemark en regard de l'indice de protection de l'emploi de l'OCDE a beau se démarquer des autres pays scandinaves, il demeure néanmoins plus élevé que celui des pays anglo-saxons. La différence entre le Danemark et le Royaume-Uni (1,8 et 1) est, après tout, aussi grande que celle entre le Danemark et la Suède (1,8 et 2,6).

En fait, la position intermédiaire du Danemark réaffirme la nécessité d'examiner plus précisément ce que font les pays conservateurs et sociaux-démocrates au plan de la protection des emplois. La mesure de la protection de l'emploi au moyen d'une échelle unidimensionnelle entraverait-elle la caractérisation de voies originales de protection de l'emploi qui seraient compatibles, à des degrés divers, avec des stratégies de flexicurité ? Une analyse factorielle des correspondances à partir des 22 variables ayant servi à la construction de l'indice global de l'OCDE nous permet de dresser un portrait plus riche des stratégies mises en œuvre par les pays en matière de protection des emplois spécifiques.

DONNÉES ET MÉTHODES

Notre analyse se fonde sur les 22 variables ayant servi à la construction des indices de protection de l'emploi pour la fin des années 1990 pour 20 pays développés de l'OCDE généralement étudiés dans les classifications des régimes providentiels (il s'agit des pays qui se retrouvent dans la figure 1). L'analyse factorielle des correspondances permet de résumer l'information comprise dans un ensemble de données en facteurs récapitulatifs et de représenter graphiquement les relations entre les cas analysés et les facteurs ; elle fait émerger des regroupements de pays selon les variables qui les rassemblent et les différencient. L'analyse traite un tableau de 20 lignes (les pays) par 51 colonnes (les modalités des variables). De ce tableau, l'analyse tire un premier axe, par rapport auquel les lignes et les colonnes se situent selon une valeur propre ; il correspond à la meilleure approximation de ces valeurs dans un espace à une dimension, obtenu par le produit croisé des valeurs propres des lignes et des colonnes. Le deuxième axe reprend la même analyse, mais à partir de ce dont le premier axe n'a pas rendu compte (les résidus, c'est-à-dire la différence entre les données originales et les produits croisés). On procède de la même façon jusqu'à ce que l'ensemble des valeurs du tableau soit expliqué par des facteurs ; mais en pratique, on s'en tient à deux ou trois facteurs principaux qui résument l'essentiel de l'information (appelée inertie) contenue dans le tableau original.

Nous n'avons pas retenu les scores de 0 à 6 attribués par l'OCDE pour les indicateurs que nous utilisons pour notre analyse. Compte tenu du nombre limité de cas et de la nécessité de former des catégories significatives (sans isoler des pays exceptionnels) nous avons plutôt découpé ces indicateurs, à partir des données brutes, en 2 ou 3 modalités, totalisant ainsi 51 modalités. Le tableau 1

présente les variables, leurs modalités, leurs points de coupure ainsi que les étiquettes des modalités utilisées dans les figures suivantes, qui illustrent notre analyse (signalons que plus le cardinal de ces étiquettes est grand, plus forte est la protection des emplois).

TABLEAU 1

Indicateurs de protection de l'emploi de l'OCDE

Réglementation entourant les contrats permanents	
Procédures	
Procédures de notification • ***not1*** : une notification verbale suffit ; • ***not2*** : une notification écrite doit être adressée au salarié ; • ***not3*** : un tiers doit être avisé.	Délai à respecter avant que le préavis entre en vigueur • ***attente1*** : moins de 7 jours ; • ***attente2*** : 7 jours et plus.
Préavis et indemnités en cas de licenciement	
Durée du préavis pour 9 mois d'ancienneté • ***préav9m1*** : moins de 1 mois ; • ***préav9m2*** : 1 mois et plus.	Indemnité de licenciement pour 9 mois d'ancienneté • ***0indem9mois*** : pas d'indemnité en cas de licenciement pour 9 mois d'ancienneté ; • ***indem9mois*** : indemnité en cas de licenciement pour 9 mois d'ancienneté.
Durée du préavis pour 4 ans d'ancienneté • ***préav4ans1*** : moins de 2 mois ; • ***préav4ans2*** : 2 mois et plus.	Indemnité de licenciement pour 4 ans d'ancienneté • ***0indem4ans*** : pas d'indemnité de licenciement pour 4 ans d'ancienneté ; • ***indem4ans*** : indemnité en cas de licenciement pour 4 ans d'ancienneté.
Durée du préavis pour 20 ans d'ancienneté • ***préav20ans1*** : moins de 4,25 mois ; • ***préav20ans2*** : 4,25 mois et plus.	Indemnité de licenciement pour 20 ans d'ancienneté • ***0indem20ans*** : pas d'indemnité de licenciement pour 20 ans d'ancienneté ; • ***indem20ans*** : indemnité de licenciement pour 20 ans d'ancienneté.

TABLEAU 1 (*suite*)
Indicateurs de protection de l'emploi de l'OCDE

Difficultés de licenciement	
Définition du licenciement abusif • ***définition1*** : l'inaptitude du salarié est un motif suffisant de licenciement ; • ***définition2*** : l'inaptitude du salarié n'est pas un motif suffisant de licenciement, des considérations sociales, d'âge ou d'ancienneté doivent être prises en compte dans le choix des salariés à licencier. Dans certains cas, une reconversion doit être tentée avant le licenciement.	Durée de la période probatoire (période durant laquelle les contrats réguliers ne sont pas totalement couverts par la réglementation contre les licenciements • ***essai1*** : 3 mois ou plus ; • ***essai2*** : 3 mois ; • ***essai3*** : moins de 3 mois.
Indemnisation pour licenciement abusif après 20 ans d'ancienneté • ***indemabusif1*** : moins de 12 mois de salaire ; • ***indemabusif2*** : de 12 à 18 mois de salaire ; • ***indenabusif3*** : 18 mois de salaire ou plus.	Possibilité de réintégration à la suite d'un licenciement abusif • ***réintégration1*** : pas de réintégration possible ; • ***réintégration2*** : réintégration de score 1 selon l'échelle de 0 à 3 de l'OCDE ; • ***réintégration3*** : réintégration de scores 2 et 3 selon l'échelle de 0 à 3 de l'OCDE.
Réglementation entourant les contrats temporaires	
Cas autorisés de recours aux contrats de durée déterminée (CDD) • ***0restcdd*** : pas de restriction légale au recours aux CDD ; • ***restcdd*** : restrictions légales quant au recours aux CDD.	Restriction légale du recours au travail temporaire/agences d'intérim (ATT) • ***0restatt*** : pas de restriction légale entourant le recours aux agences d'intérim ; • ***restatt*** : restrictions légales quant au recours aux agences d'intérim.
Nombre maximal de recours aux contrats de durée déterminée • ***0limite nb cdd*** : pas de limite au nombre de CDD successifs ; • ***limite nb cdd*** : limite au nombre de CDD successifs.	Restriction au nombre de renouvellements des contrats d'intérim/de travail temporaire • ***0limite nb att*** : pas de restriction au nombre de renouvellements des ATT ; • ***limite nb att*** : restriction au nombre de renouvellements des ATT.

TABLEAU 1 (*suite*)
Indicateurs de protection de l'emploi de l'OCDE

Durée cumulée maximale de contrats de durée déterminée successifs • ***0limite durée cdd*** : la durée des CDD est illimitée ; • ***limite durée cdd*** : la durée maximale des CDD est limitée.	Durée cumulée maximale des contrats d'intérim/du travail temporaire • ***0limite durée att*** : durée des contrats d'intérim illimitée ; • ***limite durée att*** : durée des contrats d'intérim limitée.
Licenciements collectifs	
Définition du licenciement collectif • ***defcoll1*** : réglementation supplémentaire à partir de 20 licenciements ; • ***defcoll2*** : réglementation supplémentaire à partir de 10 licenciements ; • ***defcoll3*** : réglementation particulière en dessous de 10 licenciements.	Obligations de notification supplémentaires en cas de licenciement collectif (le nombre d'acteurs est le nombre d'acteurs total et non le nombre d'acteurs supplémentaires en cas de licenciement collectif) • ***notcoll1*** : pas d'obligation de notification ; • ***notcoll2*** : notification à un acteur ; • ***notcoll3*** : notification à 2 acteurs.
Délai supplémentaire à respecter avant que le préavis entre en vigueur • ***délaicoll1*** : délai avant le début du préavis d'un licenciement collectif faible (moins de 23 jours), peu importe le délai pour l'emploi régulier ; • ***délai1coll2*** : délai avant le début du préavis d'un licenciement collectif de 23 à 45 jours, lorsque le délai pour l'emploi régulier est de moins de 7 jours ; • ***délai2coll2*** : délai avant le début du préavis d'un licenciement collectif de 23 à 45 jours, lorsque le délai pour l'emploi régulier est de plus de 7 jours ; • ***délai1coll4*** : délai avant le début du préavis pour un licenciement collectif de 46 jours et plus.	Autres coûts spécifiques incombant aux employeurs en cas de licenciement collectif • ***0 coût lic. coll*** : pas d'obligation supplémentaire en cas de licenciement collectif ; • ***coût lic. coll*** : indemnité supplémentaire ou plans sociaux en cas de licenciement collectif.

DES FACTEURS QUI INDIQUENT TROIS STRATÉGIES DE PROTECTION DE L'EMPLOI

Nous avons retenu les trois facteurs qui contribuent le plus à l'explication des associations entre les 51 modalités et les 20 pays. Ils expliquent respectivement 24,98 %, 12,46 % et 10,32 % de l'inertie totale du modèle. Ainsi, notre analyse rend compte d'environ la moitié des ressemblances et des différences entre pays par rapport aux 22 indicateurs servant de base à notre analyse et le premier facteur explique lui-même environ la moitié de ce qui est expliqué. Nous identifions les trois facteurs extraits comme suit.

- Le premier facteur représente l'arbitrage entre les forces du marché et la protection de la société, particulièrement celle des groupes les plus vulnérables, contre ces forces. Ce facteur correspond assez étroitement, nous le verrons plus loin, à l'indice global de protection de l'emploi de l'OCDE.
- Le deuxième facteur concerne la protection (ou non) des emplois réguliers axée sur le maintien dans l'emploi existant et la réintégration dans l'emploi perdu.
- Le troisième facteur concerne la protection des travailleurs réguliers les mieux établis et vise la continuité de l'activité, même si ce n'est pas au sein du même emploi.

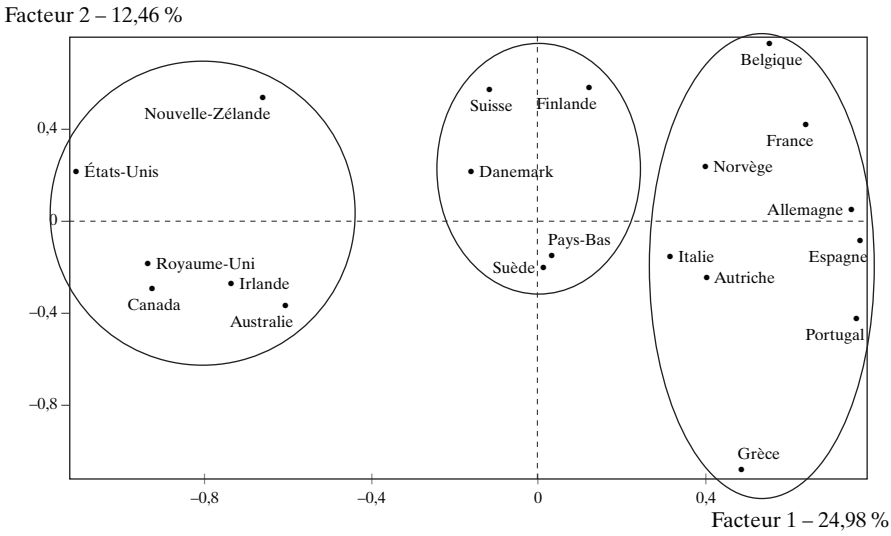
L'arbitrage entre la protection sociale et les forces du marché

La figure 2 illustre le positionnement des pays sur les axes 1 et 2. Le premier facteur distingue trois groupes de pays, groupes confirmés par une classification hiérarchique directe sur le premier facteur. À un extrême, les pays anglo-saxons (Nouvelle-Zélande, États-Unis, Royaume-Uni, Canada, Irlande, Australie) laissent largement agir les forces du marché ; à l'autre extrême, la plupart des pays d'Europe continentale et méditerranéenne (Belgique, France, Allemagne, Autriche, Espagne, Portugal, Grèce, Italie) ainsi que la Norvège optent plutôt pour la protection de l'emploi. Trois des quatre pays scandinaves (Danemark, Finlande, Suède) ainsi que les Pays-Bas et la Suisse se situent au centre de cet axe, indiquant qu'ils font des choix intermédiaires par rapport à cet arbitrage ou qu'ils parviennent à y échapper d'une certaine façon.

L'arbitrage concerne la facilité ou la difficulté de licencier des travailleurs réguliers, la réponse aux réductions importantes de personnel, qui affectent les collectivités locales elles-mêmes, et, enfin, la présence ou l'absence de contraintes quant au recours au travail temporaire et à la précarité qui y est associée. La figure 3 illustre les modalités significatives sur l'axe 1 ; elle indique que la plupart de pays méditerranéens et d'Europe continentale protègent les travailleurs contre les forces du marché. Il faut interpréter ces associations non pas comme l'indication que toutes les modalités significatives

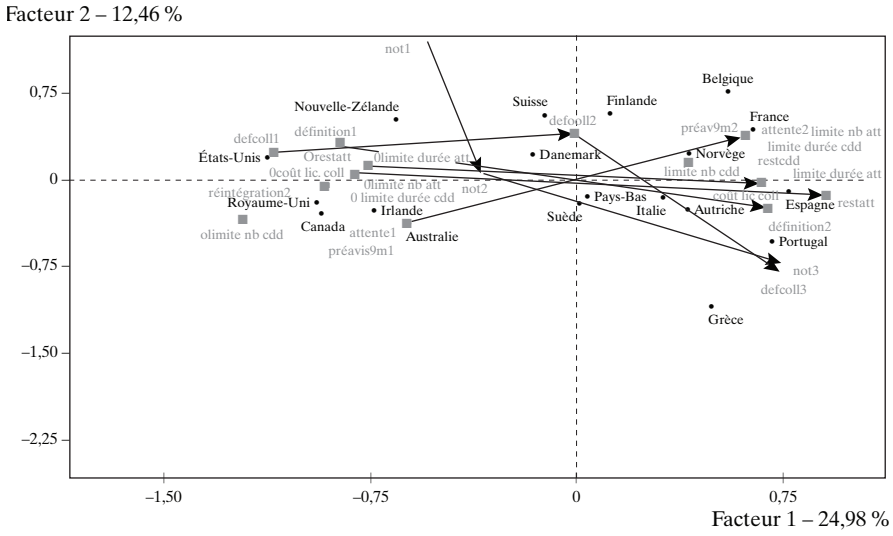
se retrouvent strictement dans tous les pays ; mais dans l'ensemble, les pays se situant aux extrémités d'un axe donné tendent à partager les modalités qui s'y retrouvent aussi.

FIGURE 2
Positionnement des pays sur les axes 1 et 2



En premier lieu, les entreprises de ces pays ne peuvent licencier des travailleurs sous contrat régulier sans motif ; l'ancienneté et des conditions sociales, comme l'âge et le sexe, doivent être prises en compte (définition2). Des procédures élaborées, comme un long délai avant le début du préavis, période au cours de laquelle le licenciement peut toujours être révoqué, renforcent cette protection contre les licenciements (attente2). En deuxième lieu, ces pays protègent par diverses mesures les travailleurs de l'insécurité associée à un emploi temporaire. En général, des contraintes se posent aux entreprises qui veulent recourir aux agences de travail temporaire et aux contrats de durée déterminée : le recours à ce type d'emploi est restreint à des situations spécifiques et est limité par un nombre maximal de renouvellements ou une restriction quant à la durée du contrat (restatt, limite durée att, limite nb att, restcdd limite durée cdd, limite nb cdd). Enfin, les licenciements collectifs, considérés comme tels à partir d'une mise à pied de moins de 10 employés (defcoll3), mènent à des coûts supplémentaires pour les entreprises et à des mesures sociales ou de reconversion, protégeant les travailleurs et les collectivités locales contre les conséquences des réductions importantes de personnel (coût lic. coll).

FIGURE 3
Modalités les plus significatives sur l'axe 1



Note : Ici comme dans les figures 4 et 6, les modalités dont l'étiquette apparaît en grisé ne contribuent pas significativement à la définition de l'axe.

La figure 3 illustre également que les pays anglo-saxons, à l'opposé, laissent libre cours au marché dans ces domaines. La suppression du poste ou l'incapacité du salarié à en satisfaire les conditions est un motif suffisant de licenciement (définition1) et le délai avant le début du préavis est de moins de 7 jours (attente1), ce qui laisse les travailleurs presque sans possibilité d'y échapper. Pour les travailleurs de 9 mois d'ancienneté, le préavis est de moins d'un mois (préav9m1), ce qui dispense les employeurs de coûts en cas de licenciement, mais laisse peu de temps aux travailleurs pour se trouver un autre emploi. Les agences de travail temporaire et les contrats de durée déterminée ne font l'objet d'aucune réglementation : aucune contrainte ne se pose quant aux cas où le recours y est autorisé, au nombre de contrats ou à leur durée cumulative ; ceci présente un risque d'insécurité pour les travailleurs, qui peuvent cumuler des emplois temporaires sans jamais accéder à un emploi de durée indéterminée (0restatt, 0restcdd, 0limite durée att, 0limite durée cdd, 0limite nb att, 0limite nb cdd). Enfin, les réductions importantes de personnel, qui sont considérées comme telles à partir d'au moins 20 employés, n'entraînent ni coûts pour les entreprises ni mesures de reconversion des travailleurs. En somme, l'absence de réglementation ne pose pas de contraintes à la flexibilité du marché du travail, mais présente le risque que les travailleurs écopent de l'insécurité qui en découle.

Que se passe-t-il aux Pays-Bas, en Suède, en Suisse, en Finlande et au Danemark ? Leur position centrale sur le premier axe laisse croire qu'ils échappent jusqu'à un certain point à l'arbitrage entre la protection de l'emploi et les forces du marché. La position centrale de ces pays concorde d'ailleurs mal avec leur position sur l'échelle générale de protection de l'emploi établie par l'OCDE et représentée par l'histogramme des indices globaux de rigueur de la protection de l'emploi. La protection de l'emploi, lorsqu'elle est mesurée par l'indice global de l'OCDE, est beaucoup plus importante en Suède (2,6) qu'en Suisse (1,6) et au Danemark (1,8). Pourtant, ces pays se regroupent au centre du premier axe, ce qui laisse penser qu'ils optent pour d'autres formes de protection des travailleurs ; c'est ce que révélera l'examen des deux autres axes.

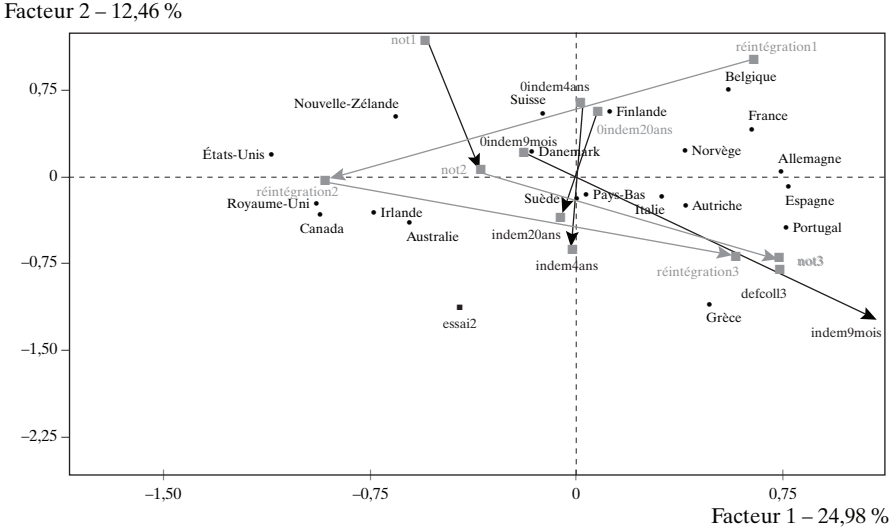
La protection des emplois existants et la réintégration dans l'emploi précédent

L'axe 2 correspond à des instruments de protection des emplois réguliers laissés de côté par les pays qui se situent à son pôle positif. Comme le montre la figure 4, l'axe 2 fait état de certaines différences parmi les pays qui protègent peu l'emploi en opposant les États-Unis et la Nouvelle-Zélande, d'une part, aux autres pays libéraux de l'autre. Mais c'est au centre et à droite de l'axe 1, là où la protection de l'emploi est plus importante, que les différences quant à ses formes se manifestent le plus. Au centre, le Danemark, la Suisse et la Finlande se démarquent de la Suède et des Pays-Bas et à l'extrémité droite, la Norvège et certains pays conservateurs (Belgique, France, Allemagne) se distinguent de l'Autriche et des pays d'Europe du Sud (Italie, Portugal, Espagne, Grèce). Quels sont les instruments correspondants à l'axe 2 et laissés de côté par les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, le Danemark, la Suisse, la Finlande, la Norvège, la Belgique, la France et l'Allemagne ?

L'axe 2 représente une forme de protection des emplois réguliers correspondant à une logique de maintien au sein de l'emploi existant et de réintégration dans l'emploi perdu. Dans les pays latins, en Autriche, aux Pays-Bas et en Suède, l'avis à une tierce partie rend le renvoi d'un travailleur plus difficile (not3), renvoi d'autant plus découragé qu'il implique, pour l'employeur, le versement d'une indemnité au travailleur (indem9mois, indem4ans, indem20ans) qui bénéficie aussi d'une possibilité de réintégration au sein de son emploi précédent (réintégration3). Cette logique de protection de l'emploi est centrée sur la sécurité de l'emploi existant ; elle s'inscrit dans la perspective d'après-guerre, selon laquelle les travailleurs qui perdent leur emploi en cas de mauvaise conjoncture économique le retrouveront une fois la santé économique rétablie. Les États-Unis, la Nouvelle-Zélande, le Danemark, la Suisse, la Finlande, la Norvège, la France, l'Allemagne et la Belgique n'optent pas pour cette stratégie de protection des travailleurs réguliers. En effet, ces pays, la Nouvelle-Zélande et les pays intermédiaires sur l'axe 1 au premier chef, se montrent plus souples en ce qui concerne les obligations de notification contrevenant au licenciement

des travailleurs permanents (not1). Dans le cas où un licenciement survient, l'ensemble des pays du côté positif de l'axe 2 ne tend pas vers le versement d'une indemnité (0indem9mois, 0indem4ans, 0idem20ans) ou la réintégration au sein de l'emploi précédent (réintégration1). La plupart de ces pays emploient toutefois une stratégie différente de protection des travailleurs établis, qui transparaît dans l'interprétation du troisième facteur.

FIGURE 4
Modalités les plus significatives sur l'axe 2



Une protection des emplois réguliers qui vise la continuité d'emploi plutôt que le maintien dans l'emploi existant

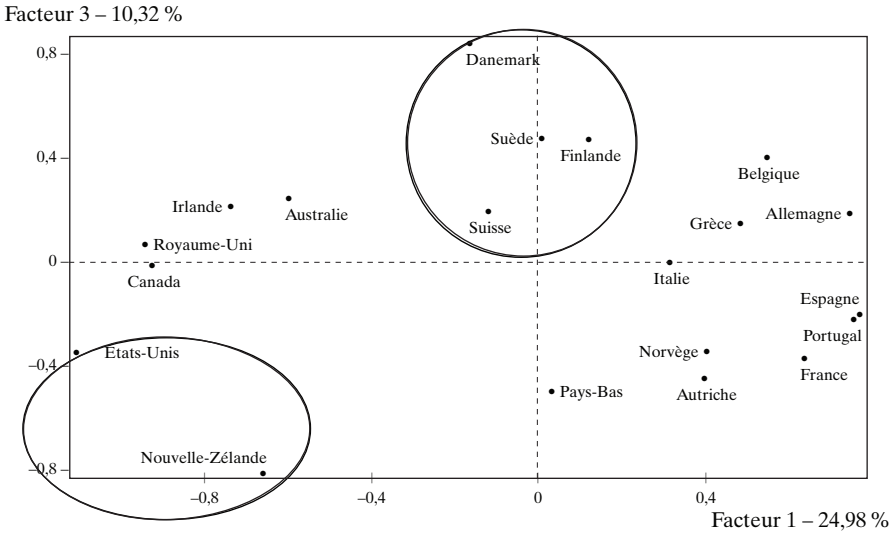
Comme on le voit à la figure 5, l'axe 3 agit sur les trois groupes de pays définis par l'axe 1, mais particulièrement sur les pays qui se situent au centre de cet axe : le Danemark, la Suède, la Finlande et les Pays-Bas. Cet axe décrit une protection de l'emploi peu contraignante pour les nouveaux travailleurs réguliers, mais qui gagne en importance une fois ces travailleurs bien établis. Cette protection des travailleurs réguliers établis est plutôt dirigée vers la continuité de leur parcours d'emploi que le maintien dans leurs emplois existants.

Au Danemark, en Suède, en Finlande, en Allemagne et en Belgique, la continuité en emploi est favorisée par des préavis longs pour les travailleurs anciens (figure 6) ; ces préavis s'élèvent à plus de deux mois pour 4 ans d'ancien-

neté et à plus de 4 mois pour 20 ans d'ancienneté (préav4ans2, préav20ans2). Comme les indemnités de licenciement, les préavis découragent dans une certaine mesure le licenciement des travailleurs réguliers en représentant des coûts pour les entreprises ; mais contrairement aux indemnités, l'octroi de préavis longs favorise la continuité de la trajectoire en permettant aux travailleurs de débuter la recherche d'un autre emploi tout en travaillant encore au sein de l'emploi qui se termine. Les travailleurs réguliers nouvellement embauchés ne bénéficient cependant pas de cette protection contre les licenciements avant un certain temps : la période d'essai s'élève à au moins trois mois en Belgique, en Suède et en Finlande, à 6 mois en Allemagne et à plus de 10 mois au Danemark (essai1) Cette souplesse de la protection des nouveaux travailleurs réguliers dédramatise l'embauche, mais est dirigée vers la garantie d'une protection de l'emploi une fois que les travailleurs réguliers sont établis.

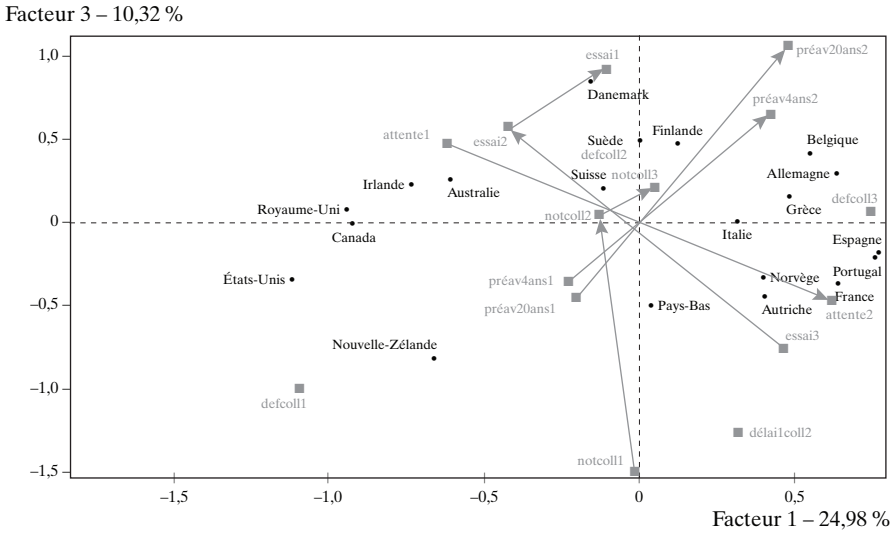
FIGURE 5

Positionnement des pays sur les axes 1 et 3



Cette manière de protéger les emplois est dynamique au sens où elle encadre la mobilité des travailleurs d'un emploi à l'autre. Pour les pays qui se situent au centre de l'axe 1 (la Suisse, la Suède, la Finlande et le Danemark), cette protection des emplois réguliers dirigée vers la continuité en emploi s'accompagne d'un laisser-faire accru par ailleurs, encourageant probablement la mobilité d'un emploi à l'autre, notamment par un délai moins long avant le début du préavis (attente1) ; ce n'est cependant pas le cas en Belgique et en Allemagne, qui se situent davantage à l'extrémité du continuum de la protection sociale.

FIGURE 6
Modalités les plus significatives sur l'axe 3



Aux Pays-Bas, en Autriche, en Norvège, en France, au Portugal et en Espagne, l'embauche de nouveaux travailleurs se traduit presque immédiatement par une protection contre les licenciements, la durée de la probation étant inférieure à 3 mois (essai3). Toutefois, lorsque surviennent des licenciements, par ailleurs limités par des procédures assez longues (attente2), les travailleurs établis disposent d'un délai de préavis court (préav4ans1, préav2ans2), ce qui ne facilite pas la transition vers un autre emploi. Cela s'explique par le fait que les pays latins (Espagne, Portugal, Grèce, Italie), l'Autriche et les Pays-Bas privilégient, comme l'indique l'interprétation de l'axe 2, le maintien en emploi plutôt que la continuité en emploi, via le versement d'indemnités aux salariés licenciés, ainsi que par la possibilité de réintégration au sein de l'emploi précédent. La France et la Norvège ne semblent opter ni particulièrement pour cette stratégie de maintien en emploi, ni pour une stratégie de continuité en emploi, bien qu'ils tranchent, dans l'arbitrage, pour la protection sociale contre les risques du marché. La Nouvelle-Zélande et les États-Unis apportent une contribution importante à l'axe 3, qui les distingue des autres pays anglo-saxons par la très courte durée de la période d'essai et la quasi-absence de préavis pour les travailleurs établis.

CONCLUSION: FLEXIBILITÉ ET PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Dans les travaux de l'OCDE sur la protection de l'emploi, celle-ci est envisagée comme un continuum allant de l'absence de protection de l'emploi à la protection de l'emploi la plus contraignante, comme si la protection de l'emploi ne pouvait emprunter qu'une seule voie. Nos résultats montrent qu'il en va tout autrement.

TABLEAU 2
Corrélations entre les indices de l'OCDE et les axes

Indices synthétiques de l'OCDE	Corrélations		
	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Indice global de rigueur de la protection de l'emploi	0,92	–0,29	0,04
Indice synthétique de réglementation de l'emploi régulier	0,75	–0,21	–0,13
Indice synthétique de réglementation de l'emploi temporaire	0,85	–0,18	0,01
Indice synthétique de réglementation relative aux licenciements collectifs	0,35	–0,29	0,56

Le tableau 2 indique que l'indice global de l'OCDE et ses deux premières composantes correspondent assez bien au facteur général qu'est l'axe 1 ; par contre, les distinctions que nous avons trouvées entre les stratégies de protection des emplois réguliers dirigées vers le maintien au sein de l'emploi existant (axe 2) ou la continuité en emploi (axe 3) ne sont exprimées par aucun des indices de l'OCDE. Ces deux derniers axes rendent compte des voies qu'empruntent, en particulier, la Suède, la Finlande, le Danemark et la Suisse pour relever le défi de la flexicurité. Ces pays n'échappent pas au dilemme entre sécurité et flexibilité en empruntant simplement la voie d'une protection de l'emploi peu contraignante, contrairement à ce qui est souvent dit du cas du Danemark ; ils déploient plutôt une stratégie qui mise sur la protection des emplois réguliers privilégiant la continuité en emploi plutôt que le maintien dans un emploi, élargissant ainsi la protection de l'emploi existant à la trajectoire d'emploi dans son ensemble. Cette stratégie est d'ailleurs empiriquement associée, comme le prévoit l'hypothèse du « triangle d'or » de Madsen (2005), avec d'autres formes de protection des travailleurs : mesures de remplacement de revenu des travailleurs, ainsi que politiques de formation professionnelle et d'aide à l'embauche. Nous en rendrons compte dans des travaux qui seront publiés ultérieurement.

Cette protection du parcours d'emploi des travailleurs, dynamique dans le sens où elle est favorable à la flexibilité du marché du travail, suppose une aussi grande responsabilité sociale que la protection classique de l'emploi. En effet, ces nouvelles formes de protection, loin de faire porter aux seuls travailleurs les risques de la flexibilité du marché du travail, nécessitent la responsabilité conjointe des syndicats, de l'État et des entreprises en ce qui a trait à la protection de l'emploi et du revenu et aux mesures de reconversion des travailleurs, comme le suggèrent Larsen (2005) et Barbier (2005). C'est ainsi que se définit une voie vers la productivité de l'économie qui passe par l'investissement social (Bernard et Boucher, 2007).

BIBLIOGRAPHIE

ANDERSEN, J.G. (2002). Différentes stratégies pour améliorer l'emploi en Europe. *Mutations du marché du travail et protection sociale dans une perspective internationale : voies parallèles ou convergentes ?* H. Sarfati et G. Bonoli. Bern, Peter Lang.

BARBIER, J.-C. (1998). « Les politiques publiques de l'emploi en perspective : pour un cadre de comparaison des politiques nationales de l'emploi », dans J.-C. Barbier et J. Gautié, *Les politiques de l'emploi en Europe et aux Etats-Unis*, Paris, Presses universitaires de France.

BARBIER, J.-C. (2005). *Apprendre vraiment du Danemark : Réflexion sur le « miracle danois »*, Centre d'études de l'emploi, février.

BERNARD, P. et G. BOUCHER (2007). « Institutional competitiveness, social investment, and welfare regimes », *Regulation and Governance*, vol. 1, p. 213-229.

BREDGAARD, T., F. LARSEN, et P.K. MADSEN (2005). *The Flexible Danish Labour Market – A Review*, CARMA, Aalborg University, avril.

ESPING-ANDERSEN, G. (1999). *Les trois mondes de l'État providence : essai sur le capitalisme moderne,* Paris, Presses universitaires de France, p. 278-283.

GANGL, M.M. (2003). « The only way is up ? Employment protection and job mobility among recent entrants to European labour markets », *European Sociological Review*, vol. 19, nº 5, p. 429-449.

GRUBBS, D. et W. WELLS (1993). « Employment and patterns of work in EC countries », *OCDE Economic Studies,* vol. 21, hiver, p. 7-58.

IVERSEN, T. et A. WREN (1998). « Equality, employment, and budgetary restraint : The trilemma of the service economy », *World Politics*, vol. 50, nº 4, p. 507-546.

LARSEN, F. (2005). « Active labour market policy in Danemark as an example of transional labour market and flexicurity arrangements – What can be learnt ? », *TLM. NET Working Papers No. 2005-11*, Amsterdam SISWO/Social Policy Research. <www. siswo. uva. nl/tlm/root_files/WorkP05-11Flemming %20Larsen. pdf>

MADSEN, P.K. (2004). « The Danish model of "flexicurity" : experiences and lessons », *Transfer,* vol. 10, nº 2, p. 187-207.

MADSEN, P.K. (2005). « The Danish road to "flexicurity" : Where are we ? How did we get there ? », dans T. Bredgaard et F. Larsen, *Employment Policy from Different Angles,* Copenhague, DJOF Publishing.

MADSEN, P.K. (2006). « How can it possibly fly ? The paradox of a dynamic labour market in a Scandinavian welfare state », dans J.L. Campbell, J.A. Hall et O.K. Pedersen, *National Identity and a Variety of Capitalism : The Case of Denmark*, Montréal, McGill University Press.

NEUMARK, D.D. (2004). « Minimum wages, labor market institutions, and youth employment : A cross-national analysis », *Industrial and Labor Relations Review,* vol. 57, nº 2, p. 223-248.

OCDE (1994). *The OECD Job Study. Evidence and Explanations. Part 1 : Labour market trends and underlying forces of change ; Part II : The adjustment potential of the labour market*, Paris, OCDE.

OCDE (1995). *The Public Employment Service in Denmark*, OECD Employment Outlook, Finland et Italy, p. 101-138.

OCDE (1999). *Protection de l'emploi et performance du marché du travail : Perpectives de l'emploi*, Paris, OCDE, p. 51-144.

OCDE (2004). « Employment protection regulation and labour market performance », *OCDE Employment Outlook*, Paris, OECD, p. 61-125.

OCDE (2004). *Perspectives de l'emploi*, chap. 2, Paris, OCDE, p. 66-136.

OCDE (2004). « Réglementation et réglementation relative au marché du travail », dans Perspectives de l'emploi de l'OCDE, *Chapitre 2*, p. 66-136.

SARFATI, H. et G. BONOLI (dir.) (2002). « Mutations du marché du travail et protection sociale dans une perspective internationale : voies parallèles ou convergentes ? », *Sécurité sociale*, vol. 5, Berne, Peter Lang.

SCARPETTA, S. (1996). « Assessing the role of labour market policies and institutional settings on unemployment : A cross-country study », *OCDE Economic Studies*, vol. 26, nº 26, p. 43-98.

WILTHAGEN, T. (2004). « The concept of 'flexicurity' : A new approach to regulating employment and labour markets », *Transfer,* vol. 10, nº 2, p. 166-186.

European Flexicurity: Flexibility and Precariousness of Work – Empirical Findings

A Study Based on the *Fourth European Working Conditions Survey 2005*

Hartmut Seifert and Andranik Tangian

The European Commission's (2006) Green Paper: Modernising Labour Law to Meet the Challenges of the 21st Century and *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Towards Common Principles of Flexicurity: More and Better Jobs Through Flexibility and Security* (European Commission, 2007) have put *flexicurity* on the top of political agenda. This hybrid term has become one of the more fashionable elements of the European political discourse when it comes to addressing social and economic policies in general and employment policies in particular. But still there is no unambiguous understanding of flexicurity, to say nothing of its operational definition.

The term flexicurity was launched in the Netherlands during the preparation of the *Dutch Flexibility and Security Act* which came into force in 1999. The term was rapidly picked up by labour market researchers, who discovered Denmark as an alternative to the Dutch flexicurity model (WSI, 2000). In both countries flexible employment relations are compensated by advantages in social security and employment security, so that many scholars describe flexicurity as a flexibility-security trade-off (Wilthagen and Tros, 2004).

The Dutch and Danish experience proves that alternative approaches to simple deregulation of labour market can be successful in providing high levels of flexibility without attaining it at the cost of increased workers insecurity. Hence, flexicurity offers options for a market with a human face, fitting European models of capitalism better than pure flexibilization under the deregulatory approach of the American model.

In both countries – Denmark and the Netherlands – flexicurity is regarded as a response to challenges of globalisation. On the one hand, enterprises can easily adapt to changing needs and requirements. Flexicurity enhances their competitiveness and further economic growth. On the other hand, flexicurity contributes to social coherence by achieving a high degree of employment security and of social security.

Under flexicurity, both dimensions of security – employment and social security – are equally taken into account. However, the approach of the EC *Green Paper* on labour law is rather one-sided, focusing primarily on employment security and turning a blind eye to the second important factor – social security, including income security.

As for flexibilization, the longstanding assumption, that extensive deregulation and flexibilisation of labour market would automatically lead to higher levels of production and therefore, ultimately, to higher income and better social security, is now put in question. Even the OECD retreats from its former radical position. It admits that there is no clear relation between the level of employment protection and the level of unemployment. Consequently, deregulation is not a universal mean to improve labour market performance.

The link between employment protection legislation and employment trends is weaker than suggested in the neo-classical theory. As recognized in a recent OECD paper (Brandt *et al.,* 2005), the deregulation of labour markets in the OECD countries had a little impact on employment. For example, German flexibilization reforms in 1994-2004 were accompanied by increasing unemployment. In Spain, on the contrary, unemployment significantly decreased without any tangible deregulation of the strictly regulated labour market. There is evidence that a high level of employment and a low level of unemployment can be attained under different models of labour market regulations (Howell *et al.,* 2006; OECD, 2006; Baker *et al.,* 2005).

These studies also show that flexibility results in a high risk of exacerbating social and income inequalities. Indeed, employees with non-standard contracts have disadvantageous income, lower employment stability and limited access to company-based professional training (OECD, 2002 and 2006). Besides, deregulation results in segmented labour markets, with some workers enjoying a high degree of security and others being trapped in less secure employment with bad career prospects.

All these problems should be solved by flexicurity. It is expected that it will improve the employability and mobility of employees, providing a stable employment and offering more opportunities to move into better jobs.

This paper examines the relationship between flexibility and precariousness of work in 31 European countries. It starts with defining and operationalizing flexibility and precariousness. The next step describes the model for processing data which stems from *The Fourth European Working Conditions*

Survey 2005 by the European Foundation (2007). After that two indices of flexibility and precariousness of work are applied to evaluate European countries and to investigate the interdependence between these aspects of work. The paper continues with the main findings. It reveals that flexibility and precariousness of work are correlated with statistical certainty and that flexibility has a significant negative impact on employability.

FLEXIBILITY OF WORK

Flexibility is regarded as a *sine qua non* of structural change, economic growth and reduction of unemployment (Standing, 1999). It covers a broad range of various measures which allow companies to adapt to new situations. At the same time, the concept of flexibility often remains ill-defined. Neither flexibility types are considered and classified with respect to their different functions and their implications for labour market and social security.

According to segmentation theorists (Döringer and Piore, 1971), labour market consists of various segments with particular operation rules. To describe the segments, it is appropriate to distinguish between several types of flexibility. Another reason for such a distinction is the necessity to deal with different constellations of emerging problems, like short-term surges in demand, or seasonal and cyclical fluctuations with specific adjustment requirements.

One of basic flexibility classifications was proposed by the OECD (Atkinson, 1984; OECD, 1986 and 1989). It was originally designed for company adaptation strategies and reflected requirements of employers rather than that of employees. Our considerations (Keller and Seifert, 2006) extend and modify this pattern to the end of analysing the influence of flexibilisation on social security and working conditions.

The main distinction is made between *internal* and *external flexibility*. Internal flexibility covers all strategies of deploying the firm's labour to competition needs without resorting to the external labour market. This includes, in particular, adjusting working time (internal numerical flexibilisation), income (wage flexibilisation), and work organisation (functional flexibilisation). By contrast, external flexibility is based above all on "traditional" ways of adjusting the number of employees by recruitments, dismissals, as well as using fixed-term and temporary agency employment.

The second distinction is made between *numerical, functional*, and *monetary (wage) flexibility*. "Numerical" refers to adjustments which can be expressed in some "labour units": recruitments, dismissals, temporary contracts, variability of working time, overwork, seasonal changes, etc. Functional flexibility characterizes changes of tasks, teams, qualifications, etc. Monetary flexibility describes the adjustability of wages to the competition needs, depending on the market demand, company performance, and individual productivity.

The types of flexibility interact with each other, *e.g.* internal numerical and internal functional adjustments are simultaneously negotiated in pacts for employment and competitiveness aimed at reducing both amount of work and labour costs (Sisson and Artiles, 1999 ; Freyssinet and Seifert, 2001 ; Seifert and Massa-Wirth, 2005). Alternatively, flexibility forms can substitute one another. For example, internal numerical flexibility can replace external numerical flexibility. The forms and combinations of flexibility types depend on the national labour market regulation, particular management needs, and the company's cost-benefit balance.

In spite of the evident importance of the topic discussed, there are surprisingly few works on operationalizing and measuring flexibility. The most cited contribution of this kind is the OECD (1999 and 2004) evaluation of external numerical flexibility with a composite indicator of strictness of employment protection legislation (EPL). The indicator is used for international comparisons and for analysis of the influence of labour market regulation on the labour market performance.

The OECD EPL-indicator, however, is restricted exclusively to institutional aspects of flexibilization (how strict is the juridical legislation) and is based on judgements of the OECD experts (which can be subjective). It reflects neither the factual situation (how the regulation is respected in different countries, its applicability to all labour market segments), nor empirical data (how large are the groups with certain types of contract, how many people are protected/not protected by the legislation). Besides, it evaluates the protection of permanent and fixed-term employment from different viewpoints, so that fixed-term contracts look often much better protected than permanent ones.[1] And, by definition, internal flexibility is not considered.

PRECARIOUSNESS OF WORK

Pros and cons of flexibilization are disputed mainly at the level of logical arguments and normative models rather than at the level of empirical findings. The adherents of liberalization assure that social security will benefit from a relaxed employment protection, because it will stimulate production and bring additional jobs, higher profits, and, consequently, higher tax payments to the state budget. The adherents of the European welfare model fear that flexibility can destabilise employment, deteriorate working conditions, reduce wage level and tax liability of the population, and increase inequality and social tension.

1. EPL-scores of temporary employment are higher than that of temporary employment for Belgium (1.7 and 2.6, respectively), France (2.5 and 3.6), Greece (2.4 and 3.3), Italy (1.8 and 2.1), Norway (2.3 and 2.9), Spain (2.6 and 3.5), and Turkey (2.6 and 4.9) ; see OECD (2004, p. 117).

The major issue of the flexicurity debate is the impact of flexibilization on employment regarded from the viewpoint of social security. The first step in the operationalization of the problem is specifying the quality of employment by a number of criteria, similarly as flexibility is characterized by a number of its aspects. One way of doing it is characterizing employment in terms of *precarious-decent work* (ILO, 1999). Keller and Seifert (2006) suggest three partial criteria:

Income. The level of income should be sufficient for subsistence. The usual reference is the low-wage threshold set at two thirds of the median wage level of the full-time employed.

Employment stability. It is understood in the sense of employment with a minimum of interruptions. This is a prerequisite for independent income and eligibility for social security benefits. Here, employment stability is understood with respect to labour market in general rather than with respect to the current job.

Employability. It is understood as the capacity to be employed and is therefore a prerequisite for employment stability. The importance of employability increases because of rapid structural change with corresponding requirements to qualification and functional adaptability. Employability can be secured through lifelong learning.

It is suspected that different flexibility forms influence the precariousness forms in different ways. Thus external numerical flexibility affects above all employment stability. Indeed, a loss of a job is usually followed by a career interruption and a certain drawback in re-employment conditions, – although it is conceivable that even a non-benevolent career break finally ends in a better employment situation. Besides, external flexibility includes atypical employment (fixed-term contracts, temporary agency work) with its relative low employment stability and poor in-work training opportunities (OECD, 2002 and 2006).

By contrast, employment stability should be higher under internal numerical flexibility, because it does not concern dismissals or using atypical employment but is restricted to working time arrangements and internal restructurings. Working time flexibility is inherent in European countries at different degrees. The differences depend on national governmental regulations (European Commission, 2001).

Internal numerical flexibility must have no negative impact on employability. Indeed, since the employees work in the company for a long time, both the employees and the company are motivated to improve professional skills. This hypothesis follows considerations of the theory of human capital.

Internal numerical flexibility is likely linked to internal functional flexibility, because workers often switch not only between working time options but also between different tasks within the company. For example, as Volkswagen company reduced the working hours a week to 28 to avoid dismissals in the early

1990s, it was necessary to move employees from one department to another to equalize the different degree of capacity utilisation between departments. Respectively, the employees were charged with new tasks (Promberger *et al.,* 1996).

Besides, internal numerical flexibility with different schedules of working time can cause wage flexibility dependent on duration and location of working hours.

Thus, the criteria of flexibility and precariousness of work can be implemented in partial and aggregate indicators with which the above formulated hypothesis can be empirically tested.

INDICES OF FLEXIBILITY AND PRECARIOUSNESS OF WORK

Our goal is to construct indices of flexibility and precariousness of work and to analyse their interdependence. The empirical data are taken from the *Fourth European Working Conditions Survey* of the European Foundation (2007) which is based on a questionnaire on various aspects of working conditions. In the *Survey*, 29,860 persons from 31 European countries (EU-27 and Croatia, Turkey, Norway, and Switzerland) are interviewed. Each country is represented by ca. 1000 interviews, except for Cyprus, Estonia, Malta, Luxembourg, and Slovenia with about 600 interviews each. After having excluded all non-employees (trainees, self-employed, and unemployed), the number of persons considered is reduced to 23,788.

The data structure for the model can be imagined as Table 1, where each row consists of answers of an individual to selected 42 questions : 29 on flexibility (5 groups by types of flexibility), and 13 on precariousness of work (3 groups). Among other things, the selection of questions shows how the notions of flexibility and precariousness of work are operationally defined in our study. The answers of every individual are aggregated into individual indices of flexibility and precariousness of his/her work which are put in the right-hand columns of the table.

Each column with 23,788 coded answers to the given question is regarded as a *variable*. The 42 questions are grouped into three sections.

Classifiers. This section includes the "demographic" questions on the country of interview, age and sex of the respondent, etc. These data are not used in constructing the individual indices but are necessary to build social groups for comparative analysis. For instance, we use the country classifier (variable countcod) to compute average national averages of individual indices which are regarded as country indicators.

TABLE 1

Data structure for constructing composite indicators of flexibility and precariousness of work; question marks "?" show the aggregation of composite indicators

Individual No.	Classifiers		Flexibility			Precariousness			Partial indices		Aggregate indices	
			1. External numerical flexibilty	2. Internal numerical flexibility	…	1. Income	2. Employment stability	…				
	countcod Country	…	q3b Type of contract	…	q15a Part-time work	…	ef5 Net monthly income	…	q2d Tenure in the organi-sation	…	1. External numerical flexibility	…	Flexi-bility	Preca-rious-ness
1	BE	…	2	…	2	… …	3	…	2	…	…→ ?	…→	?	?
2	BE	…	1	…	2	… …	1	…	3	…	…→ ?	…→	?	?
. . . . .														
23,788	CH	…	2	…	1	… …	4	…	1	…	…→ ?	…→	?	?

Flexibility. This section includes the questions on flexibility of work grouped according to the OECD (1989, p. 13-20) classification of flexibility types (for a more refined classification see Keller and Seifert, 2006, p. 237) :

1. *External numerical flexibility*, that is, is the ease of "hiring and firing" which manifests itself in the mobility of workers between employers (external job turnover). This type of flexibility is reflected by the survey variables linked to the following questions :
   - Type of contract (variable q3b) : indefinite contract, fixed term contract, temporary agency work contract, or work with no contract
   - Duration of contract, in months (q3c)
2. *Internal numerical flexibility*, that is, variability of standard number and of standard distribution of working hours. The relevant survey questions are as follows :
   - Number of working hours per week (derivative from q15a and q15b) : as one will or not as one will
   - Overwork (more than 10 hours a day), in number of times a month (q14e)
   - Number of working hours every day (q16aa) : variable or constant
   - Number of working days every week (q16ab) : variable or constant
   - Starting and finishing hours (q16ac) : variable or constant
   - Working time arrangements (q17a) : set by the company, choice from several option, reasonable adaptability to individual wishes, or full adaptability
   - Working time planning (q17b) : on the same day, the day before, several days in advance, several weeks in advance, no changes of schedule
3. *Functional flexibility*, that is, the changeability of tasks, of teams, and of the content of work. It is reflected in the mobility of workers within enterprizes (internal job turnover). This type of flexibility is reflected by the following survey questions :
   - Frequency of interrupting a task and switching to unforeseen tasks (q22a) : very often, fairly often, occasionally, or never
   - Solving unforeseen problems by oneself (q23c) : yes or no
   - Learning new things (q23f) : yes or no
   - Rotation of tasks between colleagues (q26a) : yes or no
   - Necessity of different skills in rotating tasks (q26a1) : yes or no
   - Decision on rotation of tasks (a2a) : by boss, by boss and team, or by team
   - Necessity of further training (q27.1) : yes or no

4. *Wage flexibility*, that is, dependence of salaries and wages on labour market or competitive conditions. This type of flexibility is reflected by the following survey questions:
   - Dependence of work on performance targets (q21c): yes or no
   - Basic salary (ef6a): yes or no
   - Piece rate or productivity payment (ef6b): yes or no
   - Other extra payments (ef6f): yes or no
   - Payments based on the overall performance of the firm (ef6g): yes or no
   - Payments based on the overall performance of the team/group (ef6h): yes or no
   - Income from shares of the company (ef6i): yes or no
5. *Externalization flexibility*, that is, such forms as distance working, teleworking, virtual organisations and self-entrepreneurial activities. This type of flexibility is revealed by the following questions of the survey:
   - Work with no working contract (q3b, fifth option): yes or no
   - Teleworking from home with a PC (q11g): always, almost always, 3/4 of the time, half of the time, 1/4 of the time, almost never, or never
   - Working at home excluding telework (q11h): always, almost always, 3/4 of the time, half of the time, 1/4 of the time, almost never, or never
   - Working in places other than home or company, *e.g.* client's premises, on the road (q11i): always, almost always, 3/4 of the time, half of the time, 1/4 of the time, almost never, or never
   - Engagement in job(s) other than the main paid job (q9a): no, occasional, seasonal, regular
   - Number of hours a week in job(s) other than the main paid job, in hours a week (q9b)

Precariousness. According to the typology of precariousness of work given by Keller and Seifert (2006, p. 239), the relevant survey questions are classified into three groups. The fourth dimension of precariousness, integration in social security, cannot be characterized by the survey questions and is not considered.

1. *Income* which for precarious work is *ceteris paribus* lower than in decent work. To measure the income factor, the following questions are considered.
   - Harmonized net monthly income, in 10 harmonized levels (ef5). The survey uses ten income deciles, that is, 10 %-population groups for the given country; for details see European Foundation (2007, p. 96-100).

Delimiters (= income figures which separate decile groups) used by European Commission (2002, p. 179ff) as income indices are inappropriate for our purposes, because they do not allow finding the average income in each group.

- Harmonized net hourly earnings (derivative from ef5 and q8a), as the harmonized monthly income divided by the number of hours worked a week (q8a) and further divided by 4.33 weeks a month.
- Non-harmonized net monthly income, in EUR (ef5 recalculated). For each country, the 10 income deciles are given by 9 income delimiters in the national currency (*ibid*., p. 100). For low-earners (1st group) the income is taken as 2/3 of the 1st delimiter. For top-earners (10th group) it is the last (9th) delimiter enlarged by the distance to the next to last delimiter (= 2 × 9th delimiter – 8th delimiter). For all other groups their income is approximated by the mean of its delimiters. Finally, all the values are expressed in EUR rated on 1st November 2005 (recall that the *Survey* has been performed from September 19 to November 30, 2005).
- Non-harmonized net hourly earnings, in EUR (derivative from ef5 recalculated and q8a), as the non-harmonized monthly income divided by the number of hours worked a week (q8a) and further divided by 4.33 weeks a month.
- Payment comparing to payment standards (q37b): fair, rather fair, moderate, rather not fair, not fair.

2. *Employment stability*, that is, the certainty of remaining at work. Among other things, we refer to the past practice to estimate future prospects:
   - Stability at the current work, in tenure years in the company reduced to the length of the working life (derivative from hh2b, q2b, and q2d):

$$\text{Stability} = \frac{\text{Tenure in the company, in years}}{\text{Age} - \max\{14, \text{Age of the end of the full} - \text{timwe eduction}\}}$$

   - Stability at the current work, in tenure years in the company reduced to the duration of employment after the end of full-time education (derivative from q2c, and q2d):

$$\text{Stability} = \frac{\text{Tenure in the company, in years}}{\max\{1, \text{Duration of employment, in years}\}}$$

   - Risk of unemployment in 6 months (q37a): very high, rather high, moderate, rather low, very low
   - Uncomfortable feeling at work (q37d): very high, rather high, moderate, rather low, very low

3. *Employability*
   - Ability to do the work after 60 (q35): yes, no will, no
   - Career perspectives (q37c): good, rather good, modest, rather bad, bad
   - Learning/training possibilities (q37e): good, rather good, modest, rather bad, bad
   - Influence of work on health and safety (q32): bad influence, no influence

The fourth section of Table 1, **Partial indices**, is reserved for five first-level aggregate flexibility indices (*External numerical flexibility, Internal numerical flexibility*, etc.) and three first-level aggregate precariousness indices (*Income, Employment stability,* and *Employability*). These indices are obtained for every individual.

The fifth section of Table 1, **Aggregate indices**, is reserved for second-level aggregate flexibility and precariousness individual indices.

All variables (codes of answers to questions on flexibility and precariousness of one's work) are recoded to respect the rule: the higher the value, the more flexible (precarious) is work. Then the variables are scaled by two methods, one of the OECD, and another one of the Hans Boeckler Stiftung (HBS). The difference between two methods is described in the Annex; for further details see Tangian (2005, 2006, and 2007a, b).

The second-level aggregate indices of flexibility and precariousness of work computed by the HBS method are depicted in Figure 1, and by the OECD method – in Figure 2. The contribution of first-level aggregate indices is shown by the size of bars, incorporating the equalizing weights in case of the OECD method. (For instance, the contribution of externalization flexibility to the aggregate flexibility under the HBS method is the least, whereas its role under the OECD method is equalized with other types of flexibility.) The countries are ordered by the aggregate flexibility and precariousness indicated in % at the right-hand end of bars. Under the HBS method, the aggregate index is the mean of the partial indices, and it is proportional to the total length of the bars. Under the OECD method, the aggregate index is not proportional to the total length of the bars. It is seen in the non-monotonic decrease of the total bar length contrary to monotonically decreasing aggregate index – the side effect of the OECD scaling procedure.

FIGURE 1

Composition of country indices normalized (HBS methodology: 0 %-absolute minimum, 100 %-absolute maximum) for flexibility and precariousness of work

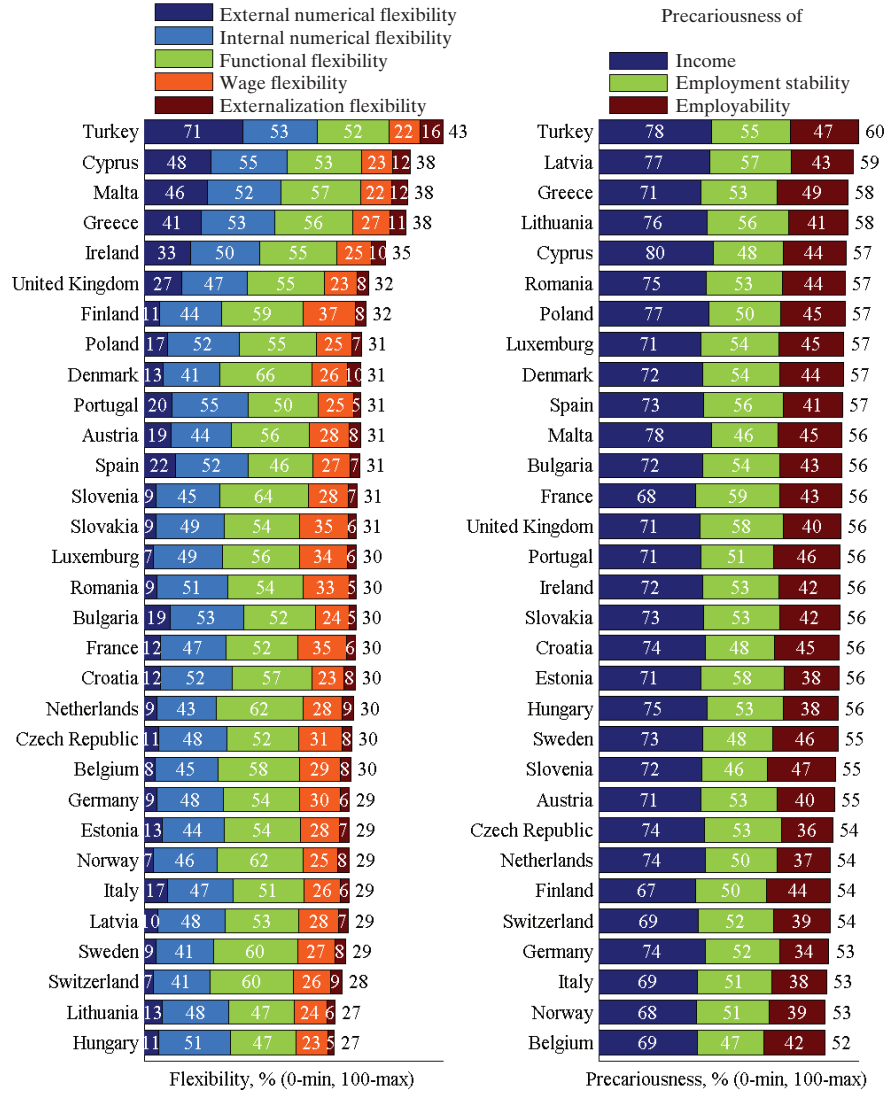
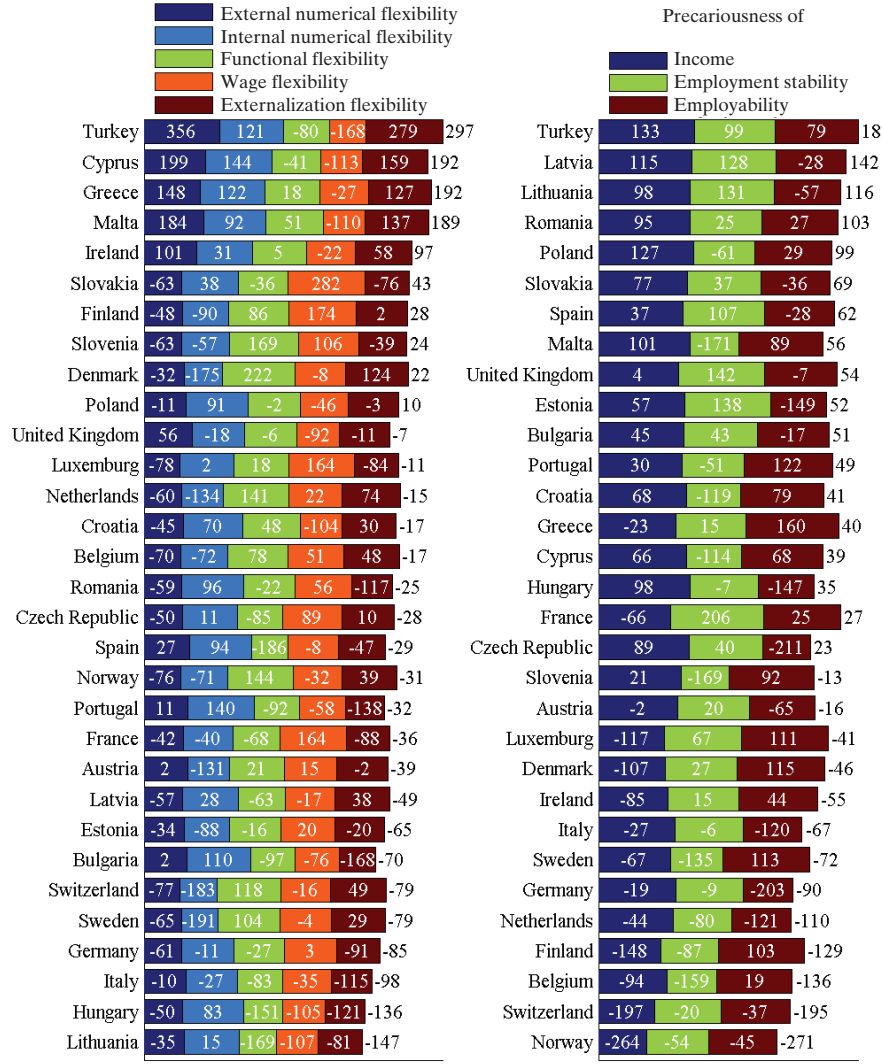


FIGURE 2

Composition of country indices standardized (OECD methodology: 0 %-absolute minimum, 100 %-absolute maximum) for flexibility and precariousness of work



ANALYSIS

Institutional and factual flexibility of work

Table 2 displays indices of institutional and factual flexibility of work in European countries. The institutional index is the indicator of strictness of employment protection legislation (EPL) of the OECD (2004, p. 117). The factual indices are derived from the data of EWCS2005 by either HBS or OECD method as described above. They show a completely different picture compared to the indicator of employment protection legislation of the OECD.

According to the EPL-indicator, Turkey has the most strict employment protection legislation among all the OECD countries. Since the EPL-indicator is generally used to characterize the external numerical flexibility, Turkey would be expected at the bottom of Figures 1 and 2. However, Turkey is at the top, moreover, it has by far the highest external numerical flexibility (71 % in Figure 1 and 356 % in Figure 2). Figure 2 based on standardized indices additionally shows that Turkey deviates from the European mean 0 upwards twice as much as Lithuania deviates from it downwards (the closest to the European mean 0 % is the United Kingdom with flexibility index of –7 %).

This contradiction is explained as follows. The OECD evaluation is based on *institutional* arrangements, showing that the Turkish employment protection legislation is the most rigid among the OECD countries. The *empirical* survey reveals that 302 of the sample of 454 employees (in fact, 459 but 5 did not answer) work with no contract, meaning that 67 % of all employees are not under labour market regulation and are working in the most flexible way. A similar situation is inherent in Malta, where 201 of 507 = 40 % employees work with no contract, Cyprus (201 of 482 = 42 %), and Greece (179 of 629 = 28 %) – another OECD country with a very strict employment protection, see OECD (2004, p. 117). All of these are displayed in Table 2.

On the other hand, the United Kingdom with a renown relaxed employment protection legislation (ranked by the EPL-index of the OECD as the next to last, the last being the USA) has only 130 of 876 (= 15 %) employees with no contract. Since a relaxed employment protection is still more restrictive than none, the United Kingdom with the aggregate flexibility 32 % (by the HBS method; in the estimation by the OECD method it is even below the European mean !) finds itself behind Turkey whose strict legislation is factually applicable to 1/3 of employees only.

Thereby *factual and institutional situations drastically differ.*

Dependence of precariousness and flexibility of work in Europe

Figures 3-4 show the location of European countries on the flexibility–precariousness coordinate plane. No country is located in the bottom-right corner of the plot, where high flexibility coexists with low precariousness. This target flexicurity domain of the European Commission looks hardly attainable in practice.

TABLE 2

Institutional and factual external numerical flexibility for employees in European countries/ranks

	Institutional flexibility (OECD, 2004, for 2003)	**Factual flexibility (derived from the data of EWCS, 2005)**		
	Strictness of employment protection legislation ⊔ the opposite to the external numerical flexibility; the ranking relates to flexibility	**External numerical flexibility (HBS method)**	**External numerical flexibility (OECD method)**	**Employment with no contract**
	OECD score 0-5	Normalized %	Standardized %	%
United Kingdom	0,7/1	27/6	56/6	15/6
Ireland	1,1/2	33/5	101/5	25/5
Switzerland	1,1/2	7/31	–77/30	4/20
Denmark	1,4/3	13/13	–32/13	8/11
Hungary	1,5/4	11/20	–50/19	4/18
Poland	1,7/5	17/12	–11/12	6/13
Czech Republic	1,9/6	11/19	–50/20	2/27
Italy	1,9/6	17/11	–10/11	9/8
Austria	1,9/6	19/9	2/9	11/7
Slovakia	1,9/6	9/25	–63/25	2/29
Finland	2,0/7	11/18	–48/18	3/24
Netherlands	2,1/8	9/23	–60/23	2/26
Belgium	2,2/9	8/28	–70/28	3/23
Germany	2,2/9	9/24	–61/24	3/21
Sweden	2,2/9	9/27	–65/27	1/30
Norway	2,6/10	7/29	–76/29	3/22
Greece	2,8/11	41/4	148/4	32/4
France	3,0/12	12/16	–42/16	5/16
Spain	3,1/13	22/7	27/7	9/10
Portugal	3,5/14	20/8	11/8	9/9
Turkey	3,7/15	71/1	356/1	67/1
Estonia	–	13/14	–34/14	7/12
Cyprus	–	48/2	199/2	42/2
Latvia	–	10/21	–57/21	4/19
Lithuania	–	13/15	–35/15	5/15
Luxemburg	–	7/30	–78/31	1/31
Malta	–	46/3	184/3	41/3
Slovenia	–	9/26	–63/26	2/28
Bulgaria	–	19/10	2/10	6/14
Croatia	–	12/17	–45/17	2/25
Romania	–	9/22	–59/22	5/17

FIGURE 3

Dependence between aggregated flexibility and precariousness indices normalized (HBS methodology) for European countries: BE – Belgium, CA – Czech Republic, DK – Denmark, DE – Germany, EE – Estonia, EL – Greece, ES – Spain, FR – France, IE – Ireland, IT – Italy, CY – Cyprus, LV – Latvia, LT – Lithuania, LU – Luxembourg, HU – Hungary, MT – Malta, NL – Netherlands, AT – Austria, PL – Poland, PT – Portugal, SI – Slovenia, SK – Slovakia, FI – Finland, SE – Sweden, UK – United Kingdom, BG – Bulgaria, HR – Croatia, RO – Romania, TR – Turkey, NO – Norway, CH – Switzerland

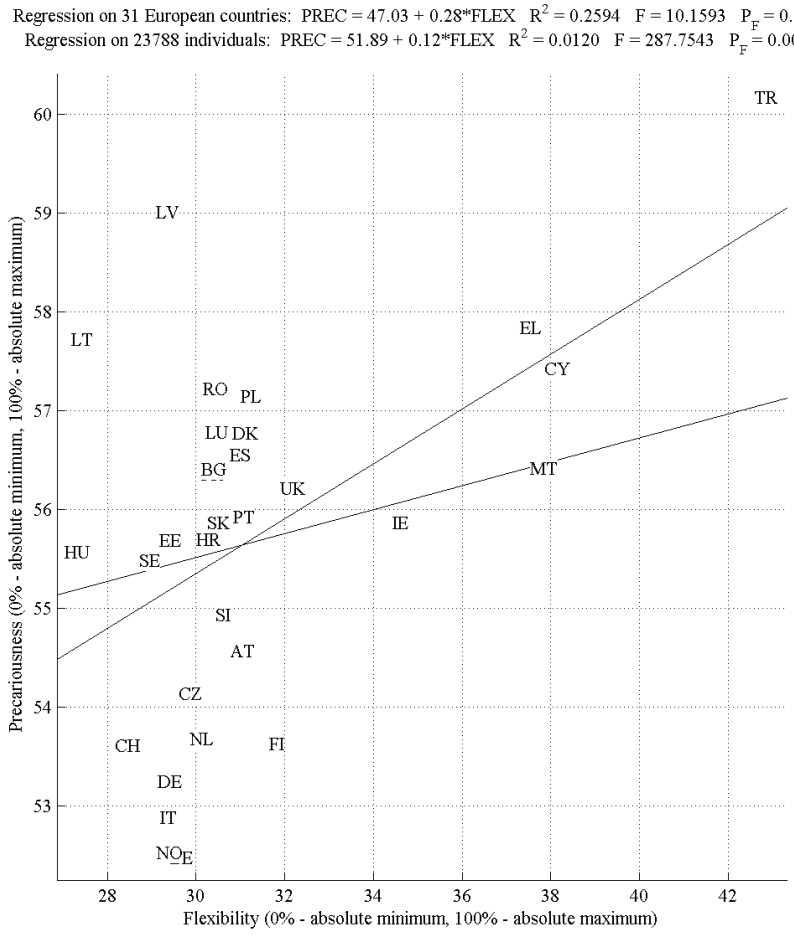
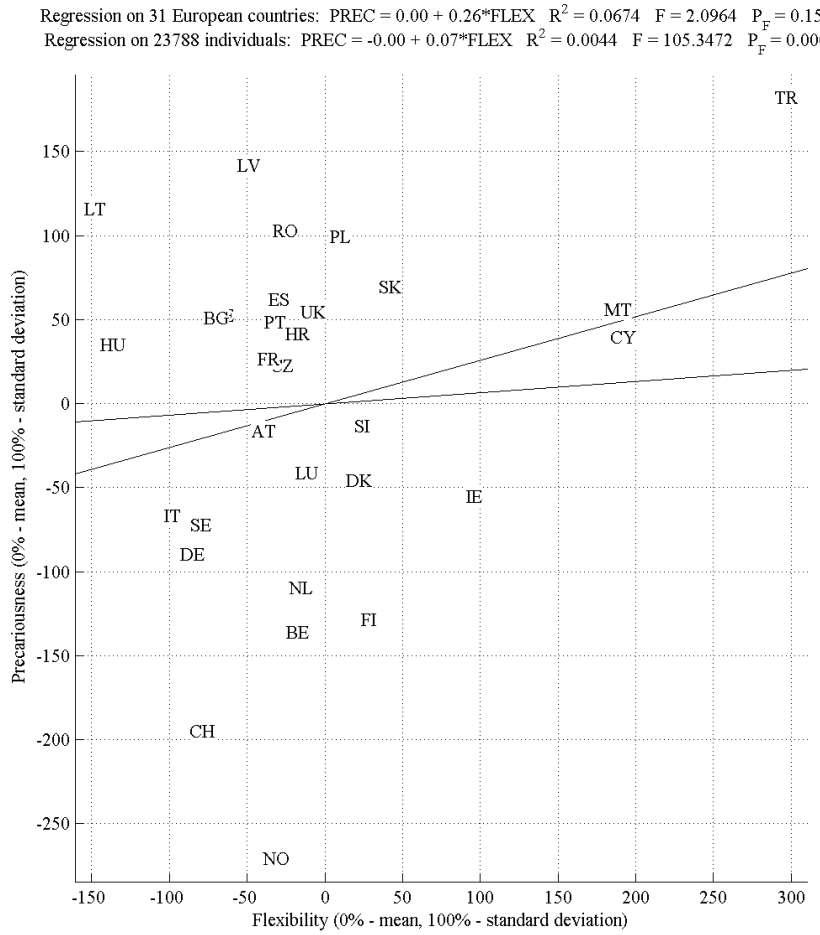


FIGURE 4

Dependence between aggregated flexibility and precariousness indices standardized (OECD methodology) for European countries: BE – Belgium, CA – Czech Republic, DK – Denmark, DE – Germany, EE – Estonia, EL – Greece, ES – Spain, FR – France, IE – Ireland, IT – Italy, CY – Cyprus, LV – Latvia, LT – Lithuania, LU – Luxembourg, HU – Hungary, MT – Malta, NL – Netherlands, AT – Austria, PL – Poland, PT – Portugal, SI – Slovenia, SK – Slovakia, FI – Finland, SE – Sweden, UK – United Kingdom, BG – Bulgaria, HR – Croatia, RO – Romania, TR – Turkey, NO – Norway, CH – Switzerland



The regression line in Figure 3 computed by the HBS method for 31 European countries also shows that the precariousness of work grows as flexibility increases. The slope of the regression line is 28 % (see the first regression equation beyond the plot). The negligible small P-value $P_F = 0.0034$ excludes the null hypothesis, that the real slope of the line can be zero.

The regression line in Figure 4 computed by the OECD method for 31 countries has the slope 26 %, but the countries are located somewhat differently, and the P-value $P_F = 0.1584$.

The second regression line in both plots is fitted to 23,788 individuals. It is less steep, having the slope 12 % and 7 % for the indices computed by the HBS and OECD methods, respectively (see the second equation over the plots). However, due to a much larger number of observations than for countries the P-value $P_F = 0.0000$ is negligibly small, so that the fact of positive correlation between flexibility and precariousness of work is statistically certain both under HBS and OECD methods.

Thus, *the regression analysis reveals a positive dependence between aggregate flexibility and aggregate precariousness of work all over Europe. The flexicurity domain of high flexibility and low precariousness is attained by no country.*

Impact of flexibility of work on employability

A more detailed analysis of the impact of flexibility of work on its precariousness is displayed in Figures 5-6, each replacing 34 • 3 = 102 graphs as in Figures 3-4. The bars depict the regression coefficients for the dependence between flexibility variables, and first-level and second-level aggregate indices of precariousness. Figure 5 reflects the results obtained by the HBS method, and Figure 6 – by the OECD method. For instance, the top-left bars in both figures show the regression coefficients 0.12 and 0.07 from Figures 3-4. If the dependence between indices is questionable (the null hypothesis, that the coefficient is equal to 0, has probability > 0.05) then the regression coefficient is printed in grey font colour.

- Figure 7 displays the dependence between aggregate indices together to visualize the compatibility of the results obtained by both methods. As one can see, both methods give similar results. Figure 7 shows the following.
- External numerical flexibility has a small and often statistically non-significant influence on all precariousness factors except for employment stability which precariousness increases as flexibility grows.
- Internal numerical flexibility implies a somewhat precarious income but improves the employability which is not surprising.

- Functional flexibility increases the aggregate precariousness, especially the precariousness of employability, but has a positive influence on income and employment stability. The relative strong correlation between flexibility and precariousness of employability can be explained by a reciprocal influence of precariousness of employability on flexible employment. One can imagine that those with low employability are often employed flexibly rather than normally, finding themselves in the vicious circle of flexible-precarious work with little chances to escape.
- Wage flexibility has little influence on the aggregate precariousness of work, decreases employability, but makes some positive impact on income and employment stability.
- Externalization flexibility improves income, does not much affect employment stability, and decreases employability.

The ranking and values of regression coefficients show that *the impact of Functional flexibility on Precariousness of employability is by far stronger than any other interaction. The next is the impact of Wage flexibility, again on Precariousness of employability.*

Dependence of precariousness and flexibility of work within European countries

Figure 8 (in four sheets) represents the values of regression coefficients for the dependence between first-level and second-level aggregate indices computed with the HBS method for 31 countries. The countries are ordered by the decreasing dependence between aggregate indices (in the top-left plot). As one can see, the strongest dependence of precariousness of work on its flexibility is inherent in Norway, Germany, Poland and Croatia. The results for the indices constructed by the OECD method are similar, and we do not provide them here.

Since the number of employees interviewed in each country is about 400-800, which is much less than the total 23,788, the statistical significance of the null-hypothesis (that the regression coefficient is equal to 0) is no longer negligibly small. The regression coefficients which deviation from 0 is statistically not significant (P-value > 0.05) are printed in grey font colour.

Note that Turkey with highest flexibility and highest precariousness of work (Figure 1) does not show a statistically significant dependence between both indices. At the same time, Norway with a relatively low flexibility and lowest precariousness of work (Figure 1) has the strongest dependence between both factors. One can suppose that the flexibility-precariousness dependence is strong in the countries with a well regulated and *little segmented* labour market. The countries with a strict regulation but segmented labour markets (as Turkey, where 2/3 employees work with no contract) can show no significant flexibility-precariousness dependence.

FIGURE 5

Regression coefficients for the dependence of aggregate indices of precarious work on low-level and aggregate indices of flexible work computed for 23,788 individuals by the HBS method; non-significant deviation from zero with (P-value > 0.05) is shown by grey font color

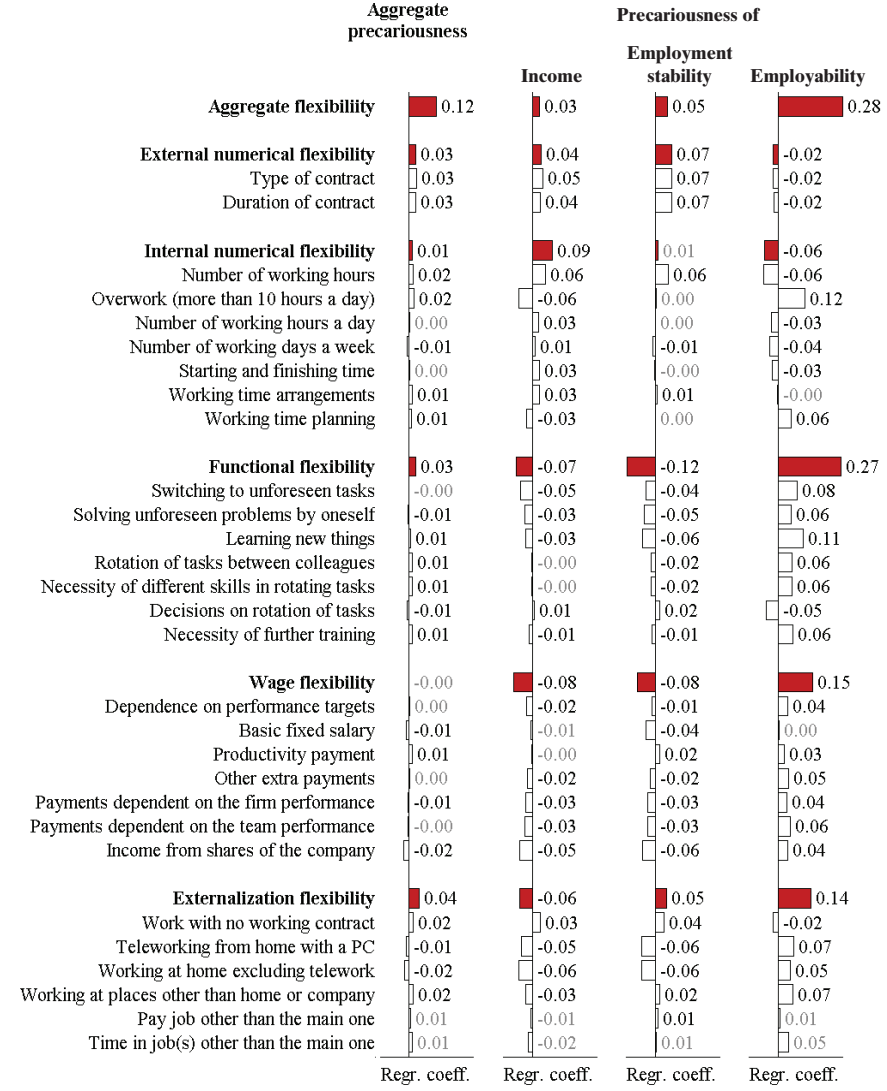


FIGURE 6

Regression coefficients for the dependence of aggregate indices of precarious work on low-level and aggregate indices of flexible work computed for 23,788 individuals by the OECD method; non-significant deviation from zero with (P-value > 0.05) is shown by grey font color

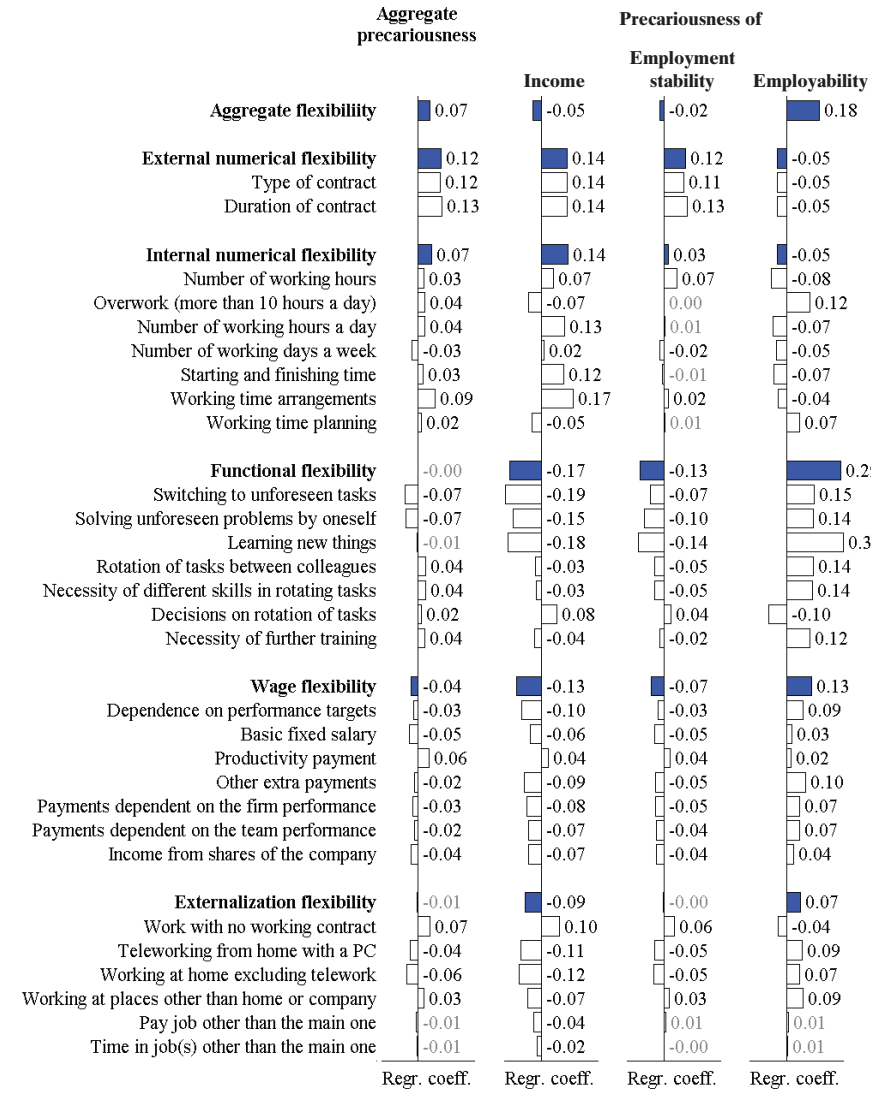
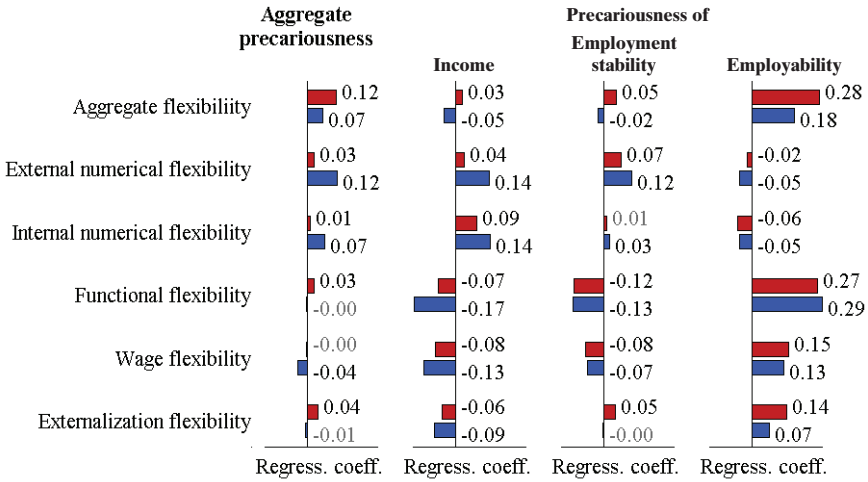


FIGURE 7

Regression coefficients for the dependence of aggregate indices of precarious work on low-level and aggregate indices of flexible work computed for 23,788 individuals by the HBS method; non-significant deviation from zero with (P-value > 0.05) is shown by grey font color



We conclude that *a high/low degree of interdependence between flexibility and precariousness of work within a country can be attained regardless of the level of both factors.* To explain the degree of interdependence some other conditions should be taken into account.

CONCLUSION

1. Composite indices of flexibility and precariousness of work and of their aspects are constructed by methodologies of the Hans Böckler Foundation, and of the OECD. Both families of indices show that the institutional regulation of employment does not necessarily imply the adequate factual effect. For instance, Turkey and Greece with a strict employment protection legislation have a high labour market flexibility due to a large fraction of employees who work with no contract.
2. The analysis of interaction of flexibility and precariousness indices shows that the more flexible employment, the more it is precarious. Employment flexibility has the strongest negative effect on employability.
3. It implies serious arguments against the recent reconsideration of the function of social security attempted by the European Commission. A shift from income security towards a high employability within the flexi-

curity strategy cannot be consistently implemented. Our study provides empirical evidence that a high employability can hardly attained under flexible employment.

FIGURE 8a

Sheet A. Regression coefficients for normalized (HBS methodology) dependence of aggregate and partial indices of work precariousness from aggregate and partial flexibility indices by country; a non-significant difference of the coefficient from 0 (P{H_0} > 0.05) is shown by grey font color: BE – Belgium, CA – Czech Republic, DK – Denmark, DE – Germany, EE – Estonia, EL – Greece, ES – Spain, FR – France, IE – Ireland, IT – Italy, CY – Cyprus, LV – Latvia, LT – Lithuania, LU – Luxembourg, HU – Hungary, MT – Malta, NL – Netherlands, AT – Austria, PL – Poland, PT – Portugal, SI – Slovenia, SK – Slovakia, FI – Finland, SE – Sweden, UK – United Kingdom, BG – Bulgaria, HR – Croatia, RO – Romania, TR – Turkey, NO – Norway, CH – Switzerland

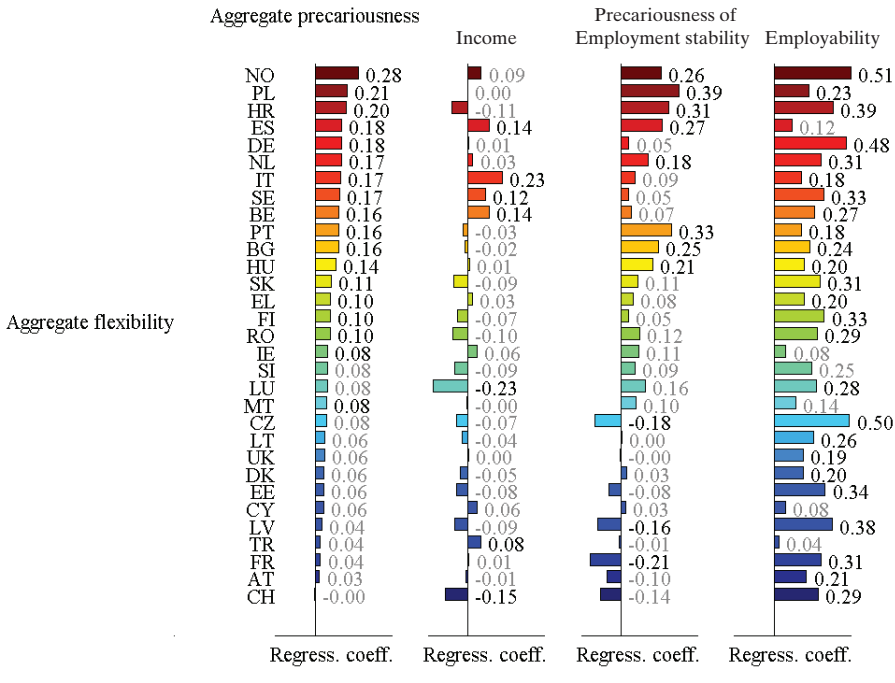


FIGURE 8b

Sheet B. Regression coefficients for normalized (HBS methodology) dependence of aggregate and partial indices of work precariousness from aggregate and partial flexibility indices by country

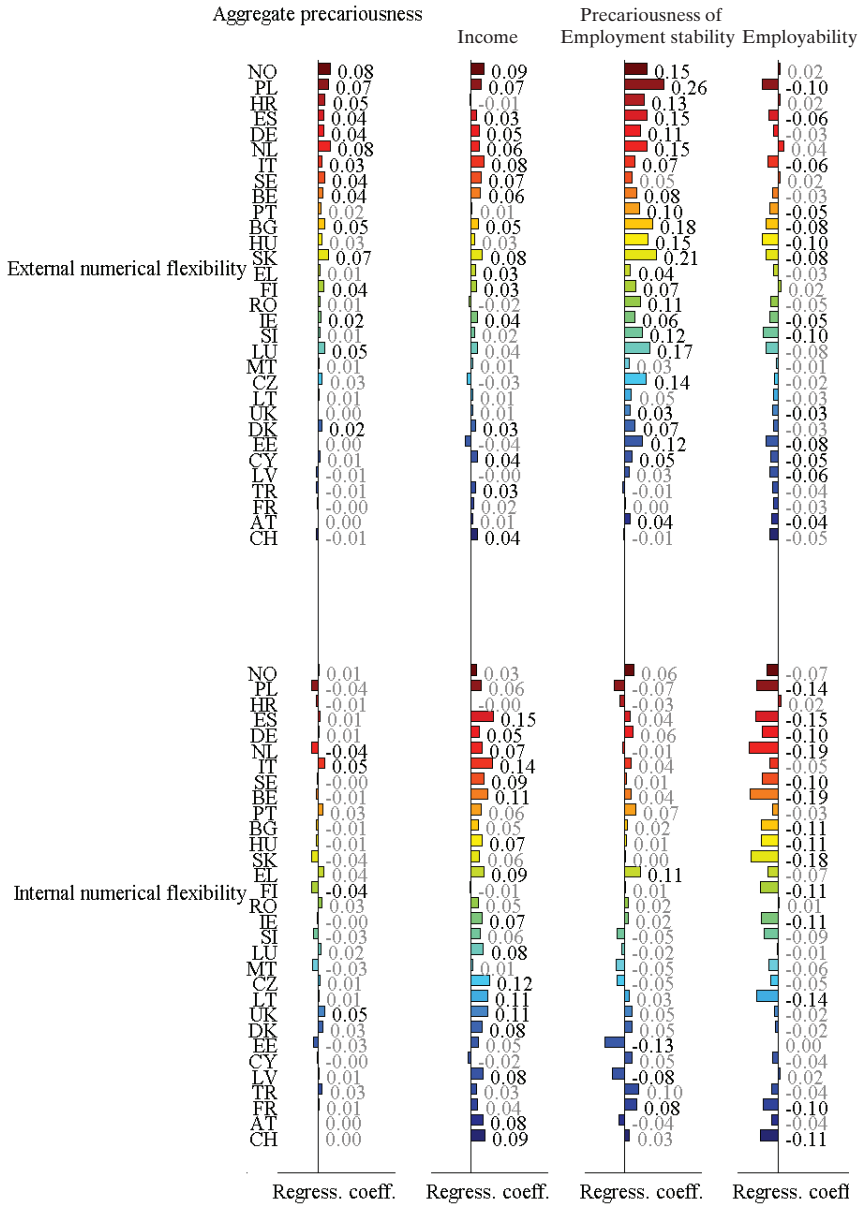


FIGURE 8c

Sheet C. Regression coefficients for normalized (HBS methodology) dependence of aggregate and partial indices of work precariousness from aggregate and partial flexibility indices by country

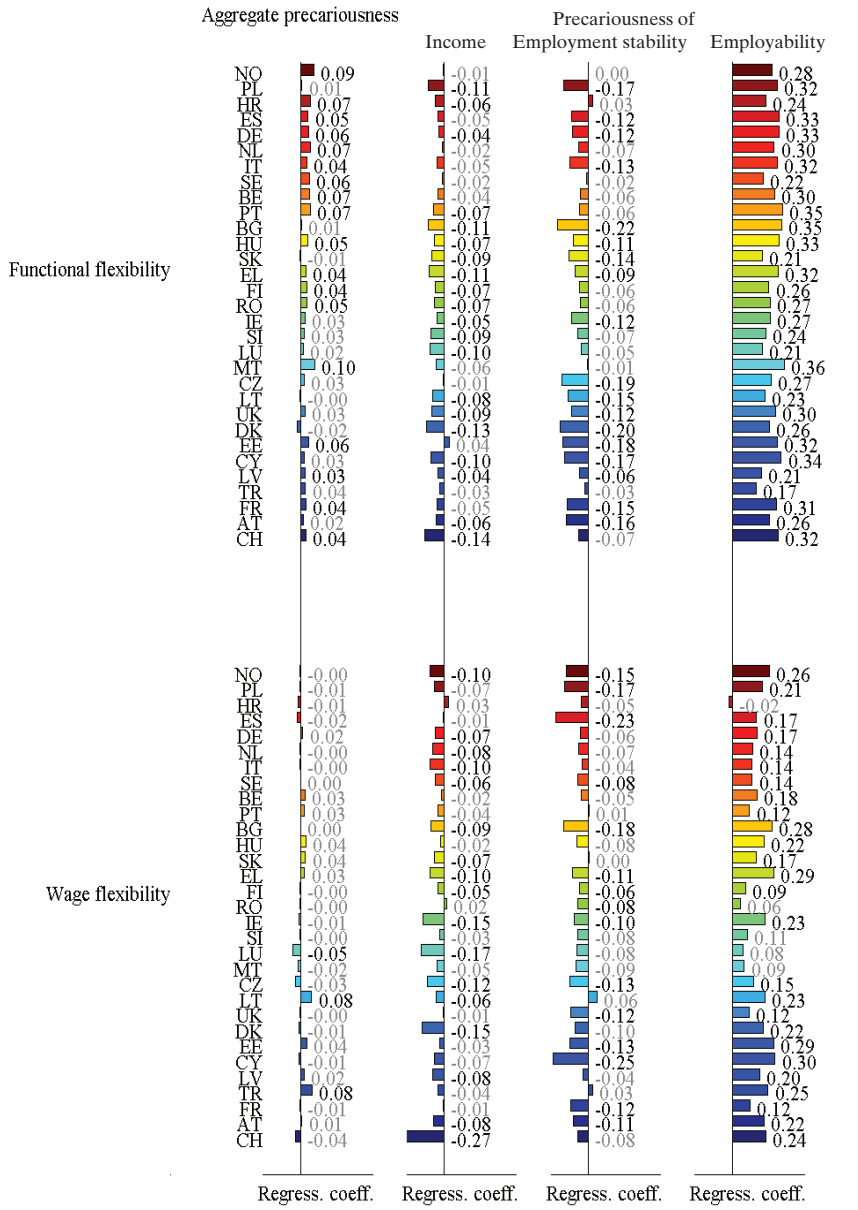
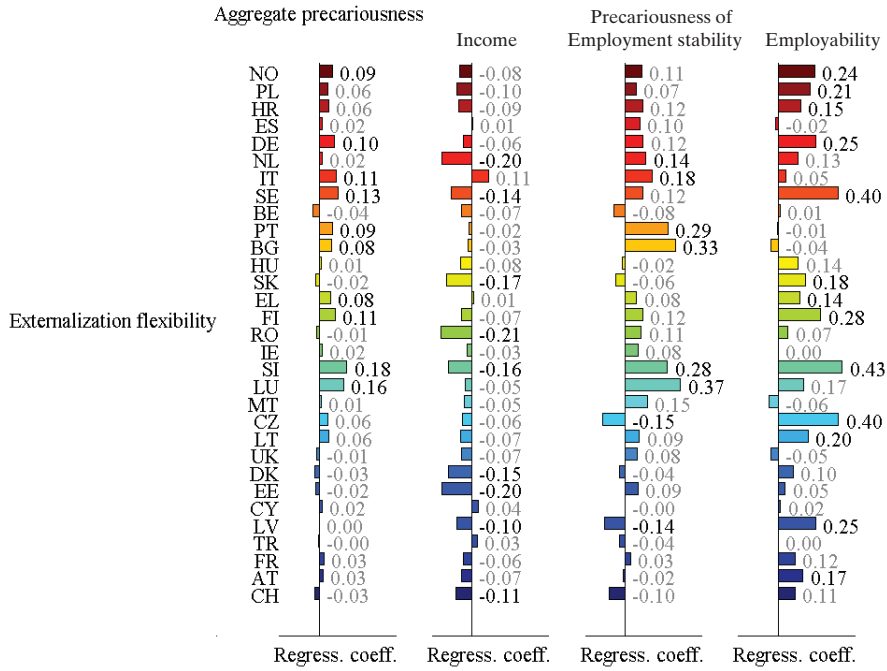


FIGURE 8d

Sheet D. Regression coefficients for normalized (HBS methodology) dependence of aggregate and partial indices of work precariousness from aggregate and partial flexibility indices by country



ANNEX: SCALING OF VARIABLES IN THE OECD AND HBS METHODS

As already mentioned, the indices are computed with two methods. We apply two ways of scaling. Under *normalization* (HBS method), the variable's *min* and *max* are reduced to 0 and 1, respectively. Optionally, the variable $x = (x_1, \ldots, x_{23,788})'$ is expressed in % of its range:

$$y_i = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \cdot 100\,\%, \quad i = 1, \ldots, 23,788,$$

Under standardization (OECD method), the *mean* and *standard deviation* of a variable are reduced to 0 and 1, respectively. Optionally, the variable is expressed in % of the standard deviation:

$$y_i = \frac{x_i - \mu}{\sigma} \cdot 100\,\%, \quad i = 1, \ldots, 23,788,$$

where

$$\mu = \frac{1}{23,788} \sum_{i=1}^{23,788} x_i \quad \text{(empirical mean)}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{23,788 - 1} \sum_{i=1}^{23,788} (x_i - \mu)^2} \quad \text{(empirical standard deviation)}.$$

The 0 value of *y* corresponds to the mean of the variable *x*, and 100 % – to its "average deviation from the mean."

To obtain *first-level aggregate indices*, the recoded and scaled variables (23788-columns of the data table) are summarized within eight groups (five flexibility groups, and three precariousness ones) and the resulting eight column-vectors are either normalized under the HBS method or standardized under the OECD method. According to OECD (2005, p. 21), "most composite indicators rely on equal weighting, *i.e.*, all variables are given the same weight", and we actually follow this principle. However, standardization, changing the effective range of variables, implicitly introduces deviation-equalizing weights. The *second-level aggregate indices of flexibility and of precariousness* of work are obtained from two groups of first-level aggregate indices (five flexibility and three precariousness indices) in the same way.

Under normalization, a first-level aggregated index means the average (coded) response of the individual to the relevant questions. 0 and 100 are attained if *all* questions are answered in the most extreme way. Normalization is not applicable to data with outliers – occasional large deviations from "typical" values. Then the latter are getting clustered. The EWCS do not contain outliers, because the answer codes are restricted to a few given values. Continuous variables of large range are calibrated. For instance, income is restricted to 10 deciles. Therefore, normalization can be consistently applied.

Unlike normalization, standardization can well discriminate between closely located "typical" values even in the presence of outliers. Then the small standard deviation factually enlarges the min–max range and "moves" the "typical" values from each other. However, standardization relativizes "good" and "bad" values. For example, the flexibility-indicator can have high values and precariousness-indicator – low. After standardization, all the values are neither high nor low but medium, and it is impossible to judge weather flexible work is precarious or not. The only conclusion could be that, for instance, a more flexible work is more precarious. Therefore standardization is adapted rather for benchmarking than for evaluation. Besides, the deviation-equalizing

weights are non-linear non-monotonic functions of variables, so that smaller first-level individual indices can result in greater second-level individual indices, and vice versa ; see Tangian (2007, p. 20) for examples.

The second-level aggregate indices of flexibility and precariousness of work inherit this property. The ones computed by the HBS method are depicted in Figure 1, and by the OECD method – in Figure 2. Under the OECD method, the aggregate index is not proportional to the total length of the bars. It is seen in the non-monotonic decrease of the total bar length contrary to monotonically decreasing aggregate index – the side effect of successive standardizations. Due to such misleading effects*, the results of the OECD method can be difficult to interpret*. Still, we provide results obtained by both methods.

BIBLIOGRAPHY

ATKINSON, J. (1984). *Flexibility, Uncertainty and Manpower,* Brighton, Management.

BAKER, D., A. GLYN, D.R. HOWELL and J. SMITT (2005). « Labor market institutions and unemployment : A critical assessment of the cross-country evidence », dans D.R. Howell (Ed.), *Fighting Unemployment*, New York, Oxford.

BRANDT, N., J.M. BURNIAUX and R. DUVAL (2005). « Assessing the OECD jobs strategy : Past developments and Reforms », *Economics Department Working Paper 429*, Paris.

DÖRINGER, P.B. and M.J. PIORE (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis,* Lexinton, MA, Sharpe.

EUROPEAN COMMISSION (2001). *European Economy, 2000-2004 : Performance of the European Union Labour Market,* Luxembourg, European Commission.

EUROPEAN COMMISSION (2002). "Methodology of composite indicators", in *Towards a European Research Area "Science, Technology and Innovation" : Key Figures 2002*. DG RTD publication, p. 79-84. <europa.eu.int/comm/research/era/pdf/benchmarking2002_en. pdf>.

EUROPEAN COMMISSION (2005). *Employment in Europe 2005*, Luxembourg, European Commission.

EUROPEAN COMMISSION (2006). *Green Paper : Modernising Labour Law to Meet the Challenges of the 21st Century*, Brussels, 22.11.2006, COM 708 final <ec. europa.eu/employment_social/labour_law/docs/2006/green_paper_en. pdf>.

EUROPEAN COMMISSION (2007). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Towards Common Principles of Flexicurity : More and Better Jobs Through Flexibility and Security*, Brussels, 27.06.2007, COM 359 final <www.cor.europa. eu/document/activities/com20070359en01.pdf>.

EUROPEAN FOUNDATION (2007). 4*th European Working Conditions Survey,* Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

FREYSSINET, J. and H. SEIFERT (2001). *Negotiating collective agreements on employment and competitiveness*, Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

ILO (1999). *Report of the Director-General: Decent Work*. Geneve, ILO. <www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i. htm>.

HOWELL, D.R., D. BAKER, A. GLYN and J. SMITT (2006). *Are Protective Labor Market Institutions Really at the Root of Unemployment? A Critical Perspective on the Statistical Evidence,* mimeo.

KELLER, B. and H. SEIFERT (2006). "Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität", *WSI Mitteilungen*, vol. 5, pp. 235-240.

OECD (1986). *Flexibility in the labour market: the current debate*, Paris, OECD.

OECD (1989). *Labour Market Flexibility. Trends in Enterprises,* Paris, OECD.

OECD (1999). *Employment Outlook,* Paris, OECD.

OECD (2002). *Employment Outlook,* Paris, OECD.

OECD (2004). *Employment Outlook*, Paris, OECD.

OECD (2006). *Employment Outlook,* Paris, OECD.

OECD –JRC (2005). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide.* <www.olis.oecd.org/olis/2005doc. nsf/LinkTo/std-doc(2005)3>.

PROMBERGER, M., J. ROSDÜCHER, H. SEIFERT and R. TRINCZEK (1996). *Beschäftigungssicherung durch Arbeitszeitverkürzung,* Berlin, Sigma.

SEIFERT, H. (2007). *Flexicurity,* Paper at the seminar "Flexicurity: A new departure for European social policy?", London, The Work Foundation, Policy Network and Friedrich Ebert Foundation.

SEIFERT, H. and H. MASSA-WIRTH (2005). "Pacts for employment and competitiveness in Germany", *Industrial Relations Journal*, vol. 36, no. 3, pp. 217-240.

SISSON, K. and A. ARTILES (1999). *Handling Restructuring. Collective Agreements on Employment and Competitveness,* Luxembourg, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

STANDING, G. (1999). *Global Labour Flexibility. Seeking Distributive Justice,* London, Macmillan Press.

TANGIAN, A.S. (2005). *A Composite Indicator of Working Conditions in the EU-15 for Policy Monitoring and Analytical Ppurposes,* WSI Diskussions papier 135, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf, 77 p. <www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_135_e.pdf>.

TANGIAN, A.S. (2006). *European Flexicurity: Concepts (Operational Definitions), Methodology (Monitoring Instruments), and Policies (Consistent Implementations)*, WSI Diskussions papier 148, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf, 60 p. <www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_148_e.pdf>.

TANGIAN, A.S. (2007a). "Analysis of the third European survey on working conditions with composite indicators", *European Journal of Operational Research*, vol. 181, p. 468-499.

TANGIAN, A.S. (2007b). *Is Flexible Work Precarious? A Study Based on the 4th European Survey of Working Conditions 2005,* Diskussions papier 153, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf <www.boeckler.de/pdf/p_wsi_diskp_153_e.pdf>.

WILTHAGEN, T. and F. TROS (2004), "The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets", *Transfer*, vol. 10, no. 2, p. 166-186.

WSI (2000). *"Flexicurity" – Arbeitsmarkt und Sozialpolitik in Zeiten der Flexibilisierung,* Special Issue of the *WSI Mitteilungen*, 5/2000.

La flexicurité : critiques empiriques et théoriques

Christophe Ramaux[1]

À l'heure de la mondialisation, la flexicurité est-elle une réponse adaptée en matière de régulation du marché du travail ? L'OCDE (2004) et la Commission européenne (CCE, 2006 ; Kok, 2003) plaident pour cette solution. De très nombreux travaux d'économistes (Schmid, 1995 ; Gazier et Schmid, 2002 ; Cahuc et Kramarz, 2004), de sociologues (Castel, 2003) ou bien encore de juristes (*cf*. notamment le rapport Supiot [1999] pour la Commission européenne) abondent aussi en ce sens.

Si des différences importantes existent dans la déclinaison pratique de la proposition, tous les plaidoyers en faveur de la flexicurité convergent néanmoins autour du diagnostic selon lequel l'emploi instable, et donc le travailleur « mobile », tendent à s'imposer comme nouvelles normes en raison notamment des contraintes de compétivité et des incertitudes accrues portées par la mondialisation (c'est le volet flexibilité de l'emploi). D'où la proposition de refonder les instruments de régulation du marché du travail autour des garanties statutaires à offrir à la main-d'œuvre entre deux emplois, notamment en termes d'accès à des formations (c'est le volet sécurité). Cela permettrait d'entretenir leur employabilité. Un travailleur en formation n'étant, par définition, pas au chômage, cela permettrait, en outre, de répondre en partie à celui-ci. L'expérience des Pays-Bas et, plus encore, celle du Danemark sont souvent avancées comme autant de « modèles » en la matière (Boyer, 2006 ; Madsen, 2003).

Nous présentons dans ce qui suit une lecture critique de la flexicurité en combinant des arguments à la fois empiriques et théoriques (Ramaux, 2006).

---

1. Une première version d'une partie de ce texte est parue dans la revue française *Économie et Institutions*, n° 9, 2e semestre 2006, p. 11-34. Étant donné l'importance du débat sur la flexicurité, il est apparu intéressant de le publier au Québec.

Nous discutons tout d'abord le diagnostic selon lequel émerge un nouveau modèle d'emploi instable. Nous prolongeons ensuite cette critique au plan théorique : en partant d'un point de vue postkeynésien, nous soulignons que les thèses en faveur de la flexicurité ont pour défaut de concentrer l'analyse sur le *marché du travail*, ce qui tend à évacuer la question des politiques macroéconomiques (budgétaire, monétaire, etc.) de soutien à la croissance ; simultanément, ces thèses confortent l'idée selon laquelle le travail, et au-delà la production, peut être analysé, d'un point de vue théorique, sur le mode de l'échange.

L'INTROUVABLE INSTABILITÉ CROISSANTE DE L'EMPLOI

La durée moyenne du lien d'emploi est restée relativement stable dans l'ensemble des pays développés au cours des deux ou trois dernières décennies. Plus que dans l'émergence d'un modèle d'emploi intrinsèquement instable, c'est dans la transformation des *formes* de la mobilité qu'il faut chercher les principales métamorphoses à l'œuvre, avec, en particulier dans les pays touchés par le chômage de masse, une baisse de la mobilité volontaire (sous forme de démission) et une hausse de la mobilité contrainte (licenciement, précarité).

La stabilité de la durée du lien d'emploi

L'*ancienneté dans l'emploi*, dans la mesure où elle permet d'apprécier la *durée du lien d'emploi* au sein d'une même entreprise, est sans conteste l'indicateur le plus pertinent pour apprécier la *stabilité de l'emploi*. Or, nous enregistrons, à ce niveau, peu de modifications substantielles au cours des vingt dernières années.

L'ancienneté *moyenne* dans l'emploi, telle qu'elle est constatée *au moment* de l'enquête, était, en 2002, de 10,8 ans dans les principaux pays industrialisés (Auer, Berg et Coulibaly, 2005[2]). Des contrastes significatifs existent entre pays. Elle est traditionnellement plus faible aux États-Unis (6,6 ans en 2000) et, dans une moindre mesure, au Royaume-Uni (8,1) et au Danemark (8,4) ; alors qu'elle est plus élevée en Italie (12,1) et au Japon (12,2) ; la France (11, 3), l'Allemagne (10,7) et la Suède (10,5) étant proches de la moyenne. Ces contrastes témoignent de ceux à l'œuvre dans les modes de régulation du marché du travail, l'ancienneté dans l'emploi étant corrélée positivement à la législation en matière de protection de l'emploi (*cf.* Auer et Cazes, 2003, p. 24 ; Bertola, Boeri et Cazes, 2000). On n'observe cependant aucune tendance générale à la baisse au cours des dix ou vingt dernières années.

2. Moyenne calculée sur les pays de l'UE-15 (hors Autriche) plus le Japon et les États-Unis. Cette moyenne a augmenté de six mois en dix ans (elle était de 10, 2 ans en 1992).

Le seul pays où l'ancienneté moyenne a sensiblement baissé est l'Irlande (de 11,1 ans en 1992 à 10 ans en 2002). Mais cette baisse est surtout le résultat d'une vive croissance de l'emploi. L'ancienneté dans l'emploi, c'est une première remarque méthodologique, a en effet tendance à baisser, au moins dans un premier temps, dans les phases de reprise : la hausse de l'emploi fait alors mécaniquement augmenter la part de ceux qui viennent d'être recrutés (qui ont par définition une faible ancienneté) et favorise les démissions ; et cet effet l'emporte sur celui, inverse, provoqué par la baisse des licenciements ou la prolongation de la durée des contrats précaires.

De façon générale, Auer et Cazes (2003, p. 28) soulignent que « l'étude sur la stabilité de l'emploi sur les dix dernières années ne conforte pas les vues alarmistes, ne confirme pas la croyance selon laquelle il y aurait eu une hausse générale de l'instabilité de l'emploi dans les années récentes au sein des pays industrialisés ». Les études sur la décennie 1990, réalisées dans le cadre du BIT (*cf.* aussi BIT, 1996 ; Auer et Cases, 2000 ; Auer, Cazes et Spiezia, 2001), rejoignent les conclusions d'études antérieures portant aussi sur les années 1980, notamment celles réalisées par l'OCDE (1984, 1993, 1996, 1997). Sur les vingt dernières années (données tirées de OCDE, 1997 ; Auer et Cazes, 2003 ; Auer, Berg et Coulibaly, 2005), l'ancienneté moyenne dans l'emploi a même sensiblement augmenté en France (de 9,5 en 1982 à 11,3 ans en 2002) et au Japon (9,3 en 1980 et 11,2 en 2002), tandis qu'elle est restée stable en Grande-Bretagne (un peu plus de 8 ans) et aux États-Unis (un peu moins de 7 ans)[3]. Les données portant sur l'ancienneté *médiane* confirment ce constat (*cf.* OCDE, 1997 ; Auer et Cazes, 2000)[4].

L'ancienneté dans l'emploi ayant tendance à augmenter avec l'âge, on peut subodorer que sa relative stabilité masque une instabilité qui serait, pour l'heure, rendue invisible par la déformation de la pyramide des âges. La correction de cet effet, pour lequel les contrastes entre pays sont importants, ne contredit cependant pas fondamentalement les résultats précédents (*cf.* Auer, Cazes et Spieza, 2001 ; OCDE, 1997, p. 156 ; BIT, 1996, p. 35).

Il faut, en outre, souligner que l'ancienneté évoquée jusqu'alors n'est que celle qui est *acquise*, déclarée, au moment de l'enquête. Elle ne désigne pas l'ancienneté *finale* (l'estimation du temps total passé dans une entreprise), la différence entre les deux étant similaire à celle qui sépare l'âge moyen et

3. Parmi les nombreuses études sur la stabilité de l'emploi aux États-Unis, voir notamment les contributions du numéro spécial du *Journal of Labor Economics* (vol. 17, n° 4, 1999), la controverse entre Cappelli (1999) et Jacoby (1999a et b) et les contributions dans Neumark (dir.) (2000). Voir aussi l'étude de A.H. Stevens (2005) qui montre que la durée de l'emploi le plus long observé en fin de carrière aux États-Unis (pour les hommes) était de 21,9 ans en 1969 et de 21,4 ans en 2002.

4. La pyramide des âges explique que l'ancienneté médiane soit souvent plus faible que l'ancienneté moyenne. En 1995, selon l'OCDE (1997), elles étaient respectivement de 7,7 et 10,7 ans en France ; de 4,2 et 7,4 ans aux États-Unis (données de 1996) ; de 8,3 et 11,3 ans au Japon. L'Allemagne fait exception avec 10,7 et 9,7 ans.

l'espérance de vie. En France, selon le BIT (1996, p. 32-37), on peut ainsi estimer qu'environ 70 % des salariés en poste resteront, au final, dix ans ou plus (60 % quinze ans ou plus) dans leur entreprise, et ce, malgré le développement indéniable de la précarité. Un résultat qui donne à voir une réalité du travail fort éloignée de l'image du travailleur instable.

Le taux de rétention, qui mesure la part des travailleurs toujours présents dans l'entreprise au terme d'une période observée (cinq ans le plus souvent), est un autre indicateur de la stabilité de l'emploi, utilisé notamment par l'OCDE. Son évolution ne permet pas plus de déduire une tendance générale à l'instabilité croissante. Au terme d'une comparaison internationale portant à la fois sur l'ancienneté moyenne et les taux de rétention sur la période 1980-1995, l'OCDE (1997) concluait ainsi : « au total, ancienneté moyenne et taux de rétention apparaissent relativement stables » (p. 157)[5].

Le maintien de la stabilité globale de l'emploi s'explique aisément.

Certains facteurs poussent certes dans le sens de l'instabilité : le raccourcissement du cycle de vie des produits, certaines caractéristiques des technologies de l'information et des communications (TIC), dans la mesure où elles mobilisent des qualifications moins spécifiques et donc plus aisément transférables d'une firme à l'autre (Maurin, 2002), ou bien encore la financiarisation et la logique de court terme qu'elle impose.

Mais d'autres pèsent en sens inverse. Les nouvelles formes d'organisation du travail, en particulier, mettent l'accent sur l'efficacité économique du *travail en équipe*, de l'*autonomie*, de la *responsabilisation* et de la *participation* des travailleurs, de la *coopération* et de la *confiance*, des *apprentissages collectifs* et *spécifiques* (non transférables) à la firme, soit autant d'éléments qui supposent une certaine durabilité du lien d'emploi. La précarité est concentrée sur les emplois peu qualifiés plus facilement interchangeables. Qui peut soutenir que les emplois de demain pour les pays développés sont de ce côté ? De façon générale, les entreprises peuvent avoir intérêt à stabiliser les salariés pour de multiples motifs économiques qui vont des coûts d'embauche (prospection et sélection des candidats), aux coûts de formation sur le tas (aucun salarié n'est directement opérationnel sur son poste), en passant par les gains de productivité que génère notamment l'expérience acquise sur le poste. Sur ce dernier point, l'étude du BIT (Auer, Berg et Coulibaly, 2005), portant sur 13 pays européens de 1992 à 2002, montre que la stabilité de l'emploi a un effet positif sur la productivité jusqu'à 13,6 ans. Ce chiffre n'est évidemment qu'une moyenne qui masque des disparités potentiellement importantes selon les secteurs. On

5. Notons que l'impact de la conjoncture a des effets contradictoires sur les indicateurs : son amélioration (détérioration) se traduit par une baisse (hausse) de l'ancienneté (*cf. supra*), et par une hausse (baisse) des taux de rétention. Pour une discussion plus systématique des indicateurs, voir Ramaux (2006).

est cependant loin de l'idée selon laquelle le « travailleur jetable » serait spontanément bon pour l'entreprise. Et ce qui vaut directement pour l'entreprise vaut indirectement pour elle, *via* les avantages macroéconomiques que genère la stabilité de l'emploi en termes de confiance, de pouvoir d'achat et donc de stimulation de la demande.

Chômage, transformation des formes de la mobilité et fragilisation de la main-d'œuvre

Plus que l'instabilité intrinsèque des emplois, ce sont les *formes* de la mobilité qui se sont transformées au cours des dernières décennies. Et le chômage pèse ici de tout son poids. D'un côté, il favorise le développement des mobilités *contraintes*. En réduisant les difficultés de recrutement, il permet aux entreprises d'ajuster – *via* les licenciements ou le non-renouvellement des contrats précaires – leur effectif à l'étiage de leur besoin en main-d'œuvre. Si le poids des emplois précaires dans les flux de contrats signés chaque année est souvent confondu – accentuant ainsi le sentiment d'insécurité – avec leur part, beaucoup plus réduite, dans le stock global d'emplois, celle-ci s'est néanmoins indubitablement accrue au cours des trente dernières années (de l'ordre de 3 % au début des années 1970 à plus de 10 % de nos jours en France). Mais, d'un autre côté, le chômage « gèle » les mobilités *volontaires* sous forme de démissions. Les thèses qui prédisent un modèle d'emploi *intrinsèquement* instable se méprennent, au demeurant, doublement : elles sous-estiment les mobilités volontaires à l'œuvre durant les Trente Glorieuses, à la faveur du plein-emploi ; elles surestiment l'instabilité de l'emploi à l'œuvre ensuite, en négligeant que, pour l'essentiel, ce sont en fait les *formes* de la mobilité qui ont changé sous l'impact du chômage et de son surgeon qu'est la précarité.

Une croissance économique non exorbitante, mais durable, est susceptible de réduire sensiblement le risque de chômage ainsi que la précarité. La reprise de l'emploi entre 1997 et 2001 l'illustre : dans un premier temps (entre 1997 et 1999), près de 30 % des emplois nets créés étaient temporaires (CDD – contrat à durée déterminée et intérim), accentuant ainsi leur part dans l'emploi total. Dans un second temps, la précarisation a régressé : les 500 000 emplois nets créés entre mars 2000 et mars 2001, l'ont ainsi tous été en CDI – contrat à durée indéterminée (et à temps plein) (données *Enquête Emploi*, *cf.* Aerts et Mercier, 2001).

Cela étant posé, il ne s'agit pas de nier l'augmentation de l'instabilité professionnelle des personnes ni *a fortiori* leur fragilisation sur le marché du travail, sous l'effet justement du chômage et de la précarité. Cappelli (1999), insiste sur le fait que les indicateurs traditionnels de stabilité dans l'emploi – tels que l'ancienneté – mélangent allègrement l'effet des mobilités volontaires et involontaires, alors même qu'elles ont une signification totalement opposée du point de vue de la situation des personnes. En prolongeant son propos, on

doit souligner que la stabilité de l'ancienneté dans l'emploi masque l'indéniable fragilisation de la main-d'œuvre sur le marché du travail[6]. Cela s'explique aisément : par définition, cet indicateur ne prend pas en compte la situation de *ceux qui n'ont pas d'emploi*. On ne peut d'ailleurs le lui reprocher, puisque son objet est précisément de mesurer la stabilité des *emplois*. Pour faire image, si on calculait l'ancienneté dans l'emploi de l'*ensemble* des actifs, en imputant à ceux qui n'ont pas d'emploi une ancienneté égale à zéro, on enregistrerait alors une baisse notoire depuis trente ans dans les pays qui connaissent un chômage de masse.

De ce qui précède, on peut déduire la remarque suivante : ce n'est pas dans l'émergence d'un modèle d'emploi *intrinsèquement* instable qu'il faut chercher les causes du développement bien réel de l'insécurité sociale, mais bien plutôt dans la conjonction d'au moins trois éléments. La remise en cause de l'État social, tout d'abord, et des perspectives de mieux-être social dont il était porteur, le déploiement de formes d'insécurité dans le travail, en second lieu, que ce soit en termes d'organisation du travail ou de rémunération. La croissance, en fait très contrastée selon les pays, du chômage et de son surgeon qu'est la précarité, enfin. Ce dernier point est d'importance : mettre l'accent sur le rôle structurant du chômage invite à réhabiliter l'importance des débats sur les politiques économiques à mettre en œuvre pour le réduire. *A contrario,* on doit constater que les travaux qui diagnostiquent un modèle d'emploi instable comptent souvent parmi ceux qui invitent à relativiser la portée de ces débats.

LA CONCENTRATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL N'EST PAS NEUTRE D'UN POINT DE VUE THÉORIQUE

Pour mieux situer les thèses sur la flexicurité, il faut revenir sur les controverses théoriques qui existent quant aux déterminants de l'emploi et du chômage. On peut, sur cette base, saisir les différences entre la *variante néolibérale* et la *variante qualitative* de la flexicurité. Alors que le Danemark est souvent cité comme un modèle réussi de flexicurité, on suggère que les performances de ce pays invitent paradoxalement à ne pas trop prêter à celle-ci.

6. L'insécurité sociale ne se réduit pas à l'instabilité professionnelle qui, elle-même, ne se réduit pas à l'instabilité de l'emploi. Chacune relève, de plus, du registre des représentations. L'idée selon laquelle l'instabilité de l'emploi devient la norme se diffusant, on conçoit, par exemple, que les salariés tendent à surestimer la vulnérabilité de leur emploi (CERC, 1993). La conjoncture et les garanties en termes de protection du risque chômage interviennent, en outre, dans la formation de ces représentations, comme le montre le contraste entre le Japon, où la forte stabilité de l'emploi s'accompagne paradoxalement d'un fort sentiment d'insécurité (Passet, 2003), et le Danemark, où la situation est exactement inverse (Madsen, 2003). Selon Postel-Vinay et Saint-Martin (2004), le sentiment de sécurité de l'emploi est corrélé négativement à la législation sur la protection de l'emploi mais positivement à la générosité des allocations chômage.

Quelles théories de l'emploi et du chômage ?

En matière d'analyse de l'emploi et du chômage, deux principaux paradigmes s'opposent : le paradigme néoclassique et le paradigme hétérodoxe qui puise, en particulier, dans la pensée de Keynes et des postkeynésiens. Ces derniers soulignent que le capitalisme libéral laissé à lui-même est inefficace, notamment pour assurer le plein-emploi. Ce ne sont donc pas les imperfections *sur* les marchés qui sont en cause, mais les imperfections *du* marché lui-même. Celui-ci peut sans doute réaliser bien des choses, il n'a cependant pas la cohérence systémique pour satisfaire une série de besoins sociaux, notamment en termes de plein-emploi. L'intérêt général ne pouvant se réduire au jeu des intérêts particuliers, on ne peut confier au marché ce qui échappe à son champ de compétence. D'où la nécessité d'une intervention publique *inaugurale*, sous la forme de politiques budgétaire, monétaire, ou bien encore – si l'on se situe dans un cadre kaleckien (Kalecki, 1971 ; Lavoie, 2004) – de hausse des salaires réels.

Alors que le *marché du travail* n'existe pas à proprement parler selon Keynes – dans le sens où l'emploi dépend d'autre chose (le niveau de la demande anticipée) que de l'ajustement autour d'un prix (le salaire réel) sur un marché qui serait celui du travail –, les néoclassiques se concentrent sur ce marché pour analyser les questions d'emploi. Si on les suit, des structures, liées à l'existence d'imperfections *exogènes* (salaire minimum, droit du travail, protection sociale, pouvoir syndical, etc.) ou *endogènes* (en matière de circulation de l'information notamment), empêcheraient le salaire de se fixer au plan concurrentiel, censé assurer l'égalité entre l'offre et la demande de travail. D'où, en retour, un certain type de prescriptions : il faut soit supprimer, ou du moins flexibiliser, les structures, position défendue par les libéraux, soit en contrecarrer les effets par le déploiement d'un certain type de *politiques actives de l'emploi*. Dans cette dernière optique, défendue par les *néokeynésiens* ou les *nouveaux keynésiens*, la politique sociale de l'État ne disparaît pas. Mieux, on peut dire qu'elle absorbe la politique économique : les instruments keynésiens de soutien budgétaire et monétaire à la croissance étant jugés, au mieux, inefficaces, la politique économique a vocation de se réduire aux politiques sociales *structurelles* en direction des *rigidités* du marché du travail. L'intervention publique dans le champ du social ne sort évidemment pas indemne de ce renversement de perspective. Ses finalités et ses instruments s'en trouvent radicalement modifiés. Son objectif doit être au fond, de réaliser le *programme du marché via*, en particulier, deux types de mesures : les aides à l'emploi censées accroître la demande de travail ; les mesures d'incitation au travail, avec l'impôt négatif comme archétype, supposées agir sur l'offre en réduisant le nombre des chômeurs *volontaires*.

Au final, si les néoclassiques sont divisés sur les causes du chômage (*exogènes* ou *endogènes*) et, plus encore, sur les réponses à lui apporter (*libérales* ou *néokeynésiennes*), ils s'accordent néanmoins sur trois points : le niveau de l'emploi est déterminé sur le marché du travail, la demande de travail décroît avec le coût du travail, le seul moyen de réduire le chômage est donc de réduire ce coût.

Comment se situent les travaux sur la flexicurité à ce niveau ?

Deux variantes de la flexicurité méritent ici d'être distinguées : la variante *néolibérale* (ou *néokeynésienne*) et la variante *qualitative.*

La variante néolibérale de la flexicurité

La variante néolibérale (ou néokeynésienne) n'est pas la première à être apparue. C'est cependant elle qui tend à s'imposer, en particulier dans les instances internationales, telles que l'OCDE et l'Union européenne.

Selon la représentation libérale, un marché du travail flexible a deux vertus : il assure le plein-emploi et permet d'allouer les travailleurs là où ils sont les plus efficaces, ce qui augmente la productivité de chacun et, partant, la croissance globale. La réglementation de l'emploi (Smic, « charges » sociales, droit du travail, etc.) est, en conséquence, doublement néfaste : elle augmente le coût du travail et crée par là même du chômage ; elle entrave les réallocations des travailleurs sur le marché du travail et donc la croissance à long terme de l'économie.

La flexibilité de l'emploi améliore-t-elle réellement l'emploi ? Rien de robuste ne permet de l'affirmer. Depuis quelques années, l'OCDE s'est employée à construire un indicateur de *degré de protection de l'emploi* afin d'étudier l'impact de cette protection (réglementation des licenciements, encadrement du recours aux emplois temporaires, etc.) sur le marché du travail. Sans s'étendre ici sur la construction de cet indicateur[7], il est intéressant de se pencher sur les résultats qu'elle en tire. Dans ses *Perspectives de l'emploi* de 2004, elle reconnaît tout d'abord que « la réglementation relative à la protection de l'emploi remplit l'objectif pour lequel elle a été conçue, à savoir protéger les emplois existants » (p. 67). Ladite protection est-elle source de chômage ? L'OCDE reconnaît que « les nombreuses évaluations auxquelles cette question a donné lieu conduisent à des résultats mitigés, parfois contradictoires et dont la robustesse n'est pas toujours assurée » (p. 67). Plus précisément encore : « dans l'ensemble, les travaux théoriques n'apportent pas de réponses tranchées quant aux effets de la protection de l'emploi sur le chômage et l'emploi » (p. 88)[8], tandis que, des études empiriques, « aucun consensus fort n'émerge véritablement » (p. 89). À conjoncture économique donnée – rappelons que d'un point de vue keynésien elle ne l'est pas mais résulte des choix de politique économique –,

7. *Cf.* la critique de Kirat (2006).

8. L'OCDE (2004) précise : « En encourageant l'effort productif et la coopération des travailleurs dans le cadre de relations de travail stables, les dispositions prévoyant le versement d'indemnités de licenciement pourraient avoir des effets positifs sur l'emploi […]. En outre, la sécurité de l'emploi peut accroître la productivité en encourageant l'investissement en capital humain, toute formation devant engendrer davantage de bénéfices dans le cadre d'un emploi s'inscrivant dans la durée » (p. 88).

la flexibilité de l'emploi amplifie sans doute les mouvements sur le marché du travail avec des flux d'embauche mais aussi de rupture plus fréquents. Chacun a ainsi plus de chance de sortir du chômage mais aussi de s'y retrouver. Mais elle ne permet pas de réduire le volume global du chômage.

En dépit de ces réfutations, de nombreux travaux plaident en faveur de la flexibilité généralisée de l'emploi. Loin d'être neutre, la flexicurité apparaît, dans cette optique, comme une véritable *aubaine argumentative*, et cela pour une raison évidente : elle légitime, dans son intitulé même, l'idée que la flexibilité de l'emploi doit justement être tenue comme *la* nouvelle norme à respecter.

L'enjeu n'est pas mince. La flexicurité tend, par exemple, à devenir le nouveau sésame de l'Union européenne. L'objectif de combiner *souplesse et sécurité* était déjà inscrit dans les premières *lignes directrices pour l'emploi* adoptées à la suite du Conseil européen de Luxembourg de novembre 1997. Depuis lors, la flexicurité n'a cessé de monter en puissance[9]. Le rapport de la *Task-force* pour l'emploi, dit rapport Kok (2003), l'appelait de ses vœux (*cf.* encadré n° 1). La combinaison de la flexibilité et de la sécurité de l'emploi est l'une des lignes directrices intégrées (la n° 21) pour la croissance et l'emploi (2005-2008). Dans la foulée, le Conseil européen de mars 2006 a demandé « aux États membres d'accorder une attention particulière au défi majeur de la "flexicurité" » et indique que « la Commission réfléchira, avec les États membres et les partenaires sociaux, à l'élaboration d'un ensemble de principes communs sur la flexicurité[10] ». Le sommet social tripartite informel – avec notamment l'UNICE (Syndicat des patrons de l'Union européenne) et la CES (Confédération européenne des syndicats) –, qui a eu lieu en Finlande le 20 octobre 2006, a placé la flexicurité au cœur de ces travaux.

Plus récemment, la Commission a publié un *Livre vert* sur le droit du travail dans lequel elle plaide explicitement en faveur de la flexicurité[11].

En matière de *flexibilité*, ce *Livre vert* est dénué d'ambiguïté. Alors même que l'OCDE (2004) est plus prudente en la matière (*cf. supra*), il soutient que les actions visant à « promouvoir la flexibilité » permettent de « contribuer […] à la création d'emplois et à la réduction du chômage » (p. 4). De façon plus précise, sa trame se déploie en trois étapes : il ne propose pas – première étape – de revenir sur l'assouplissement, encouragé par l'Union européenne, des conditions de recours aux contrats atypiques (travail indépendant, intérim, contrat à durée déterminée, etc.), mais il constate – seconde étape – qu'il s'est traduit par une segmentation accrue[12], et plaide finalement – troisième étape –, afin justement

9. *Cf.* notamment les décisions du Conseil européen relatives aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi du 22 juillet 2003 et celles du 12 juillet 2005.

10. *Cf.* Conseil de l'UE, 24 mars 2006, Conclusion de la Présidence (7775/06).

11. Notons que ce *Livre vert* fait une référence appuyée au rapport Kok (2003).

12. Le *Livre vert* indique en ce sens : « Les réformes de la législation nationale relative à la protection de l'emploi engagées depuis le début des années 1990 portent surtout sur l'assouplissement des règles en vigueur pour favoriser la diversité contractuelle. Le but de ces

de réduire cette segmentation, pour un assouplissement des contrats typiques. Ainsi – et l'on retrouve la justification avancée à l'appui du *contrat de travail unique* (*cf.* encadré n° 2) –, « le recours à d'autres formes d'emploi pourrait se développer encore en l'absence de mesures visant à adapter le contrat de travail classique dans le but de favoriser une flexibilité accrue tant pour les travailleurs que pour les entreprises » (p. 3)[13].

Encadré n° 1

Le rapport européen de Wim Kok : la flex-précarité au nom de la flexicurité ?

La *Task-force* pour l'emploi, présidée par Wim Kok (ancien Premier ministre des Pays-Bas), a été mise en place par le Conseil européen de Bruxelles de mars 2003. Son rapport, publié en novembre 2003, plaide pour combiner flexibilité et sécurité : « les marchés du travail doivent être rendus plus flexibles, tandis que les travailleurs doivent pouvoir bénéficier de niveaux de sécurité appropriés » (p. 9).

Pour le volet flexibilité, l'intérêt majeur du rapport Kok est qu'il expose sans détour la *doxa* de l'Union européenne en la matière, souvent exposée de façon plus ampoulée dans les documents plus officiels de l'Union.

Comme si leur inefficacité allait de soi, les politiques économiques keynésiennes de soutien à l'activité et à l'emploi sont totalement évacuées. Pour accroître l'emploi à long terme, il faut « augmenter la capacité d'adaptation des travailleurs et des entreprises » (p. 8). Selon le rapport, « la flexibilité n'est pas uniquement avantageuse pour l'employeur, elle sert également les intérêts des travailleurs », en leur permettant « d'adopter le mode de vie qui leur convient le mieux » (p. 9). De façon plus incisive, il suggère que : « l'opposition à l'accroissement de la flexibilité est attisée par la conviction qu'il en résulterait automatiquement une aggravation de l'insécurité et de la précarité d'emploi pour les travailleurs. Les États membres doivent être capables de venir à bout de cette perception » (p. 30).

Partant de là, il plaide pour ce qui suit.

– Le développement des emplois temporaires, les entreprises devant pouvoir compter sur « la disponibilité de plusieurs types de contrats » (p. 30). L'intérim est particulièrement choyé : il faut « supprimer les obstacles à la création et au développement d'agences de travail temporaire » (p. 30). Ces agences « devraient avoir leur place sur un marché du travail moderne et y jouer un rôle d'intermédiaire contribuant à la flexibilité et à la mobilité des travailleurs » (p. 32). Les règles qui, en France comme dans d'autres pays, encadrent les motifs de recours et la durée des missions d'intérim n'ont-elles pas du mal à en limiter l'usage ? Elles sont néanmoins condamnées. Le rapport regrette ainsi

réformes était de développer une flexibilité "marginale", c'est-à-dire d'instaurer des formes d'emploi plus souples assorties d'une protection moindre contre le licenciement, [mais] les marchés du travail sont devenus en conséquence de plus en plus segmentés » (p. 6).

13. De même, « les règles juridiques qui sous-tendent la relation de travail traditionnelle ne donnent peut-être pas suffisamment de marges de manœuvre aux travailleurs recrutés sur des contrats à durée indéterminée standards pour explorer les opportunités d'une plus grande flexibilité au travail » (p. 9).

que l'intérim soit *freiné* par des *obstacles législatifs,* portant sur « les conditions imposées aux entreprises recourant aux services des agences et les restrictions relatives à la durée des contrats » (p. 33).

– « Supprimer les obstacles et augmenter l'attrait du travail à temps partiel » (p. 30), au nom de la justification suivante : le « travail à temps partiel est un facteur essentiel d'accroissement de la participation au marché du travail, surtout pour les femmes » (p. 34).

– Concernant les *contrats types*, le rapport propose d'« ajuster le niveau de flexibilité prévu dans le cadre des contrats à durée indéterminée afin d'assurer leur attractivité pour les employeurs ». L'idée générale est que « les employeurs doivent avoir la possibilité d'adapter leurs effectifs au moyen d'une interruption de contrat sans préavis ni coûts excessifs », d'où la nécessité de « modifier » « le niveau de flexibilité prévu par les contrats types dans des domaines tels que le délai de préavis, les coûts et les procédures en matière de licenciement individuel ou collectif et la notion de licenciement abusif » (p. 31). Une feuille de route que le CNE (contrat nouvelles embauches) et le défunt CPE (contrat première embauche) ont, en France, clairement déclinée.

Autant le rapport Kok sait être incisif et précis sur la flexibilité, autant il reste évasif et flou sur le volet sécurité. Celle-ci, indique-t-il, « consiste à bâtir et maintenir les capacités des travailleurs de rester et de progresser sur le marché du travail » (p. 30). Les propositions précises sont notamment les suivantes :

– Faciliter la *portabilité des droits acquis* en termes de retraite ou de santé. La question, évidemment essentielle, du cumul des droits par-delà les changements d'emploi est au cœur des propositions d'A. Supiot (1999). Mais c'est aussi lorsqu'il l'évoque que le rapport Kok précise qu'il convient, en matière de retraite, de suivre une stratégie de *vieillissement actif*, par laquelle « travailler après 60 ans doit devenir la norme » (p. 10).

– Une « rémunération décente » (p. 30). L'Europe sociale perce-t-elle enfin avec l'énoncé de cet objectif *a priori* louable ? De façon parfaitement standard, le rapport reprend en fait ici le raisonnement libéral en matière de rémunération. Un raisonnement en deux étapes. Première étape : la réduction du coût du travail, afin qu'il ait un « niveau compatible avec les exigences de l'emploi » (p. 21). Seconde étape : la réduction des droits sociaux, afin que ces emplois mal payés restent attractifs pour la main-d'œuvre. Pour ce faire, il est notamment préconisé de mieux cibler les allocations familiales et de logement, en « supprimant progressivement les prestations de manière à ce qu'il soit clairement avantageux de gagner un salaire, même faible » (p. 37).

– Enfin, la formation tout au long de la vie. Celle-ci doit permettre aux travailleurs non qualifiés d'avoir une seconde chance en matière de formation. Mais le rapport indique qu'elle est aussi précieuse pour promouvoir le « vieillissement actif » (p. 46). Mieux, elle est l'occasion de réduire les obligations des employeurs en matière de formation continue, le plaidoyer en faveur du co-investissement étant le suivant : « l'investissement dans le capital humain récompense la personne, l'entreprise qui l'emploie et la société dans son ensemble ; il est donc normal que chaque partie prenne en charge sa part du financement de cet investissement » (p. 54). Il convient donc « d'inciter les personnes à assumer davantage la responsabilité du développement de leur

propre capital humain et à y participer financièrement » (p. 56), en les invitant, entre autres, à accepter que « certaines formations soient dispensées en dehors » des « heures de travail » (p. 58)*.

Nulle trace dans le rapport Kok d'une augmentation des droits des chômeurs en matière d'indemnisation, l'un des piliers du système danois pourtant souvent vanté. En guise de flexicurité, c'est clairement la flexibilité sans la sécurité qui prévaut donc. Mieux, comme on vient de le voir, les quelques dispositions évoquées en faveur de la *sécurité* sont en fait l'occasion, lorsqu'on rentre dans le détail, d'ajouter des dispositions libérales supplémentaires.

Dans ses dernières lignes, le rapport plaide pour de « nouveaux partenariats pour la réforme » (p. 62) autour du *deal* suivant. D'un côté « les employeurs pourraient prendre des engagements pour améliorer l'accès des travailleurs à la formation et l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, et pour aider à l'insertion des personnes défavorisées dans le monde du travail » – sachant que l'équilibre entre vie professionnelle et familiale est souvent le prétexte pour le développement du temps partiel –, de l'autre, « les travailleurs pourraient accepter des modalités contractuelles et de travail plus diversifiées, d'une mobilité accrue, d'une sortie plus tardive du marché du travail, de la modération et de la différenciation des salaires » (p. 62). On voudrait prouver que la flexicurité est un marché de dupes pour les salariés…

* Le rapport précise que les formations doivent être ciblées sur « les besoins de groupes particuliers tels que les femmes qui retournent sur le marché du travail ou les immigrés », partant de l'hypothèse que les formations « de plus longue durée ont des résultats moins convaincants » (p. 42). Les formations qualifiantes, qui supposent, par définition, une certaine durée, sont ainsi disqualifiées.

En matière de *sécurité*, le *Livre vert* ne contient aucun objectif précis. Nulle trace à nouveau d'une hausse des droits à l'indemnisation des chômeurs. Seule la question suivante est posée : « Cela vaudrait-il la peine d'envisager de combiner un assouplissement de la législation de protection de l'emploi à un système bien conçu de soutien aux chômeurs, sous la forme de compensations pour perte de revenu (politiques passives du marché du travail) mais aussi de politiques actives du marché du travail ? » (p. 11).

Au final, c'est peu de dire que si la feuille de route en faveur de la *flexibilité* est clairement tracée, aucune lisibilité équivalente n'est à l'œuvre pour le volet sé*curité*.

Encadré n° 2

Le rapport Cahuc et Kramarz : le contrat de travail unique en guise de sécurité sociale professionnelle

La principale proposition du rapport Cahuc et Kramarz (2004) – suivant en cela les conclusions de Blanchard et Tirole (2003), Cahuc (2003) et du rapport Camdessus (2004) – est de créer un *contrat de travail unique* à contraintes allégées*.

Il s'agit donc de généraliser la logique déjà à l'œuvre avec le CNE – et dans le feu CPE – en supprimant, mais cette fois-ci pour l'ensemble des salariés, les règles juridiques qui entourent le licenciement économique (justification des difficultés économiques, consultation des instances du personnel, obligations de reclassement, etc.). Ne subsisteraient que des indemnités de licenciement croissantes avec l'ancienneté. La justification théorique d'une telle disposition est qu'un *prix* – en l'occurrence sous la forme d'une indemnité de licenciement – vaut toujours mieux qu'une règle juridique. On est bien en présence d'une appréhension libérale du droit, qui réduit celui-ci à une entrave au bon fonctionnement du marché**.

Le contrat de travail unique, c'est d'ailleurs son objectif affiché, se traduirait par une généralisation de la flexibilité de l'emploi. Le rapport Kok (*cf. supra*) plaide, à l'inverse, en faveur de la diversification des contrats. Comment interpréter ce contraste ? L'explication suivante peut être avancée : lorsque le CDI protecteur domine clairement, ce qui est encore le cas dans certains pays européens, les libéraux plaident plutôt pour une stratégie de grignotage par les marges, *via* la diversification des contrats. En France, le travail intérimaire a ainsi été légalisé (à la fin des années 1970) puis assoupli (dès le milieu des années 1980). La diversification étant acquise, il est ensuite possible, au nom de l'*équité*, de prendre prétexte de la segmentation qu'elle introduit pour justifier une fusion des contrats dans le cadre d'un CDI unique rendu plus flexible encore que le CDD. Partant de là, on peut aisément concevoir l'étape suivante. Les promoteurs du contrat unique proposent de remplacer les règles entourant le licenciement par un *prix* constitué d'indemnités de licenciement croissantes avec l'ancienneté. Or, de telles indemnités existent déjà. Seront-elles qualitativement augmentées ? On peut, au contraire, anticiper que si le contrat unique est introduit, moult travaux ne manqueront pas d'apparaître pour pointer le coût « pénalisant pour l'emploi » de la seule règle qui subsistera alors : les dites indemnités justement.

Au titre du volet *sécurité*, le rapport Cahuc et Kramarz préconise en fait les dispositions suivantes : *i)* une réduction drastique des allocations d'assurance-chômage passé un certain plafond, ce qui permettrait de *réaliser des économies substantielles* (p. 44) ; *ii)* un *profilage* systématique des demandeurs d'emploi, réalisé par des opérateurs privés auquel le service public de l'emploi est vivement

* Dans le rapport Cahuc et Kramarz (2004), comme dans la plupart des travaux néoclassiques sur l'emploi, la question de la croissance et des politiques économiques à mettre en œuvre pour la soutenir est totalement évacuée. Outre le contrat de travail unique, le seul moyen envisagé pour créer des emplois est d'ouvrir l'accès aux professions réglementées (taxi, notaire, vétérinaire, etc.).

** Pour des critiques en ce sens, *cf.* notamment Eymard-Duvernay (2004), Gautié (2004) et Sterdyniak (2004).

incité à recourir ; *iii)* une « conditionnalité accrue du versement de l'indemnité chômage » (p. 50). Cette mise sous condition serait réalisée dans le cadre d'un *engagement mutuel* dont les termes sont les suivants : le service de l'emploi « s'engage à proposer après une période donnée de chômage, une activité à temps partiel » qui « peut être un stage de formation, ou un emploi dans le secteur non marchand » (p. 50), tandis que les chômeurs doivent accepter ces activités – et l'on retrouve la problématique du *workfare* – « s'ils veulent continuer à bénéficier de l'indemnité de chômage » (p. 65).

Ce contraste n'est pas vraiment nouveau : on le retrouve, on l'a dit, dans les précédents documents de l'Union européenne et notamment dans les lignes directrices pour l'emploi. De façon assez symptomatique, on le trouve aussi dans le document qui sert de référence pour apprécier la *qualité de l'emploi* au sein l'Union européenne. Ce document, adopté par le Sommet de Laeken en décembre 2001, retient dix dimensions pour apprécier ladite qualité, dont l'une porte justement sur la *flexibilité et la sécurité*. Or, le seul « indicateur clé recommandé » à ce niveau, est la part « de travailleurs travaillant volontairement ou involontairement à temps partiel » et celle des « travailleurs ayant volontairement ou involontairement des contrats à durée déterminée[14] ». D'où l'interprétation possible suivante : plus les temps partiel et les CDD sont développés, plus grande est la qualité de l'emploi[15]…

De façon plus systématique, il conviendrait d'étudier comment le thème de la flexicurité, en s'y intégrant pour finalement l'absorber, a permis de remplacer celui de la qualité de l'emploi dans l'agenda européen.

La variante qualitative

La flexibilité de l'emploi sans la sécurité, ou une sécurité réduite à des droits sociaux définis de façon minimaliste, le primat étant clairement accordé aux mécanismes marchands de coordination : la déclinaison libérale de la flexicurité a, pour elle, le mérite d'une indéniable cohérence.

14. Sans remettre aucunement en cause l'« indicateur clé » qui vient d'être mentionné, le document de l'Union précise que « des informations devraient également préciser dans quelle mesure les travailleurs à temps partiel et ayant des CDD bénéficient de droits équivalents et proportionnels aux droits légaux et de sécurité sociale des travailleurs à temps plein et ayant des CDI ». Il mentionne comme « indicateurs auxquels il faut encore réfléchir », [un] « indicateur composite de la couverture par la sécurité sociale : droit aux allocations chômage, à la pension de retraite et à l'assurance-maladie » (Conseil de l'Union européenne, 2001, p. 8).

15. Pour une application – critique sur la question de la flexibilité – des critères de Laeken au cas de la France, voir Fremigacci et L'Horty (2006). *Cf.* aussi Davoine et Erhel (2006).

Cependant, une autre variante de la flexicurité existe, que l'on peut qualifier de *qualitative* dans la mesure où elle met l'accent sur des réformes visant à améliorer la *qualité* des *parcours*, *trajectoires* ou bien encore *transitions* sur le marché du travail.

Cette seconde variante – à l'instar d'ailleurs de la première –, est très hétérogène. Certaines thèses du rapport Boissonnat (1995), qui plaide en faveur du *contrat d'activité*, sont clairement d'inspiration libérale, tandis que le rapport Supiot (1999)[16], qui plaide pour construire un *état professionnel des personnes*, est plus fortement marqué par une empreinte statutaire[17].

Par-delà ces dissemblances bien réelles, les travaux de la variante *qualitative* ont néanmoins un point commun : ils s'abstiennent, le plus souvent, de prendre parti dans la controverse qui oppose néoclassiques et hétérodoxes. Ils restent ainsi très fréquemment – et pour tout dire assez étonnamment lorsqu'il s'agit de travaux d'économistes – elliptiques sur l'explication théorique du chômage. Cette neutralité est cependant difficile à tenir. À l'instar des néoclassiques, ne se concentrent-ils pas sur le *marché du travail* ? La convergence de points de vue s'arrête certes ici, peut-on objecter, puisqu'au lieu d'insister sur l'abaissement *quantitatif* du coût du travail, ils abondent en faveur de réformes *qualitatives* afin de faciliter les transitions sur le marché du travail où l'on retrouve la problématique de l'adaptabilité ou de l'employabilité de la main-d'œuvre. Mais cette problématique elle-même est loin d'être neutre : en insistant sur la question de l'employabilité, n'alimente-t-elle pas, en effet, l'idée que si chômage il y a, c'est à défaut – comme de nombreux travaux néoclassiques portant sur l'offre de travail le soutiennent pour le coup – de celle-ci ? Avec cet obstacle : si la question des reconversions et de l'adaptabilité est sans aucun doute cruciale pour certains, il est difficile de soutenir que les millions de sans-emploi que compte, par exemple, la France s'explique principalement par l'obsolescence de leur savoir-faire[18].

Au final, et de façon assez logique, les travaux sur la flexicurité qualitative évacuent quasiment systématiquement les débats de politique économique. Bref, c'est peu de dire qu'ils ne contribuent guère à renforcer la critique hétérodoxe du paradigme néoclassique en matière d'analyse de l'emploi.

Sur le papier, la mise en formation des sans-emploi, dispositif phare de la flexicurité, permettrait certes de supprimer le chômage, et cela, indépendamment du niveau de l'emploi, dans la mesure où un sans-emploi en formation n'est, par définition, pas comptabilisé comme chômeur. Mais ce qui vaut sur le papier vaut-il au-delà ? Que vaut une formation si elle ne débouche pas sur

16. *Cf.* Ramaux (2000), pour une lecture critique détaillée de ces rapports.

17. *Cf.* aussi les propositions de la CGT en faveur de la *sécurité sociale professionnelle.*

18. Les quelques dizaines de milliers d'offres d'emploi insatisfaites – le plus souvent pour des postes peu qualifiés (dans l'hôtellerie et la restauration notamment) – pèsent finalement peu face aux quelques quatre millions de sans-emploi.

un emploi ? À l'issue de la formation sera-t-on conduit à proposer une autre formation ? Passé un certain laps de temps, ne demandera-t-on pas d'accepter une petite « activité »[19] ? Le *learnfare* proposé est-il, au final, si éloigné du *workfare*[20] ?

La preuve par le Danemark ?

Le cas du Danemark, si souvent évoqué dans les plaidoyers en faveur de la flexicurité, n'offre-t-il pas, à sa façon, la preuve qu'il ne faut pas trop prêter à celle-ci ?

Trois *piliers* sont souvent mentionnés pour caractériser le modèle de flexicurité à la danoise[21] : une faible protection de l'emploi (c'est le volet flexibilité), une indemnisation généreuse des chômeurs (c'est le volet sécurité) et une politique suffisamment stricte de suivi et de contrôle de ceux-ci pour les dissuader de rester au chômage (c'est le volet politique active)[22].

Dans les faits, l'instabilité de l'emploi est effectivement plus forte au Danemark. L'ancienneté moyenne dans l'emploi y est de 8,4 ans contre 10,8 ans dans les principaux pays industrialisés[23]. Le fait que le tissu productif y soit surtout composé de PME, dans lesquelles la mobilité est toujours plus forte, explique en partie cela.

Le Danemark affiche de bonnes performances en matière d'emploi : taux d'emploi élevé[24], faible taux de chômage et faible proportion de chômeurs de longue durée. Le plein-emploi aidant, c'est la notion même de précarité qui est largement absente, tout comme d'ailleurs dans les autres pays nordiques (Barbier, 2005b ; Meilland, 2005).

---

19. C'est ce que propose le rapport Cahuc et Kramarz (2004) (*cf. supra*).

20. Ces critiques étant posées, on peut cependant souligner, en faisant œuvre d'une certaine dialectique, que les travaux sur la flexicurité posent néanmoins une question que l'on peut juger pertinente (Ramaux, 2006) : celle des garanties statutaires à offrir à la main-d'œuvre entre deux emplois, sachant que la protection accordée aux chômeurs à toujours été, et ce, dans quasiment tous les pays, le parent pauvre de la protection sociale.

21. *Cf.* notamment Barbier (2005a), Boyer (2006), Lefebvre et Méda (2006), Madsen (2003) et Meilland (2005).

22. Après un an de chômage, les chômeurs sont contraints d'accepter un emploi, même si celui-ci se traduit, par rapport à leur emploi antérieur, par une baisse de salaire ou de qualification. Le cas échéant, ils sont contraints d'accepter des formations.

23. Données portant sur l'année 2002 (Auer, Berg et Coulibaly, 2005).

24. Même si ce taux a baissé (de 1,6 point) entre 1993 et 2005, alors qu'il a augmenté (de 2,2 points) en France. Avec la composante démographique (la population des 15-64 ans a augmenté de 2,5 % au Danemark contre 5,8 % en France), on a là l'explication du paradoxe suivant : le Danemark a créé moins d'emplois que la France entre 1993 et 2005 (+7,9 % contre +12,8 %) et a pourtant enregistré une plus forte baisse de son taux de chômage (respectivement de 9,6 % à 4,8 % et de 11,1 % à 9,6 %).

La flexibilité de l'emploi explique-t-elle ces performances ? Plusieurs éléments invitent à modérer l'emballement : 1) le faible niveau de protection légale de l'emploi existait déjà au début des années 1990, période durant laquelle le Danemark a connu un fort taux de chômage ; 2) des pays voisins comme la Suède ou la Norvège connaissent des performances aussi honorables sur le front de l'emploi mais ont une réglementation développée en matière de protection de l'emploi[25] ; 3) le faible niveau d'encadrement légal qui prévaut au Danemark doit dans tous les cas être nuancé, compte tenu du rôle majeur qu'y joue la négociation collective (dans un pays où le taux de syndicalisation est de l'ordre de 80 %). Ainsi si la durée légale du préavis en matière de licenciement est plus faible qu'en moyenne, sa durée globale – en intégrant les règles conventionnelles – apparaît plus élevée.

Parmi l'abondante littérature publiée sur le Danemark, on peut en outre s'étonner que soient rarement évoqués les faits pourtant aussi massifs que les suivants : le taux de chômage a fortement augmenté au début des années 1990 (près de 10 % en 1993), au moment où les taux d'intérêt étaient très élevés (jusqu'à 18 % pour les taux d'intérêt à 3 mois fin 1992 !) ; il a ensuite fortement baissé, et ce, sur une période de temps extrêmement courte : de 10 % en 1993 à un peu plus de 6 % en 1996 ; durant cette période le Danemark a en fait connu une croissance particulièrement soutenue : 5,5 % rien qu'en 1994 et en *sus* près de 3 % en moyenne les trois années suivantes, une croissance tirée par une forte reprise de l'investissement public et par une baisse drastique des taux d'intérêt.

Les politiques d'*activation* mises en œuvre en 1993, afin d'inciter les sans-emploi à reprendre un emploi, ont sans doute permis d'accompagner ce cercle vertueux[26]. Mais, si tel est le cas, force est de constater que cela a pu se faire dans la mesure où justement des créations d'emplois ont été au rendez-vous. Et sur ce dernier volet, l'exemple danois confirme que c'est bien la croissance qui importe.

QU'EST-CE QUE LE TRAVAIL ?

Les travaux qui diagnostiquent le développement d'un modèle d'emploi instable évoquent fréquemment l'effritement des *marchés internes* et la résurgence de formes, plus ou moins modernes, de *marchés externes*.

D'un point de vue empirique, l'utilisation de ces deux notions peut renvoyer au souci de rendre compte des pratiques différenciées de gestion de la main-d'œuvre et du fait que certains emplois sont plus instables que d'autres,

25. Le taux de chômage a cependant augmenté en Suède entre 2002 (4,9 %) et 2005 (7,5 %).

26. Il convient cependant aussi de prendre en considération la « contribution » de ces politiques d'activation à la sortie des chiffres du chômage d'un certain nombre de sans-emploi (*cf. supra*).

ce que nul n'osera évidemment contester. Elle a, en ce sens, donné lieu à une littérature aussi abondante qu'instructive sur la gestion différenciée de la main-d'œuvre selon les pays, les qualifications, le sexe, l'âge, etc.

Au-delà, ces notions renvoient cependant à un appareillage théorique qui mérite d'être discuté.

Marché externe/marché interne : où et comment penser le travail à l'aune de l'échange

Le *marché externe*, si l'on se réfère aux travaux fondateurs sur le sujet[27], désigne les situations où le travail tendrait à être ravalé au rang de simple marchandise. On pourrait alors l'appréhender selon les canons de la théorie néoclassique standard : le travail n'a aucune spécificité eu égard aux autres marchandises, le marché du travail étant supposé fonctionner, à l'instar des autres marchés, selon les règles de la concurrence parfaite. À l'inverse, le *marché interne* désigne les situations où le travail se déploie au sein d'unités *administratives* dans lesquelles la fixation des prix et l'allocation du travail obéissent à un ensemble de *règles* et de *procédures administrées*[28]. L'explication retenue pour justifier la genèse des marchés internes est la suivante : des imperfections – l'existence de *qualifications spécifiques* en particulier – rendraient trop coûteuse l'utilisation des *marchés externes*, d'où la nécessité de recourir à ce mode alternatif de coordination.

On retrouve la même problématique dans les travaux de l'Économie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975 et 1985) qui postulent un arbitrage entre *marché* et *organisation* (dont l'archétype est l'entreprise)[29]. Le recours à l'organisation serait justifié par l'existence d'imperfections telles que la rationalité limitée des agents ou les coûts de transaction associés à la gestion d'actifs spécifiques. L'argumentation est plus précisément la suivante : en présence de ces imperfections, l'*internalisation* est plus efficace que le marché, dans la mesure où elle repose sur un *contrat salarial* défini comme un contrat d'*autorité*. Avec celui-ci, le salarié accepte d'être sous la *subordination* de l'employeur qui se trouve ainsi fondé à lui demander d'exécuter telle ou telle opération, sans avoir à renégocier en permanence les termes du contrat. Grâce au contrat d'autorité, les parties prenantes – en l'occurrence l'employeur et le salarié – n'ont donc pas besoin de détailler *ex ante*, dans le contrat, tous les termes de leur relation. Bref, l'autorité (la hiérarchie, la subordination) fonde l'organisation comme mécanisme de coordination *substituable* au marché, dans

27. *Cf.* en particulier Doeringer et Piore (1971).

28. Le salaire dépend alors de règles d'ancienneté, par exemple, et non de la confrontation de l'offre et de la demande sur le marché du travail.

29. Selon R. Coase (1937), O.E. Williamson (1975 et 1985) ou bien encore H. Simon (1947, 1951 et 1991), le *marché* et l'*organisation* sont des formes *substituables.*

la mesure où elle est source d'économies dans la négociation, la conclusion et l'exécution des contrats. La relation d'autorité, de commandement, se substitue au *prix* comme mécanisme de coordination.

Les développements théoriques qui mettent l'accent sur l'opposition marché externe / marché interne, d'une part, marché / organisation, d'autre part, reposent donc sur des présupposés communs qui sont les suivants : 1) le point de départ de l'analyse est la référence au modèle néoclassique de concurrence parfaite où le travail est une marchandise comme les autres ; 2) l'introduction d'hypothèses d'imperfections permet de justifier le déploiement d'un mode de coordination, l'organisation (le marché interne), alternatif au marché (le marché externe) ; 3) par construction, ce mode de coordination est posé comme *substituable* au marché, l'un et l'autre étant supposés remplir la *même* fonction, le choix entre eux étant déterminé par le degré d'imperfection entourant la relation de travail. L'organisation (le marché interne), au total, est pensée sur le mode du marché : c'est l'existence d'imperfections, dans certaines circonstances bien définies, qui justifie le recours à ce mode de coordination alternatif, et ce, pour assurer la *même* fonction. La notion même de *marché interne* a, de ce point de vue, le mérite de la clarté : elle montre bien que le marché reste la référence. L'organisation (le *marché interne*) n'est rien d'autre, au fond, qu'un *échange* internalisé.

En s'appuyant sur une *autre* tradition économique qui puise à Marx, mais que l'on retrouve chez les classiques ou bien encore chez les postkeynésiens, ce sont ces présupposés que l'on peut justement contester. Le point de départ de l'analyse consiste alors à soutenir que l'espace de la *production* est fondamentalement *irréductible* à l'*échange*.

Et s'il n'existait pas de marché externe ?

La théorie néoclassique dominante prétend réduire du point de vue de l'analyse, c'est même le cœur de son programme de recherche, l'ensemble des relations économiques à des relations d'échange, ce que les travaux qui viennent d'être évoqués ne remettent pas fondamentalement en cause, puisqu'ils pensent l'organisation (le *marché interne*) à l'aune du marché. Penser la production comme *irréductible* à l'échange invite, au contraire, à soutenir que ces deux espaces, pour être étroitement articulés, n'en remplissent pas moins des *fonctions* diamétralement *différentes*. Le *marché* peut sans aucun doute réaliser bien des choses. Il ne produit cependant *jamais* rien. Par définition, on échange sur un marché des marchandises produites en amont dans le cadre de l'espace particulier qu'est la production. Il n'y a donc jamais, à proprement parler, d'arbitrage entre *marché* et *organisation* contrairement à ce que soutiennent Coase et Williamson. Il peut y avoir arbitrage entre réaliser soi-même un produit (produire) ou l'acheter sur un marché. Mais dans ce dernier cas, il s'agit bien d'acheter une marchandise

produite au préalable dans une autre entreprise. La production (et le travail qu'elle engage) est irréductible à l'échange : elle est d'abord un espace d'*usage* de ressources et de *création* de nouvelles ressources.

La relation salariale, dans cette optique, n'est pas d'abord définie par la *subordination* ou l'*autorité*. Elle est la forme *spécifique* que prend l'articulation des rapports de *production* et d'*échange* dans le cadre du capitalisme (et même au-delà). Le concept de force de travail aide à appréhender le sens de cette relation. Il permet de saisir que l'objet de l'échange salarial n'est ni le travail, ni le produit du travail[30], mais la mise à disposition d'une *capacité* de travail. De même que l'appréhension de la force de travail comme *marchandise* – même si elle n'est pas que cela – permet de distinguer le salariat du servage ou de l'esclavage, la distinction entre produit du travail et force de travail permet de le distinguer du travail indépendant. A. Supiot (1994) note en ce sens : « l'objet du travail salarié demeure extérieur au champ du rapport synallagmatique institué par le contrat […]. Même lorsqu'il est payé "aux pièces" ou "à l'acte", le salarié n'acquiert à aucun moment de droit sur la chose travaillée. Cette dernière ne participe jamais de l'échange des prestations. Alors que le travailleur indépendant se voit toujours reconnaître un droit sur l'objet de son travail, rien de tel n'existe au profit du salarié » (p. 60). Et l'auteur de conclure : « C'est l'une de ces fortes vérités que la ruine du marxisme va enfin permettre de redécouvrir dans l'œuvre de Marx » (1994, p. 61).

La relation salariale est à la fois une relation d'*échange* et de *production*. Relation d'échange : la force de travail est bien, en un certain sens, une marchandise que le travailleur vend (loue) *librement* contre rémunération. Relation de production : la force de travail est mobilisée *ensuite* dans l'entreprise pour produire une valeur additionnelle (une plus-value). Si le contrat de travail est *incomplet* – tous les termes de la relation entre le salarié et son employeur n'y sont pas inscrits –, ce n'est pas, en conséquence, en raison d'imperfections, c'est parce que le travail ne peut être réduit au pôle de l'échange. En ce sens, la caractéristique première, fondatrice, de la relation salariale n'est pas qu'elle soit une relation d'autorité, de subordination. Elle se situe dans le fait que le travailleur renonce, en échange d'un salaire, au *produit* de son travail. Pour reprendre le vocabulaire de Marx, la soumission *formelle* – le travailleur renonce au produit du travail – *prime* sur la soumission *réelle*, par laquelle le travailleur se place sous les ordres de l'employeur, se plie aux rythmes imposés par les machines.

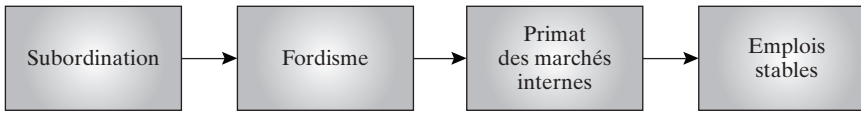
Quel rapport entre ces considérations et l'instabilité d'emploi ? Le lien est le suivant : en partant de la bien réelle remise en cause du fordisme comme mode d'organisation du travail fondé sur la *subordination* stricte des travailleurs,

30. Il n'est ni le travail, ni le produit du travail, dans la mesure où le travailleur, pas plus que quiconque, ne peut vendre ce qu'il n'a pas. Le candidat à l'embauche ne peut prétendre vendre son travail (puisqu'il n'a pas encore travaillé et qu'il ne travaillera pas si l'embauche n'a pas lieu), ni *a fortiori* le produit de son travail (le candidat à l'embauche chez Renault ou Ford ne se présente pas avec une porte de voiture sous le bras).

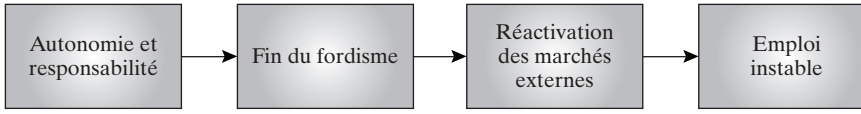
un certain nombre de travaux en déduisent la fin, ou du moins la profonde déstabilisation, des *marchés internes* et *donc* de la stabilité de l'emploi, le tout au profit de *marchés externes* fondés sur des relations plus ponctuelles. Dit autrement : ils s'accordent avec ceux évoqués précédemment pour analyser les *marchés internes* comme des modes de coordination fondés, d'abord et avant tout, sur la *subordination*. Que cette dernière s'amenuise – ce qui est effectivement le cas dans les nouveaux modes d'organisation du travail – et les marchés internes, avec la stabilité de l'emploi, cèdent progressivement la place aux *marchés externes* caractérisés par l'instabilité d'emploi[31].

Ce raisonnement peut être schématisé comme suit :

Le régime d'emploi stable des Trente Glorieuses



Le nouveau régime d'emploi instable



Si, à l'inverse, on considère que la relation salariale met en jeu des rapports de *production* et d'*échange* irréductibles l'un à l'autre, c'est l'idée même de substitution entre *marché* et *organisation*, entre *marché externe* et *marché interne* qui est réfutée. Il ne s'agit évidemment pas de nier que la relation d'emploi puisse être plus ou moins *stable*. Il s'agit de récuser la notion même de *marché externe* et, avec elle, l'idée que le travail puisse se réduire à un échange marchand[32]. Raisonner en termes de marché externe revient, au fond, à nier, conformément à l'ambition néoclassique, l'irréductibilité de la *production* à l'*échange*. Et c'est de ce raisonnement qu'on invite à s'éloigner.

En tirant le fil des développements précédents, on peut soutenir que ce qui fonde la *stabilité* de l'emploi n'est donc pas d'abord la *subordination*. C'est tout simplement la nécessité même de produire, en sachant que produire suppose du temps, un temps nécessairement irréductible à l'échange. La stabilité

31. L'enjeu, si l'on suit le raisonnement, est alors d'« équiper » les individus, ou bien les marchés (*cf.* Gazier, 2003 ; Gautié, 2003), afin que cette *instabilité* ne soit pas synonyme de *précarité*.

32. *Cf.* Favereau (1989) et Ramaux (2006).

de l'emploi qui en découle peut être plus ou moins importante selon l'expérience requise, notamment en termes d'apprentissages particuliers, de coopérations – et donc de confiance – à construire. Elle n'en demeure pas moins en quelque sorte « toujours là », inscrite de façon inaugurale dans l'irréductibilité de la production à l'échange. Cette stabilité, en outre, n'est pas donnée naturellement, mécaniquement. Elle dépend de l'existence (ou non) d'une « armée de réserve » (le chômage)[33]. Elle procède enfin, et peut-être surtout, nul déterminisme technologique donc, des choix faits en matière d'organisation de la production et de gestion de la force de travail. On peut, au passage, insister sur un élément : rien ne prédisposait *a priori* le taylorisme à accueillir le cadre réglementé qui a progressivement dessiné les contours de l'emploi *typique* conçu comme un emploi durable. Le travail déqualifié et parcellisé se prête en effet beaucoup plus aisément à la précarisation, comme en témoigne le développement de la précarité pour ce type de travail au cours des trente dernières années. À l'heure où le travail repose, au contraire, et de façon croissante, sur la mobilisation de travailleurs qualifiés et polyvalents, œuvrant dans le cadre d'équipes largement autonomes, n'est-il pas paradoxal de soutenir que le droit du travail structuré autour d'une certaine stabilité de l'emploi est nécessairement une figure du passé ?

Le travail indépendant fournit une preuve supplémentaire du fait que la stabilité de l'emploi ne procède pas de la subordination. Par définition, ce travail n'est pas subordonné. Et pourtant, il peut parfaitement faire l'objet d'une activité stable. L'OCDE (1997) indique ainsi que « les travailleurs indépendants ont en règle générale plus d'ancienneté dans l'emploi que les salariés » (p. 170)[34].

Raisonner en termes de *flexicurité*, c'est inscrire dans les esprits que la flexibilité est la caractéristique inaugurale de l'emploi, sa première *qualité*. Le travailleur de demain sera d'abord flexible, instable, avant d'être menuisier, journaliste, fraiseur ou enseignant. Une belle victoire, peut-on juger, pour les économistes néoclassiques qui depuis longtemps proposent de réduire, du point de vue de l'analyse, l'ensemble des relations économiques et sociales à des relations d'échange. À leur encontre, on peut soutenir que le travail ne se réduit pas au moment de l'échange.

Les entreprises ont évidemment besoin de souplesse, y compris en termes d'ajustement des effectifs. On peut juger que capitalisme financiarisé en demande trop en la matière avec ses licenciements que l'on peut qualifier

33. P. Lemistre (2002) indique ainsi qu'on assiste moins à une érosion des *marchés internes* qu'à une transformation de leur fonction. Alors qu'ils visaient essentiellement à *stabiliser* une main-d'œuvre rendue potentiellement nomade par le plein-emploi, ils s'inscrivent dorénavant davantage dans les stratégies de maximisation de l'*effort* des salariés.

34. On ne s'étend pas ici sur les difficultés de mesure de cette stabilité pour les indépendants. Il est dans tous les cas aisé d'admettre que certaines activités indépendantes (médecin, avocat, agriculteur, etc.) sont porteuses de grande stabilité.

de « boursiers ». Mais dans n'importe quelle société, des entreprises fermeront pendant que d'autres seront créées. Le « zéro licenciement » est bien une ineptie de ce point de vue. Le problème n'est pas d'admettre cela. Le problème surgit lorsqu'on qualifie le travail et l'emploi prioritairement par ce biais. Or, travailler suppose du temps. Du temps pour apprendre comment produire, se perfectionner, innover éventuellement. En ce sens – le plus fondamental puisqu'il met en jeu les ressorts les plus profonds du travail – emploi et stabilité sont, par nature, plus isomorphes, synonymes, qu'antinomiques. C'est bien là que le bât blesse aussi : le discours sur le *travail mobile*, que véhicule la flexicurité, ne dénature-t-il pas le travail lui-même ?

CONCLUSION : LE DÉBAT OUBLIÉ SUR LES DIFFÉRENTS MODÈLES DE FLEXIBILITÉ ?

Au plan théorique, les thèses sur la flexicurité sont doublement contestables : elles se concentrent, par construction, sur le seul *marché du travail*, ce qui les conduit à évacuer les débats de politiques économiques, au risque de conforter le point de vue selon lequel elles seraient dépassées ; elles confortent l'idée selon laquelle le travail peut être analysé, d'un point de vue théorique, sur le mode de l'échange.

Non sans lien avec ce dernier point, on peut, en guise de conclusion, s'interroger sur la portée de ces thèses quant au débat sur les *modèles de flexibilité*.

La flexibilité s'est imposée dans le débat public et scientifique au début des années 1980, l'idée générale étant que les nouveaux modèles productifs exigent plus de réactivité et de souplesse. Un diagnostic difficilement contestable en lui-même. Cela étant admis, de nombreux travaux ont cependant insisté sur l'existence de multiples *instruments* et, au-delà, de différents *modèles* de flexibilité.

La flexibilité peut se traduire par le recours à des instruments *internes* (aménagement du temps de travail, polyvalence, etc.) ou *externes* (sous-traitance, intérim, etc.), d'une part, *quantitatifs* (variation du volume de travail utilisé, etc.) ou *qualitatifs* (polyvalence, etc.), d'autre part, le second critère de partition ne se confondant pas avec le premier (Atkinson, 1984).

Au plan des modèles, il est possible, de distinguer des modèles de flexibilité *offensive* – qui privilégient plutôt des instruments internes et qualitatifs dans une visée de compétitivité hors coût – et des modèles *défensifs* – qui privilégient des ajustements externes et quantitatifs selon une optique plutôt libérale de stricte compétitivité coût (*cf.* notamment Boyer, 1986).

La flexibilité peut donc prendre différents visages. Elle est plurielle. De ce fait, il importe toujours de préciser à quelle forme de flexibilité on se réfère, en faveur de laquelle on plaide éventuellement, en sachant que dans ce choix pèsent de lourdes considérations théoriques quant à la façon de se représenter le travail et l'emploi.

Dit autrement : le débat sur la flexibilité laissait ouvert l'espace des choix tant sur un plan empirique (quels sont les instruments, quels sont les modèles ?) que théorique.

La flexicurité déplace, au contraire, fortement le curseur. Elle présuppose, en effet, par définition, que les instruments *externes* et *quantitatifs* l'ont définitivement emporté. D'où l'instabilité des emplois, l'augmentation des transitions qui s'ensuit et la concentration sur ces dernières. « La flexibilité est inéluctable » est remplacée par « la flexibilité de l'emploi est inéluctable ». L'inflexion est notoire.

Au plan empirique, ce diagnostic peut être contesté. Pas seulement, comme on l'a dit, en raison du fait qu'on peine à repérer une dérive un tant soit peu significative vers un modèle d'emploi instable. Mais aussi, et cela n'est évidemment pas sans lien, parce qu'il est aisé de démontrer qu'en matière d'ajustement et de souplesse, les entreprises mobilisent *aussi*, de façon abondante et croissante, les instruments *internes* de flexibilité, qu'ils soient *quantitatifs* (heures supplémentaires, aménagement du temps de travail, etc.) ou *qualitatifs* (polyvalence, mobilité interne, etc.).

En prolongeant le propos, on peut soutenir que les thèses sur la flexicurité invitent, par construction, à *sortir* de l'entreprise. Ne concentrent-elles pas l'attention sur les transitions à l'œuvre « sur le marché du travail », « entre deux emplois » ? Elles alimentent, ce faisant, l'image de l'entreprise *fluide*, *liquide*. Une image qui fait écho à la représentation de l'entreprise comme simple *patrimoine liquide* au service des actionnaires. Une autre représentation de l'entreprise est opposable à cette *firme actionnariale* : celle de l'entreprise *partenariale* (Aglietta et Rebérioux, 2004) notamment. Selon celle-ci, l'entreprise est une entité collective, sociale, dont l'objet n'est pas – ou ne devrait pas être – de créer de la seule « valeur pour l'actionnaire », mais bien d'abord de la richesse tout court. Une institution collective qui met en présence, de façon à la fois conflictuelle et coopérative, plusieurs *partenaires* : salariés, dirigeants, actionnaires, clients, collectivités locales, État, etc. Or, et c'est une preuve supplémentaire que tout se tient, aux antipodes de l'entreprise *liquide* avec le travail *intermittent* comme modèle, une telle institution suppose, par construction, elle aussi, une certaine inscription dans la durée.

BIBLIOGRAPHIE

AERTS, A.-T. et M.-A. MERCIER (2001). « Enquête sur l'emploi de mars 2001. La forte hausse de l'emploi se poursuit », *Insee Première*, nº 785.

AGLIETTA, M. et A. REBÉRIOUX (2004). *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.

ATKINSON, J. (1984). « Manpower strategies for flexible organisations », *Personnel Management*, août, p. 28-31.

AUER, P., J. BERG et I. COULIBALY (2005). *«* Une main-d'œuvre stable est-elle bonne pour la compétitivité ? *», Revue internationale du travail*, vol. 144, nº 3, p. 335-361.

AUER, P. et S. CAZES (2000). « L'emploi durable persiste dans les pays industrialisés », *Revue internationale du travail*, vol. 139, nº 4, p. 427-459.

AUER, P. et S. CAZES (2003). « The resilience of the long-term employment relationship », dans P. Auer et S. Cazes (dir.), *Employment Stability in an Age of Flexibility. Evidence from Industrialized Countries*, Genève, International Labour Office, p. 22-58.

AUER, P., S. CAZES et V. SPIEZIA (2001). *« Stable or Unstable Jobs : Interpreting the Evidence in Industrialized Countries »,* Genève, Employment Paper Series nº 26, ILO.

BARBIER, J.-C. (2005a). *«* Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le miracle danois », *Document du CEE*, nº 05/02.

BARBIER, J.-C. (2005b). *«* La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison internationale *», Revue française de sociologie*, vol. 46, nº 2, avril-juin, p. 351-371.

BERTOLA, G., T. BOERI et S. CAZES (2000). « Employment protection in industrialized countries : The Case for New Indicators, *International Labor Review*, vol. 139, nº 1, p. 57-72.

BIT (1996). *L'emploi dans le monde 1996/1997. Les politiques nationales à l'heure de la mondialisation*, Genève, BIT.

BLANCHARD, O. et J. TIROLE (2003). *Protection de l'emploi et procédures de licenciement,* rapport pour le Conseil d'analyse économique, Paris, La Documentation française.

BOISSONNAT, J. (1995). *Le travail dans vingt ans*, Rapport de la commission du CGP, Paris, Odile Jacob.

BOYER, R. (dir.) (1986). *La flexicurité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.

BOYER, R. (2006). « La flexicurité danoise : quels enseignements pour la France ? », *Document du Cepremap*, avril.

CAHUC, P. (2003). « Pour une meilleure protection de l'emploi », *Document de travail*, nº 63, Centre d'observation économique de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

CAHUC, P. et F. KRAMARZ (2004). *De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle*, Rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale.

CAMDESSUS, M. (dir.) (2004). *Le sursaut. Vers une nouvelle croissance pour la France,* Rapport remis au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris, La Documentation française, octobre.

CAPPELLI, P. (1999). « Career Jobs Are Dead », *California Management Review*, vol. 42, nº 1, p. 146-167.

CASTEL, R. (2003). *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?,* Paris, Seuil.

CERC (1993). « Précarité et risque d'exclusion en France », *Document du CERC*, nº 109, Paris, La Documentation française, 3e trimestre.

COASE, R. (1937). « The nature of the firm », *Economica N.S.G.,* novembre, p. 386-405, éd. fr., 1987, « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, vol. II, nº 1, hiver.

COMMISSION EUROPÉENNE (2006), *Livre Vert. Moderniser le droit du travail pour relever les défis du XXIe siècle,* COM(2006) 708 final, 17 p.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE (2001). *Indicateurs de la qualité de l'emploi*, Rapport du Comité de l'emploi au Conseil européen, 14263/01, 12 p.

CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE (2003). « Décision du Conseil du 22 juillet 2003 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des États membres », (2003/578/CE), *Journal officiel de l'Union européenne*, L 197, 5 août.

DAVOINE, L. et C. ERHEL (2006). « La qualité de l'emploi : une mise en perspective européenne », dans Centre d'Études de l'Emploi, *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte, p. 15-26.

DOERINGER, P. et M. PIORE (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington Books.

EYMARD-DUVERNAY, F. (2004). « Le droit du travail est-il soluble dans les incitations ? », *Droit social*, nos 9-10, septembre-octobre, p. 812-816.

FREMIGACCI, F. et Y. L'HORTY (2006). « Vingt ans d'évolution de la qualité des emplois en France », dans Centre d'Études de l'Emploi, *La qualité de l'emploi*, Paris, La Découverte, p. 27-41.

FAVEREAU, O. (1989). « Marchés internes, marchés externes », *Revue Économique*, vol. 40, nº 2, mars, p. 273-328.

GAUTIÉ, J. (2003), « Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale », *Working Paper*, mai.

GAUTIÉ, J. (2004). « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'économie*, vol. XVIII, nº 4, p. 33-62.

GAZIER, B. (2003). *Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi*, Paris, Flammarion.

GAZIER, B. et G. SCHMID (dir.) (2002). *The Dynamics of Full Employment. Social Integration by Transitional Labour Markets*, Cheltenham, Edward Elgar.

JACOBY, S.M. (1999a). « Are career jobs headed for extinctions ? », *California Management Review*, vol. 42, nº 1, p. 123-145.

JACOBY, S.M. (1999b). « Reply : Premature reports of demise », *California Management Review*, vol. 42, nº 1, p. 168-179.

KALECKI, M. (1971). *Selected Essays on the Dynamic of the Capitalist Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.

KIRAT, T. (2006). *Les indicateurs de protection de l'emploi : la mesure du droit du travail en question ?,* Working Paper (1re version), IRISES, Paris, Dauphine, septembre, 36 p.

KOK, W. (2003). *L'emploi, l'emploi, l'emploi. Créer plus d'emplois en Europe*, rapport de la *Task-force* pour l'emploi présidée par W. Kok, novembre, Commission européenne, 93 p.

LAVOIE, M. (2004). *L'économie post-keynésienne*, Paris, La Découverte.

LEFEBVRE, A. et D. MEDA (2006). *Faut-il brûler le modèle social français ?,* Paris, Seuil.

LEFRESNE, F. (2003). *Les jeunes et l'emploi*, Paris, La Découverte.

LEMISTRE, P. (2002). « Transformation des marchés internes et emplois en France », *Les notes du LIRHE*, nº 360, mars, 26 p.

MADSEN, P.K. (2003). « Flexicurity through labour market policies and institutions in Denmark », dans P. Auer et S. Cazes (dir.), *Employment Stability in an Age of Flexibility. Evidence from Industrialized Countries*, Genève, International Labour Office, p. 59-105.

MAURIN, E. (2002). *L'égalité des possibles. La nouvelle société française*, Paris, Seuil.

MEILLAND, C. (2005). « Flexibilité sans précarité », *Chronique internationale de l'IRES,* nº 97, novembre, p. 48-59.

NEUMARK, D. (dir.) (2000). *On the Job. Is Long-Term Employment a Thing of the Past ?,* New York, Russel Sage Foundation.

OCDE (1984), (1993), (1996), (1997), (2004). *Perspectives de l'emploi.*

PASSET, O. (2003). « Stability and change : Japan's employment system under pressure », dans P. Auer et S. Cazes (dir.), *Employment Stability in an Age of Flexibility. Evidence from Industrialized Countries*, Genève, International Labour Office, p. 159-216.

POSTEL-VINAY, F. et A. SAINT-MARTIN (2004). « Comment les salariés perçoivent-ils la protection de l'emploi », *Économie et statistique*, nº 372, p. 41-59.

RAMAUX, C. (2000). « L'instabilité d'emploi est-elle une fatalité ? Une lecture économique critique du rapport Boissonnat, du rapport Supiot et des travaux sur les marchés transitionnels », *Droit social,* nº 1, janvier.

RAMAUX, C. (2006). *Emploi : éloge de la stabilité. L'État social contre la flexicurité*, Paris, Fayard.

SCHMID, G. (1995). « Le plein-emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail "transitoires" en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi », *Travail et emploi*, nº 65.

SIMON, H. (1947). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York, The Free Press.

SIMON, H. (1951). « A formal theory of the employment relationship », *Econometrica*, vol. 19, nº 3, juillet, p. 293-305.

SIMON, H. (1991). « Organizations and markets », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, nº 2, printemps, p. 25-44.

STERDYNIAK, H. (2004). « Faut-il une réforme sociale-libérale du marché du travail ? », *Mouvements*, novembre.

STEVENS, A.H. (2005). "The more things change, the more they stay the same : Trends in long-term employment in the United States, 1969-2002", *Working Paper 11878*, NBER, Cambridge, décembre.

SUPIOT, A. (1994). *Critique du droit du travail,* Paris, Presses universitaires de France.

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

WILLIAMSON, O. (1975). *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, The Free Press.

WILLIAMSON, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism,* New York, The Free Press, (éd. fr., 1994, *Les institutions de l'économie*, Paris, Interéditions, mai).

L'*Homo Negotiator* : mythe ou réalité ?
Analyse du rapport à la négociation de cadres d'entreprise

Bernard Fusulier, David Laloy et Émilie Sanchez

« Nous sommes à l'âge de la négociation », diagnostiquait William Zartman en 1977. Selon cette perspective, la négociation se serait « banalisée », devenant un mode légitime et efficace de résolution des conflits et de prise de décision (Bourque et Thuderoz, 2000). Cette banalisation irait de pair avec un processus de « laïcisation » de la négociation, son usage n'étant plus seulement réservé aux « initiés » mais devenant aussi accessible aux « profanes » (Thuderoz, 2004). La mise à jour et la légitimation récente de la notion au sein de la sociologie (francophone) correspondraient à un mouvement d'institutionnalisation de l'activité de négociation dans la plupart des sphères sociales. Une controverse qui se pose de longue date est de savoir si l'intérêt scientifique pour la négociation correspond réellement à une expansion récente de cette activité ou si celle-ci est intrinsèque à toute vie sociale (Bourque et Thuderoz, 2000). Quoiqu'il en soit, il faut désormais « prendre au sérieux la négociation » (De Munck, 2004).

Dans le champ du travail, l'extension présumée de la négociation irait de pair avec l'avènement d'un modèle productif impliquant des modes d'organisation moins hiérarchiques, plus réticulaires, réactifs et où l'intelligence serait davantage distribuée que concentrée (*cf.* le paradigme posttaylorien). Pour faire face aux sources d'imprévisibilités grandissantes ne permettant plus « de maintenir un cap intangible » (Kuty, 2004, p. 47), la nécessité d'une organisation moins dépendante de la structure bureaucratique et favorisant la coopération se fait jour (Heckscher et Hall, 2004). Face à la confrontation de points de vue différents, la négociation deviendrait une activité légitime et omniprésente de régulation au sein des entreprises. Certes, l'institutionnalisation de la négociation dans celles-ci n'est pas neuve ; il suffit de penser aux relations collectives de travail entre l'employeur et les représentants des travailleurs. La nouveauté résiderait davantage dans son extension, depuis la fin des années 1980, à l'ensemble des relations sociales de travail.

Au sein de ces changements du système productif et en phase avec le « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999), la fonction de cadre d'entreprise se trouve modifiée, ce que manifeste la substitution de la notion de manager à celle de cadre (*ibidem,* p. 121). Étant moins dépositaires du savoir et des certitudes, d'une légitimité technicienne, d'une autorité de contrôle et d'imposition, les cadres voient leur fonction se redéfinir autour de rôles d'animateurs, médiateurs, coacheurs ou négociateurs permanents. L'ordre productif deviendrait donc un ordre négocié que le travail des cadres devrait faciliter.

Cette analyse est-elle empiriquement corroborée ? Comment les cadres perçoivent-ils la question de la négociation et lui donnent-ils sens ? Ont-ils le sentiment qu'elle est une part importante de leur travail ? La valorisent-ils ? Etc.

Notons que la notion de négociation demeure floue, y compris dans la littérature spécialisée. Il y a un certain flottement dans son usage (Touzard, 2006). Il suffit, pour cela, d'observer la confusion qu'entraîne le recours parfois indifférencié de concepts tels que négociation, concertation, médiation, arbitrage, consultation, transaction, délibération… Les tentatives de précision conceptuelle d'un point de vue théorique sont dès lors cruciales. Mais il l'est tout autant de partir de la résonance spontanée qu'engendre l'évocation de la négociation chez les praticiens. Notre posture, dans ce document, s'aligne sur ce dernier point de vue, en adoptant une démarche inductive s'appuyant sur un matériau recueilli auprès d'une population de cadres.

Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès des cadres d'une grande entreprise manufacturière (plus de 1000 travailleurs, majoritairement ouvriers), Fin Mécano, implantée en Wallonie et qui a connu un tournant modernisateur au début des années 1990 visant à la faire sortir d'une structure taylorienne-fordienne (Maroy et Fusulier, 1994). Nous présenterons tout d'abord notre procédé de collecte de données ainsi que l'échantillon des répondants. Nous aborderons ensuite le vécu par les cadres de la négociation et le sens qu'elle a pour eux.

LES DONNÉES

À la fin de l'année 2006 et au début de l'année 2007, nous avons été amenés à organiser, à la demande de la direction, un module de formation sur le thème du dialogue social, destiné à l'ensemble des cadres, y compris les membres de la direction, de l'entreprise Fin Mécano. Nous avons profité de la première séance (4 séances ont en tout été dispensées. Elles s'adressaient à des groupes d'un maximum de douze personnes) pour administrer un questionnaire auprès des cadres présents afin d'évaluer leurs perceptions et représentations de la négociation. Remarquons que nous avions dû concevoir un questionnaire succinct qui devait être complété en trente minutes pour ne pas empiéter sur la

formation proprement dite. Nous avons une base de données comprenant les réponses de 147 cadres sur une population totale de 192 cadres. Toutes les positions fonctionnelles sont représentées, allant de cadres de la ligne hiérarchique jusqu'au sommet stratégique en passant par les cadres de la technostructure et des organes de soutien logistique.

Le questionnaire

Le questionnaire comprenait trois grandes rubriques qui nous permettent d'avoir des indicateurs du champ sémantique de la négociation pour la catégorie des cadres, des qualités du négociateur de leur point de vue, de la valence positive ou négative qu'ils accordent au négocié, de sa prégnance dans leur travail et de leur position socio-organisationnelle.

Dans une première rubrique, nous cherchions à identifier les représentations que les cadres avaient de la négociation et des qualités d'un négociateur à travers deux types de questions : ouvertes et fermées.

Parmi les questions ouvertes, nous leur demandions notamment de faire un rapprochement, sous forme d'analogie[1] entre la négociation et, premièrement, un sport ; deuxièmement, un jeu de société. À travers les images véhiculées et les justifications formulées dans ces deux domaines, nous voulions avoir la possibilité de baliser le champ sémantique de la négociation chez les cadres.

En vue de saisir la représentation que les cadres se font du négociateur, le même type de question était posée où nous demandions d'établir un lien entre la figure du négociateur et un animal. Nous avions également une question où ils devaient citer les trois compétences que doit avoir un bon négociateur selon eux, l'objectif étant de préciser les qualités de l'*Homo Negotiator* du point de vue des cadres d'entreprise.

Les trois questions fermées suivantes complétaient cette rubrique sur les représentations de ce qu'est une négociation en leur demandant de cocher les propositions formulées.

1. La négociation est d'abord (cochez une proposition) :
   a. une affaire de spécialiste
   b. une manière de diriger son équipe
   c. une dimension des relations quotidiennes de travail
2. La négociation consiste fondamentalement (cochez jusqu'à maximum deux propositions) :
   a. à faire valoir son point de vue sur celui d'un autre
   b. à s'entendre avec un partenaire

1. Ce recours à la méthode analogique nous a été suggéré par Christian Thuderoz.

c. à décider collectivement
d. à transiger avec un adversaire
e. à résoudre un conflit

3. La négociation s'avère être surtout (cochez une proposition) :
   a. une perte de temps
   b. un mode efficace de prise de décision
   c. une contrainte à laquelle on n'échappe pas

Dans une deuxième rubrique, nous voulions mesurer *la prégnance de la négociation* dans leur travail en posant deux questions : l'une sur la dernière négociation à laquelle ils avaient participé (si cela s'appliquait à eux), le moment, le contenu, les acteurs et l'issue et si ce cas était un exemple classique de négociation dans le cadre de leur fonction ; l'autre sur le degré d'importance (part très importante, importante, peu importante, très peu importante) de la négociation dans leur travail.

Enfin, la troisième rubrique visait à identifier un certain nombre de *descripteurs individuels* en vue de pouvoir réaliser des croisements avec les réponses aux deux premières rubriques : sexe, âge, ancienneté, qualification, nombre de personnes sous leur autorité, fonction.

Les réponses ont été encodées en utilisant le logiciel FileMaker Pro, pour ensuite être transférées et traitées par le logiciel SPSS. Les réponses aux questions portant sur les métaphores ainsi que les compétences d'un bon négociateur ont fait l'objet d'un travail d'herméneutique collective afin d'assurer une confrontation des interprétations et au final un consensus interprétatif entre les membres de l'équipe de chercheurs. En particulier en ce qui concerne les qualificatifs utilisés par les cadres pour définir les qualités du négociateur, nous avons eu recours au dictionnaire *Le Petit Larousse* pour établir le signifié en fonction du sens commun. Afin de valider les résultats, nous les avons présentés et discutés avec les cadres lors de la dernière séance organisée dans le courant du mois de janvier 2007.

L'échantillon

L'échantillon, qui est largement représentatif de la population des cadres de cette entreprise, 147 sur 192, est constitué de 13 % de femmes (N = 19) et de 87 % d'hommes (N = 127), avec une non-réponse.

Au plan de l'ancienneté : 56 % des cadres ont 20 ans d'ancienneté et plus, c'est-à-dire qu'ils ont été engagés par l'entreprise avant son tournant modernisateur (socialisés dans l'ancien État productif), 29 % ont entre 1 et 9 ans d'ancienneté, 7 % entre 10 et 19 ans d'ancienneté, et 7 % ont moins d'un an d'ancienneté (non-réponse = 4).

Au plan de l'âge, 43 % des cadres ont plus de 50 ans, 27 % sont quadragénaires, 24 % sont trentenaires, et 6 % ont moins de 30 ans (non-réponse = 2). Seuls 1 quinquagénaire et 6 quadragénaires ont moins de 5 ans d'ancienneté.

Au plan des diplômes, 43 % des cadres possèdent un diplôme universitaire (dont 23 % d'ingénieurs civils), 20 % un diplôme de l'enseignement supérieur de type long (dont 15 % d'ingénieurs industriels), 25 % un diplôme de l'enseignement supérieur de type court et 13 % ont un niveau d'enseignement secondaire ou autre. 95 % des cadres ayant ce dernier niveau d'études et 83 % de ceux ayant un niveau supérieur de type court ont 20 ans d'ancienneté et plus. En fait, 60 % des cadres de cette tranche d'ancienneté ont l'un de ces deux niveaux d'études, contre moins de 10 % de ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté, dont près de 70 % sont de niveau universitaire, avec une forte proportion d'ingénieurs civils (4 ingénieurs civils sur 10 ont moins de 5 ans d'ancienneté).

Observons encore que 44 % des cadres ont de 1 à 10 personnes sous leur autorité, 27 % n'ont pas de personnel sous leur autorité, 21 % ont de 11 à 50 personnes, 8 % ont plus de 50 personnes avec un maximum de 270 subordonnés (non-réponse = 15).

Nous sommes en face d'une population de cadres hétérogènes, avec deux grandes couches tendanciellement différenciées au plan de l'ancienneté, l'âge et la qualification : un groupe de cadres à grande ancienneté, âgés et moyennement qualifiés ; et un groupe de jeunes cadres, à moindre ancienneté et fortement qualifiés.

La richesse de notre base des données laisse la porte ouverte à une pluralité de traitement en fonction de diverses questions directrices. Dans ce document, nous ferons essentiellement part des résultats pour l'ensemble de la catégorie des cadres sous forme de tri à plat. Nous laissons donc pour un traitement ultérieur les croisements entre les questions elles-mêmes ou entre les questions et les descripteurs. Nous avons toutefois comme hypothèse sous-jacente que les cadres socialisés dans le précédent ordre productif (marqué par les principes tayloriens et fordiens) auraient tendanciellement une conception différente de la négociation que ceux qui ont été engagés à la suite du tournant modernisateur au début des années 1990. Seuls quelques indicateurs seront mobilisés à cet égard, de façon non systématique.

LA NÉGOCIATION : UN IMAGINAIRE POSITIF, UNE PRÉGNANCE RELATIVE

À travers plusieurs questions fermées de notre questionnaire, nous voulions tester la validité de notre thèse directrice d'une banalisation, d'une valorisation et d'une laïcisation de la négociation en entreprise. Bien entendu, il faut garder à l'esprit que la notion de négociation n'a pas fait l'objet d'une explicitation

théorique avant l'administration du questionnaire ; d'où sa signification pouvait fortement varier d'une personne à l'autre, ce que les cadres nous ont d'ailleurs fait remarquer. Autrement dit, le signifiant n'a pas nécessairement le même signifié. L'objectif était toutefois de saisir l'appréhension spontanée de la notion. Nous devons aussi reconnaître que l'ordre des questions dans le questionnaire pouvait induire une construction progressive du signifié et amener les répondants à doter ce dernier de nouvelles composantes au fur et à mesure des réponses.

Lorsqu'ils répondent aux questions ayant trait à l'importance de la négociation dans leur propre travail et à leur expérience de la dernière négociation dans laquelle ils ont été acteurs, il ressort que celle-ci n'est pas des plus présentes. En effet, un tiers des répondants disent ne pas être concernés par une dernière négociation et 28 % la situent dans un horizon temporel de plusieurs mois, voire plusieurs années. 16 % calculent en semaines leur dernière négociation, et seulement 8 % parlent de négociation presque permanente. Quelques pourcents comptent en jours. La négociation ne serait pas un phénomène aussi banalisé et distribué, ou perçu comme tel, que nous le postulions au départ.

Précisons que de nombreux cadres ont tendance à assimiler la négociation à la négociation sociale ou à la limiter à la résolution collective d'un problème majeur, bien que nous leur ayons dit que c'était la négociation en général qui était visée dans le questionnaire. Sortant d'une période conflictuelle avec les syndicats, nombre de cadres interrogés se référaient assez spontanément à la négociation sociale entre syndicat et patronat alors même que l'acception que nous proposions était beaucoup plus large. La première appréhension spontanée du concept de négociation concerne donc une acception étroite de sa définition, celle de la résolution formelle et officielle d'un différend, d'un conflit d'intérêts entre différents acteurs sociaux.

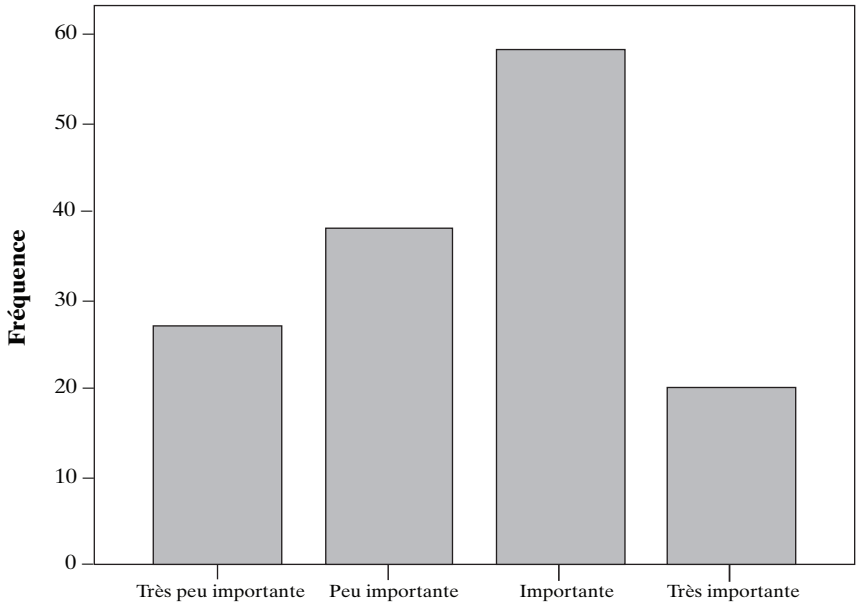
Tableau 1

Importance de la négociation dans votre travail

	N	**%**
Très peu importante	27	18,4
Peu importante	38	25,9
Importante	58	39,5
Très importante	20	13,6
Total	143	97,3
Manquante	4	2,7
Total	**147**	**100,0**

Tenant compte de cette dernière remarque, les observations du tableau 1 montrent que seuls 14 % des cadres déclarent que la négociation est une part très importante de leur travail contre 18 % qui la considèrent comme très peu importante. 40 % estiment qu'elle est importante et 26 % peu importante.

FIGURE 1
Importance de la négociation dans votre travail



La distribution du négocié suit une courbe où une minorité a le sentiment de pratiquer régulièrement la négociation, une autre minorité de ne pas la pratiquer et pour la majorité, elle constitue un aspect de leur travail plus ou moins important. Nous n'avons malheureusement pas de points de comparaison historique pour estimer si cette distribution manifeste en elle-même une évolution significative entre la période antérieure à la modernisation (avant 1990) et la période qui s'en est suivi. Remarquons cependant un possible effet de génération dans la mesure où pour plus d'un cadre sur deux (53 %) ayant 20 ans d'ancienneté et plus, la négociation est une part très peu importante ou peu importante de leur travail, alors qu'elle ne l'est que pour 38 % des moins de 5 ans d'ancienneté et pour 40 % de ceux qui ont entre 5 et 19 ans d'ancienneté.

À la question ultérieure dans le questionnaire, à savoir ce qu'était pour eux une négociation, près des trois quarts en faisait une dimension quotidienne des relations de travail, pour moins de 10 % une affaire de spécialiste et 18 % une manière de diriger une équipe (tableau 2). À cet égard, pris dans une acception

large à laquelle les cadres ne pensaient peut-être pas *a priori*, le négocié semble en effet s'être banalisé et « laïcisé ». Redirigés vers une acception plus large de la négociation, les répondants ont avancé l'idée majeure qu'il s'agit d'une activité « ordinaire » qui est à la portée de tous, et non plus seulement des spécialistes. Le champ du négociable semble s'étendre aux affaires courantes.

TABLEAU 2
La négociation est d'abord

	N	**%**
Non-réponse	1	0,7
Une affaire de spécialiste	12	8,2
Une manière de diriger son équipe	26	17,6
Une dimension des relations quotidiennes de travail	108	73,5
Total	**147**	**100,0**

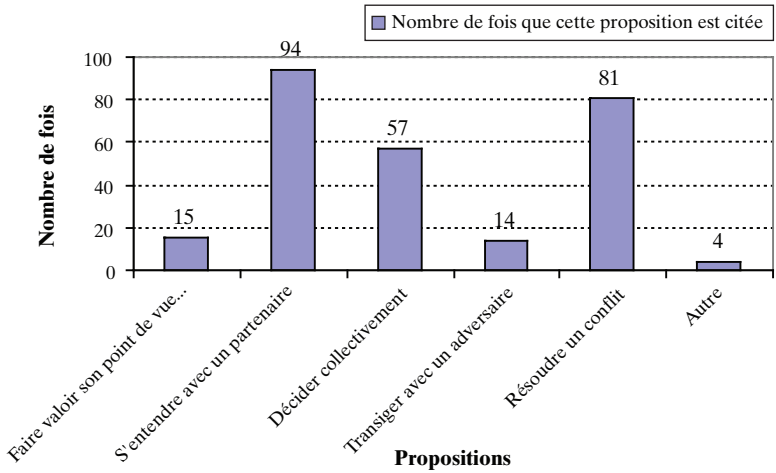
Ici aussi, nous pouvons toutefois poser l'hypothèse d'un effet de l'ancienneté, puisque 72 % des cadres de moins de 5 ans d'ancienneté et 90 % de ceux qui ont entre 5 et 19 ans d'ancienneté jugent que la négociation est d'abord une dimension des relations quotidiennes de travail contre 66 % des cadres qui ont une ancienneté de 20 ans et plus.

Lors des séances de restitution, certains cadres observaient que les plus anciens seraient peut-être moins susceptibles de négocier car ils seraient suffisamment intégrés dans l'entreprise et auraient un degré de connaissance tel qu'ils auraient moins besoin d'avoir recours à la négociation pour prendre des décisions. Une autre hypothèse formulée s'appuie sur la proposition que la fonction de cadre n'étant pas homogène et recouvrant diverses situations de travail, il serait possible que les nouveaux cadres, ayant en général une qualification élevée, soient amenés à assumer d'autres types de fonctions à contenu davantage négociatoire que celles dévolues aux anciens qui ont grimpé progressivement les échelons de la hiérarchie pendant leur carrière. Notre base de données ne nous permet pas d'instruire ces hypothèses.

Pour la majorité des cadres, la négociation consiste fondamentalement (figure 2) à s'entendre avec un partenaire (64 %) ou à résoudre un conflit (55 %) ; ces deux propositions étant d'ailleurs associées par près d'un tiers d'entre eux. Pour 39 % des répondants, il s'agit d'une manière de décider collectivement. Cette dernière conception est quant à elle associée avec la résolution d'un conflit par près d'un cadre sur cinq (18 %). En revanche, relativement peu de cadres

perçoivent la négociation en tant qu'imposition d'un point de vue sur celui d'un autre (10 %) ou qu'une manière de transiger avec un adversaire (10 %), ces deux propositions n'étant associées entre elles que par un seul cadre.

FIGURE 2
La négociation consiste fondamentalement à :



Dans l'absolu, la négociation aurait bien une valence positive, ce que confirment les réponses à la dernière question : La négociation s'avère surtout… (Tableau 3)

TABLEAU 3
La négociation s'avère surtout

	N	**%**
Non-réponse	1	0,7
Une perte de temps	2	1,4
Un mode efficace de prise de décision	89	60,5
Une contrainte à laquelle on n'échappe pas	55	37,4
Total	**147**	**100,0**

En effet, une majorité des cadres (61 %) la perçoivent comme un mode efficace de prise de décision alors que 37 % estiment que c'est une contrainte à laquelle on n'échappe pas et seuls deux cadres la considèrent comme une perte de temps.

Au cours de la restitution de ces résultats, les cadres ont généralement réagi en nuançant l'apparente valence positive accordée à la négociation. Plusieurs cas ont été mentionnés pour souligner le caractère contraignant et dysfonctionnel de la négociation. Trois cas ont particulièrement été discutés :

- lorsque la négociation s'exerce comme substitut aux procédures inexistantes. Certains cadres avancent l'idée que la négociation est utilisée pour pallier l'imprécision de certaines procédures, dans un contexte d'une anomie pathologique que la négociation ne fait que reproduire ;
- lorsque la négociation s'exerce sur des procédures existantes qui pourtant semblent avoir fait la preuve de leur efficacité. Certains cadres insistent sur le fait que tout ne peut pas se négocier et que la remise en question récurrente des procédures constitue une perte de temps et d'énergie considérable ;
- lorsque la négociation est un alibi pour des supérieurs qui n'assument pas leurs responsabilités et qui, ce faisant, délèguent les décisions qu'ils sont censés prendre.

En somme, bien qu'une majorité des cadres mette l'accent sur le caractère efficace de la négociation, sa banalisation n'est pas automatiquement interprétée comme un progrès.

LE CHAMP SÉMANTIQUE DE LA NÉGOCIATION

Pour percevoir et délimiter le champ sémantique des cadres, c'est-à-dire la signification qu'ils donnent à la négociation, nous leur avons demandé d'établir une analogie entre la négociation et a) un sport, b) un jeu de société. Nous allons tout d'abord présenter de façon descriptive ces analogies, pour ensuite relever les tensions qu'elles manifestent et ainsi mieux cerner leur conception des processus négociatoires.

Concernant les sports, de façon prédominante, la négociation est assimilée à un sport collectif qui se joue entre deux camps. Environ un tiers des cadres font référence à des sports d'équipe en général (N = 10), le football (N = 17), le basket (N = 6), le Rugby (N = 3), le Volley-ball (N = 3), le football américain (N = 2) ou le Hockey sur glace (N = 1)

Pour une autre part significative de l'échantillon, la négociation est rapprochée d'un sport dans lequel il existe un échange entre deux joueurs. Plus d'un cadre sur cinq fait référence soit au tennis (N = 23), au ping-pong (N = 7) ou au badminton (N = 1).

Les métaphores sportives et ludiques
Association de la négociation à un sport

	Fréquence	**Pourcentage**
Non-réponses	9	6,1
µ	6	4,1
aïkido	2	1,4
alpinisme	1	0,7
arts martiaux	1	0,7
athlétisme	2	0,7
badminton	1	0,7
basket	6	4,1
billard	1	0,7
boxe	4	2,7
catch	1	0,7
course automobile	4	2,7
course d'orientation	1	0,7
course relais	1	0,7
cyclisme	5	3,4
danse	1	0,7
équitation	1	0,7
escalade	2	1,4
escrime	3	2,0
football	17	11,6
football américain	2	1,4
golf	3	2,0
hockey sur glace	1	0,7
jeu de go	1	0,7
joute sur l'eau	1	0,7
judo	8	5,4
karaté	1	0,7
kayak	1	0,7
lutte	3	2,0
marathon	2	1,4
pétanque	3	2,0
ping-pong	7	4,8
rugby	3	2,0
sport d'équipe	10	6,8
steeple chase	1	0,7
tennis	23	15,6
tir à l'arc	1	0,7
triathlon	1	0,7
voile	2	1,4
vol à voile	1	0,7
volley-ball	3	2,0
Total	**147**	**100,0**

De façon moindre en quantité, environ 10 % des cadres font référence à des sports plus individuels. Les métaphores sportives sont ici plurielles allant de la course automobile au golf, la danse, la voile, le tir à l'arc, le kayak, ou encore des sports équestres.

Une minorité (environ 5 %) fait référence à un combat direct, la négociation étant perçue comme une lutte, une joute, un combat de boxe ou de catch. Pour une part plus importante (environ 10 %), la négociation se rapproche davantage des arts martiaux (judo, aïkido, karaté).

Enfin, une autre minorité (environ 5 %) voit plutôt la négociation comme un sport physique et d'endurance (marathon, triathlon, cyclisme…).

Association de la négociation à un jeu

	Fréquence	**Pourcentage**
Non-réponses	10	6,8
« qui perd gagne »	1	0,7
« Yes »	1	0,7
cartes	7	4,8
cartes : bridge	2	1,4
cartes : poker	7	4,8
cartes : belotte	1	0,7
cartes : poker menteur	1	0,7
cartes : sept familles	1	0,7
chaise musicale	1	0,7
combat naval	3	2,0
dames	3	2,0
diplomatie	1	0,7
dix de chute	1	0,7
échecs	65	44,2
jeu de go	1	0,7
jeu de réflexion	1	0,7
jeu de rôle	2	1,4
jeu de stratégie	4	2,7
manilles	1	0,7
Monopoly	14	9,5
Pictionary	2	1,4
Puissance 4	1	0,7
Scrabble	4	2,7
Stratego	11	7,5
Trivial Pursuit	1	0,7
Total	**147**	**100,0**

Du côté des jeux de société, un certain consensus se présente concernant la ressemblance de la négociation à des jeux de stratégie que ce soit via le recours massif aux jeux d'échecs (44 %) ou d'autres jeux tels que les dames ou le Stratego (12 %). Les jeux de cartes ont aussi un certain succès (15 %). Le Monopoly à lui seul est cité par 10 % des cadres.

Les tensions de l'activité négociatrice

Il était demandé aux cadres de justifier leur choix en définissant les éléments qui, selon eux, rapprochent le sport ou le jeu choisi de la négociation. En procédant à une analyse inductive des justifications (souvent lapidaires), nous avons dégagé une série de tensions qui participent du champ sémantique des cadres.

Force est de constater que pour les répondants, la négociation est une activité d'ajustements entre divers moments et orientations qui peuvent parfois s'opposer.

Un processus intégratif vs *un processus distributif*

Remarquons d'abord que lorsque les cadres utilisent des métaphores sportives ou ludiques, c'est davantage pour décrire le processus de négociation que son résultat. Par exemple, ils font généralement référence à des jeux car ils confrontent deux personnes ou deux équipes ayant des objectifs contradictoires, soulignant par là une caractéristique essentielle de la négociation : le conflit d'intérêts entre des acteurs sociaux. Mais dès lors qu'il s'agit d'aborder l'aboutissement de la négociation, la pertinence de la métaphore ludique ou sportive est dénoncée par certains cadres, puisqu'elle implique qu'il y ait un gagnant et un perdant.

Ainsi, l'idée d'une négociation qui suppose un jeu à somme nulle où ce que l'un gagne, l'autre le perd, selon un processus distributif, est peu légitimée pour une partie des cadres. Ils avancent l'idée que l'objectif d'une négociation doit être la recherche d'une meilleure solution pour tous, selon un processus intégratif qui intègre les intérêts de chacun (Walton et McKersie, 1965). Il s'agit alors de concevoir la négociation comme créatrice de valeurs (Lax et Sebenius, 1986) qui soient communes aux deux parties plutôt que comme partage d'un gâteau.

Confrontation vs *collaboration*

Dans les justifications des choix opérés, il ressort que la métaphore sportive évoque non seulement l'idée d'une confrontation entre deux adversaires ou deux équipes, mais aussi l'idée d'une nécessaire entente et d'une distribution des rôles intraéquipe. La négociation, dès lors, peut être envisagée différemment selon

qu'elle se passe au sein de l'équipe ou entre les deux équipes en confrontation. Cela rejoint l'idée que les processus en jeu dans une négociation sont complexes car il y a place pour la compétition et la coopération (Touzard, 2006).

D'un côté, pour symboliser la collaboration nécessaire à la négociation, les comparaisons sportives sont nombreuses : la négociation se présente comme une activité qui demande une cohésion forte au sein de l'équipe (le travail d'équipe au volley-ball), une cohérence dans les actes (football), une certaine solidarité (la compréhension au sein d'une équipe de cyclisme). L'entraide est aussi une dimension importante, symbolisée par la « cordée » dans l'alpinisme. Cela se rapporte aussi à l'idée que tout le monde est réuni par un objectif commun, symbolisé par le but au football, et qu'il faut éviter les logiques individuelles : comme en voile, « on est dans le même bateau ». Ainsi, au sein de l'équipe, il n'y a pas de gagnant individuel, le résultat de la rencontre est partagé par l'ensemble de l'équipe.

De l'autre côté, l'aspect de la confrontation est aussi pointé du doigt à travers certaines métaphores sportives : au-delà du choc que peut représenter la rencontre entre deux équipes de football, certains font référence à des sports dont la caractéristique principale est la force. Le rugby se présente comme une épreuve de force dans laquelle l'intimidation peut avoir son importance. La lutte ou le judo sont des activités dont l'objectif est le renversement de l'adversaire. D'autres références sportives sont mobilisées car elles impliquent de donner et d'encaisser des coups. La négociation se présente donc pour certains comme une confrontation qui peut être violente.

Les répondants soulignent par là une tension dans la relation qui s'instaure entre les différents protagonistes participant à une négociation. Cette tension est symbolisée par la façon dont les négociateurs sont qualifiés par les cadres : ils parlent parfois d'« adversaires » et parfois de « partenaires ». Le caractère flou de la négociation est donc souligné : la frontière entre la limite à laquelle on peut pousser l'autre et le point de non-retour est difficile à identifier.

La préparation/analyse vs *la réactivité/adaptation*

La négociation semble être pour certains cadres une activité qui ne peut s'envisager dans l'immédiateté, c'est-à-dire qui ne peut pas s'improviser. Elle doit faire l'objet d'une préparation minutieuse, d'une analyse de la situation permettant d'anticiper les réactions des autres protagonistes de la négociation. C'est ainsi que de nombreux sports ont été choisis parce qu'ils demandent de l'entraînement (tennis) et la préparation d'actions coordonnées et d'une défense solide (l'importance de la défense en volley-ball). La préparation implique une organisation précise pour déterminer et distribuer de façon claire le rôle de chacun (une distribution des rôles comme au football). La négociation implique aussi la prise en compte et l'analyse de l'environnement et du contexte (le tir à l'arc). Les moments d'observation et d'analyse de l'autre semblent essentiels. Il faut observer l'autre pour connaître ses faiblesses, ses limites, ou encore

ses forces et pour pouvoir les utiliser contre lui (judo). Ainsi, les répondants rejoignent l'idée qu'une négociation ne se fait pas dans la précipitation. Après une longue préparation qui permet de ficeler soigneusement l'argumentation et de rassembler les informations pertinentes, les parties n'entrent pas directement en confrontation : « elles s'observent, se jaugent, avancent leurs exigences, leurs arguments, guettent le moment propice pour faire une proposition, pour sortir leur botte secrète » (Vessière, 2003, p. 103). C'est aussi dans ce sens que les répondants comparent la négociation à un sport d'endurance (cyclisme, marathon, triathlon). Ils insistent sur le fait que la négociation est une activité dont l'aboutissement s'obtient à la fin d'un long processus. Il s'agir alors de gérer ses moyens, d'économiser ses forces, de ne pas attaquer trop vite, de parfois céder du terrain pour pouvoir revenir en force par la suite. La négociation doit donc s'envisager dans la temporalité.

L'autre aspect de cette dimension de la négociation est que, parallèlement au long travail d'analyse de la situation, la négociation implique aussi une réactivité efficace permettant aux parties de se resituer rapidement l'une par rapport à l'autre. Cette activité exige une prise en compte des actions/réactions dans l'élaboration de la stratégie. La négociation est une activité dont l'issue peut être atteinte de différentes manières. Elle implique donc que le négociateur soit capable d'analyser et de visualiser les différentes manières pour arriver au même but, comme c'est le cas pour le jeu d'échecs. Cela implique donc une certaine souplesse et flexibilité permettant d'envisager autrement l'issue de la négociation (au billard, il faut sans cesse remettre en question sa stratégie d'approche en fonction de la position des boules de l'autre). Dans certains jeux, les mouvements de l'autre exercent une contrainte forte sur sa propre stratégie (dix de chute). L'importance de la réactivité, de la rapidité dans l'action est aussi illustrée par des sports dans lesquels il faut être rapidement sur la balle et prendre promptement des décisions (basket), dans lesquels il faut être capable d'analyser rapidement la situation (comme en voile) et « attaquer » ou « contrer » au bon moment (au judo par exemple mais aussi à la pétanque pour « pointer au bon moment »).

Il semble donc que la négociation se rapporte à une activité dans laquelle il existe une alternance de deux phases : analyse-préparation/action-attaque. Ainsi, la négociation implique la mise en place d'objectifs qui ne soient pas rigides et intangibles, dont les voies d'accès sont plurielles et facilement interchangeables en fonction des changements de contexte. L'indétermination étant potentiellement élevée lors d'une négociation, les parties doivent pouvoir s'adapter facilement à l'environnement tout en maintenant le cap.

L'échange vs *l'imposition*

Une autre dimension de la négociation qui est source de tension est celle qui la situe entre une relation d'échange et une relation d'imposition. Les résultats statistiques nous ont déjà montré que les répondants sont peu nombreux

à légitimer la négociation comme étant une manière d'imposer son point de vue sur celui d'un autre. Néanmoins, à travers le recours à certains sports de combat dans lesquels le but est d'« écraser » l'autre, l'idée d'une relation inégale et d'imposition refait son apparition.

La dimension de l'échange et du respect entre les deux parties est cependant largement avancée dans certaines justifications des métaphores sportives et ludiques. De nombreuses métaphores de jeu présentent cette caractéristique indéniable de la négociation qu'est l'échange entre les deux parties. Dans des jeux tels que les échecs ou les dames, chacun à son tour a droit à la parole et propose un argument (échecs, dames). Cet échange implique aussi qu'il faille tenir compte du mouvement opéré par l'adversaire et qu'il faille s'y adapter. Les références aux sports tels que le tennis ou le ping-pong se rapportent aussi à l'idée que la négociation se caractérise surtout par l'échange entre deux joueurs et la rapidité des ajustements que cela implique. Cela se rapporte à un échange d'idées sous forme de dialogue au sein duquel les parties tiennent compte des propositions des autres. L'escrime aussi se rapporte à cette idée d'un échange de propositions nouvelles.

L'imposition est d'autant moins légitimée par les répondants qu'ils rappellent l'importance du respect dans la relation négociatrice. En voile, il s'agit de respecter l'autorité du capitaine. Au basket, il faut respecter les instructions du coach. Il y a beaucoup de références à des sports dans lesquels le respect de l'adversaire est affiché (la poignée de main au tennis). Ils amènent aussi l'idée que la négociation doit se faire selon des règles strictes et définies comme dans la plupart des sports (tennis, lutte) et que ces règles doivent être respectées.

La transparence vs *le caractère voilé*

Le caractère stratégique de la négociation est largement avancé pour justifier certaines métaphores ludiques. Le recours massif à la comparaison aux échecs traduit cette caractéristique. La dimension intellectuelle de cette activité est évidente. Il y a beaucoup de comparaisons à des jeux qui demandent réflexion et concentration. Dans ces jeux, il s'agit, pour atteindre son but, d'élaborer une stratégie. Il faut être capable d'analyser la situation. Il faut pouvoir anticiper les réactions potentielles de l'adversaire.

Néanmoins, c'est le caractère plus ou moins transparent de la négociation qui sous-tend la potentielle tension de cette dimension. D'un côté, les références aux échecs témoignent de l'idée que la stratégie s'élabore dans une relation négociatrice dans laquelle les forces à faire valoir sont connues par les deux parties. On voit clairement ce que l'autre fait, ce que l'autre possède. La dimension stratégique et analytique d'anticipation du comportement de l'adversaire est donc de prime importance.

D'un autre côté, un certain nombre de cadres mobilisent des métaphores où on cache son jeu. Par exemple, l'analogie du jeu de cartes souligne le caractère voilé ou semi-transparent de la négociation, car la distribution des forces (atouts), la dissimulation et le bluff font intrinsèquement partie de la tactique dans de nombreux jeux de cartes. Les atouts et moyens sont différents et inégaux entre les parties, pas répartis équitablement ni de manière identique à chaque donne, la distribution des cartes est inégale, il faut pouvoir s'en sortir avec une mauvaise main.

Cette dimension de la négociation est donc source de tension de par le degré d'incertitude qui plane par rapport à ce que l'adversaire met officiellement sur la table.

L'*HOMO NEGOTIATOR* : QUEL ANIMAL !

Notre enquête visait non seulement à identifier la conception que les cadres ont de la négociation mais aussi de la figure du négociateur. Deux questions portaient alors directement sur celui-ci, l'une reprenant la question de la métaphore (« Si le négociateur était un animal, lequel serait-il ? »), l'autre demandant de citer trois qualités d'un bon négociateur.

Les métaphores animalières sont multiples.

Pour plus d'un cinquième des cadres, un lien est établi entre le négociateur et la figure du renard, justifiant ce choix par le caractère rusé de cet animal : « rusé comme un renard ». Si nous nous référons au sens commun, cette association dénote une qualité ambiguë du négociateur puisqu'il agit avec ruse et que la ruse est définie comme « un procédé habile et déloyal dont on se sert pour parvenir à ses fins » (*Le Petit Larousse*). La connotation n'est par conséquent pas des plus positives puisque l'ont se méfie de la personne rusée dont l'honnêteté et la franchise ne sont pas assurées. La référence au singe peut aussi se lire dans la même logique. En effet, « malin comme un singe » signifie aussi posséder une intelligence malicieuse qui se manifeste dans l'habileté et la ruse.

Un autre cinquième des cadres préfèrent la référence aux félins, le chat à lui seul étant cité par 19 cadres. Cette métaphore renvoie à un être souple, indépendant et patient possédant deux facettes : d'un côté, il est doux, ronronnant, séduisant ; d'un autre, il est capable de réactions vives et agressives. Il y a de ce fait un aspect charmeur attaché au négociateur et un aspect imprévisible. Ici aussi, une certaine méfiance est de mise.

Environ 15 % des cadres voient davantage dans le négociateur un animal puissant et majestueux qui impose le respect tel que le lion, l'éléphant, le cheval, le cerf ou le gorille. Le berger allemand et le labrador sont aussi utilisés pour désigner cette caractéristique. La connotation est ici positive dans la mesure où au soupçon de ruse et d'imprévisibilité les répondants préfèrent une vision

du négociateur comme détenteur d'une force tranquille. La girafe capable de voir au-dessus de la mêlée ou le hibou à la sagesse légendaire se rapprochent de ce signifié.

Les métaphores animalières
Association de la négociation à un animal

	Fréquence	Pourcentage
NON-RÉPONSE	18	12,2
µ	2	1,4
aigle	2	1,4
âne	1	0,7
animal de compagnie	1	0,7
araignée	1	0,7
berger allemand	1	0,7
caméléon	7	4,8
canard	1	0,7
cerf	3	2,0
chat	19	12,9
cheval	3	2,0
chien	7	4,8
dauphin	2	1,4
éléphant	4	2,7
fauve de cirque	1	0,7
félin	6	4,1
fouine	1	0,7
girafe	1	0,7
gorille à dos argenté	1	0,7
hibou	1	0,7
hyène	1	0,7
labrador	1	0,7
le lion	1	0,7
lion	9	6,1
lionne	1	0,7
loup	6	4,1
oiseau migrateur	1	0,7
oisillons attendant potée	1	0,7
orque	1	0,7
paresseux	1	0,7
pingouin	1	0,7
rat	1	0,7
renard	32	21,8
requin	1	0,7
serpent	1	0,7
singe	5	3,4
Total	**147**	**100,0**

Les animaux de meutes ou, plus largement appartenant à une communauté, constituent également une métaphore relativement fréquente (environ 10 %) à travers bien entendu la référence au loup mais aussi au chien et dans certains cas, à la lionne et au pingouin. Le négociateur est à cet égard attaché au collectif qu'il représente. Il est un animal grégaire au contraire du renard et du chat, plus individualiste et opportuniste.

Les compétences du bon négociateur

À la question ayant trait aux trois principales compétences d'un bon négociateur, nous avons obtenu plus de 150 qualificatifs. Comme le souligne Christophe Dupont dans *Négociations* (2006), « on finit par des listes extrêmement longues et très hétérogènes ». Il n'en demeure pas moins qu'à travers une démarche d'analyse sémantique collective, avec le recours à un dictionnaire général véhiculant le sens commun, nous avons pu réduire les différents qualificatifs utilisés par les cadres en 9 catégories de compétences (plus une catégorie « divers » regroupant quelques réponses jugées inclassables[2]). Chaque catégorie renvoie à un « être » (*Homo Negotiator*) doté de qualités particulières. Notre objectif était qu'un qualificatif puisse se retrouver dans une et une seule catégorie, nous obligeant à des arbitrages par consensus entre les trois chercheurs. Nous avons ensuite élaboré un classement des catégories en comptabilisant le nombre de cadres ayant fait référence (via un qualificatif ou plus)[3] aux catégories constituées.

Nous obtenons la typologie et le classement suivants.

1. **75 % des cadres font mention d'un qualificatif au moins qui relève des « qualités sociales de management ». Elles renvoient à un être capable de s'engager dans une dynamique relationnelle en évitant de déconsidérer l'autre.** Cette catégorie, la plus souvent mobilisée, renvoie à des qualités humaines qui semblent essentielles dans la négociation. L'écoute, la diplomatie, le respect, l'empathie, l'ouverture d'esprit sont des termes souvent utilisés et témoignent de la conception que le bon négociateur doit traiter son adversaire avec égards et considération. Il se doit de respecter les opinions, les valeurs et les propositions de l'autre et de les prendre en compte dans la négociation. La conciliation, la souplesse, la flexibilité et le sens du compromis renvoient à cette idée d'un être peu rigide, pouvant s'adapter aux exigences d'une situation, et acceptant de faire des concessions ou à tout le moins de ménager l'autre partie.
2. **39 % des cadres utilisent un ou plusieurs qualificatifs qui expriment des « compétences cognitives situationnelles ». Elles renvoient à un être doté d'une intelligence pratique.** Le bon négociateur doit être capable de

2. Par exemple : « Sens des objectifs », « Indépendance », « Crédible »…
3. Un cadre pouvait très bien, à travers les trois compétences mentionnées, ne donner du poids qu'à une seule catégorie.

développer un esprit pratique. À travers une certaine habileté, inventivité, créativité, sens de la stratégie et vivacité d'esprit, il peut dès lors s'adapter rapidement aux situations changeantes. Au préalable, il doit faire preuve de discernement, de réalisme, de clairvoyance dans son analyse de la situation pour pouvoir prendre des décisions avec pertinence et justesse.

3. **30 % des cadres évoquent des « qualités psychophysiques ». Elles renvoient à un être résilient et résistant aux circonstances.** La négociation se présentant souvent comme un processus lent et long, le bon négociateur est aussi celui qui pourra soutenir la négociation sur sa longueur en faisant preuve de patience, d'endurance, de persévérance malgré les difficultés et les embûches qui se présentent tout au long de l'épreuve. La résistance, l'opiniâtreté, la ténacité sont d'autres qualificatifs renvoyant à cette catégorie.
4. **25 % des cadres mettent en avant des « compétences cognitives formelles ». Elles renvoient à un être doté d'un esprit rationnel.** Il semble important que le négociateur possède aussi des compétences intellectuelles lui permettant d'analyser le plus objectivement possible la situation. L'esprit logique, l'esprit de synthèse, l'esprit méthodique sont des qualificatifs renvoyant à cette catégorie.
5. **23 % des cadres attirent l'attention sur les « compétences techniques ». Elles renvoient à un être connaissant.** Enfin, le négociateur se doit de connaître et maîtriser son sujet avant d'entrer en négociation. Il faut qu'il maîtrise le dossier en question pour pouvoir faire des propositions en connaissance de cause. Il doit être reconnu comme étant suffisamment qualifié et compétent pour mener à bien la négociation.
6. **20 % des cadres jugent qu'il est primordial d'avoir des « qualités sociales d'affirmation ». Elles renvoient à un être capable de s'engager dans une dynamique relationnelle en exprimant sa puissance dans la poursuite de ses objectifs.** Le négociateur doit être capable de s'imposer à l'autre, d'imposer son point de vue. Les qualificatifs de fermeté, d'autorité, de détermination, de charisme ou de persuasion renvoient à un être qui emporte l'adhésion de par son talent, son assurance, ses opinions.
7. **16 % des cadres considèrent qu'il faut posséder des « qualités communicationnelles ». Elles renvoient à un être capable de transmettre son point de vue de façon compréhensible dans un dialogue avec l'autre.** Les qualificatifs utilisés renvoient à l'importance de la communication efficace. Le bon négociateur doit être capable de présenter les enjeux, les objectifs et les intérêts de sa communauté de façon claire. Il doit être ouvert à une communication constructive et pédagogique tout en pondérant et nuançant ses propos.
8. **14 % des cadres mentionnent des « qualités affectives ». Elles renvoient à un être capable de maîtriser ses affects.** Le bon négociateur doit aussi être celui qui est capable de prendre de la distance par rapport à une situation

conflictuelle et d'éviter d'être troublé par des passions, des sentiments violents. Il doit être calme et faire preuve de maîtrise de lui-même, de sang-froid et de modération.

9. **Enfin, 12 % des cadres soulignent les « qualités morales ». Elles renvoient à un être moral.** Les références à l'honnêteté, la fidélité, la sincérité renvoient à l'idée qu'un bon négociateur se doit d'être fidèle à ses engagements. Il n'est pas dans la duplicité et la duperie. Il se doit de développer sa stratégie en fonction de l'intérêt général et non de son intérêt particulier. Il est capable de s'abstraire d'une tentation opportuniste.

Si nous faisions maintenant un cocktail avec les neufs catégories de compétences du bon négociateur tout en respectant les proportions (pourcentages), nous aurions un idéal type de l'*Homo Negotiator*, selon les cadres de Fin Mécano, qui serait un *long drink* comprenant une base de « qualités sociales de management », une forte dose de « compétences cognitives situationnelles » et de « qualités psychophysiques », une bonne dose de « compétences cognitives formelles », de « compétences techniques » et de « qualités sociales d'affirmation », et une dose modérée de « qualités communicationnelles », de « qualités affectives » et de « qualités morales ».

CONCLUSION

La négociation ne serait plus une forme de l'échange social cantonnée à quelques activités bien particulières et réservées aux spécialistes ; elle se serait banalisée. Dans le champ du travail, elle serait ainsi devenue une composante majeure de la régulation de l'ordre productif en tant que mode légitime et efficace de prise de décision. À cet égard, les cadres d'entreprise, traditionnellement garants de l'ordre productif, se verraient directement concernés par cette évolution.

Lors d'une formation auprès d'une population de cadres d'une grande entreprise implantée en Wallonie, nous avons voulu saisir leur expérience et conception de la négociation en administrant un questionnaire (N = 147), dont les résultats de l'analyse ont ensuite fait l'objet d'une restitution auprès des répondants.

Cette étude montre combien les cadres nouent un rapport tendanciellement ambigu à la négociation. En effet, elle est à la fois appréhendée par la grande majorité d'entre eux comme un temps et moment particulier ne les concernant pas au premier chef (lorsqu'on leur demande quand ont-ils participé à une négociation), tout en avançant qu'il s'agit d'une part importante, voire très importante de leur travail (pour plus de la moitié) et d'une dimension des relations quotidiennes de travail (pour près des trois quarts) plutôt qu'une affaire de spécialiste (moins d'un dixième). Si elle peut être perçue sous l'angle d'une contrainte à laquelle on n'échappe pas, elle n'est certainement pas perçue comme une perte de temps ; la majorité estime qu'elle est effectivement un mode

efficace de prise de décision et qu'elle permet de s'entendre avec un partenaire et de résoudre des conflits. Cependant, lors des séances de restitution, ils n'associaient pas automatiquement la banalisation de la négociation à un progrès, soulignant des usages qui pouvaient, de leur point de vue, être organisationnellement pathologiques. Tout se passe comme si la négociation faisait partie de leur horizon cognitif sans pour autant être une composante majeure de leur pratique. Avec prudence, nous avons néanmoins indiqué qu'un effet de génération pouvait jouer, les anciens soutenant moins la thèse de la banalisation.

Cherchant à identifier le sens donné à la négociation, nous avons eu recours à la méthode analogique en leur demandant d'associer la négociation à un sport et à un jeu de société. Au plan des analogies sportives, ils réfèrent principalement la négociation à des sports collectifs (football, rugby) et à des sports d'échange rapide entre deux joueurs (tennis et ping-pong en particulier), alors que les sports de combat sont peu évoqués. Au plan des analogies ludiques, très clairement les jeux de société qui sont mis en avant ont un caractère stratégique affirmé. Le champ sémantique de la négociation que révèlent les justifications du choix de ces analogies semble structuré par une série de tensions entre un processus intégratif et un processus distributif, la confrontation et la collaboration, la préparation et la réactivité, l'échange et l'imposition, la transparence et l'opacité. L'ambiguïté susmentionnée se double ainsi d'une forme d'ambivalence.

Cette ambivalence est d'ailleurs accentuée par les analogies animalières concernant le négociateur lui-même. La duplicité du négociateur y est fortement affirmée à travers la mobilisation importante des références au renard (rusé), au singe (malin) ou au chat (imprévisible), indiquant une certaine méfiance à son égard. Cette vision du négociateur va d'ailleurs de pair avec les principales qualités épinglées d'un bon négociateur. Les « qualités morales » (honnêteté, sincérité, fidélité) sont reconnues par seulement une minorité de cadres. L'*Homo Negotiator* doit surtout être doté de « qualités sociales de management » et d'une « intelligence pratique » (compétences cognitives situationnelles). Au vu de ces qualités, parfois contradictoires, on remarque à quel point le personnage du négociateur est un être ambivalent devant pouvoir s'affirmer sans manquer de respect aux arguments de l'autre partie, pouvoir développer un plan d'attaque solide à travers un travail intellectuel rigoureux tout en acceptant de le remettre rapidement en question selon l'évolution de la situation.

Manifestement, le rapport que les cadres nouent à la négociation n'est pas univoque. Comme nous l'avons souligné, la catégorie des cadres, y compris dans cette entreprise, n'est toutefois pas homogène ; d'où il conviendrait maintenant d'étudier le poids des caractéristiques individuelles des cadres (âge, ancienneté, qualification, sexe, taille de l'équipe à gérer) dans certaines prises de position.

BIBLIOGRAPHIE

BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOURQUE, R. et C. THUDEROZ (2002). *Sociologie de la négociation*, Paris, La Découverte.

DE MUNCK, J. (2004). « Éditorial : Prendre au sérieux les négociations », *Négociations*, 2004/1, p. 5-11.

HECKSCHER, C. et L. HALL (2004). « La négociation quotidienne et le règlement officiel des litiges dans les entreprises aux États-Unis », *Négociations*, 2004/1, p. 63-78.

KUTY, O. (2004). « Une matrice conceptuelle de la négociation : Du marchandage à la négociation valorielle », *Négociations*, 2004/1, p. 45-62.

LAX, D.A. et J.K. SEBENIUS (1986). *The Manager as Negotiator : Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, New York, The Free Press.

MAROY, Ch. et B. FUSULIER (1994). *Modernisation des entreprises et formation des salariés*, Bruxelles, Services fédéraux des Affaires scientifiques, techniques et culturelles.

NÉGOCIATIONS (2006). « Coopérer pour s'entendre ou s'affronter pour vaincre ? », entretien avec Christophe Dupont, *Négociations*, 2006/1, p. 93-114.

THUDEROZ, C. (2004). « Une "guerre des dieux"… négociée ? », *Négociations*, 2004/1, p. 79-90.

TOUZARD, H. (2006). « Consultation, concertation, négociation : Une courte note théorique », *Négociations*, 2006/1, p. 69-74.

VESSIÈRE, G. (2003). « Bras de fer et gants de velours », *Trends Tendances*, vol. 28, n° 9, p. 100-103.

WALTON, R.E. et R.B. MCKERSIE (1965). *A Behavorial Theory of Labor Negotiations : An Analysis of a Social Interaction System*, Beverly Hills, Sage Publications.

ZARTMAN, I.W. (dir.) (1977). *The Negotiation Process : Theories and Applications*, Beverly Hills, Sage Publications.

Table des matières

Remerciements VII
Diane-Gabrielle Tremblay

Introduction 1
Diane-Gabrielle Tremblay

La sociologie du travail au Québec : parcours et orientations 9
Céline St-Pierre

Les années 1960 et 1970 : de la naissance à la maturité 10
Les influences théoriques 10
Les objets d'études et leur configuration 12
Les années 1980-1990 : une période de crise et de renouveau 14
Les années 2000 : nouvelles réalités et nouveaux défis 19
Conclusion 22

Première partie
QUALITÉ DE L'EMPLOI, RISQUES DU TRAVAIL ET CHAÎNES DE VALEUR 23

Quels régimes d'action collective face aux risques du travail et de l'emploi ? 25
Éric Verdier

La prévention des risques du travail : vers de nouvelles régulations ? . . . 25
Une interprétation en termes de régimes d'action collective face aux risques du travail 29
Face aux risques du travail, une pluralité des régimes d'action collective 32
Une action collective tutélaire : protéger l'intégrité des personnes 32

L'action collective régulatoire :
réduire les asymétries sur le marché du travail 36
L'action collective facilitatrice :
incomplétude et ouverture d'un jeu négocié 38
L'action collective entrepreneuriale :
construire des actifs particuliers dans un espace circonscrit 40
L'action collective à visée opportuniste :
juxtaposer les intérêts individuels 41
Conclusion : régimes d'action, clôture du jeu et affaiblissement
des « grands acteurs » 42
Bibliographie 44

**Les mutations de l'entreprise, le travail et l'emploi :
le cas des fusions-acquisitions** 49
Philippe Bernoux et Claire Burlat
Les fusions-acquisitions, l'entreprise, le travail et l'emploi 49
Les difficultés des fusacs : l'entreprise traitée comme marchandise 50
L'organisation entre stratégie et exécution 50
La non-prise en compte de l'institution 51
L'impact de ces fusacs sur le travail et l'emploi 52
Sur le travail 52
Sur l'emploi 54
L'entreprise : institution ou marchandise ? 55
Historique et évolution du concept d'entreprise 55
Valeur actionnariale ou institution ? 57
Étude de cas : une fusac réussie 59
Veolia Environnement 59
L'implantation de Veolia Transport en Suède 60
Le règlement des problèmes 61
Conclusion 63
Bibliographie 64

**Global Value Chain Restructuring
and the Employment Relationship** 67
Monique Ramioul
Setting the scene : The restructuring of global value chains 68
The growing interest in offshoring and outsourcing 68
Global commodity chains 69
Value chains and business functions 69
Mapping the varieties and dynamics of labour processes 70
Business functions and the functional division of labour 71
The sociotechnical system theory 71
The first subsystem : The division of labour 72
Restructuring of GVC and changes in the division of labour 72
The role of knowledge in the division of labour 74

The restructuring of global value chains and the employment relationship 78
The second subsystem: The employment relationship 78
Skills and qualification policies in restructuring global value chains 80
Conclusion 84
Bibliography 84

Globalisation Research – A Plea for Exploring the Small Origins of a Great Unknown. Methodological and Conceptual Constraints on, and Opportunities for, an Overall Design of Measuring the Restructuring of Value Chains at the Regional Level 87
Geert Van Hootegem and Seth Maenen
Issues and controversies in the globalization debate 89
Research on globalisation: Design parameters 91
Level of analysis: Looking at small processes to understand grand developments 91
Unit of analysis: Transactions across boxes of activities in value chains 93
Stratification variable: Regions 94
Asking the right questions 96
Combining a variety of data collection methods 98
Analysing data: Don't mistake correlation with causation 99
Conclusion 100
Bibliography 102

La qualité de l'emploi des femmes et des hommes au Québec: une étude de son évolution à l'aide d'une nouvelle typologie 107
Luc Cloutier, Paul Bernard et Diane-Gabrielle Tremblay
La pertinence de créer une typologie de la qualité de l'emploi 108
Les dimensions et indicateurs retenus dans la typologie de la qualité de l'emploi 109
La dimension rémunération 110
La dimension qualification 111
La dimension stabilité 112
La dimension durée du travail 113
Les indicateurs utilisés dans la création de la typologie de la qualité de l'emploi 115
La démarche relative à la création d'une nouvelle typologie à partir des dimensions retenues 117
Le processus de réduction menant à la classification des emplois (catégories) 117
Les approches possibles de réduction 118

La création d'une typologie de la qualité de l'emploi selon l'approche « classement par analyse » 119
Description des 12 catégories d'emplois 120
Les résultats comparatifs (femmes-hommes) de la classification des emplois en 12 catégories 125
Discussion et perspective 128
Bibliographie 129

Les nouveaux habits de l'instabilité et de l'insécurité sur le marché du travail 133
Diane-Gabrielle Tremblay
La transformation du marché du travail 134
Les carrières nomades 135
Qu'est-ce que la sécurité ? 138
Comment définir l'insécurité d'emploi ? 139
L'effet des politiques d'emploi sur la sécurité 141
Comparaison Scandinavie et Amérique du Nord 142
L'effet des politiques sociales sur la sécurité 143
La sécurité d'emploi est-elle encore importante ? 145
Comment assurer la sécurité d'emploi ? 147
Conclusion 149
Bibliographie 150

DEUXIÈME PARTIE
PERSPECTIVES INTERNATIONALES 155

Paths to Internationalization of Small and Medium Enterprises (SMEs) Requirements, Changes in Work Cultures and Consequences for the Work Process 157
Klaus Schmierl
The concept of "work culture" 160
Characteristic paths to internationalization of SMEs 162
Intercultural adjustment achievements 164
International personnel placement : Expatriate workers and assignments abroad 165
Human resource policy measures for the regulation of overseas deployment 167
Summary and conclusion 168
Bibliography 169

"Knowledge Workers" and Labour Flexibility in the Software Industry of Mexico 173
Alfredo Hualde and Janett Chavez
From the knowledge based economy to the network society 175
Segmentation and labour flexibility 176
The software industry and labour market in Mexico 180
Employment at the national level 180
Software workers in Baja California 186
The software industry in Baja California 187
Conclusion 193
Bibliography 194

L'institution-travail au risque des transformations incessantes : le cas des économies chinoise et indienne 199
Jean-Luc Metzger
Les apports méthodologiques et conceptuels de la sociologie de la mondialisation 201
Un questionnement de la sociologie « classique » 201
Définir l'objet de la sociologie de la mondialisation 202
Fixer un cadre de problématiques 203
Le travail dans les grands pays « hors OCDE » : un impensé ? 205
Le travail comme institution : un cadre d'analyse 206
La notion de travail-institution au sens durkheimien 206
La dynamique des capacités d'inscription dans un collectif 208
Les quatre moments clés de la dynamique des apprentissages 210
Les quatre stades caractéristiques de l'agir autonome 211
Les quatre types de domination 213
Analyser le travail dans une perspective globale 214
Le travail dans les grands pays hors OCDE : le cas de la Chine et de l'Inde 215
Développement économique ou accélération des inégalités ? 216
L'évolution des capacités d'association 222
L'évolution des capacités d'apprentissage 225
L'évolution des capacités d'agir autonome 229
L'évolution des capacités de domination dans le travail 233
Conclusion : dimensions du travail en voie de mondialisation 237
Bibliographie 239

TROISIÈME PARTIE
FLEXICURITÉ ET NÉGOCIATION 243

Protéger l'emploi ou le parcours d'emploi ? La flexicurité dans une perspective comparative 245
Anouk Lebel et Paul Bernard
La protection de l'emploi en question 246
Mesurer la protection de l'emploi 247
Données et méthodes 250
Des facteurs qui indiquent trois stratégies de protection de l'emploi 254
L'arbitrage entre la protection sociale et les forces du marché 254
La protection des emplois existants et la réintégration dans l'emploi précédent 257
Une protection des emplois réguliers qui vise la continuité d'emploi plutôt que le maintien dans l'emploi existant 258
Conclusion : flexibilité et partage des responsabilités 261
Bibliographie 262

European Flexicurity : Flexibility and Precariousness of Work – Empirical Findings. A study based on the *Fourth European Working Conditions Survey 2005* 265
Hartmut Seifert and Andranik Tangian
Flexibility of work 267
Precariousness of work 268
Indices of flexibility and precariousness of work 270
Analysis 278
Institutional and factual flexibility of work 278
Dependence of precariousness and flexibility of work in Europe 278
Impact of flexibility of work on employability 282
Dependence of precariousness and flexibility of work within European countries 283
Conclusion 286
Annex : Scaling of variables in the OECD and HBS methods 290
Bibliography 292

La flexicurité : critiques empiriques et théoriques 295
Christophe Ramaux
L'introuvable instabilité croissante de l'emploi 296
La stabilité de la durée du lien d'emploi 296
Chômage, transformation des formes de la mobilité et fragilisation de la main-d'œuvre 299

La concentration sur le marché du travail n'est pas neutre d'un point de vue théorique 300
Quelles théories de l'emploi et du chômage ? 301
La variante néolibérale de la flexicurité 302
La variante qualitative 308
La preuve par le Danemark ? 310
Qu'est-ce que le travail ? 311
Marché externe / marché interne : où et comment penser le travail à l'aune de l'échange 312
Et s'il n'existait pas de marché externe ? 313
Conclusion : le débat oublié sur les différents modèles de flexibilité ? 317
Bibliographie 319

L'*Homo Negotiator* : mythe ou réalité ? Analyse du rapport à la négociation de cadres d'entreprise 323
Bernard Fusulier, David Laloy et Émilie Sanchez
Les données 324
Le questionnaire 325
L'échantillon 326
La négociation : un imaginaire positif, une prégnance relative 327
Le champ sémantique de la négociation 332
Les tensions de l'activité négociatrice 335
L'*Homo Negotiator* : quel animal ! 339
Les compétences du bon négociateur 341
Conclusion 343
Bibliographie 345

NOTICES BIOGRAPHIQUES 355

Notices biographiques

Paul Bernard est professeur titulaire au Département de sociologie de l'Université de Montréal et responsable du réseau de recherche sur les politiques liées à la population, au travail et à la famille.

Philippe Bernoux est sociologue du travail, des entreprises et des organisations, docteur d'État, directeur de recherches honoraire au CNRS. Il a fondé et dirigé un centre de recherche, le Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle. Il a publié récemment entre autres *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.*

Claire Burlat, diplômée de l'École des hautes études commerciales (EDHEC), prépare un doctorat en sociologie au laboratoire Modys (Mondialisation et dynamiques des sociétés) de l'Université Lyon 2 sous la codirection de Jean-Claude Rabier et Philippe Bernoux. Elle bénéficie d'une bourse CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche d'entreprise) pour ses recherches conduites au sein de Veolia Environnement et qui portent sur «La déclinaison du *business model* de l'entreprise multinationale dans ses filiales étrangères. Comparaison des systèmes de gestion du transport public et de l'eau en Suède, Roumanie et France».

Luc Cloutier est doctorant en sciences sociales appliquées à l'Université de Montréal et analyste à l'Institut de la statistique du Québec.

Bernard Fusulier est professeur de sociologie au sein de l'Unité d'anthropologie et de sociologie de l'Université catholique de Louvain, en Belgique. Il a mené des recherches sur la formation ainsi que sur la conciliation emploi-famille, et publié plusieurs articles sur ces thèmes.

Alfredo Hualde est docteur en études latino-américaines et membre du Système national de recherche niveau II. Entre 2003 et 2006, il fut directeur du Département d'études sociales du Collège de la Frontera Norte à Tijuana où

il travaille depuis 1990. Sa plus récente recherche porte sur les relations entre savoir, territoire et travail dans l'industrie électronique à la frontière nord de Mexico. Son dernier ouvrage, paru en 2005, s'intitule *Trabajo técnico, aprendizaje y trayectorias profesionales : tres estudios en Baja California*.

David Laloy est étudiant de doctorat au sein de l'Unité d'anthropologie et de sociologie de l'Université catholique de Louvain, en Belgique.

Anouk Lebel est étudiante à la maîtrise en sociologie à l'Université de Montréal.

Seth Maenen obtained a Master degree in Sociology (2000), and another in Sociology of Social Change (2002), both at the Catholic University of Leuven (KULeuven), Belgium. He is working at the Centre for Sociological Research (CeSo-KULeuven) since 2002. He has published on topics such as the impact of ICT on the labour market, patterns of conflicts and cooperation between NGOs and multinational corporations, e-commerce and economic policy and now works on the global organization of software development projects.

Jean-Luc Metzger est sociologue, chercheur à France Télécom Recherche et développement, associé au LISE (CNAM-CNRS). Ses thèmes de recherche concernent la sociologie de la mondialisation, la sociologie de la gestion, le changement technico-organisationnel et les usages des TIC dans les sphères d'activité professionnelle de l'enseignement, de la santé et des entreprises de services. Il a publié, en 2003, *Les métamorphoses du monde. Sociologie de la mondialisation* (en collaboration avec Dominique Martin et Philippe Pierre), en 2005, *Le travail avec les technologies de l'information* (avec Emmanuel Kessous), et en 2007, *Où va le travail à l'ère du numérique ?* (avec Anne-France de Saint-Laurent).

Christophe Ramaux est économiste, maître de conférences à l'Université Paris I et chercheur au Centre d'économie de la Sorbonne. Ses travaux d'inspiration keynésienne portent sur deux domaines, soit l'emploi – dans le prolongement de travaux sur le chômage, la précarité et les politiques de l'emploi, l'auteur invite à porter un regard critique sur la flexicurité – et l'État social, qui, avec ses quatre piliers (protection sociale, droit du travail et négociation collective, services publics et politiques économiques publiques), a révolutionné la régulation de nos sociétés. Il a notamment publié *Emploi : éloge de la stabilité. L'État social contre la flexicurité* (Fayard, 2006).

Monique Ramioul is a sociologist (sociology of work and organisation). From 1985 until 1990 she worked as a researcher at the Department of Sociology of Work and Organisation – KULeuven. After that (1990-1995) she worked as an advisor at the Flemish Foundation for Technology Assessment, where she conducted research on issues like the impact of technological innovation on the organisation of work, outsourcing, flexibility, the position of female workers on the labour market and related issues. In 1995, she returned at the university. From September 2000 on, she is research manager of the Work and Organisation Sector at HIVA, the Higher Institute for Labour Studies (KULeuven).

Émilie Sanchez est étudiante au sein de l'Unité d'anthropologie et de sociologie de l'Université catholique de Louvain, en Belgique.

Klaus Schmierl is sociologist, Dr. phil., Senior Research Fellow at the Institute for Social Research Munich (ISF), and member of the governing board of ISF. He has experience in empirical, national and international research projects (since 1987), and his basic scientific interests are : Industrial Relations, Sociology of Work, Internationalisation Strategies of Companies, Processes of Industrial Restructuring.

Hartmut Seifert is Director of the WSI. Since 1975 as research officer at the Institute for Economic and Social Research (WSI) of the German Federation of Trade Unions (DGB). In 1983 he received his doctorate degree from the University of Paderborn. Since 1995 Seifert is head of the WSI, which is a Department within the Hans-Böckler-Foundation. He is also vice president of the German Association of Social Scientific Labor Market Research. His major research fields are labor market/employment policy and working time policy.

Céline St-Pierre est docteure en sociologie de l'Université de Paris et de l'École des Hautes Études en sciences sociales de Paris, et a été professeure de sociologie à l'Université de Montréal, puis à l'Université du Québec à Montréal. Vice-rectrice à l'enseignement et à la recherche de l'Université du Québec à Montréal, elle poursuit sa carrière à la présidence du Conseil supérieur de l'éducation, puis comme directrice du développement à la Chaire Fernand-Dumont sur la culture à l'Institut national de la recherche scientifique.

De mai 2004 à mai 2008, elle a été vice-présidente d'Innovation et transfert du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) elle est aussi membre du CA de l'Institut du Nouveau Monde depuis sa fondation et coprésidente du Rendez-vous stratégique sur la culture de l'INM (2007).

Andranik Tangian was born in Moscow and has served as the Head of Econometrics and Development of New Indicators at the Institute of Economic and Social Research (WSI) in the Hans-Böckler-Foundation, and as Privat-Dozent at the University of Karlsruhe, Germany. He has also served as adviser for international organisations (European Parliament, UNESCO, European Commission, etc.).

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure à la Téluq-Université du Québec à Montréal et titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (<www.teluq.uqam.ca/chaire ecosavoir>). Elle a été professeure invitée dans les universités de Paris I, Lille I, Toulouse II, Lyon III, European School of Management, Louvain-la-Neuve en Belgique, et Université des sciences sociales de Hanoi, au Vietnam.

Geert Van Hootegem is professor of sociology at the Centre for Sociological Research of the KULeuven (Belgium). Previously, he was assistant professor at Nijmegen Business School (The Netherlands) and project manager at the Higher Institute for Labour Studies (KULeuven, Belgium). He has been

conducting research on new production concepts, flexibility, lean production, new technology, socio-technical system design, integral organisational renewal, the information society and globalisation.

Éric Verdier, sociologue et économiste, est aussi directeur de recherche au CNRS, section 40 (Pouvoir, Politique, Organisation). Ses domaines de recherche sont : économie et sociologie de travail et de la formation, sociologie des politiques publiques, comparaisons internationales. Il a publié de nombreux ouvrages sur la formation professionnelle et les politiques publiques.

ÉTUDES D'ÉCONOMIE POLITIQUE



Sous la direction de
L'ASSOCIATION D'ÉCONOMIE POLITIQUE

D'une culture de retraite vers un nouveau management des âges et des temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2007, ISBN 978-2-7605-1499-7, 292 pages

La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Rémy Tremblay
2006, ISBN 2-7605-1460-9, 304 pages

De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
2005, ISBN 2-7605-1385-8, 304 pages

Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable
Quels enjeux ?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2004, ISBN 2-7605-1324-6, 236 pages

La nouvelle économie
Où ? Quoi ? Comment ?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland
2003, ISBN 2-7605-1266-5, 224 pages

Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Lucie France Dagenais
2002, ISBN 2-7605-1194-4, 314 pages

Vers de nouveaux modes de formation professionnelle
Rôle des acteurs et des collaborations
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay et Pierre Doray
2000, ISBN 2-7605-1114-6, 288 pages

Entre la métropolisation et le village global
Les scènes territoriales de la reconversion
Sous la direction de Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay
1999, ISBN 2-7605-1057-3, 334 pages

Objectif plein emploi
Le marché, la social-démocratie ou l'économie sociale ?
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1998, ISBN 2-7605-1020-4, 290 pages

Au-delà du néolibéralisme
Quel rôle pour les mouvements sociaux ?
Sous la direction de Juan-Luis Klein, Pierre-André Tremblay et Hugues Dionne
1997, ISBN 2-7605-0969-9, 224 pages

Innovation, technologie et qualification
Multidimension et complexité du processus d'innovation
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1996, ISBN 2-7605-0917-6, 292 pages

Contre l'exclusion. Repenser l'économie
Actes du 13e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque
1995, ISBN 2-7605-0873-0, 320 pages

Concertation et performance économique: vers de nouveaux modèles ?
Actes du 12e Colloque de l'Association d'économie politique
Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1995, ISBN 2-7605-0803-X, 364 pages

L'Amérique du Nord et l'Europe communautaire
Intégration économique, intégration sociale ?
Sous la direction de Dorval Brunelle et Christian Deblock
1994, ISBN 2-7605-0788-2, 454 pages

Québec 2000. Quel développement ?
Sous la direction d'Yves Bélanger et Pierre Hamel
1992, ISBN 2-7605-0664-9, 238 pages

Mondialisation et régionalisation
La coopération économique internationale est-elle encore possible ?
Sous la direction de Christian Deblock et Diane Éthier
1992, ISBN 2-7605-0696-7, 400 pages

La Perestroïka
Économie et société
Sous la direction de David Mandel
1990, ISBN 2-7605-0602-9, 220 pages

L'administration publique québécoise
Évolutions sectorielles 1960-1985
Sous la direction d'Yves Bélanger et Laurent Lepage
1989, ISBN 2-7605-0493-X, 228 pages

L'autre économie. Une économie alternative ?
Sous la direction de Benoît Lévesque, André Joyal et Omer Chouinard
1989, ISBN 2-7605-0551-0, 376 pages

Métamorphose de la pensée libérale
Sur le néo-libéralisme actuel
Sous la direction de Lizette Jalbert et Lucille Beaudry
1987, ISBN 2-7605-0468-9, 237 pages,

Cet ouvrage propose des textes traitant de l'évolution du travail et de l'emploi au cours des dernières décennies et, surtout, des enjeux associés à ces évolutions. Dans la première partie, les auteurs décrivent les enjeux et les défis associés aux transformations du travail et de l'emploi sous divers angles, dont l'organisation du travail, les chaînes de valeur, la qualité de l'emploi et l'insécurité d'emploi. Dans la deuxième partie, ils s'intéressent aux évolutions en cours dans divers pays et zones du globe : Mexique, Chine, Inde et Allemagne notamment. Les textes de la troisième partie interrogent le concept de flexicurité, souvent présenté comme une solution à la demande de flexibilité souhaitée par les entreprises et à la demande de sécurité recherchée par les salariés. Les travaux montrent pourtant que ce concept renvoie à des réalités fort diverses et que la flexicurité, qui se traduit parfois en précarité d'emploi, n'assure pas forcément la sécurité.

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure titulaire à l'Université du Québec à Montréal (Télé-université), titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, cotitulaire de la Chaire Bell en technologies et organisation du travail et membre du Réseau canadien de recherche sur les systèmes d'innovations (RRSI). Elle a été professeure invitée dans les universités de Paris I, de Lille I, de Louvain-la-Neuve, à l'Institut d'administration des entreprises de Lyon III, à l'université de Hanoï (Viêtnam), ainsi qu'à la European School of Management.

Ont collaboré à cet ouvrage

Paul BERNARD
Philippe BERNOUX
Claire BURLAT
Janett CHAVEZ
Luc CLOUTIER
Bernard FUSULIER
Alfredo HUALDE
David LALOY
Anouk LEBEL
Seth MAENEN
Jean-Luc METZGER
Christophe RAMAUX
Monique RAMIOUL
Émilie SANCHEZ
Klaus SCHMIERL
Hartmut SEIFERT
Céline ST-PIERRE
Andranik TANGIAN
Diane-Gabrielle TREMBLAY
Geert VAN HOOTEGEM
Éric VERDIER

ISBN 978-2-7605-1546-8



www.puq.ca