Thèse présentée pour l'obtention du titre de

Docteur ès Sciences de Gestion

Entre travail et organisation : les individus en action dans l'entreprise

Une enquête sur la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs dans une grande entreprise

Thèse soutenue publiquement le mardi 10 juillet 2012

Par Marie-Rachel JACOB

Directeur de thèse	**Jean-Philippe Denis** Professeur des Universités Université Paris Ouest Nanterre La Défense	Tuteur CIFRE	**Regine Raimondo** Responsable de contrôle de gestion et de contrôle interne
Rapporteurs	**Jean-François Chanlat** Professeur des Universités Université Paris Dauphine	Suffragants	**Hervé Dumez** Directeur de recherche au CNRS CRG, Ecole Polytechnique
	David Courpasson Professeur, HDR EM Lyon		**Christina Garsten** Professor of Social Anthropology Stockholm Center for Organizational Research
Suffragants	**Alain Desreumaux** Professeur des Universités IAE de Lille, Université Lille 1		**Liliane Pautrot** Secrétaire Générale de la FNCS

L’Université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Longtemps j'ai rêvé d'écrire cette partie de ma thèse. Même avant de soutenir mon mémoire de master recherche et d'écrire ces premiers remerciements. Bien avant de m'inscrire en thèse. Je me disais que lorsque j'en serais arrivée à écrire les remerciements cela voudrait dire que j'aurais terminé. Avoir terminé ma thèse, voilà ce qui m'enthousiasmait, ce qui me donnait du cœur à l'ouvrage. Au moment où j'écris ces remerciements, je n'ai pas terminé. Peu m'importe désormais puisque finalement, c'est ici que tout commence.

Tout commence par remercier les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à ces trois années d'apprentissage de la recherche.

Le duo qui s'était formé dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de master recherche a perduré dans le cadre de la thèse CIFRE. Je dois beaucoup à Regine Raimondo et à Jean-Philippe Denis. Je leur dois, en particulier, d'avoir assuré l'encadrement de cette thèse contre vents et marées. Vents et marées déclenchés en partie par mes doutes, mes passions mais également par les évènements de la vie des organisations qui restent largement imprévisibles lorsque l'on s'engage pour trois ans. Merci de m'avoir écoutée, défendue lorsqu'il le fallait, guidée en toute occasion et soutenue dans la réalisation de mon projet de recherche.

Le duo initial devient un carré avec l'entrée en scène de Liliane Pautrot et d'Hervé Dumez qui m'ont permis, grâce à leur soutien, d'accéder à des mondes nouveaux. Observer une dirigeante en exercice et avoir l'opportunité de voir les choses à travers son regard constitue une expérience unique. Merci Madame Pautrot de m'en avoir donné l'accès. Un fait empirique ne peut devenir scientifique que s'il répond à un problème de recherche. Merci Hervé de m'avoir donné les outils pour construire les problèmes de recherche et bâtir les architectures permettant d'y répondre.

Un second carré se forme avec la participation très appréciée des quatre membres du jury, Jean-François Chanlat, David Courpasson, Alain Desreumaux et Christina Garsten qui m'ont fait l'honneur de lire mes travaux et d'apporter leur regard. Sans leurs travaux, cette thèse n'aurait pas été ce qu'elle est.

La forme géométrique obtenue ne suffit pas pour contenir tous les acteurs majeurs de cette thèse. Il s'agit désormais de jouer au jeu des sept familles pour décrire la richesse des relations humaines qui m'a permis d'arriver jusqu'ici. Ces sept familles se nomment GAMMA SIGMA, GDO, Nanterre, CEFAG, CGS, CRG, et famille de cœur.

Dans la famille GAMMA SIGMA, je remercie du fond du cœur BL, le « chef de famille », MCB pour la relecture attentive, YC pour les échanges « sur le vif », les collègues de l'équipe, Aubry « l'autre doctorant CIFRE », Josette, Marie et Claude, Jean-Luc et Kérim pour les échanges autour de la thématique de génération et management, les « externes » : Sarah, Elodie, Natacha, Sylvain, et Matthieu le « presta » de la maintenance informatique qui a sauvé les données stockées dans l'ordinateur, mort au combat contre la thèse. Merci également à l'ensemble des collègues de la DL puis de la DIGL avec lesquels j'ai eu le plaisir d'échanger et de vivre au quotidien pendant plusieurs mois.

Dans la famille GDO, je remercie les éminents chercheurs et responsables du master recherche Jean-Claude Sardas, Hervé Laroche et Anni Borzeix pour m'avoir donné envie de faire de poursuivre sur une thèse. La découverte intellectuelle s'est accompagnée de la création d'un groupe d'amis toujours présents. Un merci tout particulier à Julie qui apparaît dans plusieurs familles pour mon plus grand bonheur. Merci aux copains, Claire, Louise, Olivier, Vincent, Christelle et Olga et aux anciens du master dont les rencontres annuelles sont l'occasion de joyeuses retrouvailles.

Dans la famille Nanterre, il y a les doctorants en gestion de la salle 401 du bâtiment G, merci à Anis, Fabien et Emmanuelle pour les moments partagés. Juste à l'étage du dessous, se situe la salle des doctorants en économie dont les heureux propriétaires Olivier, Tiana, Thomas, Peixin et Massimiliano m'ont accueilli à maintes reprises et ont, par leur sympathie, illuminé mon quotidien lors de la rédaction. A quelques bâtiments de là, nous retrouvons Lucie, doctorante en sociologie, qui m'a fait découvrir des champs de connaissance jusqu'à lors inconnus. Cette famille étant très nombreuse, je remercie trop brièvement Isabelle Bouty, Corine Alexandre-Garner, Magali Boibieux, Frédéric Beaumont, Youri, Anne-Elisabeth, Nicolas et Pierre-André pour la qualité de la relation dans les échanges que nous avons eus.

Dans la famille CEFAG Entreprises, il y a Valérie Fourcade de la FNEGE, chef d'orchestre du programme doctoral ainsi que les Professeurs Isabelle Huault, Pierre Volle et Bertrand Urien que je remercie pour tout leur travail de coordination nous permettant de bénéficier de cet « accélérateur de thèse ». Merci aux copains de galère mais aussi de joie : Béatrice, Sébastien, Delphine, Malek, Michel et Gwarlann.

Dans la famille CGS, je remercie chaleureusement les doctorants rencontrés au détour des séminaires et dont les différentes rencontres ont constitué autant de rendez-vous importants pour remonter le moral des troupes. Merci en particulier à Ingi pour les sessions de travail toujours très gastronomiques.

Dans la famille CRG, il y a les doctorants Julie B et F, Félix, Benjamin et Paul, et les désormais docteurs Cécile et Nicola que je remercie pour les moments partagés lors des séminaires AEGIS et en dehors. Un grand merci à Michèle pour sa gentillesse et son dévouement à la cause des doctorants et des rédacteurs du *Libellio.* Enfin, je remercie Colette pour ses conseils avisés et son exemple à suivre dans la voie de la recherche.

Dans ma famille de cœur, toute ma gratitude va à mes parents, mes trois frangins, mon grand-père et ma mamie. Vous êtes un socle sans lequel je n'aurais rien pu bâtir. Grâce à vous, ce socle est suffisamment solide pour accueillir des amis et en particulier Mélanie dont l'aide précieuse dans le combat contre les fautes d'orthographe et coquilles en tout genre a permis que le manuscrit, à défaut d'être parfait, ne soit pas pire que ce qu'il est. Merci à la troupe dont le soutien n'a jamais fait défaut : Vincent, Gaëlle, Gwendoline, Amandine, Christelle, Mehdi, et enfin Julie dont la présence simultanée au sein de trois familles m'aura permis de renforcer les liens entre elles.

Charles, merci pour le nous.

Entre travail et organisation : les individus en action dans l'entreprise

Sommaire

Introduction **7**

Partie 1 : Au croisement des recherches sur le travail et sur l'organisation, l'étude des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise **12**

Chapitre 1 : Un projet de compréhension des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise *13*
I. Des transformations sociales et économiques modifiant le rapport entre l'entreprise et ses travailleurs 14
II. Une transformation de l'entreprise dans sa forme d'organisation ? 18
III. Un projet de compréhension des transformations vécues dans l'entreprise 24

Chapitre 2 : Individus et entreprises dans les transformations du travail et de l'emploi *31*
I. Les approches de la flexibilité de la main d'œuvre 32
II. Vers un modèle d'organisation flexible de l'entreprise? 39
III. L'emploi atypique : réalités en France et difficultés d'appréhension théorique 42

Chapitre 3 : La transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise : mêler des salariés et des travailleurs « extérieurs »? 58
I. Les grandes figures des travailleurs extérieurs dans l'entreprise 58
II. Une littérature sur l'étude des travailleurs extérieurs dans l'entreprise aux résultats contradictoires 68
III. Les problèmes théoriques d'une main d'œuvre mixte 73

Chapitre 4 : Quelles notions pour penser la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs dans l'entreprise? *80*
I. Du groupe à l'équipe de travail en passant par le collectif : comprendre l'organisation du travail 80
II. La notion de communauté avec la difficulté d'une perspective organisationnelle 89
III. La collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs envisagée comme une situation de gestion 96

Partie 2 : Une enquête sur la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise **104**

Chapitre 1 : Une approche par le terrain avec des questions épistémologiques en sciences de gestion *105*
I. Le choix du terrain guidé par le projet de connaissance de compréhension des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise. 105
II. Réflexions épistémologiques : comment cette thèse peut-elle faire science ? 113
III. Des processus non isomorphes entre la recherche et la restitution dans le format de la thèse 122

Chapitre 2 : Présentation de l'environnement et de la structure de l'entreprise GAMMA SIGMA. *135*
I. Présentation générale et évolution du secteur d'activités entre 2009 et 2011 136
II. Discours et formalisation de l'entreprise GAMMA SIGMA reposant sur l'idée d'un rapport uniforme entre l'entreprise et ses travailleurs 142
III. Entre discours et perceptions : qui sont les travailleurs de l'entreprise? 151

Chapitre 3 : Réglementations et procédures de gestion concernant les travailleurs présents dans l'entreprise GAMMA SIGMA. *162*
I. Des réglementations sectorielles et nationales s'appliquant à l'entreprise 162
II. Les procédures administratives de recrutement ou de sélection des travailleurs 167
III. Les modalités pratiques encadrant l'activité des travailleurs dans l'entreprise 176

Synthèse intermédiaire sur les travailleurs de GAMMA SIGMA *180*

Chapitre 4 : La structure des services généraux comme entité d'observation dont la forme change entre 2009 et 2011..... 183
I. Le contexte des services généraux de GAMMA SIGMA entre externalisation et diversification des activités 183
II. Evolution de la structure de la direction des services généraux entre 2009 et 2011 189
III. La gestion des travailleurs dans la direction des services généraux puis dans la direction immobilière et logistique . 199

Chapitre 5 : Les dynamiques collectives et individuelles de la collaboration entre salariés et travailleurs externes au sein de la structure des services généraux de GAMMA SIGMA 206
I. Un groupe fonctionnel dirigé par la même responsable dont les activités changent 208
II. Un groupe opérationnel recomposé selon les activités et les projets..... 220
III. Une différence entre les deux groupes étudiés fondée sur l'activité et sa reconnaissance au sein de la direction des services généraux 228

Résultats et synthèse de la partie 2 : vers la notion d'équipe composite? 235
I. Des dynamiques individuelles dans une fragmentation organisationnelle 235
II. De la flexibilité aux dynamiques de rôles : une reconnaissance partielle des collectifs mixtes..... 237
III. Vers la notion d'équipe composite comme catégorie descriptive ?..... 239

Partie 3 : Un nouveau format d'action illustré par la notion d'équipe composite ?..... 241

Chapitre 1 : Discussion sur la portée de l'équipe composite comme catégorie descriptive d'un nouveau format d'action dans l'entreprise 242
I. Une discussion entamée avec les théories des organisations… 243
II. …à poursuivre avec les théories de la firme ?..... 249
III. …pour revenir sur la sociologie au travers de l'action et de l'individu 254

Chapitre 2 : Les contributions académiques et managériales de la thèse 267
I. Des apports théoriques au croisement de plusieurs courants de recherche..... 268
II. Apports méthodologiques : une unité d'analyse originale étudiée en dynamique 273
III. Des implications managériales transversales à l'entreprise 278

Chapitre 3 : Des limites traçant les développements potentiels de l'étude générale de la formation d'équipes composites dans l'entreprise 291
I. La limite de l'étude d'une entreprise et d'une direction ouvre la voie à des développements sur des typologies d'entreprises et d'activités 292
II. La limite d'une étude approfondie et contextualisée ouvrant sur une analyse quantitative du phénomène 299
III. La limite des niveaux d'analyse ouvrant la voie à une étude en termes de frontières et de territoires..... 302

Chapitre 4 : L'ouverture sur des recherches dépassant le cadre de l'entreprise : l'équipe composite dans les transformations économiques et sociales 309
I. Penser les évolutions sociales en marche 309
II. Dessiner plus précisément ou redessiner le paysage de l'emploi?..... 320
III. Etudier les autres organisations susceptibles d'accueillir des équipes composites..... 326

Conclusion 333

Table des illustrations 337

Table des Tableaux 338

Bibliographie 340

Ressources Internet..... 356

Liste des acronymes..... 357

Résumé **358**

Annexes **359**

Annexe n°0 : Détail des processus de recherche et d'écriture constitutifs de la thèse *359*

Annexe n°1 : Détail de l'évolution par thématique selon la presse *375*

Annexe n°2 : Détail de l'audit organisationnel lancé par la direction générale en 2009 ..... *382*

Annexe n°3 : Détail du statut ABC *384*

Annexe n°4 : Détail sur le guide méthodologique de recours à l'intérim *386*

Annexe n°5 : Détail de la procédure de recrutement d'un salarié au siège de GAMMA SIGMA *391*

Annexe n°6 : Historique des décisions depuis 2008 conduisant à la procédure actuelle *393*

Annexe n°7 : Détail du processus de recours à l'intérim piloté par un centre d'expertise de la direction des ressources humaines *395*

Annexe n°8 : Détail des résultats de l'audit de la direction des achats sur le processus d'approvisionnement des prestations d'intérim *397*

Annexe n°9 : Détail de la communication de la direction programme à destination des salariés *399*

Annexe n°10 : Détail des résultats du groupe de travail sur les emplois nomades *401*

Annexe n°11 : Détail de l'évolution de la direction des services généraux *403*

Annexe n°12 : Détail de la gestion des travailleurs dans les structures de la direction des services généraux puis de la direction immobilière et logistique *412*

Annexe n°13 : Etude du groupe de travailleurs fonctionnels *420*

Annexe n°14 : Etude du groupe des travailleurs opérationnels *438*

Introduction

Flexibilité et externalisation dans les entreprises semblent rimer avec précarité et souffrance au travail pour les individus. Si les observateurs du travail et de l'emploi font état d'une diversification des relations d'emploi entre l'entreprise et ses travailleurs (Bertrand, 2002), il n'en demeure pas moins que 7 français sur 10 en situation d'emploi détiennent un contrat à durée indéterminée. Ainsi, au-delà de la nature juridique du contrat, ce sont les frontières organisationnelles qui se brouillent entre des salariés travaillant sur le lieu de travail du client de leur employeur et des salariés dépendant de travailleurs extérieurs pour réaliser leur activité. En outre, les formes d'emploi qualifiées d'atypiques (Kalleberg, 2000) ou encore de formes particulières d'emploi (INSEE) se sont fortement développées depuis les années 1980 et concernent environ 10% de la population active. Ces évolutions ont pour conséquence de mêler des travailleurs aux statuts juridiques différents dans une même situation de travail. En d'autres termes, le travail est réalisé au sein d'une organisation avec laquelle les travailleurs entretiennent des liens différents.

La recherche présentée dans cette thèse s'attache à penser la permanence et la généralisation de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. Ce projet de connaissance s'inscrit dans le courant anthropologique défini par Desreumaux (2005). En effet, en recourant à la méthode d'observation participante empruntée à l'anthropologie, l'objectif poursuivi est de décrire les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise et d'en tirer des conclusions sur les pratiques de gestion. La présente thèse répond à la fois à des imprécisions dans la littérature et à des situations compliquées dans l'entreprise.

La collaboration entre des travailleurs aux statuts juridiques différents est considérée comme problématique dans la littérature. Les travaux autour du travail atypique et du mélange de main d'œuvre aux statuts juridiques différents soulignent des difficultés à la fois individuelles et collectives (Ashford, George et Blatt, 2007). Le modèle de la flexibilité est ainsi remis en cause qu'il donne lieu au recours à une main d'œuvre dont le statut d'emploi est différent des salariés permanents rendant ainsi la réalisation d'une action en commun plus difficile (Everaere, 1997 ; Davis-Blake, Broschak et George, 2003 ; Cadin, Guérin, Pigeyre, 2007) . Cependant, le sociologue Michel Lallement souligne l'étonnement produit par l'observation des organisations en action : contrairement aux résultats des études sur les conséquences de la flexibilité en général, les individus continuent à « faire œuvre commune » (Lallement, 2007, p. 424) dans l'entreprise.

Afin de mieux comprendre les contradictions inhérentes aux transformations de l'emploi, nous proposons d'étudier les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise.

Le lieu de travail de l'entreprise est ici pris comme terrain d'observation de l'action des travailleurs aux statuts juridiques différents (Smith, 1997 ; Garsten, 1999 ; Bonnivert, Rorive et Xhauflair, 2003). L'approche proposée se situe donc dans la perspective de l'entreprise (Bourhis et Wils, 2001) envisagée comme une organisation regroupant des salariés et des travailleurs appartenant à d'autres organisations. L'attention est portée sur une possible modification de la forme d'organisation de l'entreprise.

La question de recherche peut, ainsi, être formulée de la manière suivante : en quoi la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise est de nature à modifier la forme d'organisation de l'entreprise ?

La présente thèse s'attache à démontrer que le phénomène de collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise constitue une approche originale de la transformation des relations d'emploi permettant de saisir un nouveau format d'action précisant le débat sur les nouvelles formes d'organisation. La démarche proposée suit un plan traditionnel où l'objet de recherche est formulé au travers de la revue de littérature, la partie empirique permet d'étayer la question de recherche grâce à une méthodologie de recherche et la discussion revient sur la confrontation de la revue de littérature et des résultats de l'enquête de terrain.

La première partie réalise la revue de littérature sur les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise en croisant les courants de recherche sur le travail et sur l'organisation. Elle s'articule en quatre chapitre couvrant les aspects individuels et collectifs de la transformation de l'emploi à travers de la littérature issue de l'étude du travail et en théorie des organisations.

Le premier chapitre présente le projet de connaissance de la thèse s'articulant autour de la compréhension des transformations de la main d'œuvre. Il apparaît ainsi que les transformations économiques et sociales à l'œuvre depuis la fin des années 1970 conduisent à un nouveau régime institutionnel du travail (Lallement, 2007) porteur d'une diversification des relations d'emploi entre l'entreprise et l'individu (Bertrand, 2002). Ces mêmes transformations conduisent les théoriciens de l'organisation à s'interroger sur une possible dilution de l'entreprise au sein du marché (Langlois, 2002), idée que nous réfutons en illustrant un régime politique articulant centralisation du pouvoir et contrôle des unités décentralisées (Courpasson, 2000). Compte-tenu des polarisations des travaux soit sur l'axe du travail soit sur celui de l'organisation, nous proposons de réintégrer l'étude du travail dans la recherche sur les organisations en recourant à l'observation-participante d'un lieu de travail pour étudier les transformations de la main d'œuvre dont les acteurs même n'ont pas formulé les caractéristiques (Barley et Kunda, 2001). En effet, les acteurs vivant leur réalité

dans un mouvement continu, il n'est pas évident pour eux de constater ce qui change réellement (Bernard, Killworth, Kronenfeld et Sailor, 1984).

Le chapitre 2 relate les transformations du point de vue de l'entreprise avec le modèle de la flexibilité et du point de vue de l'individu avec la notion d'emploi atypique. Différentes approches de la flexibilité de la main d'œuvre conduisent à des représentations de la main d'œuvre de l'entreprise en fonction de la nature de la relation juridique entre l'entreprise et le travailleur (Kalleberg, 2000, Lacroux, 2008). La question de la nouvelle forme d'organisation apparaît dans cette généralisation de la flexibilité à l'ensemble de l'organisation de l'entreprise et selon la limite d'une approche par la stratégie et la structure (Desreumaux, 1996). La sociostructure de l'entreprise regroupant l'organisation administrative et les relations entre les acteurs (Desreumaux, 1996), semble impactée par le recours à des travailleurs qualifiés d'atypiques. Une présentation de l'emploi atypique en France est réalisée en tenant compte de ses difficultés à saisir les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise.

C'est pourquoi, le chapitre 3 introduit la notion de travailleurs extérieurs pour signifier le point de vue de l'entreprise sur les travailleurs qu'elle considère comme réguliers et les autres venant de l'extérieur de ses frontières juridiques et organisationnelles. L'étude des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise fait l'objet de travaux en comportement organisationnel dont les résultats sont contradictoires (Connelly et Gallagher, 2004). Il apparaît que l'approche théorique consiste à opposer le groupe des salariés à celui formé théoriquement par les travailleurs extérieurs et à leur appliquer les catégories définies sur la norme de la relation d'emploi entre le salarié et l'entreprise. D'où l'idée de passer de l'étude différenciée des groupes de salariés et de travailleurs extérieurs à celle du mélange de la main d'œuvre en se concentrant sur la collaboration des travailleurs.

Dans cette approche, le chapitre 4 propose de faire un état des lieux des notions qui permettraient de penser cette collaboration. La polarisation entre un axe de recherche orienté vers le travail et un autre vers l'organisation apparaît également dans les notions traditionnelles d'équipes, de groupes ou de collectifs de travail d'une part et de communautés d'autre part. Ainsi, les dimensions du travail commun et la différence d'appartenances organisationnelles des travailleurs ne peuvent pas être prises en compte simultanément dans les notions étudiées, c'est pourquoi la formulation d'une situation de gestion (Girin, 1990a) permet de croiser la dimension du travail commun avec celle d'une localisation organisationnelle. La première partie se clôt sur le projet d'analyse d'une situation de gestion incarnée par la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

La deuxième partie se consacre à l'enquête empirique débutant par la méthodologie de recherche mise en œuvre dans le cadre d'une approche par le terrain de la direction des services généraux de l'entreprise GAMMA SIGMA. Le chapitre 1 s'attache en premier lieu à préciser le recours à l'observation participante en justifiant le choix du terrain, en analysant le rôle de l'observateur et en argumentant le choix des méthodes de traitement des données recueillies s'orientant vers une approche multiniveaux (Lecocq, 2002 ; Kozlowski et Klein, 2000) du phénomène de collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise pris dans une tranche verticale (Nader, 1974 ; Garsten, 2011). Une réflexion épistémologique sur la démarche de recherche est envisagée selon les dimensions de la thèse (Dumez, 2010b) constituées par la méthodologie de recherche, la formulation de l'objet d'étude et la construction de la question de recherche. Enfin, le caractère non isomorphe entre les processus de recherche et d'écriture est analysé dans sa capacité à constituer une source d'évaluation de la thèse. Le chapitre 1 se clôt sur l'articulation de la revue de littérature, du traitement du matériau et de la restitution dans le format de la thèse procédant à la structure par chapitre de l'enquête empirique.

En ce sens, le chapitre 2 illustre l'approche stratégie et structure au travers, d'une part, de la représentation du secteur d'activité de l'entreprise GAMMA SIGMA et son évolution étudiée au travers d'articles de presse. D'autre part, les discours et représentations sur l'entreprise GAMMA SIGMA sont extraits à partir d'un discours prononcé par le Président Directeur Général de GAMMA SIGMA et des notes d'organisation diffusées aux salariés de l'entreprise. La représentation de la main d'œuvre de l'entreprise repose, à ce stade, uniquement sur les salariés. C'est pourquoi, la confrontation entre, d'une part, les informations contenues dans le bilan social de GAMMA SIGMA et, d'autre part, les restitutions de la réalité vécue par les travailleurs sur le terrain permet de mieux percevoir le mélange de salariés et de travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise

La sociostructure de l'entreprise comprend alors une organisation administrative dédiée à l'intégration de différents types de travailleurs et des relations entre travailleurs aux statuts juridiques différents. Le chapitre 3 s'attache à présenter les réglementations et les procédures inhérentes au recours aux différents types de travailleurs ainsi que l'organisation pratique de l'intégration des travailleurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

Le chapitre 4 s'attache à décrire précisément le contexte de la direction des services généraux où sont étudiées les situations de gestion de collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. La description du contexte permet de définir des caractéristiques sur l'activité de services généraux qui seront reprises dans la discussion théorique.

Le chapitre 5 présente les deux groupes de travailleurs étudiés représentant la situation de gestion de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs au sein de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA. Pour chaque groupe, les dynamiques collectives et individuelles sont étudiées sur la période allant de 2009 à 2011 puis les aspects d'organisation du travail et d'intégration structurelle au sein de l'organisation sont détaillés afin de comprendre les mécanismes à l'œuvre sur chacune de ces dimensions.

Enfin une synthèse des résultats présente l'analyse des situations de gestion amenant à la formulation de la notion d'équipe composite comme catégorie descriptive de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

La troisième partie est l'occasion de confronter les résultats empiriques avec la littérature discutée, mais également d'en pointer les limites ouvrant la voie à d'autres recherches en sciences de gestion ainsi que dans d'autres domaines des sciences sociales. Le premier chapitre discute de la portée de la catégorie descriptive d'équipe composite dans le nouveau régime institutionnel de Lallement (2007) dans la mise en tension des contradictions relevées entre autonomie et dépendance, individualisation et éloge du collectif ainsi qu'autonomie et restriction des ressources et des marges de manœuvre. Cette discussion débute avec les théories mobilisées dans la revue de littérature pour se poursuivre avec les théories de la firme et la sociologie de l'action et de l'individu qui ont émergé à la suite de l'analyse empirique.

Les chapitres 2 à 4 résument les contributions académiques et managériales de la thèse, analysent les limites dans la perspective d'autres recherches et introduisent la notion d'équipe composite dans d'autres objets que celui de l'entreprise.

Au final, la catégorie descriptive d'équipe composite constitue à la fois une unité d'analyse et un format d'action permettant de penser les transformations de l'emploi au-delà des cadres d'analyse traditionnels en économie, sociologie du travail et théorie des organisations et d'apporter des réponses aux individus en prise avec ces transformations.

Partie 1 : Au croisement des recherches sur le travail et sur l'organisation, l'étude des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise

La première partie constitue la revue de littérature de la thèse dont une articulation en quatre chapitres est proposée. Afin d'appréhender les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise, le premier chapitre pose les fondements d'un projet de compréhension de la manière dont les transformations économiques et sociales se traduisent dans l'entreprise à l'aide d'une méthodologie d'observation participante. Le deuxième chapitre s'intéresse aux individus et aux entreprises pris dans les transformations pour aboutir à l'idée que la notion de travailleurs atypiques ne constitue pas la bonne approche pour étudier les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise. C'est pourquoi, le troisième chapitre débouche sur la notion de main d'œuvre mixte composée de salariés et de travailleurs extérieurs. L'étude de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise permet de dépasser les difficultés théoriques engendrées par l'étude séparée des salariés d'une part et des travailleurs extérieurs d'autre part en appliquant des construits fondés sur l'étude des salariés. Le chapitre quatre s'intéresse alors aux notions pouvant caractériser la collaboration entre travailleurs aux statuts juridiques différents sur le lieu de travail de l'entreprise. Il débouche sur l'incapacité des notions traditionnelles d'équipes et de collectifs de travail, de même que les communautés à saisir les aspects propres à la réalisation du travail et à l'intégration dans une structure donnée dans le cas de groupes composés de salariés et de travailleurs extérieurs. C'est pourquoi la notion de situation de gestion permet d'envisager une analyse spécifique de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. La proposition d'une grille d'analyse issue de la revue de littérature conclut cette première partie.

Chapitre 1 : Un projet de compréhension des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise

Les transformations économiques et sociales actuelles illustrent l'avènement d'un nouveau régime institutionnel du travail (Lallement, 2007) et d'une diversification des relations d'emploi. Si ce nouvel ordre économique semble accentuer les tensions entre les travailleurs et l'entreprise, il n'en demeure pas moins que l'action collective reste le fondement de l'organisation. La première partie s'attache à analyser les approches sociologiques et économiques des transformations.

Si la forme de l'entreprise telle qu'elle avait été envisagée selon des mécanismes de régulation bureaucratiques semble remise en cause par des travaux sur les formes d'organisation en réseau, elle n'en demeure pas moins un objet d'étude pertinent dans sa capacité à centraliser le pouvoir et le contrôle malgré tout. La deuxième partie s'attache à montrer les mécanismes bureaucratiques atténués (Courpasson, 2000) que l'entreprise met en œuvre pour conserver un pouvoir hiérarchique malgré la décentralisation des espaces de production et de décision. La déverticalisation des firmes n'empêchent pas, non plus, la mise en œuvre de principes hiérarchiques au travers du rôle d'intégrateur de systèmes discutés par Prencipe et al. (2001, 2003).

Enfin, l'étude des transformations vécues dans l'entreprise ne peut faire l'économie d'une étude de terrain par observation participante. En effet, la troisième partie s'attache à démontrer la relative déconnexion entre des théories des organisations et l'étude du travail d'une part et, d'autre part, du décalage potentiel entre les représentations des acteurs de leur travail et les situations réelles qu'ils vivent au quotidien.

I. Des transformations sociales et économiques modifiant le rapport entre l'entreprise et ses travailleurs

Les transformations sociales et économiques à l'œuvre depuis les trente dernières années laissent apparaître une entreprise et des travailleurs soumis à de fortes tensions la plupart étant contradictoires. Economistes et sociologues sont unanimes sur l'avènement d'un nouveau régime institutionnel du travail (Lallement, 2007) ou encore de nouvelles relations d'emploi (Bertrand, 2002). Cependant, l'entreprise reste malgré tout le lieu d'une action commune des travailleurs.

1. Les tensions contradictoires de la réalité de l'entreprise et de ses travailleurs

La sociologie du travail telle qu'envisagée par Lallement (2007) ainsi que la sociologie des organisations de De Gauléjac (2005) et Dupuy (2011) nous donnent à voir l'entreprise et les travailleurs comme soumis à des tensions souvent contradictoires. Ainsi, Lallement (2007) décrit l'entreprise comme devant être « maigre, flexible, innovante, branchée sur le monde et ses réseaux. Mais elle doit aussi se soucier d'éthique et satisfaire aux multiples exigences de ses parties prenantes. » (p. 20). Dupuy (2011) défend la thèse que les entreprises ont perdu le contrôle d'elles-mêmes en se méfiant des travailleurs et du travail. Le discours des dirigeants serait déconnecté de la réalité vécue par les travailleurs aboutissant à une fracture entre la classe dirigeante et les opérateurs en charge de la production. Tout est comme si les dirigeants cherchaient à éviter de dépendre du travail humain.

Ainsi, les travailleurs sont paradoxalement incités à être plus autonomes tout en devant répondre à des contrôles de plus en plus prégnants. Ainsi De Gauléjac (2005) souligne que :

> « La proportion de ceux qui affirment dépendre de consignes strictes augmente, expression de l'ambiguïté de la « modernisation » des conditions de travail, entre un discours qui assimile la flexibilité à la liberté et des pratiques qui intensifient les contrôles, les prescriptions et les exigences. » (De Gauléjac, 2005, p. 217)

Par ailleurs, le travailleur est d'un côté acteur de son épanouissement personnel et de l'autre objet de la flexibilité imposée de l'entreprise. Ainsi, Lallement (2007) parle de la responsabilité, l'autonomie et l'implication subjective comme « des maîtres mots qui s'imposent à tous, quelle que soit la place occupée dans la ligne hiérarchique » (p. 20). L'autre facette, celle des conséquences de la flexibilité des entreprises sur les travailleurs exige selon de Gauléjac (2005) « mobilité, disponibilité, acceptation de l'incertitude, implication dans le travail, goût de la complexité, mobilisation mentale et psychique,

adaptabilité, capacité à la reconversion. » (p. 219). Le rapport entre l'individu et l'entreprise peut aller jusqu'au cas où :

> « L'entreprise prétend fournir à ses employés un cadre de vie, un projet de développement personnel, une activité prenante, un système de gratification et tout un ensemble de dispositifs qui permettent de s'impliquer dans le travail, de s'identifier à ses résultats, de se mobiliser psychiquement sur ce qu'elle représente. Comme une mère toute-puissante, elle répond fantasmatiquement au désir d'être totalement comblé par un même objet. Mais la satisfaction de ce désir est une illusion. Y croire, c'est se confronter à l'angoisse de perte d'objet : la peur de perdre les gratifications, de ne plus être à la hauteur des attentes de l'entreprise, tout comme un enfant a peur de perdre l'amour de sa mère. » (de Gaulejac, 2005, p.260)

Cette angoisse traduit une forme de précarité ressentie par le travailleur en dépit d'un contrat de travail lui assurant un emploi à durée indéterminée au sein de l'entreprise. Ainsi cette précarité psychologique apparaît lorsque le salarié a peur de ne plus exister dans le système social défini par l'entreprise. Sardas et Gand (2009) vont plus loin en précisant que « la sécurité de l'emploi ne donne aucunement une sécurité identitaire » (p. 37). Les travailleurs précaires au sens classique du terme seraient ceux dont le contrat de travail ne leur garantit pas un emploi à long terme avec des perspectives d'évolution et une protection sociale accrue. Pour autant des salariés en contrat à durée indéterminée peuvent ressentir un sentiment de précarité dans le cadre d'une réorganisation par exemple. En effet, d'après Sardas et Gand (2009), le salarié sait qu'il ne perdra pas son emploi mais le seul fait de ne pas être assuré d'avoir un rôle dans la prochaine structure provoque chez lui le sentiment de précarité.

La réalité décrite par les sociologues fait état d'une entreprise en prise avec de nombreux impératifs économiques mais également sociaux ainsi que des travailleurs soumis à des injonctions paradoxales. Cette situation est le fruit d'une évolution des entreprises, des individus et de la relation entre les deux. La plupart des travaux marque un tournant amorcé depuis la fin des Trente Glorieuses. En effet, la crise économique survenue dans les années 1970 illustre l'accélération de mutations économiques et sociales avec la mondialisation croissante de l'économie et sa financiarisation aboutissant à une diversification de l'offre rendue possible par de nouveaux modèles d'organisation du travail. Ces derniers ont également modifié les frontières des entreprises et leurs agencements internes (Desreumaux, 1996).

Les tensions vécues par les travailleurs ainsi que par les entreprises se révèlent en partie dans l'organisation du travail. La partie suivante s'intéresse aux conséquences de l'évolution de l'organisation du travail sur les relations entre l'entreprise et ses travailleurs.

2. Une diversification des relations d'emploi au sein d'un nouveau régime institutionnel

L'entreprise fait face aux mutations socio-économiques en recherchant toujours plus de productivité et d'adaptabilité à un environnement perçu comme turbulent. De Gauléjac (2005) envisage les conséquences de la recherche de la productivité comme produisant des inégalités entre les travailleurs. Ceux qui ne peuvent pas atteindre les objectifs de performance seraient écartés du système. De manière globale, cette évolution conduirait à « une division du travail autour de trois pôles : un pôle d'emplois permanents, un pôle d'emplois périphériques et un pôle d'emplois précaires (Abécassis et Roche, 2001). » (de Gauléjac, 2005, p.259).

Du côté des économistes de la théorie de la régulation, les nouvelles formes d'organisation du travail seraient à l'origine de modifications sur la relation d'emploi c'est-à-dire sur la relation entre le travailleur et l'entreprise. Bertrand (2002) note que la relation d'emploi avait eu tendance à s'uniformiser sur la période des Trente Glorieuses. Aujourd'hui, on assiste plutôt à une diversification des relations d'emploi « sur un spectre très large et continu, allant du contrat salarial au contrat commercial » (Bertrand, 2002, p. 132). Cependant, cette diversification s'accompagne d'un alignement des modes d'évaluation du travail. En effet, le management par objectifs aboutit à l'évaluation du salarié sur des objectifs définis dans le cadre d'entretiens annuels avec son responsable hiérarchique. L'externalisation croissante d'activités support conduit à la contractualisation commerciale de coordination de moyens. Le prestataire manage sur le lieu de l'entreprise des hommes et des activités dont l'évaluation se fait sur la base d'indicateurs de performance négociés dans le contrat commercial. Salariés et prestataires tendent à dépendre des mêmes modes de gestion (Bertrand, 2002).

Les conséquences sur l'individu se traduisent par une surcontrainte à court terme et une sous-détermination à long terme. En effet, Bertrand (2002) souligne que l'individu est

> « Surcontraint à court terme en raison des attentes et des exigences professionnelles plus fortes de ses employeurs, mais aussi des contraintes de coordination qu'il subit et doit gérer. Sous-déterminé à long terme en raison de l'absence de visibilité, de l'incertitude pesant sur l'évolution de son entreprise, de son collectif de travail, de sa place, de sa profession, des filières d'évolution envisageables. » (Bertrand, 2002, p. 132)

Ces conséquences modifient également les formes d'organisation, les « acteurs collectifs anciens » selon Bertrand (2002). La remise en cause des modes de régulation traditionnels intervient sur cette base :

> « Ce raccourcissement temporel et cet éclatement de l'espace de projection professionnel des individus pourraient expliquer, au moins partiellement, l'affaiblissement des acteurs collectifs anciens, faute de processus d'identification clairs, et la grande difficulté d'émergence de nouveaux (acteurs, lieux, contenus) capables de produire de nouvelles règles et du sens collectif. Cela dans une période où le besoin s'en fait sortir avec force. » (Bertrand, 2002, p.132)

Ainsi, individus et entreprises évoluent dans des tensions paradoxales et la relation les unissant est à la fois le produit et la cause d'un nouveau rapport qui semble se dessiner. C'est ce que Lallement (2007) qualifie de nouveau régime institutionnel porteur de ses propres contradictions entre autonomie et dépendance, individualisation et éloge du collectif, autonomie et restriction des ressources et des marges de manœuvre, valorisation de l'emploi et incapacité à fournir un travail, incitations paradoxales d'entrée et de sortie du marché du travail pour les femmes.

Ce nouveau régime institutionnel trouve une illustration gestionnaire dans les propos de Desreumaux (1996) :

> « A cet égard, certains aspects du management « par projets » peuvent apparaître comme la traduction du souci de maîtriser une dynamique quelque peu confuse ou de refermer la boîte de Pandore inconsidérément ouverte. Quant aux opérateurs, désormais « intrapreneurs », se pose la question de la nature du contrat qui les lie à l'organisation et du style d'animation en vigueur dans cette dernière : on ne peut leur donner un tel statut tout en les maintenant dans un système de contrôle infantilisant ; ils ne peuvent revendiquer ce rôle en maintenant dans le même temps l'exigence des protections que confère la position du salarié. » (Desreumaux, 1996, p. 93)

Cependant, loin de constituer la description d'un champ de bataille faisant suite à une cuisante défaite, la réalité de l'entreprise, des travailleurs et de la relation qui les unit décrite par les sociologues et les économistes précédemment cités nous amène à constater que le système arrive à fonctionner malgré tout. En effet, la perspective de Lallement (2007) souligne ce paradoxe entre des descriptions alarmistes sur les dysfonctionnements de la société et de l'entreprise en particulier et l'observation de phénomènes d'action collective persistants dans le temps.

Une des questions directrices de ce travail de recherche rejoint donc celle posée par Lallement (2007) :

> « L'observation des organisations en action débouche rapidement sur un étonnement majeur. Comment, en dépit des divergences d'intérêts des uns et des autres, d'un rapport lâche aux règles, d'un éclatement croissant des espaces de production, est-il encore possible de créer suffisamment de cohérence et de cohésion pour faire œuvre commune ? » (Lallement, 2007, p. 424)

Ainsi c'est la forme même de l'entreprise telle qu'elle avait été décrite au cours du 20è siècle qui est remise en cause et notamment dans ses principes de régulations bureaucratiques. Au-delà des discours, assiste-t-on à une transformation effective de l'entreprise ?

La partie suivante analyse ce qu'il reste de l'entreprise pensée dans sa forme bureaucratique face à l'émergence des formes d'organisation en réseau.

II. Une transformation de l'entreprise dans sa forme d'organisation ?

Daft et Lewin (1993) citent les termes d'organisation modulaire (*modular organization*) ; de firme virtuelle (*virtual corporation),* de firme délayée *(spinout corporation)* etc en posant la question des théories des nouvelles formes organisationnelles. Selon eux, on assiste à l'émergence d'un nouveau paradigme trouvant son origine dans le besoin d'avoir des organisations apprenantes et flexibles capables de changer continuellement et de résoudre des problèmes grâce à des processus interconnectés qui se coordonnent de manière auto-organisée. C'est la forme même de l'entreprise bureaucratique qui semble mise à mal par l'avènement de ces formes en réseau. Cependant, le régime politique des entreprises repose encore en partie sur des mécanismes bureaucratiques (Courpasson, 2000) et l'unité structurelle de l'entreprise persiste malgré la désintégration des chaînes de valeurs et la déverticalisation des entreprises industrielles.

1. Le régime politique de l'entreprise illustre le nouveau régime institutionnel

Les contradictions du nouveau régime institutionnel entre autonomie et dépendance et entre autonomie et restriction des ressources se retrouvent dans le régime politique même de l'entreprise. En effet, Courpasson (2000) montre que malgré les discours affirmant que des régulations décentralisées ont pris le pas sur les contrôles hiérarchiques et

bureaucratiques, la réalité des entreprises françaises étudiées révèle un subtil mélange des deux logiques. Ainsi, loin de s'opposer en pratique, le contrôle bureaucratique centralisé et les formes de régulations locales se nourrissent mutuellement pour donner lieu à un système de légitimité et de domination qui emprunte d'autres voies que celles de la bureaucratie classique. Par exemple, l'objectivation subjectivée décrite par Courpasson (2000) devient une stratégie de domination d'un dirigeant visant à légitimer ses décisions et son contrôle. La démarche est la suivante :

> « senior managers are simultaneously trying to personalize missions in order to legitimately attribute unambiguous responsibilities (which are part of the legitimacy of an expert), and to depersonalize these missions by instrumentalizing and normalizing activities (we could say 'bureaucratizing')[1] » (Courpasson, 2000, p.153)

Ainsi, les dirigeants assoient leur pouvoir sur les élites professionnelles à l'intérieur de l'entreprise en personnalisant les champs d'action des experts tout en normalisant les activités d'expertise à l'intérieur de l'entreprise avec des guides des métiers par exemple. Le pouvoir reste centralisé le long de la chaîne hiérarchique malgré des activités ne répondant plus à une logique linéaire de commandement car souvent éclatées sur plusieurs entités ou organisations.

Par ailleurs, Courpasson (1998) envisage les stratégies de changements des entreprises comme un outil politique visant à garantir la stabilité du pouvoir et de l'autorité. Derrière des changements de formes se cacheraient des permanences en matière de pouvoir et d'autorité. Cette thèse confirme également la permanence d'un régime politique de l'entreprise malgré le sentiment de changer continuellement.

Loin de porter un jugement de valeur sur la permanence de régime politique centralisé dans l'entreprise, Courpasson (2000) conclut en précisant que l'organisation représente un ordre pour des individus au travail soumis à des problématiques de survie :

> « Organization is an order, and all the more so in times where threat and survival are the common stakes of individuals at work[2] » (Courpasson, 2000, p. 159)

Malgré des formes d'organisation du travail s'articulant désormais majoritairement sous la forme de réseau d'unités de production, la décentralisation du pouvoir hiérarchique de l'entreprise n'est que partielle. En effet, des mécanismes bureaucratiques atténués sont

[1] Les dirigeants tentent simultanément de personnaliser les missions pour leur attribuer de manière légitime des responsabilités claires et précises (qui constituent une partie de la légitimité d'un expert) et de les rendre impersonnelles en normalisant et instrumentalisant les activités (ce qui revient à les bureaucratiser). [notre traduction]

[2] L'organisation demeure un ordre des choses d'autant plus en des temps où la menace et la survie sont le lot quotidien des individus au travail.

mis en œuvre par l'entreprise pour conserver le contrôle d'une production décentralisée. De manière corollaire à la problématique du contrôle, l'unité structurelle de l'entreprise demeure malgré l'éclatement de la production. Pour illustrer ce point, nous prenons le cas de la modularité dans la production qui, contrairement à des hypothèses de la littérature, ne conduit pas systématiquement à une modularité dans l'organisation.

2. L'entreprise garde une unité structurelle malgré l'éclatement de la production : le cas de la modularité

Le cas de la modularité illustre la déconnexion entre l'éclatement de la production obtenue grâce à la conception de modules de produits pouvant être fabriqués de manière indépendante et l'organisation de la réalisation du produit grâce à des mécanismes de coordination (Jacob, 2011). Le débat dans la littérature porte sur le mécanisme de coordination représenté par une entreprise dans un cas et par le marché dans l'autre cas (Frigant, 2005)

2.1 L'hypothèse réfutée d'un effet miroir entre le design du produit et celui de l'organisation le produisant

Sanchez et Mahoney (1996) avaient fait l'hypothèse d'un effet miroir entre l'architecture du produit c'est-à-dire la manière dont les composants et les fonctions du produit sont couplées et la manière dont le produit est fabriqué. Ils avançaient l'idée qu'un produit modulaire, c'est-à-dire dont l'architecture modulaire fait correspondre une fonction par composant, pouvait être conçu de manière modulaire grâce à des interfaces prédéfinies entre les composants. Dans ce raisonnement, la définition des caractéristiques des interfaces entre les composants permet de concevoir indépendamment les composants dans la mesure où les conditions d'assemblage des modules sont déjà définies. Ainsi un produit modulaire peut être conçu par différentes organisations dont la coordination s'effectue grâce aux informations contenues dans les interfaces.

Cette hypothèse d'un alignement de l'organisation sur la nature de l'architecture d'un produit est similaire à l'idée discutée en économie des organisations, à savoir que les processus de production dessinent les organisations (Langlois, 2002). Des travaux de recherche se sont ainsi intéressés aux conditions de validité de cette hypothèse. Hoetker (2006) réalise une étude cherchant à savoir si l'adoption d'un design modulaire de produit conduisait l'organisation à devenir modulaire. En d'autres termes si une entreprise va externaliser ou sous-traiter les activités correspondant aux différents modules du produit. Les

conclusions de l'étude d'Hoetker (2006) montrent que l'adoption d'un design modulaire de produit ne conduit pas les entreprises à externaliser ou sous-traiter les activités correspondant à des modules : "Product modularity does not appear to induce firms to move activities out of hierarchy[3]." (Hoetker, 2006, p.513).

Langlois (2002) considère que l'entreprise est par essence une forme d'organisation non modulaire. En effet, l'auteur fonde son raisonnement à la fois sur la théorie des droits de propriété et sur le fait que le produit peut être modulaire sans pour autant que l'entreprise qui le produit le soit.

Malgré l'éclatement des lieux de production et la possibilité de découper les activités pour les confier à d'autres entreprises, l'unité structurelle de l'entreprise subsiste néanmoins.

2.2 Un changement au niveau de l'organisation industrielle ne remettant pas en cause l'unité structurelle de l'entreprise

Sturgeon (2002) défend l'idée que nous sommes témoin de l'avènement d'un nouveau modèle américain d'organisation industrielle et non de la résurgence d'un ancien. L'auteur remarque que s'il a été largement dit que le mouvement d'externalisation a engendré une déverticalisation du paysage industriel, peu de recherches ont été faites du côté des fournisseurs qui ont dû s'adapter au transfert des actifs « non cœur de métier ». L'auteur prend cette perspective pour expliquer que pour satisfaire une demande de solution d'externalisation clé en main, les fournisseurs ont dû acquérir des pans entiers de nouvelles compétences en augmentant leur gamme d'activités tout en améliorant la qualité, les délais et les coûts. Ainsi l'externalisation a conduit les fournisseurs à approfondir leurs compétences et à croître :

> « In this way, turn-key suppliers and lead firms co-evolve in a recursive cycle of outsourcing and increasing supply-base capability and scale, which makes the prospects for additional outsourcing more attractive, not just to lead firms that drove the upgrading of the supply base in the first instance, but for those lead firms just beginning to seriously consider large scale strategic outsourcing[4] » (Sturgeon, 2002, p.455)

[3] La modularité dans le produit ne semble pas entraîner l'organisation des activités de manière non-hiérarchique

[4] De cette façon, les sous-traitants, appelés à proposer des solutions clé en main, et les entreprises clientes co-évoluent dans un processus récursif où l'externalisation s'accompagne d'un accroissement des capacités du sous-traitant, tant en terme de compétences que d'échelle. Cela augmente l'attractivité d'une externalisation plus poussée, non seulement pour les firmes clientes ayant conduit à l'augmentation des capacités des sous-traitants, mais aussi pour les firmes clientes qui commenceraient tout juste à envisager sérieusement une externalisation stratégique à grande échelle.

Les fournisseurs sont des entreprises qui se sont adaptées aux activités que l'entreprise conserve en interne en développant des activités complémentaires et en récupérant celles que l'entreprise ne veut plus réaliser elle-même.

La transformation des formes organisationnelles des entreprises est en partie due aux conséquences du recours à un design modulaire de produit. Ainsi, deux types de thèse semblent s'affronter sur la forme organisationnelle qui serait la plus adaptée à une situation de modularité dans la conception et la production de produits. Frigant (2005) réalise une revue de littérature sur l'impact organisationnel de la modularité dans les produits. A aucun moment il ne mentionne une forme organisationnelle qui serait modulaire ou une caractéristique de modularité de l'organisation. Son article s'attache à démontrer que les résultats des travaux sur la modularité dans le produit ont engendré deux types de thèse concernant la forme organisationnelle qui serait la mieux adaptée. La première thèse est celle de la *vanishing hand* portée par des travaux tels que ceux de Langlois (2001, 2002), Baldwin et Clark (2000) et Sturgeon (2002). Cette forme organisationnelle se rapprocherait du réseau d'entreprises spécialisées coordonnées par des mécanismes marchands. L'autre thèse est portée par les travaux de Brusoni et Prencipe (2001), Brusoni, Prencipe et Pavitt (2001) et Prencipe, Davies et Hobday (2003) sur le modèle des *systems integrators* ou intégrateurs de systèmes.

La thèse sur le modèle des intégrateurs de systèmes soutient que seule cette forme organisationnelle permet de réussir la synthèse d'un produit ou d'un système modulaire. Les intégrateurs de système agissent en qualité de coordinateurs de connaissances et d'organisations afin de garantir l'adéquation globale du produit et d'orchestrer le réseau de compagnies impliquées. Contrairement à ce que Sanchez et Mahoney (1996) avaient souligné, la coordination organisationnelle et des connaissances au sein d'un processus de conception modulaire ne se réalise pas d'elle-même grâce à la structure des interfaces standardisées. Brusoni et Prencipe (2001) introduisent ainsi le rôle d'intégrateur de systèmes pour venir orchestrer le réseau d'acteurs participant au processus de conception. Les études de cas menées par les auteurs ne permettent pas de valider les recherches soutenant que les interfaces entre les composants d'un produit définissent toujours les interfaces organisationnelles pertinentes. Brusoni et Prencipe (2001) ne considèrent pas la modularité comme une réponse organisationnelle des entreprises à l'adoption d'une stratégie modulaire de conception de produit puisque la coordination ne s'effectue pas grâce aux interfaces mais grâce au rôle d'intégrateur de système joué par l'entreprise qui assemble le produit final.

A contrario, la thèse de la *vanishing hand* soutient que l'implication organisationnelle de la modularité dans le produit se traduit par une déverticalisation des firmes au profit d'entreprises virtuelles, extrêmement spécialisées s'appuyant sur un vaste réseau de fournisseurs. Selon l'auteur, les firmes se développent comme des îlots de non-modularité dans un océan de modularité. Elles agissent en réponse à des externalités provenant de techniques de production et de spécificité des actifs. Des formes hybrides comme les joint-venture et les arrangements collaboratifs se développent pour des raisons similaires. A partir des littératures sur le design modulaire de produit et sur les droits de propriétés, Langlois (2002) conclut que la firme a une essence non-modulaire.

L'éclatement de la production au sein d'entreprises différentes comme c'est le cas dans les produits modulaires ne donne pas lieu à une décentralisation du pouvoir. Dans le cas des intégrateurs de systèmes, une hiérarchie inter organisationnelle se met en place pour garantir le bon fonctionnement du produit lors de son assemblage. Même dans l'hypothèse où le marché produirait la coordination, l'entreprise reste perçue comme une unité structurelle.

En somme, malgré des transformations de l'organisation du travail consistant à éclater les espaces de production et de décision, les rapports hiérarchiques ne disparaissent pas pour autant. Que ce soit à l'intérieur d'une entreprise comme l'a étudié Courpasson (2000) ou à l'intérieur d'un réseau d'entreprises comme l'ont montré les travaux de Prencipe et al. (2001, 2003) sur les intégrateurs de systèmes, des mécanismes bureaucratiques atténués permettent d'exercer un contrôle et un pouvoir centralisé. Ainsi, l'entreprise envisagée sous une forme bureaucratique perdure dans cette période de transformations économiques et sociales. Néanmoins, les modifications de formes observées nécessitent de bien comprendre les éléments se transformant réellement.

Le projet de connaissance poursuivi dans cette thèse s'articule autour de la compréhension des permanences et des changements vécus dans l'entreprise en relation avec les transformations sociales et économiques. Afin de prendre en compte de manière fine les mécanismes à l'œuvre dans les transformations, le présent travail s'appuie le constat de Barley et Kunda (2001) d'une déconnexion entre la théorie des organisations et la réalité du travail. Un outillage scientifique au moyen de la méthode d'observation participante (Chanlat, 2005, Garsten, 2011) permet d'analyser les transformations vécues sur le lieu de travail.

III. Un projet de compréhension des transformations vécues dans l'entreprise

La compréhension des transformations vécues dans l'entreprise passe par l'observation directe des phénomènes. En effet, Barley et Kunda (2001) font état d'une déconnexion entre les théories des organisations et la réalité du travail d'aujourd'hui. D'autre part, les représentations mêmes des acteurs ne semblent pas témoigner de ces transformations. Ainsi, le recours à la méthode d'observation participante (Chanlat, 2005 ; Garsten, 2011) apparaît comme étant la plus appropriée pour servir le projet de connaissance porté dans cette thèse.

1. Reconnecter la théorie des organisations avec les réalités du travail aujourd'hui par l'étude de terrain

Les transformations du travail avec notamment la diminution de la part des ouvriers au profit des cadres ne semblent pas prises en compte dans l'étude des organisations. Barley et Kunda (2001) démontrent la déconnexion entre la théorie des organisations et l'étude du travail. Ils plaident ainsi pour une réintégration de l'étude du travail dans les études organisationnelles à l'aide notamment de la méthode d'observation participante.

1.1 Renouveler la théorie des organisations construite à partir de conceptions du travail dépassées

Dans un article de 2001, Barley et Kunda analysent la théorie des organisations actuelle en formulant un plaidoyer pour un retour à l'étude du travail réalisé dans les organisations contemporaines. Ils introduisent leur propos en rappelant que le travail et l'organisation sont liés dans une tension dynamique car les structures organisationnelles sont par définition des descriptions et des cadres d'analyse pour les modèles de l'action en train de se faire :

> "work and organization are bound in dynamic tension because organizational structures are, by definition, descriptions of and templates for ongoing patterns of action.[5]" (Barley et Kunda, 2001, p.76)

L'évolution de la théorie des organisations vers l'étude spécifique des stratégies, des structures et de leurs environnements a conduit les études sur les processus de travail (*work*

[5] Travail et organisation sont liés dans une tension dynamique dans la mesure où les structures organisationnelles sont, par définition, des descriptions et des cadres d'analyse pour des modèles de l'action en train de se faire.

processes) à rejoindre d'autres champs de connaissance comme la psychologie industrielle ou la sociologie du travail. Les théoriciens des organisations partiraient du postulat que la nature du travail est restée stable au 20è siècle, ce qui justifierait que les concepts et théories développées pour le contexte des formes bureaucratiques seraient pertinents pour étudier de nombreux contextes organisationnels. Or Barley et Kunda (2001) montrent que la structure du marché du travail a considérablement évolué aux Etats-Unis depuis les années 1950. La diminution du nombre de cols bleus allant de pair avec un développement exponentiel des cols blancs et, correspondant au passage d'une économie industrielle à une économie de services a modifié la structure du marché du travail. Les dynamiques ont également évolué puisque le salariat stable (*stable employment*) décline au profit du travail temporaire (*contingent work*) :

> « as a result, our images of work have failed to keep pace with the changing division of labor [6]» (Barley et Kunda, 2001, p. 82)

Barley et Kunda (2001) appellent donc à des travaux en théorie des organisations prenant en compte ces transformations. En effet, l'enjeu réside dans la construction d'images et de représentations des organisations qui correspondent aux réalités du travail dans l'ordre économique actuel.

Garsten (1999) dresse le même constat en soulignant que la tendance à l'augmentation des contrats flexibles sur le marché du travail est un des angles par lequel on voit que les modèles établis de l'âge industriel sont questionnés, dissous et remplacés par de nouveaux.

Au-delà d'une relative déconnexion de la théorie et de la pratique en matière d'étude des organisations, il apparaît que les discours des praticiens ne reflètent pas non plus totalement les transformations vécues sur le lieu de travail de l'entreprise.

[6] En conséquence, nos représentations du travail n'ont pas réussi à suivre les évolutions de la division du travail

1.2. L'étude de terrain comme moyen d'atteindre des pratiques que les praticiens n'ont pas encore formulées.

Ces critiques nous invitent à prendre en compte l'évolution du travail tel qu'il se fait dans les organisations afin de les penser de manière plus juste que sur le modèle fordiste. Barley et Kunda (2001) proposent donc de recourir à des études de terrain pour observer les pratiques de travail et les relations en situation :

> « Students of work have repeatedly shown that work practices are highly situated: skillful behavior is not only contingent on the local circumstances of its production, but most people cannot talk about the specifics of what they do outside of the context of actually doing it (Collins, 1974 ; Suchman 1987, Harper, 1987). In fact, people are likely to misreport with whom they interact over the course of day (Bernard et al. 1984)[7]. » (Barley et Kunda, 2001, p. 84)

Bernard, Killworth, Kronenfeld et Sailor (1984) montrent que la précision des informateurs du terrain est très relative lorsqu'il s'agit de décrire des comportements, les interactions sociales et les évènements des jours passés. Les auteurs arrivent à la conclusion que la moitié des informations données par les personnes du terrain peuvent se révéler inexactes. Ainsi, les relations quotidiennes entre travailleurs ne peuvent pas être appréhendées de manière fine par des méthodes d'entretien classiques.

L'observation participante est une méthode conseillée pour étudier un phénomène social dont les acteurs eux-mêmes n'ont pas pris conscience car ils sont en prise directe avec leur propre réalité :

> "Participant observation forces researchers into direct contact with social phenomena for an extended period of time. As a result, researchers inevitably acquire an appreciation for patterns of work and work contexts of which insiders may be unaware[8]." (Barley et Kunda, 2001, p.84)

Cette citation permet de positionner le travail du chercheur comme étant, d'une part, une formulation de phénomènes sociaux que les acteurs du terrain n'envisagent pas nécessairement en tant que tels. D'autre part, la confrontation du phénomène social formulé dans un contexte précis avec d'autres contextes constitue la poursuite de la recherche. Le

[7] Les observateurs du travail n'ont eu de cesse de montrer que les pratiques de travail sont extrêmement situées : un comportement compétent n'est pas seulement dépendant des circonstances locales de sa production, la plupart des gens ne sont pas en mesure de parler des spécificités de ce qu'ils font lorsqu'ils ne sont pas en train de le faire. En fait, la plupart des gens ne rapportent pas fidèlement les interactions qu'ils ont eu lors d'une journée.

[8] L'observation participante place les chercheurs en contact direct avec des phénomènes sociaux sur une longue période. De cette manière, les chercheurs se font inévitablement des représentations des logiques et des contextes de travail dont les acteurs eux-mêmes peuvent être inconscients.

présent manuscrit s'attache à réaliser la première partie de travail c'est-à-dire à envisager la formulation des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise comme un phénomène social modifiant les théories des organisations actuelles.

2. L'observation participante permettant de restituer le contexte et les processus collectifs des transformations vécues au sein de l'entreprise

Les théories des organisations tendent à émettre l'hypothèse d'une nouvelle forme d'organisation par opposition au modèle bureaucratique (Daft et Lewin, 1993). Cependant, les méthodes de recherche organisationnelles ne semblent pas très adaptées pour évaluer cette hypothèse (Desreumaux, 1996) :

> « Ce qui est sûr par ailleurs, c'est qu'un pronostic sérieux ne peut faire l'économie d'une analyse multiniveau qui n'est pas sans poser de sérieux problèmes d'ordre méthodologique. Sans doute faut-il un changement de second ordre dans les méthodes de recherche organisationnelle, lesquelles tendent trop souvent à être, selon le constat de Pettigrew, a-historiques, a-processuelles et a-contextuelles. » (Desreumaux, 1996, p. 107)

Les travaux de recherche existants sur la thématique des transformations de l'emploi laissent apparaître le besoin de recourir à des méthodologies permettant de restituer les phénomènes étudiés dans leur contexte, sur plusieurs niveaux d'analyse et de manière longitudinale (Ashford et al., 2007). L'ethnographie et l'observation participante permettent de répondre à ces impératifs mais impliquent des conséquences en matière de validité scientifique et de données recueillies.

2.1 Ethnographie et observation participante pour étudier les transformations vécues sur le terrain

De nombreux chercheurs s'accordent à dire qu'une immersion sur le terrain constitue un moyen de saisir la réalité vécue par les individus et de comprendre en profondeur les enjeux liés aux questions que se pose le chercheur. En particulier, Chanlat (2005) résume de la manière suivante :

> « En utilisant l'enquête de terrain via la méthode de l'observation participante, le chercheur restitue ce qui se passe en situation. » (Chanlat, 2005, p. 170).

L'ethnographie prise sur un plan méthodologique « est une méthode qualitative, interprétative, qui a une dimension comparative (dès le début) cherchant à mettre en évidence les particularités et les universalités, et qui rend compte, en utilisant des cadres théoriques, d'un groupe, d'un réseau ou d'une organisation. » (Garsten, 2011, p. 4). Garsten

(2011) poursuit en précisant que l'ethnographie peut être considérée comme un résultat de recherche (la monographie) ou un processus de recherche. Nous retenons l'ethnographie comme processus de recherche visant à « recueillir les points de vue des acteurs, de faire de l'observation participante, […] d'assister à des réunions sur le terrain et d'étudier des documents. » (Garsten, 2011, p. 4).

Selon Chanlat (2005), la méthode de l'observation participante peut être mobilisée lorsque quatre conditions sont réunies. Ces conditions relèvent de la volonté de rendre compte d'un univers social méconnu, d'un temps de présence du chercheur sur le terrain suffisamment long, de compétences humaines mobilisées par le chercheur ainsi que de faire face à la charge socioaffective propre à la démarche. Les compétences humaines à mobiliser relèvent de savoirs à mettre en action pour se faire accepter par un groupe, poser les bonnes questions, saisir les éléments implicites, éviter les jugements hâtifs, se comporter en apprenti, exprimer ses émotions (empathie, sympathie, chaleur des relations), posséder une bonne capacité d'écoute, être authentique, posséder une certaine ouverture d'esprit, apprendre à se taire, éviter de singer, et avoir la bonne distance. En somme, le chercheur doit avoir envie de s'impliquer personnellement pour mettre en œuvre une telle démarche.

La question du rôle du chercheur sur le terrain revêt différents aspects. Les différents types d'observateurs relèvent de « l'observateur complet », « l'observateur en tant que participant », « le participant en tant qu'observateur » et « le participant complet » (Chanlat, 2005). Ces catégories permettent d'envisager la place et le rôle joué par le chercheur sur le terrain. La place de la doctorante dans l'étude de terrain sera analysée dans la deuxième partie.

2.2 Les conséquences du recours à une démarche d'inspiration ethnographique sur la conception de la recherche

La question de la validité scientifique de la recherche s'entend dans le cadre d'une démarche de type ethnographique. Les questions qui se posent sont de l'ordre de la juste représentation de la réalité dans les observations rapportées et plus en amont d'un questionnement sur la qualité de la source de l'information (Garsten, 2011). Cette juste représentation s'atteint au moyen notamment d'un rendu de compte correct des notes prises sur le terrain. Une relecture de ses notes par les acteurs du terrain peut permettre d'approcher la justesse dans la représentation.

Une fois que la qualité de la retranscription du terrain est assurée, il s'agit de réaliser une analyse de qualité. Garsten (2011) préconise de tester sa recherche :

> « Un test doit être ensuite mené. Il faut se provoquer, tester des interprétations alternatives, être ouvert à l'inattendu (sérendipité), chercher et prendre en compte la multiplicité des points de vue sur le terrain, les biais possibles (qu'est-ce que j'ai pu ne pas voir, étant donné ma méthode, mon approche, mon terrain ?). Il faut trianguler les théories (explorer les théories rivales) et trianguler les données (différentes méthodes, différents types de données). » (Garsten, 2011, p. 11)

Sur le terrain, le doctorant est confronté aux points de vue des acteurs qu'il essaie de comprendre. Dans sa recherche, il s'imprègne des travaux réalisés dans sa discipline voire sur sa thématique de recherche. Le doctorant sur le terrain se situe à la croisée de deux perspectives : celle des acteurs et celle des chercheurs. Garsten (2011) parle d'*emics* pour qualifier la perspective des acteurs et d'*etics* pour qualifier celle des chercheurs. Selon elle, « le plus grand problème, pour les doctorants, consiste à combiner *emics* et *etics* dans leur travail » (Garsten, 2011, p. 7). En effet, il s'agit de ne privilégier aucune des perspectives mais de comprendre et de montrer en quoi la confrontation des deux perspectives permet d'apporter de nouveaux éléments sur la thématique de recherche.

Conclusion du III. La méthode d'observation participante permet de comprendre les ressorts de l'action en entreprise au-delà des représentations des acteurs eux-mêmes. En effet, comme le démontrent Barley et Kunda (2001), la théorie des organisations s'est progressivement détachée de l'étude du travail. La plupart des travaux en théorie des organisations repose sur des représentations du travail issu du monde industriel. La prise en compte de l'évolution de la structure du salariat et de la diversification des statuts d'emploi au sein des organisations ne semble pas généralisée dans les études organisationnelles. Par ailleurs, il apparaît que les acteurs eux-mêmes ne formulent pas toutes leurs pratiques car ces dernières restent ancrées dans un contexte et dans le moment de l'action. Ainsi, il est possible que les acteurs eux-mêmes restent sur des représentations du travail issues du monde industriel même si leurs activités relèvent du « nouvel ordre économique ». C'est pourquoi, le projet de compréhension des transformations vécues dans l'entreprise ne peut se réaliser avec la méthode des entretiens. En effet, cette méthode permet de récolter les représentations des acteurs qui, nous l'avons vu, ne suffisent pas pour saisir les modèles d'action à l'œuvre sur le terrain. Ainsi, la méthode d'observation participante (Chanlat, 2005, Garsten, 2011) permet de servir le projet de connaissance développé dans cette thèse.

Conclusion du chapitre 1

Le projet de connaissance poursuivi dans cette thèse vise à comprendre les régulations opérées sur le terrain dans les mouvements de transformations économiques et sociaux touchant l'entreprise et son organisation. Le constat réalisé par les sociologues et les économistes fait état d'un nouveau régime institutionnel du travail (Lallement, 2007) porté par une diversification des relations d'emploi (Bertrand, 2002). L'individu au travail n'a pas nécessairement le même lien à l'entreprise que son voisin de bureau. Par ailleurs, les tensions pesant à la fois sur le travailleur et l'entreprise expliquent certains malaises ressentis. La relation entre l'individu et l'organisation semble fragilisée. Cependant, malgré les contradictions à l'œuvre dans le nouveau régime institutionnel et « la maladie » de la gestion (de Gauléjac, 2005), les travailleurs poursuivent la collaboration au sein de l'entreprise. Par ailleurs, la forme bureaucratique de l'entreprise fortement contestée par l'avènement d'une forme réseau ne disparaît pas pour autant. Que ce soit au niveau de l'entreprise ou au niveau de la chaîne de valeur du secteur d'activités, des mécanismes bureaucratiques atténués permettent à l'entreprise de conserver un pouvoir et un contrôle centralisés. L'entreprise reste ainsi un objet d'étude pertinent notamment dans les stratégies qu'elle met en œuvre dans le contexte des transformations sociales et économiques de ces trente dernières années.

C'est pourquoi, le chapitre suivant s'intéresse au modèle de la flexibilité mis en œuvre par bon nombre d'entreprises. Cette mise en œuvre va de pair avec le recours à des formes d'emploi alternatives au contrat à durée indéterminée. L'approche présentée reste au niveau de l'entreprise dans sa globalité dans la mesure où les travaux menés sur les transformations vécues au sein de l'entreprise s'appuient sur les approches plus globales de la flexibilité.

Chapitre 2 : Individus et entreprises dans les transformations du travail et de l'emploi

La littérature fait état d'un changement de modèle productif de l'entreprise caractérisé par un impératif de flexibilité des entreprises issues de l'avènement de la mondialisation et d'une concurrence accrue (Smith, 1997 ; Kalleberg, 2000). Everaere (1997) définit la flexibilité comme étant une propriété de l'organisation, « la flexibilité est ainsi définie comme une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence » (p. 6). Aussi, cette définition s'intègre dans le modèle économique de la réactivité qui s'est généralisé dans les entreprises depuis les années 1970. Comme le stipule Everaere (1997) :

> « Ce modèle se caractérise principalement par l'exaspération de la concurrence sur des aspects multiples, concomitants et potentiellement contradictoires que sont la diversité, les coûts, les délais, la qualité et les services » (Everaere, 1997, p. 6).

Les changements économiques mondiaux ont augmenté la concurrence et l'incertitude entre les firmes, les poussant à augmenter les profits, à être plus flexibles dans leurs relations d'emploi et dans la réponse aux consommateurs. Le ralentissement de la croissance économique dans les pays d'Europe conduisant à un fort taux de chômage serait le signe que les économies sont incapables de générer suffisamment de travail pour fournir un emploi à temps plein à l'ensemble des travailleurs (Kalleberg, 2000). Ainsi le recours aux formes flexibles de travail est facilité par les progrès technologiques en matière de système d'information et de communication qui permettent aux organisations de spécialiser leur production, de regrouper rapidement des travailleurs temporaires sur des projets et de pouvoir s'appuyer sur des fournisseurs extérieurs. Par ailleurs, les changements démographiques de la population active comme l'augmentation du travail des femmes mariées et des personnes âgées donnent lieu à des choix individuels en matière de flexibilité au travers des contrats alternatifs au CDI (Pfeffer et Baron, 1988).

La première partie s'intéresse aux approches de la flexibilité de la main d'œuvre en distinguant une approche anglo-saxonne et une plus européenne. L'approche anglo-saxonne fondée sur un droit du travail plus libéral que celui de l'Europe continentale produit un modèle d'une main d'œuvre flexible incarné par l'idée d'un cœur de salariés permanents et d'une périphérie de travailleurs aux compétences génériques. L'approche européenne croise les aspects fonctionnels et numériques propres à l'approche anglo-saxonne avec les dimensions de flexibilité à l'interne de l'organisation et à l'externe.

La deuxième partie étend la logique de flexibilité depuis la main d'œuvre jusqu'au modèle global de l'entreprise. La question d'une nouvelle forme d'organisation est discutée au regard des évolutions décrites.

Enfin, la troisième partie s'intéresse à la notion d'emploi atypique forgée dans ce contexte d'étude de la flexibilité. La représentation statistique des formes d'emploi alternatives au contrat à durée indéterminée est assurée par l'INSEE en France. Au travers du tableau de répartition de la population active par statut d'emploi, il apparaît que les formes dites atypiques ont fortement crût dans les années 1980 et 1990 mais se stabilisent depuis le début des années 2000. Les typologies de l'emploi atypique se heurtent au fait que cette notion est forgée par référence à une norme d'emploi constituée par le CDI. En conséquence, la difficulté théorique de l'emploi atypique est discutée à la lumière de la sociologie du travail et du champ du comportement organisationnel.

I. Les approches de la flexibilité de la main d'œuvre

La flexibilité est une stratégie que les entreprises ont rapidement appliquée à la main d'œuvre. En effet, l'idée de pouvoir adapter la taille et la nature de la main d'œuvre selon les fluctuations du marché se développe au cours des années 1980. Une organisation flexible de la production s'inspire de méthodes japonaises comme le toyotisme, les cercles de qualité et le juste-à-temps. De manière concomitante, des agences d'intérim se développent fortement, venant pourvoir les entreprises en main d'œuvre d'appoint lorsqu'elles en ont besoin. Deux grandes catégories de flexibilité de la main d'œuvre se dessinent. Une catégorie relevant de la quantité de travailleurs dont l'entreprise a besoin et une seconde stipulant les spécificités requises pour les travailleurs. Une approche anglo-saxonne recourt aux notions de flexibilité numérique et de flexibilité fonctionnelle dont l'articulation produit le modèle « cœur-périphérie » et ses évolutions. Les deux premiers points présentent ces éléments. Enfin, l'approche européenne distingue en plus des aspects qualitatifs et quantitatifs des notions d'interne et d'externe à l'entreprise. Le troisième point s'attache à présenter cette approche.

1. L'approche anglo-saxonne : contours des notions de flexibilité fonctionnelle et de flexibilité numérique

Les entreprises peuvent mettre en œuvre deux stratégies pour adapter leurs ressources humaines à la demande de flexibilité de l'environnement que Kalleberg (2001) envisage comme, d'une part, le développement de la polyvalence des employés et leur participation aux processus de décision et, d'autre part, comme une réduction des coûts opérée en limitant l'implication des travailleurs dans l'organisation. Kalleberg (2001) met en lumière le fait que ces deux stratégies sont souvent considérées comme s'opposant l'une à l'autre. L'auteur relève les noms de flexibilité fonctionnelle par opposition à une flexibilité numérique (*functional v. numerical flexibility*, Aktinson, 1984), de flexibilité interne par opposition à une flexibilité externe (*internal v. external flexibility*, Capelli and Neumark, 2001), la régulation par le clan par opposition à celle par le marché (Ouchi, 1980), la flexibilité dynamique par opposition à la flexibilité statique (Coclough and Tolbert, 1992) ou encore de relation d'emploi orientée vers l'organisation par opposition à une relation d'emploi orientée vers le métier (Tsui et al. 1995). Cette opposition entre deux types de stratégie en matière de gestion des ressources humaines a conduit les chercheurs à s'intéresser à l'une ou l'autre mais rarement à l'articulation des deux (Kalleberg, 2001). Nous retenons les expressions de flexibilité fonctionnelle et de flexibilité numérique car elles figurent dans la littérature étudiée notamment Kalleberg (2001) et Smith (1997).

Une autre approche issue de la sociologie du travail anglo-saxonne consiste à considérer que la flexibilité fonctionnelle a trait à une flexibilité dans la production et que la flexibilité numérique concerne la taille de la main d'œuvre. Smith (1997) décrit ainsi une production flexible obtenue au moyen de l'implication du salarié grâce à des méthodes de production comme le juste-à-temps, les cercles de qualité etc. L'entreprise flexible est quant à elle composée de travailleurs permanents et de travailleurs périphériques.

D'après Kalleberg (2001), la flexibilité numérique et la flexibilité fonctionnelle sont envisagées comme deux stratégies opposées que les entreprises déclinent en matière de gestion de la main d'œuvre pour répondre aux évolutions de l'environnement et à la dynamique accrue de changement dans les conditions du marché. Il apparaît utile de définir dans un premier temps ce que représente la flexibilité fonctionnelle et dans un second temps la flexibilité numérique.

La flexibilité fonctionnelle nécessite de recourir à des méthodes de gestion permettant d'aboutir à une production flexible (Smith, 1997). La flexibilité de la production doit permettre un ajustement permanent aux fluctuations du marché et une adaptation aux

clients. Selon les secteurs d'activités des entreprises, les méthodes de gestion relèvent du juste-à-temps, des cercles de qualité, de la polyvalence des employés obtenue par le décloisonnement de métiers, de la mise en place d'équipes ou de groupes de travail autonomes. Dans ce cadre, les salariés doivent s'impliquer dans le processus productif de l'entreprise et participer aux décisions pour garantir l'efficacité des méthodes de gestion et ainsi aboutir à une production flexible. La flexibilité fonctionnelle consiste donc en la mise en œuvre de méthodes de gestion se traduisant par des pratiques de gestion des ressources humaines visant à développer les compétences des salariés en adéquation avec les besoins de l'organisation (plan de formation, mobilité interne etc.).

La flexibilité numérique concerne le nombre de travailleurs nécessaires pour réaliser l'activité de l'entreprise. Dans la mesure où les fluctuations d'activités inhérentes à l'intensification de la concurrence sur les marchés sont de plus en plus imprévisibles, le recours à une main d'œuvre d'appoint est devenu fréquent dans les entreprises. Il s'agit de ce que les chercheurs anglo-saxons qualifient de *contingent work.* La définition donnée par le Bureau américain des statistiques de l'emploi précise que l'emploi d'appoint est un emploi occupé par un travailleur ne disposant d'aucun engagement explicite ou implicite à long terme ou travaillant sur une durée hebdomadaire variable. Ce qui recouvre les cas du travail en intérim, du travail en indépendant, des contrats à durée déterminée et des contrats saisonniers (Connelly et Gallagher, 2004).

Or la recherche de flexibilité numérique ne se réduit pas au recours à de la main d'œuvre d'appoint qui quitterait l'organisation une fois le pic de production dépassé. Smith (1997) note que les entreprises tendent désormais à recruter des travailleurs temporaires sur des postes permanents transformant ainsi le besoin d'appoint en une externalisation de l'emploi concerné.

Les travaux s'intéressant à la flexibilité de la main d'œuvre ont essentiellement porté sur l'une ou l'autre des deux stratégies en matière de gestion des ressources humaines (Kalleberg, 2001). Or lorsque les travailleurs permanents et les travailleurs d'appoint réalisent les mêmes tâches, sont affectés à des postes similaires, travaillent sur les mêmes plages horaires voire portent le mêmes uniformes (Smith, 1997), comment appliquer une stratégie de flexibilité fonctionnelle à un des groupes et pas à l'autre ?

Il s'agit donc de penser ces deux stratégies dans leur articulation et non pas dans une opposition (Kalleberg, 2001) et d'envisager les modèles permettant de la réaliser. Le point suivant s'attache à traiter du modèle cœur – périphérie dont la littérature a le plus discuté ainsi que des modèles alternatifs.

2. Le modèle cœur-périphérie : résultat de travaux sur l'articulation d'une flexibilité fonctionnelle et numérique

Le modèle de gestion des ressources humaines de l'entreprise est questionné et le modèle qualifié de modèle cœur-périphérie est mobilisé par les chercheurs pour conceptualiser le phénomène. Dès 1986, Atkinson et Gregory observent la constitution de deux groupes de travailleurs dans les entreprises : un premier groupe constitué des employés engagés à long terme et un second groupe rassemblant les travailleurs les plus exposés à la concurrence sur le marché du travail :

> « the reorganisation of firms'internal labour markets, and their division into seperate components, in which the worker's experience, and the employer's expectations of him/her, are increasingly differentiated. These groups are often referred to as core and peripheral groups; in the first, the core group, employers hope to achieve flexibility by stressing mutual long-term commitment, but in the second, the peripheral groups, by exposing workers more and more to raw market forces[9]." (Atkinson et Gregory, 1986, p. 13).

D'autres chercheurs ont relié la notion de cœur de métier de l'entreprise au cœur d'employés, donnant lieu à un modèle dans lequel le cœur des salariés est composé des travailleurs disposant des compétences en rapport au cœur de métier de l'entreprise. En périphérie des salariés du cœur et des activités du cœur de métier se trouvent les travailleurs disposant de compétences génériques comme la comptabilité et le secrétariat qu'ils soient salariés par l'entreprise ou travailleurs extérieurs (Garsten, 1999).

Ainsi, le cœur composé des salariés permanents et exerçant des activités du cœur de métier de l'entreprise fait l'objet de la stratégie de flexibilité fonctionnelle alors que les travailleurs de la « périphérie » sont soumis à une stratégie de flexibilité numérique. C'est en ce sens que le modèle cœur-périphérie permet de penser l'articulation entre les deux types de stratégies de gestion des ressources humaines permettant la flexibilité organisationnelle.

Or comme évoqué plus haut, les travailleurs atypiques sont également recrutés sur des postes relevant d'activités du cœur de métier de l'organisation (Kalleberg, 2000, 2001 ; Smith, 1997 ; Matusik et Hill, 1998) compliquant ainsi le modèle d'articulation des stratégies

[9] il se produit une réorganisation des marchés internes de l'emploi des firmes et une division en des composantes séparées au sein desquelles l'expérience du travailleur, les attentes de l'employeur envers l'employé sont de plus en plus différenciées. Ces groupes sont souvent comparés à l'image d'un groupe cœur et d'une périphérie. Dans le groupe cœur, les employeurs espèrent gagner en flexibilité en construisant un engagement mutuel à long terme, mais dans le groupe périphérique la flexibilité intervient en exposant les travailleurs de plus en plus aux forces brutes de la concurrence du marché.

de flexibilité de la main d'œuvre. Sur ce motif, Kalleberg (2001) recense deux approches alternatives : la première approche s'intéresse à la perspective interne de l'organisation et la seconde à la perspective externe.

La perspective interne consiste à comprendre comment les organisations intègrent en interne les deux types de stratégie. Kalleberg (2001) donne l'exemple de la gestion de portefeuille appliquée aux ressources humaines avec la définition du « mix optimal » entre les différents statuts de travailleurs. Gannon (1974) cite un ancien président de Manpower estimant que l'entreprise efficiente souhaitant mettre en œuvre la flexibilité et une réduction des coûts de main d'œuvre devait recourir à un effectif composé à 75% de salariés à temps plein, à 15% d'intérimaires et à 10% salariés à temps partiel.

La perspective externe s'intéresse à la manière dont l'organisation réalise les deux types de flexibilité à travers ses relations extérieures avec d'autres organisations. Ainsi, les alliances stratégiques, les partenariats ou la sous-traitance constituent autant de formes définissant un réseau d'entreprises. Ainsi, la flexibilité numérique s'obtient grâce à l'externalisation ou à la sous-traitance d'activités qui seront réalisées par la main d'œuvre des entreprises prestataires. La flexibilité fonctionnelle s'obtient grâce à une division du travail entre les fournisseurs spécialisés et les producteurs.

De manière générale, le modèle cœur-périphérie d'Aktinson (1984) en matière de personnel et son développement dans le sens d'une symétrie avec le cœur et la périphérie en matière d'activités de l'entreprise (Garsten, 1999 ; Kalleberg, 2001) ne reflète plus la réalité observée sur le terrain des entreprises. En effet, le recours à des travailleurs extérieurs s'est généralisé à toutes les activités de l'entreprise sur tous les métiers et sur des formes de contrats très diversifiées. Ainsi dans l'entreprise, se côtoient des salariés à temps plein et à temps partiel, des intérimaires, des apprentis, des prestataires, des consultants quelle que soit l'activité de l'entreprise aussi bien dans son cœur de métier que dans ses activités support. Cadin et al. (2007) confirment ce point de vue :

> « L'hypothèse d'un « noyau central » protégé tient de moins en moins lorsque l'on considère, contrairement aux idées couramment admises, que même les personnels appartenant à des fonctions stratégiques de l'entreprise ne sont plus assurés de leur emploi que les salariés considérés comme permanents ont des statuts d'emploi de plus en plus différenciés et, notamment, sont diversement protégés selon leur qualification. Autrement dit, la flexibilité pour une même catégorie de personnel peut aussi bien être interne qu'externe. » (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007, p. 59)

Le modèle cœur-périphérie ne reflète plus la dynamique de la main d'œuvre au sein des entreprises. Ce ne sont plus deux catégories de travailleurs mais une infinité qui

apparaissent au sein des entreprises. Néanmoins, il semble qu'une manière de dépasser le problème reste dans la distinction des différentes formes de flexibilité. Aux flexibilités numériques et fonctionnelles, Kalleberg (2001) ajoute une perspective interne de leur articulation ainsi qu'une perspective externe. On retrouve ainsi l'approche européenne croisant directement les aspects qualitatifs et quantitatifs avec les perspectives externe et interne.

3. L'approche européenne de la flexibilité du travail comme une synthèse des flexibilités envisagées.

Nous avons vu l'approche anglo-saxonne de la flexibilité avec le modèle cœur-périphérie proposant une articulation de la flexibilité numérique et de la flexibilité fonctionnelle. Désormais, nous nous intéressons à une approche plus européenne de la flexibilité du travail et notamment à la typologie proposée par l'OCDE. Cette typologie provient du croisement entre les aspects qualitatifs et quantitatifs et les perspectives externe et interne. Ainsi, Brunhes (1989) distingue cinq types de flexibilité du travail : la flexibilité externe quantitative, la flexibilité externe qualitative, la flexibilité salariale, la flexibilité interne quantitative et la flexibilité interne qualitative.

La flexibilité externe quantitative joue sur la variation des effectifs au moyen de contrats de travail temporaires ou à durée déterminée voire de licenciements. La flexibilité externe qualitative consiste en une externalisation du lien contractuel avec le travailleur en ayant recours à un prestataire de services. La flexibilité salariale joue sur la variation de la rémunération des salariés et donc sur le coût de la masse salariale. La flexibilité interne quantitative consiste à faire varier le nombre d'heures travaillées par les salariés en poste. La flexibilité interne qualitative correspond à la polyvalence des salariés.

Dans sa thèse de doctorat, Lacroux (2008) reprend cette typologie en ôtant la flexibilité salariale qui reste difficile à mettre en œuvre en France. Ainsi, il distingue « trois modalités de flexibilité du travail : la flexibilité quantitative externe caractérisée par le recours aux contrats à durée déterminée et au travail temporaire, la flexibilité quantitative interne obtenue par l'aménagement souple des temps de travail et la flexibilité qualitative interne s'appuyant sur l'adaptabilité et la polyvalence des travailleurs. On peut y ajouter la flexibilité externe qualitative, qui s'appuie sur le recours à des compétences extérieures reconnues (comme dans le cas de l'externalisation, ou de la sous-traitance de spécialité). » (Lacroux, 2008, p. 100).

Tableau 1: Modalités de flexibilité du travail d'après Lacroux (2008)

Flexibilité	Quantitative	Qualitative
Interne	Flexibilité du temps de travail (ex : accord de RTT) Chômage partiel	Développement de la polyvalence des salariés
Externe	Recours aux emplois temporaires (CDD, Intérim)	Sous-traitance de spécialité Externalisation

Source : Lacroux (2008, p. 100)

La segmentation en une flexibilité qui peut être interne ou externe laisse apparaître la notion de frontière entre un intérieur de l'entreprise constitué de salariés et un extérieur constitué des entreprises et des agences d'intérim notamment. Or cette notion apparaît moins dans les travaux nord-américains. En effet, la notion de cœur et de périphérie met en exergue une représentation des travailleurs comme appartenant à des espaces différents mais sans préciser si cet espace est à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

De manière générale, Everaere (1997) note que « les ressources humaines constituent un levier majeur de recherche de flexibilité » (p. 135) mais la question de leur rôle peut s'envisager de deux manières : une approche en terme d'investissement sur le capital humain et une approche en terme de flux de main d'œuvre adaptable selon les variations d'activités. La première approche s'attache à recourir à des méthodes de gestion de flexibilité qualitative permettant de développer l'autonomie et les compétences du personnel. Cela permet de rendre le personnel « capable de traiter les différents changements, incidents, fluctuations, défaillances, défauts ou de façon générale, les nombreuses adaptations et contingences susceptibles de se produire sur le lieu de travail. » (Everaere, 1997, p. 100).

La seconde approche relève de méthodes de flexibilité quantitative comme le recours à des travailleurs extérieurs. Ainsi « depuis les années 1975 le modèle de l'emploi à temps plein pour une durée indéterminée, a cédé la place à une multiplicité de statuts parmi lesquels : les contrats de travail à durée déterminée, le travail à temps partiel, le travail à domicile, le recours aux stagiaires, le travail temporaire » (Everaere, 1997, p. 126).

Conclusion du I.

Bien que les deux approches se différencient sur la notion des frontières de l'entreprise, elles s'accordent néanmoins sur une diversification des statuts d'emploi telle qu'une représentation de la main d'œuvre issue de la mise en œuvre des différentes formes de flexibilité devient de plus en plus difficile. Ainsi, la question est de savoir si c'est l'entreprise toute entière qui devient flexible.

II. Vers un modèle d'organisation flexible de l'entreprise?

La flexibilité est apparue comme une réponse des entreprises pour faire face aux évolutions de l'environnement avec notamment l'avènement d'une concurrence accrue. Par ailleurs, depuis les travaux en théorie des organisations de l'école de la contingence dans les années 1960, les chercheurs s'intéressent à la structuration réciproque entre la firme et son environnement débouchant sur des formes d'organisation adéquates. Ainsi, pour les environnements plus turbulents, Burns et Stalker (1961) préconisent des formes d'organisations organiques et Lawrence et Lorsch (1967) expliquent les mécanismes de différenciation et d'intégration des organisations au sein de leur environnement. Dans la lignée de ces travaux, le questionnement actuel s'articule autour d'une forme d'organisation permettant de répondre à des environnements extrêmement turbulents. Le premier point s'attache à présenter l'idée d'un modèle flexible d'entreprise. Cependant l'analyse fine des nouvelles formes d'organisations proclamées laisse apparaître un doute raisonnable sur leur nouveauté. Le second point illustre cette analyse.

1. Les modèles d'organisation d'entreprise dans des environnements extrêmes

Certains chercheurs dont D'Aveni (1994) et Volberda (1996) se sont intéressés aux environnements les plus extrêmes caractérisés par de l'hyper compétition (*hypercompetition*, D'Aveni, 1994). Volberda (1996) pose ainsi la question des formes organisationnelles les plus adaptées à un environnement nécessitant de concilier changement et stabilité. En effet, la spécificité de l'environnement hyper compétitif est une absence de prévision quant aux changements dans la nature des avantages concurrentiels. Les modifications arrivent brutalement et le seul moyen pour les entreprises est d'y réagir au mieux grâce à des capacités adaptables (Volberda, 1996). D'autres chercheurs ont proposé les formes d'entreprises virtuelles (*virtual corporation*, Davidow et Malone, 1992), de forme réseau (*network form*, Miles et Snow, 1986), d'organisation en trèfle (*shamrock organization*, Handy, 1990).

Volberda (1996) s'intéresse aux formes organisationnelles de flexibilité alternatives qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour s'adapter à un environnement hyper compétitif. La flexibilité, loin de s'opposer radicalement à la stabilité constituerait une tension, un entre-deux entre le changement et la stabilité. Il la définit comme étant le degré correspondant à la variété des capacités managériales ainsi que la vitesse à laquelle elles peuvent être activées dans le but d'augmenter la capacité de contrôle du management et améliorer ainsi la contrôlabilité de l'organisation.

Volberda (1996) donne une typologie de la flexibilité en distinguant flexibilité interne et flexibilité externe. Le tableau suivant illustre cette typologie.

Tableau 2: Typologie des formes de flexibilité de l'entreprise d'après Volberda (1996)

Flexibilité	Interne	Externe
Opérationnelle	Variation dans le volume de production	Recours à de la main d'œuvre temporaire
Structurelle	Créer des équipes polyvalentes	Mettre en œuvre des pratiques de juste-à-temps avec les fournisseurs
Stratégique	Développer de nouvelles technologies	Créer de nouvelles combinaisons de couples marché/produits

Source : adapté et traduit de Volberda (1996, p. 363)

Dans la typologie des formes de flexibilité ci-dessus, Volberda (1996) distingue trois types de capacités : les routines, les évolutives et les stratégiques. Ces types de capacités sont déclinés sur des prérogatives internes ou externes à l'organisation. La distinction entre interne et externe laisse apparaître une frontière entre l'organisation et son environnement. Ces travaux relèvent de la logique stratégie/structure telle que développée dans le paragraphe suivant.

2. Assiste-t-on à la mise en œuvre d'une nouvelle forme d'organisation ?

Sur la question de l'avènement d'une nouvelle forme d'organisation, Desreumaux (1996) dresse un état des lieux selon les perspectives stratégie/structure et configurationnelle qui constituent à ses yeux les deux approches majeures de l'entreprise en théorie des organisations.

La logique stratégie/structure considère la transformation organisationnelle des entreprises comme « une nouvelle solution donnée au problème de la délimitation des frontières de la firme » (Desreumaux, 1996, p. 87). Dans cette perspective, « la grande entreprise est remplacée par une sorte de système de socio-entrepreneurship, c'est-à-dire une coalition d'individus ou de petites entités distinctes, travaillant ensemble à un but ou à un objet commun et qui, pour l'atteindre et le réaliser, sont prêts à confier à l'un d'entre eux un rôle de leader ou de catalyseur au service des intérêts du réseau. » (ibid., p. 88).

Dans la perspective des configurations organisationnelles, certains auteurs recensent des caractéristiques de nouvelles formes organisationnelles présentant une rupture par

rapport au modèle bureaucratique. Heckscher et Donellon (1994) définissent un modèle post bureaucratique. Une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques allant de pair avec l'adoption de structures plates, une plus grande répartition de l'influence en matière de prise de décision par recours à l'expertise et non plus seulement à la hiérarchie, l'accroissement de la flexibilité grâce au développement de structures entrepreneuriales, la valorisation de l'autocontrôle ou de l'autodiscipline, le fonctionnement participatif constituent autant de phénomènes menant à considérer l'émergence de nouvelles formes d'organisation. Pour Desreumaux (1996), « les transformations actuellement observables de l'organisation des entreprises s'apparentent à la recherche d'une nouvelle solution au deuxième problème […] qui est celui de l'agencement interne de l'entreprise. » (p. 91). Desreumaux voit dans le nouvel agencement une « nouvelle vision de la localisation de l'intelligence stratégique » (p.93), on peut mettre en exergue une descente de la décision le long de la chaîne hiérarchique qui avec un modèle post bureaucratique laisse une forte autonomie aux opérateurs. Or cela soulève des problèmes de contrôle au sommet de l'entreprise et de maintien d'une certaine cohérence.

Desreumaux conclut sur les deux approches (stratégie/structure et configurationnelle) en rappelant que la question des frontières de l'entreprise est interdépendante de celle de son agencement interne. Il propose une modélisation des trajectoires d'évolution des entreprises permettant de rendre compte de la diversité des phénomènes. Le postulat pris sur l'entreprise donne une configuration complexe de trois types d'éléments interreliés que sont « l'infrastructure d'activités productives, la sociostructure de relations entre individus et entre groupes et une superstructure de valeurs plus ou moins partagées » (Desreumaux, 1996, p. 102). L'infrastructure se compose des interdépendances et contraintes technologiques, concurrentielles et commerciales existantes dans le maintien et le développement d'activités au cours du temps. La sociostructure représente l'organisation administrative ainsi que l'architecture des relations entre les acteurs. Enfin, la superstructure contient la dimension symbolique de l'entreprise. Cette configuration prend différentes formes « qui traduisent différentes façons de traiter les problèmes fondamentaux de gestion qui se posent à l'entreprise. » (Desreumaux, 1996, p. 102), à savoir : « des problèmes de maintien ou de coordination interne et de changement ou d'adaptation » (idid.).

Conclusion du II.

Ainsi la question des nouvelles formes d'organisations s'envisage selon l'émergence de nouvelles caractéristiques dans la configuration complexe constituant l'entreprise. En d'autres termes les changements qui interviennent dans l'infrastructure, la sociostructure et la superstructure sont-ils suffisamment importants pour constituer un nouveau type de configuration ? Les conclusions du premier chapitre visaient à démontrer des permanences dans le changement d'apparence. Ainsi, si les activités sont réalisées de manière plus éclatée qu'auparavant, l'entreprise exerce toujours un contrôle de manière centralisée. Cependant, la sociostructure semble modifiée par le recours à des statuts d'emploi différents issus des stratégies de flexibilité de la main d'œuvre. Afin de mesurer les différences réelles entre la main d'œuvre uniforme des années 70 et l'hétérogénéité régnant actuellement, la partie suivante interroge la représentation statistique et la pertinence théorique de l'emploi dit « atypique ».

III. L'emploi atypique : réalités en France et difficultés d'appréhension théorique

Les conséquences économiques et sociales issues de la mise en œuvre de la flexibilité touchent en particulier le marché de l'emploi. En effet, si les entreprises recourent de plus en plus à des travailleurs atypiques dans leur stratégie de flexibilité de la main d'œuvre, la part des contrats de travail atypiques doit être plus élevée dans l'emploi total. Or, les statistiques françaises fournies par l'INSEE montrent une forte croissance des contrats de travail flexibles entre 1982 et 2000 mais une relative stabilisation depuis 2000. La part des contrats atypiques s'élève à environ 10% de la population active. La notion d'emploi atypique pose un problème théorique se reflétant dans les difficultés à rendre compte des différentes situations d'emploi dans des typologies. Pour sortir de l'impasse posée par cette notion, il semble opportun de dépasser l'opposition entre emploi typique et atypique pour considérer le point de vue de l'entreprise sur les travailleurs.

1. L'impact de la flexibilité : plus de contrats flexibles en France ?

Les statistiques de l'emploi fournies par l'INSEE en France permettent de mesurer la part des travailleurs dans les grands statuts d'emploi que sont le salariat et le non-salariat. Au sein du salariat, les catégories de contrat à durée indéterminée, de contrat à durée déterminée, d'intérim et d'apprentissage sont mesurées séparément. L'évolution des contrats considérés comme flexible est visible depuis les années 80 mais son analyse

actuelle nécessite de prendre en compte les dynamiques de statuts dans la mesure où les travailleurs changent plus souvent de statuts d'emploi.

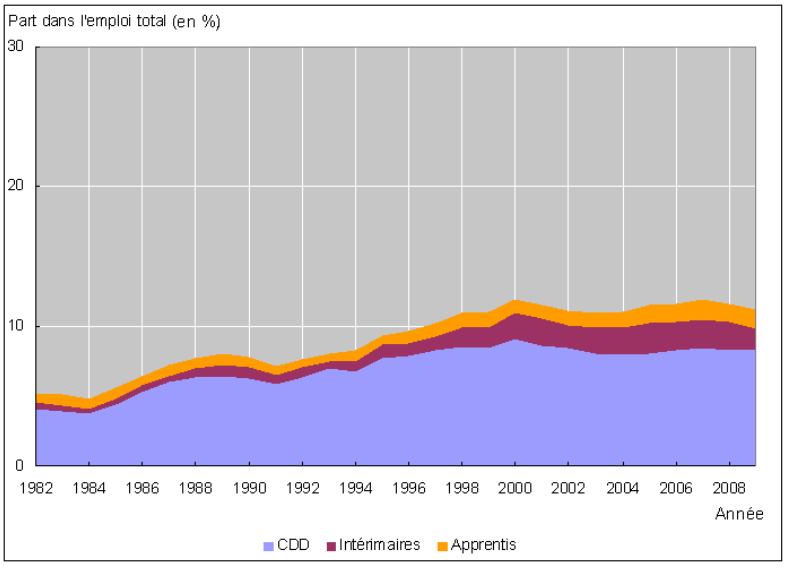
1.1 Les statistiques montrent une forte croissance des contrats flexibles jusque dans les années 2000

La croissance de l'emploi sur les trente dernières années s'est accompagnée de changements profonds. L'évolution marquante réside dans la croissance rapide de ce que l'INSEE appelle « les formes particulières d'emploi » qui regroupent les contrats à durée déterminée (CDD), l'intérim et l'apprentissage (ici appelés emplois atypiques).

De manière plus générale, en 1970, l'industrie (29 %), l'agriculture (13 %) et la construction (10 %) représentaient à eux trois la moitié des emplois qui étaient principalement masculins (64%). Plus d'une personne sur cinq ayant un emploi exerçait une activité non salariée (soit 21 % de la population active en 1970). En 2009, l'emploi est essentiellement salarié (91 % de la population active), tertiaire (77 %) et s'approche de la parité (47 % de femmes).

De 1982 à 2009, la part des formes particulières d'emploi a plus que doublé, passant de 5 % à 11 % de l'emploi total et de 6,5 % à 12,3 % dans l'emploi salarié. La figure 1 illustre l'évolution de la part de chaque forme particulière d'emploi dans l'emploi total entre 1982 et 2008.

Figure 1: Evolution de la part des formes particulières d'emploi dans l'emploi total entre 1982 et 2008



Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes de 15 ans et plus

Source : Insee, enquête Emploi corrigée de la rupture de série en 2003.

Le graphique illustre la forte croissance de la part de l'emploi atypique dans l'emploi total entre 1982 et 2000 ainsi que sa relative stabilité depuis 2000.

Chez les jeunes, la part de ces formes particulières d'emploi a augmenté tout au long des années 1980 et 1990 avant de se généraliser puisqu'elles représentent, en 2009, près de la moitié des emplois, contre près d'un sur cinq en 1982. L'augmentation des formes particulières d'emploi touche particulièrement les jeunes en emploi entre 15 et 25 ans.

1.2. Les statistiques sur la période 2003-2010 laissent entrevoir une trompeuse stabilité

Tableau 3: Evolution de la répartition de la population active par catégorie d'emploi entre 2003 et 2010

		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Non salariés		**11,4**	**10,9**	**10,9**	**11,4**	**11,0**	**10,6**	**11,0**	**11,5**
Salariés		**88,5**	**89,2**	**89,1**	**88,6**	**89,0**	**89,3**	**89,1**	**88,5**
dont :									
Travailleurs atypiques	*Intérimaires*	1,8	1,9	2,1	2,1	2,1	2,1	1,6	1,8
	Apprentis	1,0	1,1	1,3	1,3	1,4	1,3	1,4	1,4
	Contrats à durée déterminée (1)	8,1	8,0	8,1	8,2	8,4	8,2	8,2	8,5
Travailleurs typiques	*Contrats à durée indéterminées (2)*	77,6	78,2	77,6	77,0	77,1	77,7	77,9	76,8
Ensemble des emplois		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Effectif (en milliers)		**24 678**	**24 778**	**24 949**	**25 117**	**25 552**	**25 895**	**25 652**	**25 693**

(1) Y compris les emplois aidés.
(2) Y compris les emplois aidés, les salariés sans contrat, ainsi que les fonctionnaires stagiaires et les titulaires du secteur public.
Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans ou plus (âge courant).
Source : Insee, enquêtes Emploi.

Ces statistiques laissent apparaître une relative stabilité dans les proportions des différents types de travailleurs. Cependant, il est intéressant de noter que le taux de croissance des formes particulières d'emploi est plus élevé que celui du contrat à durée indéterminée. Une étude de la DARES sur les mouvements de main d'œuvre en 2008 montre que pour l'ensemble des établissements de plus de 10 salariés du secteur concurrentiel, seules 27,7% des embauches de 2008 sont réalisées en CDI avec de fortes disparités selon les secteurs d'activités. Pour 100 salariés présents en début d'année 2008, 31,9 sont entrés en CDD et 12,2 en CDI.

Une nette tendance se dégage alors. Le passage des travailleurs par une forme particulière d'emploi avant d'entrer dans un emploi stable semble se généraliser. Dans leur ouvrage sur la gestion des ressources humaines, Cadin et al. (2007) réalisent le même constat en précisant que « contrairement aux représentations les plus communes, ce qui caractérise en réalité la situation actuelle c'est la dynamique du système qui fait circuler les personnes d'un statut à l'autre, dans des proportions qui augmentent au fil des années. » (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2007, p. 209). Les auteurs préconisent ainsi d'opter pour une vision en termes de flux plutôt qu'en termes de stocks.

La représentation statistique de la répartition de la population active par statut d'emploi indique une forte croissance des formes particulières d'emploi de 1980 à 2000 et une stabilisation par la suite. Or cette stabilité n'est que relative dans la mesure où la méthode statistique s'intéresse aux stocks de population et non aux flux. Ainsi, une observation des flux d'emplois laisse apparaître une forte dynamique. Le passage par une forme particulière d'emploi avant d'accéder à un emploi à durée indéterminée se généralise. Si de plus en plus de travailleurs font l'expérience des formes particulières d'emploi, ces dernières tendent à perdre leur nature particulière. C'est pourquoi la notion d'emploi atypique construite par référence à une norme d'emploi incarnée par le contrat à durée indéterminée pose problème. Le point suivant s'attache à comprendre cette notion et le débat théorique engendré.

2. L'emploi atypique et son questionnement

Si le passage par une forme particulière d'emploi se généralise, la notion d'atypique devient obsolète. Cependant, cette notion a fait l'objet de nombreux travaux dans les années 2000 nécessitant, ainsi, une analyse en profondeur. Le premier point retrace l'origine de la notion et le second présente des typologies utilisées dans la littérature.

2.1. A l' origine de la notion, la perception d'une norme d'emploi

Initialement, le modèle d'une forme d'emploi à durée indéterminée sous la responsabilité directe de l'employeur s'est généralisé dans les économies occidentales au 20è siècle. Les théoriciens de la régulation qualifient le phénomène vécu par la majorité de travailleurs dans les économies occidentales de rapport salarial fordiste (Boyer et Saillard, 2002). Kalleberg (2000) utilise l'expression de « *standard work arrangement* » que les chercheurs francophones traduisent par « *emploi typique* » ou « *emploi traditionnel* » (Bourhis et Wils, 2001).

L'emploi typique se caractérise par un emploi à temps plein pour une durée indéterminée qui est réalisé sur le lieu de travail de l'employeur sous sa supervision directe (Kalleberg, 2000 ; Conelly et Gallagher, 2004). A partir de cette définition, deux approches existent dans la littérature pour traiter des formes d'emploi qui dévient de cette norme. La première approche s'intéresse au « *contingent work* » ou emploi d'appoint que le bureau des statistiques de l'emploi des Etats-Unis définit comme recouvrant les emplois pour lesquels les individus ne bénéficient pas de contrat à durée indéterminée ou de contrat stipulant un nombre d'heures travaillées fixe. Ainsi les contrats d'intérim, les contrats à durée déterminée,

le recours à des travailleurs indépendants et les contrats saisonniers relèvent de l'emploi d'appoint.

Or, la seconde approche s'intéresse plus généralement à toutes les formes d'emploi qui diffèrent de la définition de l'emploi typique. Ainsi les contrats de prestation pour lesquels le travailleur doit se rendre sur le lieu de travail de l'entreprise cliente sont considérés comme du travail atypique. Et ce, même si le travailleur est lié à son employeur par un CDI à temps plein. Le simple fait qu'il ne soit pas sur le lieu de travail de son employeur modifie la relation d'emploi par rapport à une relation d'emploi traditionnelle où le salarié exerce son activité sur le lieu de travail de son employeur et sous sa supervision directe.

Cette différenciation entre ces deux approches part du constat de Kalleberg (2000) qu'il peut arriver que la notion de *contingent work* soit assimilée à celle de *nonstandard employment*. En effet, Kalleberg (2000) précise que :

> « The notion of contingent work is related to short-term, unstable employment. The label of contingent work was first coined at a 1985 conference on employment security by economist Audrey Freedman, who used it to refer to work arrangements that were conditional on employers' needs for labor and thus lacked an attachment between employer and worker (Freedman 1996). Unfortunately, the term has often been equated with nonstandard employment relations more generally (eg Belous 1989, Blank 1998), which is often misleading since nonstandard work arrangement may differ considerably in their degree of employment security[10]. » (Kalleberg, 2000, p. 354)

Dans cette citation, l'auteur met en avant l'existence d'une différence de nature conceptuelle entre la perspective du *contingent work* et celle du *nonstandard work arrangement.* Par exemple, les travailleurs prestataires intégrés à l'entreprise cliente ne relèvent pas de la catégorie du *contingent work* alors que la prestation de service dévie de la norme traditionnelle dans la mesure où le travailleur n'exerce pas son activité sur le lieu de travail de son employeur. Dans sa thèse sur les travailleurs intérimaires, Lacroux (2008) précise que l'approche par le *contingent work* opère une distinction sur le critère objectif de la précarité de l'emploi dans la mesure où le contrat est à durée déterminée.

Or cette notion d'emploi précaire serait une spécificité française dans la mesure où les pays anglo-saxons utilisent l'expression d'emplois flexibles (Lacroux, 2008). La

[10] La notion de travail d'appoint est reliée à l'emploi instable et de court terme. L'expression de travail d'appoint fut prononcée pour la première fois lors d'une conférence sur la sécurité de l'emploi donnée par l'économiste Audrey Freedman en 1985. Elle utilisa cette expression en référence à des contrats de travail conditionnés par des besoins de l'employeur sans définition d'un lien entre l'employeur et le travailleur. Malheureusement, le terme a souvent été étendu aux relations d'emploi atypiques (Belous 1989, Blank 1998) ce qui est porteur de confusion dans la mesure où les contrats de travail atypiques diffèrent considérablement dans leur degré de sécurité de l'emploi.

connotation négative du terme « précaire » pose un problème dans la mesure où le terme fixé à l'avance d'un contrat de travail est un fait objectif d'une perte prochaine du contrat. En revanche il n'est pas rare que des travailleurs en CDI se considèrent comme précaires dans la mesure où ils ont peur de perdre leur emploi (Lacroux, 2008 ; Kalleberg, 2003). Ainsi qualifier certains emplois de précaires, est en réalité une qualification liée à la nature juridique du contrat qui ne prend pas en compte la perception du travailleur disposant du contrat dit précaire. Lacroux (2008) part du principe qu'il faut séparer la précarité de droit de la précarité perçue ou vécue par le salarié. Il qualifie le contrat d'intérim de contrat précaire en s'intéressant à la manière dont la précarité objective influence la précarité perçue par le salarié.

Afin de dépasser ces problèmes, la perspective du *nonstandard work arrangement* ou contrat de travail atypique regroupe de manière claire et sans connotation l'ensemble des formes d'emploi qui ne rentrent pas dans le cadre d'un contrat de travail à durée indéterminée, réalisé à temps complet sous la supervision directe et sur le lieu de travail de l'employeur. L'ensemble ainsi constitué devient ainsi important en nombre mais reste difficile à quantifier précisément (Kalleberg, 2000, 2003). D'après Broschak et Davis-Blake (2006), les estimations américaines convergent vers un taux de 33% de la population active en contrats atypiques. En France, l'INSEE propose des statistiques en fonction de la typologie salariés/non-salariés et au sein de la catégorie des salariés, les distinctions sont réalisées entre les CDI, les CDD, les contrats d'apprentissage et les intérimaires. Or parmi les travailleurs en CDI, CDD et contrats d'apprentissage, une partie d'entre eux réalise son activité en dehors du cadre de l'entreprise employeur comme c'est le cas pour les prestataires de services ou les consultants. La part totale des travailleurs atypiques n'est donc pas visible dans les statistiques de l'INSEE puisque certains travailleurs en CDI sont considérés comme travailleurs atypiques.

Enfin, Bourhis et Wils (2001) constatent qu'il n'y a pas de définition universelle de ce qu'est l'emploi atypique. Ils identifient deux approches : une première approche qui s'intéresse à la notion de contrat et une seconde qui met en avant la distinction réalisée par les membres d'une organisation qui vont considérer certains travailleurs comme non-réguliers. La première approche s'intéressant au type de contrat reliant le travailleur à l'organisation a donné lieu à deux types de typologies. Le premier type de typologie catégorise les travailleurs atypiques et le second type les formes d'emplois. Les paragraphes qui suivent s'attachent à présenter les travaux autour des deux types de typologie.

2.2. Différentes typologies de travailleurs atypiques

Ce premier type de typologie s'intéresse aux travailleurs et aux caractéristiques du travail qui les rendent atypiques. Befort (2003) catégorise les travailleurs selon leur degré d'attachement à l'entreprise. Cooper (1995) définit sept types de travailleurs atypiques. Enfin, Pfeffer et Baron (1988) réalisent une typologie des liens reliant le travailleur à l'organisation.

2.2.1 Une première typologie selon le degré d'attachement à l'entreprise (Befort, 2003)

Befort (2003) distingue deux groupes de travailleurs atypiques : un premier groupe constitué de travailleurs indépendants, prestataires et employés mis à disposition et un second groupe composé de travailleurs temporaires ou à temps partiel qui détiennent le statut légal d'employé mais n'ont pas le même degré d'attachement à l'entreprise que les salariés en CDI. Befort (2003) considère que les travailleurs indépendants ont un contrat de service avec les entreprises. Les prestataires sont des travailleurs envoyés par leur employeur dans une entreprise cliente pour réaliser un service particulier comme la reprographie ou la conciergerie. Les employés mis à disposition sont salariés d'une entreprise mais travaillent pour une autre entité.

Ainsi, deux groupes de travailleurs atypiques se distinguent : les travailleurs détachés de leur employeur et les travailleurs temporaires ou à temps partiels dont le contrat n'est pas le même que les travailleurs typiques.

2.2.2 Une deuxième typologie par figure de travailleur (Cooper, 1995)

Cooper (1995) définit sept catégories de travailleurs atypiques selon la figure du travailleur. Ainsi, les employés temporaires et les employés à temps partiels forment deux catégories distinctes car ils sont employés tous les deux mais diffèrent dans la durée du contrat et la durée du temps de travail. Les travailleurs saisonniers relèvent d'une autre catégorie car ils rentrent dans le cadre de l'emploi saisonnier. Les travailleurs indépendants forment la quatrième catégorie de la typologie du fait qu'ils ne sont pas employés par une société. C'est ce qui les différencie de la cinquième catégorie dite des employés d'agence qui sont mis à disposition des entreprises clientes. Enfin, les travailleurs autonomes involontaires et les employés occasionnels relèvent des sixième et septième catégories de la typologie de Cooper.

2.2.3. Une troisième typologie fondée sur la nature du lien avec l'organisation (Pfeffer et Baron, 1988)

La typologie de Pfeffer et Baron (1988) décrit trois types de liens entre le travailleur et l'organisation. Le premier lien contient la durée espérée de la relation. Le deuxième lien se rapporte au degré de contrôle administratif exercé par l'employeur sur l'employé. Enfin, le troisième lien est fondé sur le degré de proximité physique entre l'employeur et l'employé.

Tableau 4: Typologie des travailleurs atypiques de Pfeffer et Baron (1988)

	Lien temporel	Lien administratif	Lien physique
Définition	Perspective temporelle dans laquelle s'inscrit la relation d'emploi	Degré de contrôle administratif du travailleur	Degré de proximité physique avec l'organisation
Exemple de lien atypique	Travailleurs temporaires	Travailleurs prestataires	Télé-travailleurs

Source : Adapté et traduit de Ashford et al. (2007, p. 69)

Cette typologie permet de classer les travailleurs selon l'écart à une norme constituée de trois éléments : une perspective long-terme, un contrôle administratif de l'organisation sur le travailleur et une intégration physique du travailleur dans l'organisation. Les travailleurs dont la relation avec l'organisation dévie sur au moins un de ces trois éléments sont considérés comme atypiques.

Tableau 5: Synthèse des typologies de travailleurs

<table>
<tr><th colspan="2">Befort (2003)</th><th>Cooper (1995)</th><th colspan="2">Pfeffer and Baron (1988)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">1er groupe</td><td>Employés temporaires</td><td>1. employés temporaires</td><td>Lien temporel différent</td><td>Travailleurs temporaires</td></tr>
<tr><td>Employés à temps partiels</td><td>2. employés à temps partiel</td><td>Lien administratif différent</td><td>Travailleurs prestataires ou indépendants</td></tr>
<tr><td rowspan="3">2ème groupe</td><td>Travailleurs prestataires</td><td>3. travailleurs saisonniers</td><td>Lien géographique différent</td><td>Travailleurs à domicile</td></tr>
<tr><td>Travailleurs indépendants</td><td>4. travailleurs indépendants</td><td colspan="2" rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>Salariés mis à disposition</td><td>5. employés d'agence</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td>6. travailleurs autonomes involontaires</td></tr>
<tr><td>7. employés occasionnels</td></tr>
</table>

Ces trois typologies partent du postulat de l'existence d'un travailleur typique par le fait qu'il réalise un emploi à temps plein sur le lieu de travail de l'employeur sous la supervision directe de son responsable. Le paragraphe suivant s'intéresse à la forme d'emploi plutôt qu'au travailleur.

2. 3. Typologie des emplois

Les typologies d'Armstrong-Stassen (1998) et Krahn (1991) tentent de distinguer les différents cas de figure d'emploi atypique. Le tableau suivant présente les deux typologies.

Tableau 6: Typologie des emplois d'Armstrong-Stassen (1998) et de Krahn (1991)

Armstrong-Stassen (1998)	Krahn (1991)
1. emploi à temps partiel	1. emploi à temps partiel
2. emploi temporaire	2. emploi temporaire
3. horaire flexible	3. emploi une partie d'année
4. semaine de travail compressée	4. cumul d'emplois
5. télétravail	5. travail autonome (à son compte)

Ces deux typologies laissent apparaître la difficulté à classer les formes d'emplois selon des dimensions saillantes. La typologie de Spatler-Roth et Hartmann (1998) répond au principe qu'une typologie doit reposer sur la combinaison de dimensions dont les intersections identifient des types. Ainsi Spatler-Roth et Hartmann (1998) ont fondé leur typologie sur trois dimensions. La première dimension cherche à savoir si le travailleur détient un seul ou plusieurs emplois. La deuxième dimension pose la question de la réalisation de l'emploi à temps plein ou non. Enfin, la troisième dimension s'intéresse à la durée du travail tout au long de l'année ou non. Le résultat adapté par Bourhis et Wils (2001, p.71) est repris dans le tableau 7.

Tableau 7: Typologie des emplois de Spalter-Roth et Hartmann (1998) reprise par Bourhis et Wils (2001)

	Durant toute l'année		*Durant une partie de l'année*	
	Temps complet (TC)	*Temps partiel (TP)*	*Temps complet (TC)*	*Temps partiel (TP)*
Un seul emploi	Régulier	Temps partiel régulier	Indéterminé	Atypique
Changements d'emploi	Autre régulier	Indéterminé	Indéterminé	Atypique
Emplois multiples	Autre régulier	Atypique	Atypique	Atypique

Bourhis et Wils (2001) remarquent que cette typologie part d'une idée de frontière pré-existante entre travail atypique et typique. Ils préconisent ainsi de bâtir une typologie exhaustive sans chercher à distinguer le travail typique du travail atypique, d'autant plus que la définition du travail typique ne fait pas l'objet d'un consensus. Les auteurs soulèvent la

difficulté de décrire un phénomène qui est à la fois statique (les formes de travail) et dynamique (combinaison des formes dans le temps au fil du cheminement de carrière des travailleurs). Le point suivant s'articule autour de l'idée que l'opposition entre typique et atypique peut constituer un frein au développement théorique autour des formes particulières d'emploi.

3. Sortir de l'opposition entre typique et atypique pour penser les différentes formes d'emploi

La typologie de Bourhis et Wils (2001) constitue une première approche pour penser les différentes formes d'emploi au-delà de l'opposition entre typique et atypique. Le premier point s'attache à présenter cette typologie. Par la suite, le second point s'intéresse à la difficulté théorique d'une forme atypique d'emploi et présente les travaux de recherche sur la base de la nature du lien entre le travailleur et l'organisation.

3.1 Deux typologies pour montrer l'ensemble des situations d'emploi (Bourhis et Wils , 2001)

Bourhis et Wils (2001) articulent deux typologies pour décrire l'ensemble des situations d'emploi. Ils s'intéressent d'une part aux formes d'emploi dans une perspective statique et d'autre part à la dynamique des travailleurs sur des aspects de cumul d'emplois et de désirabilité de l'emploi.

3.1.1 Une typologie statique sur les formes d'emploi

La typologie sur les formes de travail prend en compte trois dimensions qui sont les horaires de travail, la nature du contrat de travail et le lieu de travail. Ainsi, un travail à temps complet (TC) peut être effectué selon des horaires réguliers ou variables, il en est de même pour un travail à temps partiel. La nature du contrat de travail peut être un contrat à durée indéterminée (CDI), un contrat à durée déterminée (CDD) ou un contrat de service (CS) c'est-à-dire que le travailleur perçoit des honoraires et non un salaire pour les activités réalisées comme c'est le cas pour les travailleurs indépendants. La typologie des formes de travail ainsi proposée par Bourhis et Wils (2001, p. 76) est reprise dans le tableau 8.

Tableau 8: Typologie des formes de travail de Bourhis et Wils (2001, p.76)

		Contrat de travail à durée indéterminée (CDI)		*Contrat de travail à durée déterminée (CDD)*		*Contrat de service*
		Employeur	*Autre*	*Employeur*	*Autre*	
TC	Régulier	1. Traditionnel typique	5. Indéterminé dans un lieu autre (ex. agence)	9. Temporaire à TC	13. CDD dans un lieu autre (ex. agence)	17. Travail autonome à TC par contrat
	Variable	2. Indéterminé à temps variable	6. Indéterminé variable dans un lieu autre (ex. domicile)	10. Temporaire à TC variable	14. CDD, variable, à TC dans un lieu autre	
TP	Régulier	3. TP régulier	7. Indéterminé, lieu autre à TP	11. Temporaire à TP	15. CDD à TP dans un lieu autre	18. Travail autonome à TP par contrat
	Variable	4. TP variable	8. Indéterminé, lieu autre à TP variable	12. Temporaire à TP variable	16. CDD à TP variable dans un lieu autre	

3.1.2. Une typologie dynamique sur les travailleurs

La seconde typologie consacrée aux travailleurs prend en compte le fait qu'un travailleur peut occuper simultanément ou successivement des emplois provenant de plusieurs catégories. La typologie dynamique de Bourhis et Wils (2001) s'appuie sur trois dimensions. La première dimension concerne le cumul d'emplois ou de contrats que ce soit en parallèle ou dans le temps. La deuxième dimension relève de la durée du travail sur une base annuelle à savoir si elle représente une année complète ou partielle. Enfin, la troisième dimension indique si le travailleur a choisi de manière volontaire ou involontaire la situation de travail dans laquelle il se trouve. Le résultat du croisement de ces trois dimensions est repris dans le tableau 9.

Tableau 9: Typologie des travailleurs de Bourhis et Wils (2001, p. 80)

	Cumul			
	Non		*Oui*	
	Durée du travail		*Durée du travail*	
Désirabilité du patron de formes de travail	*Équivalent année complète*	*Équivalent année partielle*	*Équivalent année complète*	*Équivalent année partielle*
Volontaire	I. Types réguliers volontaires Ex. traditionnel	III. Types variables volontaires Ex. autonome épicurien	V. Types cumulards quasi-réguliers volontaires Ex. autonome établi	VII. Types cumulards quasi-variables volontaires Ex. cumulard d'emplois à TP dans le temps
Involontaire	II. Types réguliers involontaires Ex. faux autonome	IV. Types variables involontaires Ex. saisonnier en chômage reste du temps	VI. Types cumulards quasi-réguliers involontaires Ex. cumulard avec un emploi dominant	VIII. Types cumulards quasi-variables involontaires Ex. autonome en difficultés

Bourhis et Wils (2001) proposent donc une typologie des formes d'emplois et des travailleurs qui prennent en compte l'ensemble des situations d'emploi possibles et la dynamique vécue par les travailleurs.

Le croisement des deux typologies permet de décrire l'ensemble des situations d'emplois et ainsi de sortir de l'opposition entre travail typique et atypique. Le point suivant reprend la difficulté théorique du travail atypique du point de vue de la notion elle-même et des travaux qui en ont été l'objet.

3.2. La difficulté théorique du travail atypique

Les résultats des études menées à partir de la notion de travail atypique sont fortement contradictoires. Les études ont porté sur les différences par rapport à une norme d'emploi construite sur un lien temporel, un lien administratif et un lien physique qui aurait été stable dans le temps. La difficulté majeure de la notion de travail atypique réside dans sa construction par référence à une norme dont l'existence est contestée en sociologie du travail. Pour rouvrir le débat, nous proposons de considérer la perspective de l'entreprise, à savoir qui, de son point de vue, est un travailleur régulier ou non.

3.2.1. Des résultats contradictoires issus de la définition du travail atypique

Ashford et al. (2007) recommandent de fonder les recherches sur le travail atypique sur les trois dimensions de Pfeffer et Baron (1988) et sur le degré d'externalisation tel que dans les travaux de Davis-Blake et al. (2003, 2006). En effet, une telle approche permet de comprendre comment la variation d'un de ces liens avec l'organisation influence des résultats importants comme le développement du partage des connaissances, l'identification organisationnelle, le comportement citoyen organisationnel et les relations sociales au travail.

Les travaux concernant le lien temporel se trouvent essentiellement dans le courant de recherche du *contingent work.* Selon Ashford et al. (2007), des variations dans l'espérance d'une relation durable avec l'organisation affecte les comportements individuels et notamment le comportement de citoyenneté organisationnelle. Les résultats des recherches empiriques sont contradictoires. En effet, Coyle-Shapiro et Kessler (2002) et Van Dyne et Ang (1998) trouvent que les travailleurs temporaires montrent moins de comportement de citoyenneté organisationnelle que les salariés réguliers alors que Pearce (1993) a montré que les travailleurs temporaires s'engagent plus que les salariés dans des rôles qui ne leur sont pas attribués au départ. En matière d'*impression management* c'est-à-dire le fait de manager les perceptions des autres collègues en demandant par exemple des

feed back, ici encore les résultats de recherche sont contradictoires. Sias, Kramer and Jenkins (1997) ont testé une population de travailleurs temporaires et ont montré qu'ils demandaient moins souvent du feedback, ce qui voulait dire pour les chercheurs que les travailleurs temporaires se sentent moins concernés que les autres sur la manière dont ils sont perçus. A contrario, Arthur et Rousseau (1996) montrent que les travailleurs d'appoint insistent plus sur le management des impressions pour développer leur employabilité.

Le contrôle administratif peut être réalisé par le travailleur lui-même dans le cas du travail indépendant ou par une entité tierce dans le cas des prestataires. Il subsiste néanmoins un peu de contrôle réalisé par l'organisation cliente comme le contrôle des présences.

> « These workers tend to be treated as outsiders at their client organizations, even though they sometimes have frequent and proximate interactions with others in the organization (Kunda, Barley & Evans, 2002), and might even represent the organization to external groups[11]. » (Ashford et al, 2007, p. 71)

Il y a des travailleurs atypiques qui ne sont pas en lien physique avec leur organisation comme ceux qui pratiquent le télétravail ou qui vont chez le client de leur employeur. Le challenge d'une telle pratique consiste à manager la nature et la qualité des interactions avec les membres de l'organisation. Bon nombre de théories de comportement organisationnel sont fondées sur des hypothèses reliées aux interactions physiques entre les individus et les organisations. Par exemple, la recherche sur les modèles mentaux suggèrent que plus les personnes interagissent plus leurs modèles mentaux sont similaires (Moreland, 1999). La recherche sur l'identité sociale des travailleurs prestataires de George et Chattopadhyay (2005) suggère que l'identification organisationnelle peut se développer non seulement à travers des moyens impersonnels comme la réputation mais également par des interactions entre les personnes. Ses résultats montrent que les moyens impersonnels augmentent l'identification à l'agence employeur et les interactions personnelles augmentent l'identification avec l'entreprise cliente. Ils montrent qu'un faible lien physique avec l'agence employeur renforce le rôle des mécanismes impersonnels et un faible lien administratif et temporel avec l'organisation cliente augmente l'importance des relations personnelles.

Les résultats portant sur les travailleurs qualifiés d'atypiques sont fortement contradictoires. La notion même de travail atypique semble engendrer ces contradictions dans la littérature.

[11] Ces travailleurs sont considérés comme extérieurs à l'organisation cliente même s'ils ont parfois des interactions fréquentes et de proximité avec les autres travailleurs de l'organisation et peuvent même représenter l'organisation auprès de groupes extérieurs.

3.2.2 Le travail atypique est-il un objet d'analyse pertinent ?

Vatin (2007) souligne que parler d'emploi ou de travail atypique met en exergue l'existence d'une norme d'emploi ou de travail. Or de nombreuses formes d'emploi ou de travail ont toujours coexisté dans la société. La norme typique semble construite à partir de rapport salarial fordiste qui ne concerne pas la majorité des travailleurs d'aujourd'hui. De plus, selon les points de vue, l'atypique change. Comme le soulignaient Bourhis et Wils (2001), certains travailleurs en CDI sont considérés comme irréguliers par les membres d'une organisation comme c'est le cas des prestataires qui viennent travailler dans les locaux de leur client.

Si les formes d'emploi alternatives au CDI tendent à se développer, le statut d'atypique devient de moins en moins pertinent (Ashford et al., 2007). Ainsi plutôt que de parler de travailleurs atypiques nous parlerons de travailleurs extérieurs en nous plaçant dans la perspective d'une entreprise au sein de laquelle évoluent des salariés et des travailleurs d'autres statuts juridiques.

En somme, il semble opportun de sortir de l'opposition entre travail atypique et travail typique telle qu'elle constituée. D'une part, les résultats des études fondées sur la notion de travail atypique apparaissent contradictoires et d'autre part, l'existence d'une norme d'emploi permettant de qualifier un travail d'atypique est discutée par les sociologues du travail (Vatin, 2007).

Conclusion du III.

Même si plus de 75% des Français en emploi disposent d'un contrat à durée indéterminée, la majorité d'entre eux est passée par d'autres formes d'emplois qualifiées de « particulières » par l'INSEE. Les conséquences de la flexibilité au niveau de l'emploi laissent apparaître une forte croissance des formes particulières d'emploi au cours des années 1980 à 2000 et une relative stabilisation depuis. Ainsi, environ 10% de la population active détient des contrats à durée déterminée, des contrats d'intérim ou des contrats d'apprentissage. Cependant, des études sur les mouvements de main d'œuvre mettent en exergue une dynamique des contrats de travail beaucoup plus forte qu'auparavant. Les travailleurs d'aujourd'hui passent d'une catégorie juridique à une autre plus fréquemment qu'auparavant.

La notion d'emploi atypique est construite par référence à une norme d'emploi représentée par un contrat à durée indéterminée réalisé sur le lieu de travail de l'employeur et sous sa supervision directe. Cette norme d'emploi correspond au rapport salarial fordiste tel que défini par les économistes de l'école de la régulation (Boyer et Saillard, 2002). Les chercheurs anglo-saxons utilisent les notions de *contingent work* et de *nonstandard employment*. Kalleberg (2000) réalise une distinction entre les deux notions selon le degré de protection du travailleur. Cependant, l'emploi atypique ou contingent revêt une multitude de réalités que les typologies présentées ont du mal à appréhender. L'approche la plus féconde est de sortir de l'opposition entre travail typique et atypique comme le font Bourhis et Wils (2001).

La difficulté théorique du travail atypique réside d'une part dans la contestation de l'existence d'une norme d'emploi correspondant au rapport salarial fordiste et d'autre part dans l'obtention de résultats contradictoires dans les travaux menés sur cette notion. C'est pourquoi, nous proposons de dépasser l'opposition entre le travail typique et atypique en considérant la perspective de l'entreprise. En effet, nous utilisons la manière de définir les travailleurs du point de vue de l'entreprise. Cette dernière qualifie les travailleurs qui ne font pas partie de ses salariés de travailleurs extérieurs ou de travailleurs externes.

Conclusion du chapitre 2

Le modèle de la flexibilité mis en œuvre suite aux transformations économiques et sociales vécues depuis les années 1980 implique un volet dédié à la main d'œuvre. Les approches de la flexibilité de la main d'œuvre se polarisent autour d'une approche anglo-saxonne donnant lieu au modèle cœur-périphérie et une approche européenne articulant les flexibilités à l'interne et à l'externe avec les aspects quantitatifs et qualitatifs. La question de la flexibilité se pose pour l'entreprise toute entière et un modèle d'entreprise flexible est discuté par Volberda (1996). De manière plus large, Desreumaux (1996) s'interroge sur le bien-fondé de la qualification d'une nouvelle forme d'organisation. Nous reprenons le terme employé de sociostructure pour qualifier l'organisation administrative et les relations entre les individus et avec l'organisation au sein de l'entreprise. La question devient de savoir si les changements à l'œuvre dans la sociostructure en matière de recours à des travailleurs « atypiques » constituent un bouleversement de taille à modifier la forme de l'organisation. Une approche statistique de l'emploi atypique ne permet pas d'en définir fidèlement les contours dans la mesure où une dynamique des statuts semble constituer la nouveauté. En outre, la notion d'emploi atypique formée par référence à une norme d'emploi correspondant au rapport salarial fordiste est vivement critiquée et difficile à manœuvrer au vu des

différentes typologies présentées et des résultats contradictoires obtenus. Ainsi, la fin de ce chapitre débouche sur la nécessité de dépasser l'opposition entre travail typique et atypique. Nous proposons d'envisager la perspective de l'entreprise pour qualifier avec elle de travailleurs extérieurs, les travailleurs ne faisant pas partie de ses salariés.

Le chapitre suivant s'attache à présenter cette approche en reconsidérant une typologie de travailleurs extérieurs à l'entreprise mais agissant en son sein. La littérature sur ces grandes figures de travailleurs est présentée. Enfin, les problèmes théoriques posés par le mélange de salariés et de travailleurs extérieurs dans l'entreprise sont détaillés.

Chapitre 3 : La transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise : mêler des salariés et des travailleurs « extérieurs »?

Nous avons abordé la question des nouvelles formes d'emploi par référence à une norme d'emploi qui s'est constituée pendant la période des Trente Glorieuses dont le rapport salarial fordiste fait état. Néanmoins, le chapitre précédent a montré les difficultés liées à la notion d'emploi atypique. Le terme de travailleur atypique reste donc difficile à mettre en œuvre dans le cadre d'une recherche. C'est pourquoi, nous retenons l'approche consistant à se placer du point de vue de l'entreprise et non plus du point du vue d'une norme de contrat de travail constitué par le CDI. Ainsi, il s'agit de définir les travailleurs selon la nature de leur rapport à l'entreprise. D'une part se trouvent les salariés détenant un CDI avec l'entreprise et d'autre part, évoluent sur le lieu de travail de l'entreprise des travailleurs « extérieurs » ou « externes ». Ce sont les frontières juridiques de l'entreprise qui déterminent qui est travailleur régulier de qui est travailleur non régulier. La première partie s'attache donc à présenter les travailleurs extérieurs de l'entreprise selon les grandes figures qui apparaissent du point de vue de l'entreprise mais aussi dans la littérature comme les intérimaires. La deuxième partie s'intéresse, d'une part, aux comportements des travailleurs qualifiés d'atypiques ou d'appoint dans la littérature et que nous envisageons comme étant des travailleurs extérieurs et, d'autre part, aux relations entre salariés et travailleurs extérieurs. Enfin, la troisième partie s'attache à considérer les problèmes soulevés par la main d'œuvre mixte constituée de salariés et de travailleurs extérieurs.

I. Les grandes figures des travailleurs extérieurs dans l'entreprise

Prendre la perspective de l'entreprise consiste à catégoriser les travailleurs, non pas selon leur contrat de travail, mais selon la nature de la relation entre le travailleur et l'entreprise. Il s'agit de considérer les travailleurs qui se situent à l'intérieur des frontières de l'entreprise et ceux qui se situent à l'extérieur. Ainsi, les travailleurs à temps partiel sont considérés comme faisant partie de l'entreprise car reliés à elle au moyen d'un contrat à durée indéterminée. Sont considérés comme extérieurs à l'entreprise, les travailleurs temporaires qu'ils soient en CDD ou en intérim, les travailleurs prestataires en dépit du CDI qui les lie à leur employeur, les travailleurs indépendants agissant en qualité de prestataires de service, et les travailleurs étudiants dont le contrat dépend d'une formation. Chaque grande figure de travailleur extérieur fait l'objet d'un paragraphe précisant les modalités juridiques et sociales le reliant à l'entreprise.

1. Les travailleurs temporaires : CDD et intérim

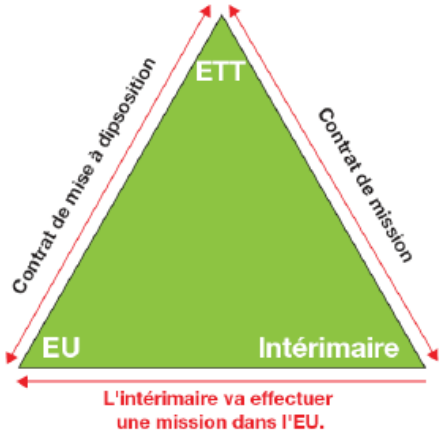
Deux cas de figure se présentent en matière de travail temporaire. D'une part, l'entreprise peut recourir à un travailleur pour une durée déterminée au moyen d'un CDD et d'autre part, l'entreprise peut recourir à une agence d'intérim qui lui met un travailleur à disposition pour une durée déterminée au moyen d'un contrat de mise à disposition. Ces deux modalités font l'objet de réglementations qui diffèrent selon les pays.

En France, la durée maximale d'un CDD est de 24 mois et la durée d'une mission d'intérim varie en fonction du motif de recours entre 9 et 24 mois. La différence majeure entre le CDD et le contrat d'intérim concerne les parties prenantes de la relation contractuelle. Alors que dans le cas du CDD, le travailleur est directement lié à l'entreprise, dans le cas de l'intérim, le travailleur est payé par l'entreprise de travail temporaire ou agence d'intérim qui détient un contrat commercial avec l'entreprise. La relation est, dans le cas de l'intérim, de nature triangulaire entre le travailleur, l'entreprise utilisatrice et l'agence d'intérim.

Kalleberg (2000) souligne que les entreprises utilisatrices définissent des contrats cadres avec les entreprises de travail temporaire leur permettant de recourir plus facilement à l'intérim. En effet, le contrat cadre permet de définir les modalités commerciales et juridiques de réalisation de la prestation d'intérim. Les entités de l'entreprise utilisatrice n'ont plus qu'à réaliser une commande sur le contrat pré-défini. La gestion administrative du travailleur intérimaire est ainsi réalisée par l'agence d'intérim en échange du paiement de la prestation par l'entreprise utilisatrice. La relation triangulaire dans le cadre de l'intérim comprend un contrat de travail entre le travailleur et l'entreprise de travail temporaire, un contrat commercial entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice et des liens fonctionnels entre le travailleur et l'entreprise utilisatrice puisque celle-ci organise le cadre de travail de l'intérimaire.

La différence entre le CDD et l'intérim se situe au niveau de l'externalisation ou non du contrôle administratif. Dans le cas de l'intérim, l'externalisation de ce contrôle amène une relation d'emploi triangulaire que nous retrouvons dans d'autres cas de figure et notamment ceux des prestataires.

Figure 2: illustration de la relation triangulaire instaurée dans le recours à l'intérim d'après Lacroux (2008)



Source : Lacroux (2008, p. 108)

Légende : EU = Entreprise Utilisatrice ETT = Entreprise de Travail Temporaire

La part des travailleurs temporaires en CDD et en intérim atteint plus de 10% de la population active en 2010. Les intérimaires représentent 1,8% de la population active en 2010 et les travailleurs en CDD, 8,5% des personnes en emploi.

Dans l'entreprise, les travailleurs temporaires en CDD sont désignés par l'expression salariés CDD. Les travailleurs temporaires en contrat d'intérim sont couramment appelés les intérimaires. Le salarié CDD est plus proche de l'entreprise que l'intérimaire dans la mesure où le CDD relève du contrôle administratif de l'entreprise alors que l'intérimaire est géré par l'entreprise de travail temporaire.

2. Les travailleurs prestataires de services

La prestation de services prend la forme d'un contrat commercial dont l'objet porte sur la réalisation d'un service. Les prestataires de services sont en général des entreprises spécialisées dans un type de service comme la maintenance mais le terme peut être étendu aux travailleurs des entreprises prestataires. Pour éviter toute confusion, nous utilisons l'expression de travailleur prestataire de services ou de travailleur prestataire pour bien souligner qu'il s'agit d'un travailleur réalisant l'activité définie dans le contrat commercial liant son employeur (l'entreprise prestataire) à l'entreprise cliente. Le lieu de travail de l'entreprise cliente constitue ainsi le lieu de réalisation de la mission du travailleur prestataire. Le développement du travail indépendant fait entrer dans l'entreprise des travailleurs percevant

des honoraires sur la base d'un contrat commercial. Nous les rattachons aux travailleurs prestataires dans la mesure où ils sont liés à l'entreprise par un contrat commercial. La seule différence avec le travailleur indépendant et le travailleur prestataire réside dans la catégorie d'emploi. Le travailleur indépendant est par nature non salarié alors que le travailleur prestataire est salarié de l'entreprise prestataire.

2.1 Les travailleurs salariés d'une entreprise de prestations de services

Les prestataires sont des travailleurs liés à une entreprise qui les envoie sur le lieu de travail de son entreprise cliente pour réaliser une activité. La relation triangulaire lie l'entreprise prestataire à l'entreprise cliente par un contrat commercial, le travailleur à l'entreprise prestataire par un contrat de travail et le travailleur à l'entreprise cliente par un lien géographique. Kalleberg (2000) précise que contrairement au cas de l'intérim, l'entreprise prestataire supervise l'activité réalisée par le travailleur dans l'entreprise cliente dans le cadre du contrat commercial défini.

Or, il apparaît que le degré de contrôle de l'entreprise cliente sur le travailleur prestataire n'est pas toujours clairement défini. Ainsi, certains travailleurs prestataires fonctionnent dans le système hiérarchique de l'entreprise cliente et ne reçoivent pas de directives de la part de leur employeur. Les entreprises prestataires deviennent des « fournisseurs d'employés » permettant aux entreprises clientes de faire face à des demandes du marché, de se doter de compétences qui ne sont pas disponibles en interne et de réduire les coûts à court terme (Kalleberg, 2000).

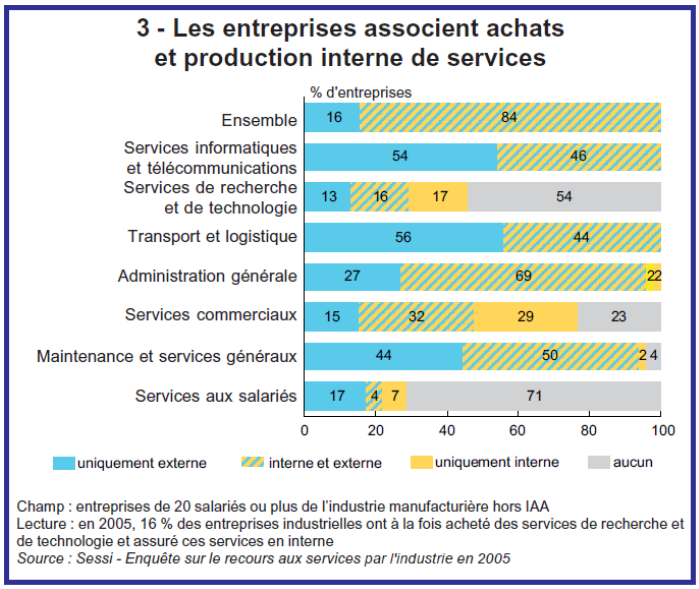
Par ailleurs, du point de vue de l'entreprise cliente, le travailleur est considéré comme un prestataire donc travailleur atypique alors que du point de vue de son employeur, ce travailleur peut bénéficier d'un CDI, d'un CDD ou même être en contrat d'intérim (Smith, 1997). Ainsi, du point de vue des statistiques de l'INSEE, les travailleurs prestataires sont comptés dans les catégories juridiques liées à la nature de leur contrat de travail avec l'employeur et non au fait qu'ils travaillent sur le lieu de travail de l'entreprise cliente. La quantification de ce type de travailleur est de fait difficile à réaliser.

Une manière d'approcher le phénomène consiste à regarder les chiffres liés à l'externalisation des services aux entreprises. Le graphique ci-dessous extrait d'une étude du SESSI[12] de 2005 montre qu'une grande partie des entreprises industrielles de 20 salariés et plus ont recours à la fois à des prestataires externes et à de la réalisation en interne en matière de services. Ceci peut se traduire sur le lieu de travail de l'entreprise par une présence de salariés internes et de personnels externes exerçant une même activité ou des

[12] Service des Etudes Statistiques Industrielles

activités voisines. Par exemple, les activités de maintenance technique et informatique nécessitent la présence sur le site des travailleurs concernés. Si cette activité est externalisée, les employés du prestataire de maintenance travaillent donc sur le lieu de travail de l'entreprise cliente.

Figure 3: Répartition entre réalisation en interne et en externe des services aux entreprises



Source : SESSI, 2005

Dans la maintenance et les services généraux, 44% des entreprises de 20 salariés et plus de l'industrie manufacturière recourent uniquement à des prestataires venant réaliser les activités sur le lieu de travail de l'entreprise cliente. 50% de ces mêmes entreprises mêlent réalisation en interne et externalisation, faisant ainsi se côtoyer salariés et travailleurs prestataires dans des activités similaires.

La présence de travailleurs prestataires tend à se généraliser dans les entreprises recourant à l'externalisation des services support comme la maintenance technique et informatique.

2.2. Les travailleurs indépendants

Les travailleurs indépendants ne sont pas salariés, ils perçoivent des honoraires en échange de la réalisation d'une activité. Cependant, du point de vue de l'entreprise cliente, ils sont considérés comme des travailleurs prestataires dans la mesure où ils sont liés à elle au moyen d'un contrat commercial. La seule différence avec les travailleurs prestataires tels que nous les avons définis dans le paragraphe précédent réside dans le fait qu'ils ne sont pas salariés d'une entreprise tierce. Les travailleurs indépendants sont appelés dans le langage courant des « free lance ».

Reynaud (2007) résume le développement de cette forme de travail de la manière suivante :

> « Ce phénomène d'autonomisation se trouve au confluent de plusieurs évolutions économiques et sociales récentes. Du côté des entreprises se développent un mouvement général de recentrage sur le « cœur de métier », quelle que soit sa définition, et une externalisation des fonctions périphériques et donc des emplois et des salariés qui les occupaient. Ainsi est apparu un secteur en développement, les services aux entreprises, qui regroupe des fonctions d'aide, de conseil et d'encadrement scientifique et technique des fonctions de production. En même temps, ces entreprises ont un besoin accru de compétences « pointues » dans chaque domaine, sans que l'utilisation de ces compétences justifie dans chaque cas la création d'un emploi à temps plein. […] La diffusion de modèles d'organisation en chantier ou par projet ou par mission, y compris à l'intérieur des entreprises a banalisé le recours à ces formes particulières d'emploi. » (Reynaud, 2007, p. 300)

Ainsi, les domaines des fonctions transverses à l'entreprise comme la formation, le conseil, l'informatique, l'édition et la communication se prêtent volontiers à cette forme d'emploi. Reynaud (2007) explique ce phénomène comme le résultat d'évolutions économiques et sociales conduisant certains salariés à « sortir » de l'organigramme de l'entreprise pour réaliser la même activité mais avec le statut d'indépendant. La conclusion de ces observations consiste en un « brouillage entre salariat et travail indépendant » (Reynaud, 2007, p. 299), modifiant au passage les frontières de l'organisation. Serverin (2011) généralise le phénomène en expliquant que :

> « Les observateurs du monde du travail soulignent la porosité des frontières entre indépendants et salariés, que ce soit pour lire les statistiques du passé, pour revendiquer la part d'autonomie de l'ouvrier, ou en sens inverse, pour relever la dépendance des indépendants, en raison des conditions de leur création, de leur absence d'autonomie économique, ou de leur isolement. Ce que disent ces observations, c'est que des modalités de travail comparables peuvent revêtir des formes juridiques différentes, attirant l'attention sur la dynamique des catégories juridiques. ». (Serverin, 2011, p.333)

Il n'en reste pas moins que du point de vue de l'entreprise recourant à des travailleurs indépendants ceux-ci sont plus communément assimilés à des prestataires dans la mesure où ils détiennent un contrat commercial avec elle.

D'après les statistiques de l'INSEE, les travailleurs indépendants entrent dans la catégorie des non-salariés qui représentait 11,5% de la population active en 2010. Dans la mesure où cette catégorie regroupe d'autres professions libérales, la part exacte des travailleurs concernés n'est pas accessible directement.

3. Les travailleurs étudiants

Le travail des étudiants revêt, selon nous, deux visages. Le premier visage concerne l'emploi étudiant c'est-à-dire « l'ensemble des individus concernés conjointement par l'activité professionnelle et la formation » (Bernard et Chappaz, 2007, p. 262) entendu dans le sens où les étudiants réalisent une activité rémunérée à côté de leurs études. Le second visage concerne les formations en alternance où l'étudiant réalise un stage, un apprentissage ou un contrat de professionnalisation au sein d'une entreprise et ce, dans le cadre exclusif de l'obtention d'un diplôme. Le premier visage du travail étudiant se retrouve dans les formes juridiques évoquées plus haut ou dans du travail à temps partiel alors que le second visage constitue une catégorie juridique de travailleur à part entière.

3.1 Trois dispositifs contractuels pour la formation par alternance

Très courante dans les formations pratiques en plomberie, électricité et BTP[13], l'alternance s'est développée dans la formation supérieure avec les BTS[14] et DUT[15] en alternance pour arriver à des niveaux bac+4 et bac+5 dans les écoles de commerce et d'ingénieur mais également à l'Université. Il existe trois formes contractuelles possibles pour réaliser une formation en alternance : le contrat d'apprentissage, le contrat de professionnalisation et la convention de stage.

Le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation sont des dispositions légales conférant à l'étudiant le statut de salarié de l'entreprise alors que la convention de stage est un accord entre l'étudiant, l'entreprise et l'organisme de formation encadré dans une moindre mesure par le droit du travail.

Le contrat d'apprentissage a pour objectif de développer la formation des jeunes de 16 à 26 ans par la voie de l'alternance en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme. Dans la forme, il s'agit d'un contrat à durée déterminée pour une durée allant de un à trois ans à temps complet dont une rémunération minimale selon l'âge de l'étudiant est garantie par la loi. Les étudiants en apprentissage intègrent l'entreprise sous la responsabilité d'un tuteur. L'organisation des périodes de cours et en entreprise dépend de l'organisme de formation, les rythmes d'alternance varient donc en fonction des établissements de formation.

Le contrat de professionnalisation permet, dans le cadre de l'alternance, d'acquérir une qualification professionnelle ou bien de favoriser l'insertion ou le retour à l'emploi

[13] Bâtiment Travaux Publics
[14] Brevet de Technicien Supérieur
[15] Diplôme Universitaire de Technologie

durable de demandeurs d'emploi. Le contrat prend la forme d'un contrat à durée déterminée de 6 à 12 mois à temps complet dont une rémunération minimale est garantie par la loi. De la même manière que pour le contrat d'apprentissage, le rythme d'alternance dépend de l'établissement de formation de l'étudiant. Dans ce cas de figure également, l'étudiant est considéré comme salarié de l'entreprise.

Contrairement aux deux précédents contrats, la convention de stage ne donne pas à l'étudiant le statut de salarié. Ainsi les modalités d'encadrement du travail de l'étudiant dépendent de ce qui est stipulé dans la convention entre l'étudiant, l'entreprise et l'établissement de formation. En général, chaque établissement de formation dispose d'un modèle de convention de stage qu'il propose à l'entreprise. Dans le cadre d'une formation par alternance l'étudiant stagiaire suit le rythme d'alternance de son établissement de rattachement.

En outre dans de plus en plus de formations, un stage doit être réalisé à l'issue de la formation et conditionne l'obtention du diplôme. La convention tripartite entre l'étudiant, l'entreprise et l'établissement de formation constitue le cadre juridique du travail de l'étudiant mais ne constitue pas un contrat de travail. L'étudiant stagiaire ne bénéficie donc pas des règles en matière de congés payés et de rémunération. Il touche une gratification dont le montant est stipulé dans la convention de stage.

En termes de protection sociale et d'avantages, les contrats d'apprentissage et de professionnalisation se rapprochent des CDD alors que la convention de stage ne garantit que le minimum en matière de protection sociale. Afin d'inciter les entreprises à recourir à des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, des mesures fiscales sont accordées. Dans le cadre du contrat d'apprentissage, le salaire de l'apprenti n'est pas soumis aux charges patronales et salariales. Par ailleurs, la taxe d'apprentissage prélevée aux entreprises s'élève à 0,5% de la masse salariale. Si l'entreprise recourt à des apprentis, les salaires versés sont déduits du montant dû à l'administration fiscale.

3.2 Une augmentation de la présence d'étudiants dans l'entreprise

Le développement de l'alternance ainsi que l'augmentation du nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur laissent supposer que la présence d'étudiants au sein de l'entreprise se banalise. En effet, que les étudiants viennent dans le cadre de leur formation ou pour un emploi à côté de leurs études, ils entrent dans les entreprises. Les étudiants rejoignent ainsi les intérimaires et les travailleurs CDD dans les formes particulières d'emploi ou emploi atypique. De plus, ces travailleurs rejoignent les prestataires dans leur lien différent à l'entreprise qui les considère comme extérieur à elle.

Concernant la mesure du phénomène, les statistiques de l'INSEE recensent 1% à 1,4% d'apprentis dans la population active entre 2005 et 2009. Or comme nous l'avons vu ci-dessus, le contrat d'apprentissage est une des modalités de la formation par alternance. Il en résulte que ce chiffre ne prend pas en compte les étudiants en convention de stage ou en contrat de professionnalisation.

Les chiffres de l'INSEE sous-estiment largement le phénomène de la formation par alternance et du recours au stage. Des chiffres rapportés par des articles de presse[16] estiment que le nombre de stagiaires en France est passé de 800 000 en 2006 à 1,2 million en 2008. Si l'on rapporte ces chiffres sur une base de 25 millions de travailleurs dans la population active, on obtient un taux de 3% à 4,5% de stagiaires dans la population active. Ce qui représente plus que les 1% d'apprentis recensés par l'INSEE.

Il est de plus en plus courant que des entreprises « embauchent » des étudiants soit dans le cadre d'un « job » leur permettant de financer leurs études soit dans le cadre même de leur formation par la voie de l'alternance ou d'un stage pratique en fin de cursus. Les étudiants présents dans l'entreprise rejoignent la catégorie des travailleurs extérieurs même s'ils ont le statut légal de salarié conféré par le contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.

Par ailleurs, dans le cas des étudiants présents dans l'entreprise dans le cadre de leur formation, la nature de la relation est triangulaire comme dans le cas de l'intérim. En effet, l'étudiant est inscrit dans un établissement de formation et travaille pour une entreprise. La relation est triangulaire dans tous les cas mais le dispositif contractuel diffère selon les cas entre un stage, un contrat d'apprentissage ou un contrat de professionnalisation.

Dans le cas d'un stage, l'étudiant est inscrit dans un établissement de formation et une convention tripartite stipulant les obligations des parties scelle la relation entre l'étudiant,

[16] Afin d'approcher le nombre de stagiaires qui n'est pas recensé par l'INSEE, nous avons recours à des articles de presse publiés sur les sites Internet de revues généralistes ainsi que le site Internet du mouvement Génération Précaire qui sensibilise le grand public sur certaines dérives du recours au stage. Les liens vers les pages de sites consultées sont les suivants :

http://www.onfaitcommeonadit.com/2010/04/15/action-generation-precaire-recrutement-massif-de-stagiaires-pour-juguler-la-crise/

http://www.marianne2.fr/Avec-la-crise-les-stagiaires-fleurissent-comme-des-tulipes-en-Hollande_a192004.html

http://actufinance.lexpansion.com/NEWS_ITEM/newsItemId-25314 7 mai 2010

l'entreprise et l'établissement de formation. L'étudiant travaille dans l'entreprise dans les conditions définies par la convention de stage.

Le triangle se forme de la même manière dans les cas de contrat d'apprentissage ou de contrat de professionnalisation, ce sont les modalités juridiques du contrat qui changent comme nous l'avons vu dans les définitions de chacune des modalités d'alternance.

La grande différence entre la convention de stage et les contrats d'apprentissage et de professionnalisation relève de la nature juridique de l'accord. Une convention de stage ne constitue pas un contrat de travail alors que le contrat d'apprentissage et le contrat de professionnalisation relèvent de la catégorie des contrats de travail incorporant une formation (Lacroux, 2008).

Conclusion du I.

Les grandes figures des travailleurs extérieurs de l'entreprise comprennent les travailleurs temporaires dotés d'un CDD ou en contrat d'intérim, les travailleurs prestataires salariés ou indépendants et les travailleurs étudiants en contrat de formation. La perspective étant celle de l'entreprise, les statistiques organisées selon la nature des contrats de travail ne s'appliquent pas en l'état. Néanmoins, une catégorisation des différents types de travailleurs du point de vue de l'entreprise permet de faire apparaître les grandes masses.

Tableau 10: Evaluation de la part des travailleurs selon les grandes figures définies dans le I.

Figure de travailleur	Part dans la PA[17]	Statut juridique	Part dans la PA[18]
Travailleurs temporaires	> 10%	Intérimaires	<2%
		CDD	> 8%
Travailleurs prestataires	?	Employés d'une entreprise de prestation de services (tous les contrats sont possibles) mis à disposition dans une entreprise cliente	?
		Travailleur indépendant	<< 11%
Travailleurs étudiants en formation	> 6%	Apprentis	< 2%
		Contrat professionnalisation	?
		Stagiaires	< 5%[19]

[17] La part dans la population active présentée correspond à un ordre de grandeur issu de l'évolution de la répartition de la population active par statut d'emploi de l'INSEE entre 2003 et 2010.

[18] Pour les catégories d'intérimaires, de CDD, de travailleurs indépendants, et d'apprentis, l'évaluation de la part suit la même méthode que pour la note 17, en revanche pour la part des stagiaires, la part correspond à celle que nous avons calculée dans le paragraphe précédent dont la méthode est rappelée dans la note 19.

[19] Calcul réalisé sur la base d'une population active de 25 millions de travailleurs et les chiffres donnés par la presse de 1,2 million de stagiaires.

On peut estimer qu'au moins 20% des travailleurs français sont considérés comme travailleurs extérieurs dans l'entreprise dans laquelle ils réalisent leur activité. L'étude de cette population devient significative de ce point de vue. Nous avons vu dans le chapitre 2 que les recherches menées sur les travailleurs atypiques portaient des résultats contradictoires illustrant la difficulté même de la notion de travail atypique. Le chapitre suivant présente les différents travaux de recherche menés sur les travailleurs d'appoint (*contingent workers*) dont nous avons précisé plus haut que ce terme avait été étendu abusivement pour qualifier l'ensemble des travailleurs atypiques (Kalleberg, 2000). C'est pourquoi dans la partie suivante, l'expression de travailleurs extérieurs est utilisée pour mettre en avant la perspective de l'entreprise sous-jacente aux recherches menées sur le comportement organisationnel des travailleurs salariés et extérieurs.

II. Une littérature sur l'étude des travailleurs extérieurs dans l'entreprise aux résultats contradictoires

L'étude des travailleurs extérieurs dans l'organisation dans une perspective de comportement organisationnel peut s'articuler en deux points. D'une part, l'étude du comportement des travailleurs extérieurs dans l'organisation fait l'objet de nombreux travaux. D'autre part, les relations entre les salariés et les travailleurs extérieurs intéressent les chercheurs. Le premier point fait état des travaux menés sur le comportement et les attitudes des travailleurs extérieurs dans l'organisation et révèle les contradictions dans les résultats. Le deuxième point s'intéresse aux relations entre les salariés et les travailleurs extérieurs et aux études qui en ont été faites.

1. Le comportement des travailleurs extérieurs dans l'entreprise envisagé selon les construits issu de l'étude des salariés

La littérature sur le travail d'appoint ou *contingent work* laisse apparaître une grande diversité d'études et de travaux en termes de thématiques de recherche et de type de travailleurs atypiques étudiés (Connelly et Gallagher, 2004). Le phénomène marquant relève de l'application aux travailleurs extérieurs des thématiques étudiées traditionnellement sur les travailleurs salariés (Feldman, 1990). Ainsi, les problématiques des travailleurs extérieurs sont pensées à l'aune des mêmes catégories que celles construites à partir de l'étude des salariés.

Les thématiques sur lesquelles sont comparés les groupes de travailleurs extérieurs aux groupes de salariés sont étayées par Connelly et Gallagher (2004) et comprennent l'engagement dans l'organisation, la satisfaction au travail, les conflits et ambiguïtés dans les rôles, le choix ou non du statut de travailleur d'appoint, le soutien perçu de la part des autres membres de l'organisation, les comportements citoyens, la performance et les contrats psychologiques. Chaque thématique est détaillée dans les paragraphes qui suivent.

1.1 L'engagement

La question est de savoir si les travailleurs extérieurs sont moins engagés dans l'organisation que les salariés. Les études menées sur ce sujet sont contradictoires. En effet, les résultats de Van Dyne et Ang (1998) prouvent que les travailleurs extérieurs sont moins engagés, les résultats de McDonald et Makin (2000) trouvent le contraire et ceux de Pearce (1993) disent que l'engagement est le même dans les deux cas.

Dans le cas spécifique de l'intérim, Liden, Wayne, Kriamer et Sparrowe (2003) ont cherché à comprendre l'engagement du travailleur intérimaire envers l'organisation cliente mais également envers l'agence d'intérim. Les résultats montrent que plus le manager de l'organisation cliente perçoit l'engagement du travailleur intérimaire moins ce dernier se sent engagé vis-à-vis de son agence d'intérim. Il y aurait un phénomène de compensation dans les relations d'emploi triangulaires.

1.2 Satisfaction

Des travaux ont été menés pour mesurer la satisfaction au travail des salariés et des travailleurs extérieurs afin de cerner s'il y a des différences ou non. Ici encore, les résultats des études sont contradictoires. Bergman (2002) trouve que les travailleurs extérieurs sont moins satisfaits que les salariés mais note que la perception de précarité est plus importante que la réalité du statut. Au contraire Galup, Saunders, Nelson et Ceverny (1997) et McDonald et Makin (2000) trouvent que les travailleurs temporaires sont plus satisfaits que les salariés. Ces résultats semblent à relier au caractère voulu ou non du statut de travailleur temporaire.

1.3 Conflits et ambiguïtés dans les rôles au travail

Krausz, Brandwein et Fox (1995) et Sverke, Gallagher et Hellgren (2000) ne démontrent pas de relation forte entre les conflits et l'ambiguïté entre les rôles de chaque travailleur alors que Parker, Griffin, Sprigg et Wall (2002) montrent que les travailleurs temporaires ont moins de problème de rôles que les salariés. Connelly et Gallagher (2004) avancent l'idée que les contrats d'appoint contiennent peut être une définition plus claire du rôle à tenir et des activités à réaliser que les contrats de travail traditionnels.

1.4 Le choix ou non du statut de travailleur extérieur

Les résultats varient selon le type de travail atypique : travail temporaire, travail indépendant, travail intérimaire. Il est clair qu'une grande majorité de travailleurs extérieurs comme les intérimaires ou les travailleurs temporaires auraient préféré un contrat de travail traditionnel. En revanche les travailleurs indépendants préfèrent en général leur situation à celle d'un salarié (DiNatale, 2001).

1.5 Le soutien des autres membres de l'organisation perçu par le travailleur

L'étude du traitement des travailleurs dans l'organisation et en particulier le traitement des travailleurs extérieurs donne lieu à la prise en compte de la perception du soutien par les autres membres de l'organisation d'une part et de la justice ou de l'équité de traitement entre travailleurs d'autre part. Des recherches sur des travailleurs temporaires et des travailleurs indépendants montrent que le soutien organisationnel perçu influence l'engagement organisationnel des travailleurs (Levesque et Rousseau, 1999). Concernant les intérimaires, le soutien organisationnel perçu par l'entreprise cliente a un effet sur l'engagement dans l'entreprise cliente mais également des retombées positives sur l'engagement dans l'agence d'intérim (Connelly, Gallagher et Gilley, 2003).

1.6 Les comportements citoyens des travailleurs dans l'organisation

Lorsqu'il s'agit d'évaluer les comportements des travailleurs dans l'organisation et notamment les comportements citoyens, les résultats comparant les comportements des travailleurs salariés à ceux des travailleurs extérieurs sont largement contradictoires. En effet, selon les travaux, les deux types de travailleurs ont le même niveau de citoyenneté (Kidder, 1995), les travailleurs indépendants sont plus citoyens que les salariés (Pearce, 1993) et inversement entre salariés et travailleurs extérieurs (Van Dyne & Ang, 1998).

1.7 Performance

Ang et Slaughter (2001) montrent que les travailleurs extérieurs sont moins performants dans leur rôle que les salariés malgré un fort soutien organisationnel mais Marler, Barringer et Milkovich (2002) montrent qu'il y a un lien entre performance, satisfaction et engagement pour les travailleurs extérieurs.

1.8 Contrats psychologiques

Rousseau (1995) montre que le contrat psychologique des travailleurs extérieurs est de nature transactionnelle plus que relationnelle. Or McDonald et Makin (2000) n'ont pas trouvé dans leur étude de différence entre le contrat psychologique des travailleurs extérieurs et des salariés. Les études sur les transitions entre des emplois traditionnels et atypiques montrent que le contrat psychologique change (Pearce, 1998 ; Ho, Ang et Straub, 2003) lorsque le statut juridique du travailleur change.

Les travaux menés sur des thématiques de comportement organisationnel fondées sur l'étude des salariés en comparant le groupe des salariés d'une part et un groupe de travailleurs extérieurs d'autre part restent difficiles à envisager dans une logique cumulative. En effet, les éléments précédents montrent le caractère contradictoire des résultats des études menées jusqu'à présent. Le paragraphe III. du chapitre 2 faisait déjà état des contradictions à l'œuvre dans la littérature à partir des dimensions du travail atypique. Dans le paragraphe précédent, la différence supposée entre le groupe de salariés et un groupe de travailleurs extérieurs ne semble pas permettre d'obtenir des résultats cohérents. Le paragraphe suivant s'intéresse précisément aux relations supposées entre salariés et travailleurs extérieurs dans la littérature.

2. Les relations supposées entre salariés et travailleurs extérieurs.

Les relations entre les salariés et les travailleurs extérieurs sont envisagées dans la littérature en termes d'intégration dans l'organisation, de partage des connaissances et de conséquences sur les salariés.

2.1 Intégration des travailleurs extérieurs dans l'organisation

Lautsch (2002) montre que les organisations intègrent plus ou moins les travailleurs extérieurs selon la nature de la technologie et les objectifs de performance liés au recours à des travailleurs extérieurs. Par ailleurs, Lautsch (2003) montre que lorsque les entreprises recourent à des travailleurs extérieurs pour améliorer la flexibilité de l'entreprise, ces derniers perçoivent une rémunération et des avantages similaires aux salariés. En outre, les travailleurs extérieurs semblent plutôt bien intégrés que considérés comme des moyens de réduire les coûts (Lautsch, 2003).

2.2 Le partage de connaissance entre travailleurs salariés et extérieurs

Les travailleurs extérieurs ont des connaissances spécialisées qu'ils transfèrent aux salariés (Galup et al., 1997). Ils peuvent diffuser une connaissance d'entreprise dans le domaine public (Matusik et Hill, 1998), c'est pourquoi les salariés sont parfois réticents à partager les connaissances avec eux. Les travailleurs extérieurs peuvent eux-mêmes être réticents à donner des informations en raison de leur statut précaire (Sias, Kramer and Jenkins, 1997).

2.3 Impact sur les salariés du recours à des travailleurs extérieurs

Les travaux montrent, en général, que les effets du recours à des travailleurs d'appoint sur les salariés sont négatifs. Pearce (1993), Geary (1992) et Twiname, Humphries et Kearins (2003) prouvent que cela a des conséquences négatives sur la charge de travail

et la structure des obligations assignées aux salariés. Barnett et Miner (1992) prouvent que le recours à des travailleurs extérieurs enraye l'évolution des salariés du bas de l'échelle hiérarchique et favorise celle des salariés de niveau supérieur par des mécanismes de concurrence des places.

Davis-Blake, Broschak et George (2003) montrent que l'hétérogénéité de statuts dans la main d'œuvre détériore les relations entre le manager et ses salariés, entraîne un plus faible niveau de loyauté et une augmentation des intentions de départ de l'entreprise. En outre, Davis-Blake et al. (2003) montrent que les effets sont plus négatifs lorsque l'on recourt à des travailleurs temporaires qu'à des prestataires. Ils avancent ainsi l'idée d'une concurrence directe entre les salariés et les travailleurs en contrat temporaire du fait de la proximité plus forte entre le contrat temporaire et le contrat à durée indéterminée plutôt qu'entre un contrat à durée indéterminée et un contrat commercial.

Les travaux menés sur les relations entre les salariés et les travailleurs extérieurs sont fondés sur une différence de fait entre les deux populations. Les résultats sont ici encore contradictoires dans la mesure où Lautsch (2002,2003) montre que finalement les travailleurs extérieurs sont intégrés en tant que travailleurs avant d'être considérés comme extérieur. Inversement, les travaux de Davis-Blake et al. (2003) montrent que le recours à des statuts d'emploi hétérogènes dans l'entreprise détériore la relation entre les salariés et l'entreprise. Les relations entre travailleurs extérieurs et salariés sont supposées bonnes ou mauvaises en fonction des études considérées.

Conclusion du II.

La littérature sur l'étude des travailleurs extérieurs dans l'organisation postule l'existence de catégories comportementales similaires entre les salariés et les travailleurs extérieurs. Les résultats montrent des orientations différentes selon le statut juridique mais sont contradictoires sur l'ensemble des thématiques. Ceci laisse à penser que les catégories ne sont peut-être pas adaptées à ce nouvel ordre économique de l'entreprise. En outre, les relations entre les travailleurs extérieurs et les salariés restent majoritairement supposées comme étant mauvaises ou négatives pour l'entreprise. Certains travaux montrent néanmoins l'inverse. Les résultats de la littérature apparaissent comme contradictoires et peu cumulables en raison notamment du peu de précision apporté sur le type de travailleur extérieur étudié et sur le contexte de l'étude (Ashford et al., 2007). Pour dépasser ces problèmes, il convient de s'intéresser au phénomène de la mixité de la main d'œuvre dans l'entreprise plutôt que de considérer le groupe des salariés et celui constitué par les

travailleurs extérieurs présents dans l'entreprise. Le point suivant prend cette perspective d'une main d'œuvre mixte dans l'entreprise pour en soulever les problèmes théoriques présentés dans la littérature.

III. Les problèmes théoriques d'une main d'œuvre mixte

Comme le soulignent de nombreux auteurs, salariés et travailleurs extérieurs travaillent sur le même lieu de travail, dans des bureaux voisins à des postes ou fonctions qui peuvent être similaires. Ce phénomène va jusqu'à brouiller les repères lorsque l'on cherche à savoir qui est salarié de l'entreprise de qui ne l'est pas.

Davis-Blake, Broschak et George (2003) parlent ainsi d'une main d'œuvre mixte (*blended workforce*):

> « Use of nonstandard workers (workers with whom an employer's work arrangements are nonstandard) has created the "blended workforce", in which standard and nonstandard workers work side-by-side in the same jobs and are integrated into work teams (Olsten Corporation, 1997; Pearce, 1993; Smith, 2001)[20] » (Davis-Blake et al., 2003, p. 475)

Garsten (1999) évoque la dynamique de différenciation ou non entre travailleurs extérieurs et salariés d'un certain point de vue :

> « During everyday worklife, they [temporary workers] work closely with other employees, often performing similar tasks. For a visitor, they could easily pass as insiders. At particular events or in particular symbolic domains, however, their status as liminal members and strangers appears more clearly. Their presence then serves as a defining contrast for others who are more fully part of the organizational community.[21] » (Garsten, 1999, p. 615)

[20] Le recours à des travailleurs atypiques (c'est-à-dire des travailleurs dont le contrat de travail qui les lie à l'organisation est atypique) a engendré une main d'œuvre mixte dans laquelle les travailleurs salariés et atypiques travaillent côte-à-côte dans des postes similaires et sont intégrés dans des équipes de travail.

[21] Durant la vie quotidienne sur le lieu de travail, les travailleurs temporaires travaillent à proximité des autres employés souvent sur la réalisation de tâches similaires. Du point de vue du visiteur, ils peuvent aisément passer pour des internes. Lors d'un évènement particulier ou dans des domaines symboliques particuliers, leur statut de membre périphérique et d'étranger apparaît de manière plus visible. Leur présence s'envisage ainsi comme la définition par contraste pour ceux qui sont membres à part entière de la communauté organisationnelle.

Smith (1997) précise que les frontières entre les travailleurs permanents et temporaires sont difficiles à tracer :

> « Indeed, the boundaries between temporary and permanent workers can be ill-defined and multilayered, as both groups do the same tasks, hold the same positions (including informal supervisorial and coordinator positions), work the same hours, or wear the same uniforms[22]. » (Smith, 1997, p. 329)

Bonnivert, Rorive et Xhauflair (2003) insistent sur une dimension collective des travailleurs quels que soient leurs statuts d'emploi :

> « En conséquence, il n'est pas rare aujourd'hui de voir se côtoyer dans une même situation de travail des salariés de l'entreprise, des travailleurs intérimaires, des salariés de sous-traitants et même des indépendants, tous impliqués dans la même activité ou le même projet » (Bonnivert et al., 2003, p.2).

Si la main d'œuvre est mixte alors se pose le problème de la nature de l'encadrement. Est-ce qu'on pose la question du management de main d'œuvre mixte ou celle du management des travailleurs extérieurs ? Ashford et al. (2007) ont envisagé les deux questions comme deux thématiques de recherche différentes avec leurs propres corpus de travaux.

1. Le problème de la main d'œuvre mixte posé au niveau du groupe de travailleurs

Ashford et al. (2007) soulignent le problème grandissant consistant à gérer une main d'œuvre mixte composée de salariés et de travailleurs extérieurs :

> « Management increasingly faces the challenge of managing a blended workforce that includes standard and nonstandard workers performing side by side, often over some period of time. [23]» (Ashford et al., 2007, p.86).

Les auteurs recensent les études portant sur les enjeux du management face à la main d'œuvre mixte et en dégagent deux points : les facteurs de négativité et la manière de minimiser les coûts du mélange. Cependant cette perspective s'appuie sur le postulat d'une identification organisationnelle des travailleurs comme facteur de performance qui peut être remise en cause.

[22] En effet, les frontières entre les travailleurs temporaires et permanents peuvent être mal définies et multicouches, dans la mesure où les deux groupes réalisent les mêmes tâches, ont des positions similaires ou encore portent le même uniforme.

[23] Le management fait face de plus en plus à l'enjeu de gérer une main d'œuvre mixte composée de travailleurs typiques et atypiques réalisant leurs missions côte à côte souvent sur de longues périodes.

1.1. Les facteurs de négativité d'une main d'œuvre mixte

Les facteurs de négativité relevés par Ashford et al. (2007) sont au nombre de quatre et portent sur la sécurité de l'emploi, le système de mobilité des salariés, l'équité de traitement et la qualité du travail.

Le premier facteur traite de la réaction des salariés de s'interroger sur la sécurité de leur emploi et de vouloir protéger leur poste devant l'arrivée des travailleurs extérieurs (Geary, 1992). Par ailleurs, il apparaît que si les travailleurs extérieurs travaillent plus dur pour essayer de se faire embaucher, les salariés s'alignent sur les rythmes de travail pour ne pas être virés.

Le deuxième facteur laisse apparaître que le recours à des travailleurs extérieurs modifie le système de mobilité des salariés. Cela accélère la mobilité des travailleurs les plus élevés dans la hiérarchie et ralentit celle des salariés occupant des positions hiérarchiques plutôt basses (Barnett and Miner, 1992).

Le troisième facteur de négativité conduit les salariés à s'interroger sur l'équité de traitement et diminue leur confiance dans l'organisation.

Enfin, le quatrième et dernier facteur de négativité apporte aux salariés une vision négative de la qualité du travail dans la mesure où une adjonction de main d'œuvre atypique peut se traduire en une surcharge de travail pour le salarié. En effet, l'intégration d'un travailleur atypique nécessite de le former « sur le terrain » par les travailleurs déjà présents donc plutôt des salariés.

1.2 Des moyens pour minimiser les coûts du mélange de main d'œuvre ?

Dans une perspective désireuse de minimiser les coûts du mélange de salariés et de travailleurs extérieurs dans les activités de l'entreprise, il apparaît que le type de travailleur extérieur, la position du salarié dans l'organisation et la confiance que le salarié place dans son organisation sont des éléments à prendre en compte pour évaluer les impacts négatifs du recours à des travailleurs atypiques.

Les études de Davis-Blake et al. (2003) et Broschak et Davis-Blake (2006) montrent que plus le statut du travailleur extérieur est proche de celui du salarié plus la menace est concrète pour le salarié. Ainsi, un travailleur en contrat à durée déterminée constituera plus une menace pour le salarié qu'un travailleur prestataire déjà lui-même salarié d'une autre entreprise. Par ailleurs, le ressenti du salarié dépend également de sa position organisationnelle. Il apparaît que les responsables se sentent moins menacés que les

salariés sans responsabilité. Enfin, les études de Davis-Blake et collègues montrent également que les salariés les plus déçus sont ceux qui adhèrent le plus à l'organisation.

La perspective proposée dans les paragraphes précédents repose sur le postulat que l'identification organisationnelle du travailleur est un facteur important. Or dans le contexte d'une main d'œuvre mixte, ce postulat semble remis en cause.

1.3 Sortir de l'identification organisationnelle comme seul facteur de performance.

Blatt (2003) résume le problème de la main d'œuvre mixte en termes de défaillance des mécanismes d'identification organisationnelle comme facteur de performance. L'entreprise qui chercherait à faire adhérer ses salariés à son organisation pour accroître sa performance manquerait son but dans la mesure où les travailleurs de l'entreprise ne sont plus seulement des salariés mais des prestataires, des intérimaires et des stagiaires qui n'entretiennent pas tous le même rapport à l'organisation.

D'autres facteurs de performance pouvant s'appliquer à la fois aux travailleurs salariés et externes sont ainsi envisagés. Blatt (2003) avance l'idée que l'identification organisationnelle n'est pas le seul lien psychologique entre l'employé et l'entreprise qui permet la performance. Elle propose ainsi quatre modèles mentaux alternatifs : prendre en compte la relation de type client-fournisseur, considérer l'organisation comme une arène, un terrain de jeu d'exercice de la performance individuelle, les relations interpersonnelles qui se créent entre les individus au travail et l'adhésion au projet de l'organisation.

Ces quatre modèles mentaux alternatifs pourraient expliquer pourquoi certaines études montrent qu'il y a convergence des comportements entre les travailleurs salariés et externes (Pearce, 1993). Blatt (2003) défend l'idée d'aligner les méthodes d'incitation pour les travailleurs standards et non standards notamment en matière de reconnaissance du travail, d'assurer des relations interpersonnelles de qualité, et de communiquer sur un projet mobilisateur.

Les problèmes d'une main d'œuvre mixte envisagés au niveau du groupe de travailleurs montrent encore une fois des présupposés négatifs liés à une norme persistante considérant que l'entreprise se fonde sur des salariés. Le fait de sortir du postulat que l'identification organisationnelle constitue le seul facteur de performance permet déjà de comprendre les contradictions dans les résultats sur l'engagement et l'implication des travailleurs salariés et extérieurs. Le paragraphe suivant s'intéresse à des problématiques plus individuelles concernant l'encadrement des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

2. Le problème du management des travailleurs extérieurs

Cette perspective s'intéresse à la manière exclusive dont un responsable peut manager des travailleurs extérieurs. Les problèmes managériaux posés par le recours à des travailleurs extérieurs relèvent du contrôle et de l'engagement dans l'organisation. Ashford et al. (2007) notent quatre directions dans les travaux de recherche : le management par la conception du travail et de son adéquation, le management par l'échange, le management par la relation et le management par l'identité.

Le management par la conception du travail et de son adéquation concerne le type de poste occupé par le travailleur extérieur et le lien entre la satisfaction, la performance et les préférences des travailleurs. Le management par l'échange s'appuie sur les théories de l'échange social et du contrat psychologique. Les travaux s'intéressent aux moments où les managers prennent en compte ce que l'organisation peut apporter au travailleur pour le motiver. Le management par les relations indique que les travailleurs extérieurs sont d'autant plus sensibles à la qualité des relations humaines que leur situation est ambigüe, inconfortable :

> « Thus relationships between nonstandard workers and their peers and immediate supervisors can be one key to facilitating positive organizational outcomes, such as identification and commitment, as well as nonstandard workers' personal well-being. Managers can enable the development of these relationships, thereby leveraging their potential. In fact, management may find easier to enable positive relationships than to implement organizational practices for including and supporting nonstandard workers, simply because they are constrained by the structural features of nonstandard work and by their desire to cut costs.[24] » (Ashford et al., 2007, p. 96)

Enfin le management par l'identité promeut un alignement entre l'identité des travailleurs extérieurs et les intérêts de l'organisation. Certains travaux ont montré que les travailleurs temporaires intégrés à des équipes de travail comportant une majorité de salariés se sentaient mieux dans l'organisation (Chattopadhyay and George, 2001). Les managers pourraient aussi clarifier les valeurs de l'organisation et attirer les travailleurs dont les valeurs correspondent.

[24] Ainsi, les relations entre les travailleurs atypiques et leurs équivalents salariés et leurs responsables directs peuvent constituer une clé pour produire des résultats organisationnels positifs comme l'identification et l'engagement, autant que le bien être personnel des travailleurs atypiques. Les managers peuvent favoriser le développement de telles relations et ainsi augmenter leur potentiel. En fait, il est peut-être plus facile pour le management de faciliter des relations positives plutôt que de mettre en œuvre des pratiques organisationnelles pour intégrer et développer les travailleurs atypiques, tout simplement à cause des contraintes juridiques et formelles du travail atypique et par leur désir de réduire les coûts.

Conclusion du III.

Ainsi, la mixité de la main d'œuvre en matière de statuts d'emploi pose à la fois le problème de la gestion de la mixité et du management des travailleurs extérieurs. La littérature anglo-saxonne sur ce sujet laisse apparaître des études largement dominées par l'idée que les conséquences du mélange sont plutôt négatives (travaux de Davis-Blake et al. dans les articles de 2003 et 2006) et qu'il faut « minimiser » les coûts humains et managériaux du phénomène. D'autres travaux s'intéressent exclusivement à la meilleure manière de manager des travailleurs atypiques dans l'optique de la relation entre le travailleur en tant qu'individu d'une part et l'organisation d'autre part.

> « Most organizational researchers treat contingent employment either as evidence for boundaryless organizations or as a strategic issue posed by an increasingly volatile and competitive economic environnement (Pfeffer and Baron, 1988 ; Handy 1989, Cohen and Haberfeld 1993, Davis-Blake and Uzzi 1993, Matusik and Hill 1998). From this point of view, contingent employment is portrayed as a means by which organizations can reduce costs, gain flexibility, or acquire knowledge. This emphasis on the firm's perspective and its demand for labor leaves unquestioned the assumption that work occurs within an employing organization and that the primary theoretical issue is a shift away from long-term employment. Although how firms manage employment relations is certainly an important issue, if one looks at contingent work from the point of view of those who perform it, the firm becomes less figural than organizational theorists currently presume, and other relevant social structure come into view.[25] » (Barley and Kunda, 2001, P. 79)

L'aspect de la collaboration entre les salariés et les travailleurs atypiques n'est pas envisagé dans la littérature étudiée alors que la première partie montre que la présence de travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise ne constitue pas un phénomène marginal.

[25] La plupart des chercheurs en organisation considèrent l'emploi d'appoint comme une preuve de l'éclatement des frontières de l'organisation ou comme un problème stratégique posé par un environnement économique devenu extrêmement concurrentiel. De ce point de vue, l'emploi d'appoint est représenté comme un moyen pour les organisations de réduire les coûts, de gagner en flexibilité et d'acquérir des connaissances. La focalisation sur la perspective de la firme et sa demande de main d'œuvre laisse de côté et n'interroge pas le fait que ce travail se déroule à l'intérieur d'une organisation employeur et que le problème théorique majeur est celui du recul de l'emploi à long terme. La manière dont les entreprises gèrent les relations d'emploi est certainement une question importante, cependant, si l'on regarde l'emploi d'appoint du point de vue de ceux qui le réalisent, l'entreprise devient moins représentative que ce que les théoriciens des organisations soutiennent actuellement, et d'autres structures sociales plus pertinentes apparaissent.

Conclusion du chapitre 3

La perspective de l'entreprise en matière de distinction des travailleurs considère les travailleurs extérieurs selon trois grandes figures : le travailleur temporaire intérimaire ou en CDD, le travailleur prestataire indépendant ou salarié d'une entreprise de prestation de services et le travailleur étudiant en stage ou en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Les statistiques données par l'INSEE ne permettent pas de quantifier la répartition des travailleurs dans la population active mais une estimation basse permet de faire l'hypothèse qu'un travailleur sur cinq se trouve dans cette situation de travailleur extérieur.

L'intérêt de la littérature s'est porté sur le comportement de ces travailleurs extérieurs dans l'organisation. Cependant dans la mesure où la plupart des études ont considéré les catégories construites à partir de l'étude des salariés et ont envisagé le groupe formé par les travailleurs extérieurs par opposition au groupe formé par les salariés, les résultats s'avèrent très contradictoires. En outre, la considération d'une main d'œuvre mixte devant permettre de résoudre les contradictions précédentes en apporte d'autres dans la mesure où subsiste l'idée que le rapport normal à l'entreprise est celui que les salariés entretiennent avec elle. Ainsi, les conséquences du recours à des travailleurs extérieurs sont montrées comme étant négatives puisque venant modifier le rapport normal entre le salarié et l'entreprise en matière de perception d'une sécurité de l'emploi, de traitement équitable et de qualité de travail. Si le fait de sortir de l'identification organisationnelle comme seul facteur de performance permet de dépasser l'opposition construite entre les salariés d'une part et les travailleurs extérieurs d'autre part, la conception de quatre modes de management des travailleurs extérieurs s'appuie sur la prise en compte de la dimension individuelle du problème. Le manager doit gérer chaque travailleur selon son statut juridique et le lien avec l'organisation qui en découle.

Or, il apparaît au vu de toutes les contradictions présentées dans la littérature que la façon d'envisager le thème des travailleurs extérieurs dans l'entreprise induit elle-même les contradictions. Il semble donc pertinent d'envisager une façon alternative d'étudier la thématique des travailleurs extérieurs dans l'entreprise en prenant la perspective de l'entreprise, à savoir comment cette dernière distingue les travailleurs réguliers des autres et en considérant la collaboration entre les salariés et les travailleurs extérieurs plutôt que leur opposition.

Chapitre 4 : Quelles notions pour penser la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs dans l'entreprise?

La formulation de l'objet de recherche constitué par la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise pose la question de l'existence de catégories dans la littérature permettant de saisir l'objet dans ses dimensions organisationnelles et relatives au travail réalisé en commun. C'est pourquoi, le présent chapitre réalise un tour d'horizon des différentes notions inhérentes à l'activité organisée comme la notion d'équipe ou de communauté. Les notions présentées apparaissent comme étant reliées à l'étude du travail et de son organisation d'une part, et, d'autre part, à l'étude de l'organisation en tant que structure. La première partie s'intéresse aux notions issues de l'étude du travail et de son organisation, à savoir, les notions de groupes, d'équipes et de collectifs de travail. La deuxième partie s'oriente vers la notion de communauté dans une tradition d'étude des organisations en tant que structures. Enfin, dans la mesure où aucune des catégories discutées ne rend compte à la fois de la dimension d'organisation du travail et des différences d'appartenance structurelles à l'œuvre dans la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise, le troisième point propose de considérer l'objet de recherche comme une situation de gestion à analyser.

I. Du groupe à l'équipe de travail en passant par le collectif : comprendre l'organisation du travail

Les formes d'action collective au travail sont étudiées sous différents noms comme le groupe de travail, l'équipe de travail ou encore le collectif de travail. Ces noms peuvent faire référence à des traditions disciplinaires comme le groupe de travail en psychologie sociale et le collectif de travail en ergonomie. Dans le projet de décrire la collaboration entre les salariés et les travailleurs extérieurs, nous passons en revue les formes du groupe, de l'équipe et du collectif afin d'en évaluer la pertinence.

1. Définition du groupe ou équipe de travail en psychologie sociale

La psychologie sociale anglo-saxonne s'intéresse en premier lieu aux petits groupes interpersonnels et notamment les groupes qui se forment dans le cadre du travail. Ainsi les travaux sur les équipes de travail proviennent de ce champ et se sont développés par la suite en psychologie organisationnelle et en comportement organisationnel (Bell et Kozlowski, 2010).

Dans le chapitre du *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* consacré aux équipes de travail, Kozlowski et Bell (2003) donnent la définition d'une équipe ou d'un groupe de travail comme étant composé de deux ou plusieurs individus qui remplissent des tâches dans le cadre de l'organisation, partagent un ou plusieurs buts commun(s), interagissent socialement, présentent des interdépendances dans le flux de réalisation des tâches, gèrent et maintiennent des frontières de groupe et sont incorporés dans un contexte organisationnel plus large qui contraint l'équipe et influence les échanges avec les autres entités de l'organisation. Ainsi un groupe d'individus est qualifié d'équipe ou de groupe de travail si les individus se reconnaissent et se définissent en tant que groupe ou équipe remplissant des tâches dans des buts communs en interaction et interdépendance dans un contexte organisationnel plus large.

Les types d'équipes de travail peuvent être classés par type d'activité : équipe de production, équipe de services, équipe de direction et équipe-projet ou par des caractéristiques géographiques : équipe virtuelle ou équipe transnationale. Une autre façon de réaliser une typologie consiste à partir de dimensions caractérisant les contraintes pesant sur l'équipe. Kozlowski et Bell (2003) proposent ainsi six dimensions: l'environnement externe ou le contexte organisationnel, la perméabilité et la porosité des frontières de l'équipe, la diversité des membres de l'équipe ainsi que leur localisation, les exigences en matière de couplage interne, les interdépendances dans le flux d'activité et leurs implications en matière d'objectifs, de rôle, de processus et de demande de performance, enfin les caractéristiques temporelles qui déterminent la nature des cycles de performance.

Ainsi la composition de l'équipe constitue une dimension fondamentale dans la notion d'équipe de travail. Cette dimension apparaît comme étant différenciante dans une logique de taxonomie. Par ailleurs, les évolutions de l'environnement des organisations ainsi que celles ayant trait au travail semblent apporter de nouvelles formes d'équipes faisant l'objet de travaux de recherche :

> "More recently, the globalization of organizations and changing nature of work have yielded new team forms such as distinctions based on culture—cross-cultural, mixed-culture, and transnational teams (Earley & Erez, 1997)—and collocation in time and space—virtual teams. [26]" (Kozlowski et Bell, 2003, p. 342)

[26] Plus récemment la mondialisation des organisations et l'évolution de la nature du travail ont entraîné l'apparition de nouvelles formes d'équipe reposant sur des différences de culture avec les équipes transculturelles, multiculturelles et transnationales ou sur de nouvelles localisations dans le temps et dans l'espace, comme avec les équipes virtuelles.

Par ailleurs, le type d'équipe s'envisage en dynamique en fonction de l'évolution des formes de travail et d'organisation.

> "As organizations and work continue to evolve, new types of work teams will be created and classified.[27]" (Kozlowski and Bell, 2003, p. 342)

Pour penser le groupe ou l'équipe de travail dans une évolution de l'organisation et du travail consistant à rassembler des salariés et des travailleurs atypiques sur un même lieu de travail, existe-t-il des catégories d'équipes répondant à cette spécificité ?

2. Equipes virtuelles ou équipes diverses : des catégories pour penser la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs ?

Les causes du recours à l'emploi atypique semblent provenir des mêmes transformations à l'œuvre que celles expliquant l'apparition de nouvelles formes d'équipe. Ainsi la mondialisation est également invoquée pour expliquer la croissance du recours des entreprises à des travailleurs extérieurs. La question est donc de savoir si certaines formes d'équipes déjà qualifiées par les chercheurs peuvent rendre compte de la forme d'équipe composée de salariés et de travailleurs extérieurs.

La littérature laisse apparaître deux formes particulières d'équipe auxquelles les chercheurs s'intéressent de plus en plus. En effet, les formes qualifiées d'équipes virtuelles (*virtual teams*) et d'équipes diversifiées (*diverse teams*) ont attiré l'attention de Kuruppuarachchi (2009) et Kozlowski and Bell (2003) pour les équipes virtuelles et Joshi et Roh (2009) ainsi que Homan et al. (2008) pour les équipes diversifiées.

[27] Dans la mesure où les organisations et le travail poursuivent leur évolution, de nouveaux types d'équipes de travail seront créés et classifiés.

2.1 Des équipes virtuelles au sens spatio-temporel

Les équipes virtuelles (*virtual teams*) sont composées de personnes dispersées géographiquement et/ou dans des organisations différentes qui collaborent au moyen de technologie de l'information et de la communication.

En effet, Kuruppuarachchi (2009) mentionne l'existence de l'équipe au-delà de la sphère physique :

> "A virtual team can formally be defined as a group of geographically and/or organizationally dispersed coworkers assembled using a combination of information and communications technologies for accomplishing an organizational task[28]." (Kuruppuarachchi, 2009, p. 20)

Kozlowski et Bell (2003) considèrent les équipes virtuelles en référence aux équipes collaborant en face à face:

> "[we] distinguish virtual teams from conventional face-to-face teams based on two features:
> (1) spatial distance—virtual team members are dispersed in space, and
> (2) technological mediation of information, data, and personal communication—virtual team members interact via advanced communications media. These two features enable diverse expertise—located worldwide—to be combined into a team that transcends the usual boundaries of space and time.[29]" (Kozlowski et Bell, 2003, p. 342)

Les équipes virtuelles dépassent ainsi les frontières spatiales et temporelles grâce au concours des technologies de l'information et de la communication. Or, l'aspect qui justement donne réalité à la forme d'équipe composée de salariés et de travailleurs atypiques réside dans la proximité géographique et leur co-localisation au sein de l'organisation. Dans ce cas, la « virtualité » de l'équipe provient du fait que les travailleurs atypiques ne figurent pas à l'organigramme des entités organisationnelles du niveau d'une direction notamment. Ainsi les différents services ou départements d'une direction ne

[28] Une équipe virtuelle peut être formellement définie comme un groupe de collègues de travail dispersés géographiquement ou appartenant à des organisations différentes mais rassemblés grâce à une combinaison de technologies de l'information et de la communication pour accomplir une tâche organisationnelle.

[29] Nous distinguons les équipes virtuelles des équipes conventionnelles en face-à-face sur la base de deux critères :
1) la distance spatiale, dans la mesure où les membres d'une équipe virtuelle sont dispersés dans l'espace ;
2) la médiation technologique de l'information, des données et des communications personnelles dans la mesure où les membres de l'équipe interagissent à travers des media de communication avancés.
Ces deux critères permettent de rassembler des expertises variées situées dans le monde entier au sein d'équipes qui dépassent les frontières spatio-temporelles traditionnelles

mentionnent pas dans leur organigramme les travailleurs atypiques. Ce qui a pour conséquence que les groupes ou équipes de travail formés par les salariés et les travailleurs atypiques ne figurent pas sur les représentations formelles et officielles de l'organisation.

Les équipes composées de salariés et de travailleurs atypiques sont diverses dans la nature des statuts juridiques des membres au sein de l'organisation. Il paraît donc intéressant d'envisager les travaux sur la diversité dans les équipes et sur la forme qualifiée d'équipe diverse.

2.2 Les équipes diversifiées ou la diversité dans la composition de l'équipe

Les équipes diverses sont par dénomination des équipes composées d'individus divers. La diversité repose sur la perception des différences entre les personnes à l'intérieur du groupe (Homan et al., 2008) et sur la représentation des différences parmi les membres du groupe au regard d'un attribut personnel spécifique (Joshi et Roh, 2009). La littérature sur l'étude de la diversité au sein des équipes prend traditionnellement plutôt en compte des critères socio-démographiques comme l'âge et le sexe (Cummings, 2004).

> « Relatively little attention has been given to member differences in organizational affiliations, roles, or positions. With the rise in labor costs, global expansion, and corporate mergers, work groups are often used as a means for connecting members who are dispersed across different geographic locations, who represent different functions, who report to different managers, or who work in different business units[30]» (Cummings, 2004, p. 353)

L'idée d'une diversité structurelle (*structural diversity,* Cummings, 2004) en sus de la diversité démographique est ainsi définie. Cepedant, Cummings (2004) s'arrête aux frontières juridiques de la firme dans la mesure où il ne prend pas en compte les cas de groupes de travail composés de travailleurs ayant des statuts juridiques différents.

Joshi et Roh (2009) distinguent deux aspects des attributs de la diversité. Le premier aspect des attributs est lié aux relations humaines et aux processus de catégorisation sociale et le second aspect est lié à la tâche assignée dans l'organisation. Joshi et Roh (2009) définissent les deux aspects des attributs de la diversité de la manière suivante :

[30] Relativement peu d'attention a été portée aux différences des membres en matière d'affiliation organisationnelle, de rôle et de poste. Avec l'augmentation des coûts du travail, la mondialisation et les fusions d'entreprise, les groupes de travail sont souvent utilisés comme un moyen de connecter des membres dispersés dans différentes localisations géographiques, représentant différentes fonctions, sous l'autorité de plusieurs managers et travaillant dans des entités différentes.

> "Relations-oriented diversity attributes such as gender, race/ethnicity, and age are cognitively accessible, pervasive, and immutable and are associated with social categorization processes […] In contrast, task-oriented diversity attributes, such as education, function, and tenure, are associated with skill-based and informational differences among work group members.[31]" (Joshi et Roh, 2009, p. 600)

La question reviendrait ainsi à se demander si le statut de travailleur salarié ou atypique constitue un attribut lié à la tâche ou à un processus de catégorisation sociale. La définition donnée par Joshi et Roh (2009) laisse apparaître la possibilité d'une double appartenance du statut juridique aux attributs mentionnés. En effet, la qualification de la différence entre travailleur salarié et travailleur atypique est bien le résultat d'un processus de catégorisation sociale, à l'exception près qu'il ne s'agit pas d'un caractère immuable. Le travailleur atypique peut être embauché par l'organisation et devenir ainsi un salarié. De plus, la différence étant de nature juridique, elle a trait à une position par rapport à l'organisation et donc au groupe existant à l'intérieur de l'organisation. Il est donc difficile de positionner le statut juridique du travailleur dans l'organisation comme une différence entrant dans les catégories relatives aux attributs de la diversité dans la composition des équipes de travail. Ceci a pour conséquence une faible correspondance de la forme d'équipe composée de travailleurs extérieurs et de salariés avec les formes d'équipes diverses proposées par la littérature.

De la notion de diversité se rapproche celle d'hétérogénéité. Broschak et Davis-Blake (2006) recourent à cette notion pour étudier les conséquences du recours à des travailleurs atypiques sur le comportement et les attitudes des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Les auteurs parlent ainsi d'hétérogénéité dans les contrats de travail et soutiennent la thèse que ce phénomène a des conséquences non négligeables sur le rapport des salariés à l'organisation. Les statuts juridiques des travailleurs sont envisagés en matière de lien à l'organisation. Le niveau du groupe n'est donc pas envisagé.

La question de l'équipe ou du groupe de travail composé de travailleurs salariés et extérieurs apparaît au moment où les membres se définissent en tant que groupe ou équipe malgré le fait que l'organisation ne le reconnaisse pas de manière formelle. Rappelons que dans la perspective de la psychologie organisationnelle, un groupe d'individus est qualifié d'équipe ou de groupe de travail si les individus se reconnaissent et se définissent en tant

[31] Les attributs relationnels de la diversité comme le genre, l'appartenance ethnique et l'âge sont à la fois, accessibles de manière cognitive, immuables et associés à des processus de catégorisation sociale. A contrario, les attributs professionnels de la diversité comme la formation, la fonction et le poste sont associés à des différences informationnelles et de compétences parmi les membres du groupe de travail.

que groupe ou équipe remplissant des tâches dans des buts communs en interaction et interdépendance dans un contexte organisationnel plus large (Kozlowski et Bell, 2003).

Les travaux actuels menés sur les équipes de travail s'intéressent à une forme de virtualité dans un sens géographique et à une forme de diversité essentiellement sociodémographique. La diversité entendue dans le sens des statuts juridiques des travailleurs ne fait pas l'objet d'étude particulière. De même, la virtualité ne s'envisage pas dans les différences d'appartenances organisationnelles des travailleurs collaborant ensemble sur le lieu de travail de l'entreprise.

Les nuances entre les formes de groupe, équipe et collectif peuvent éclairer le phénomène de la collaboration entre les travailleurs salariés et extérieurs.

3. Groupe, équipe, collectif : quelles nuances pour penser la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs ?

Dans la tradition de l'ergonomie française, l'étude du travail a pris un niveau d'analyse au niveau du groupe de travailleurs, amenant ainsi la notion de collectif de travail. Le raisonnement est le suivant. Leplat (1993) distingue l'équipe formelle de travail de l'équipe effective. L'équipe formelle est définie par l'organigramme et est stable dans le temps. L'équipe effective est composée des personnes qui effectuent le travail collectif et peut être temporaire. Pour Bourdon et Weill-Fassina (1994), l'équipe effective constitue le collectif de travail. Navarro (1991) précise qu'il y a un collectif de travail lorsqu'il y a apparition de connaissance sur son propre fonctionnement, utilisation d'un langage commun et mise en œuvre d'un processus de régulation interindividuelle.

Ainsi le collectif de travail est composé des travailleurs réalisant effectivement le travail d'une manière collective grâce à la détention de connaissance sur son propre fonctionnement, le recours à un langage commun et à un processus de régulation interindividuelle permettant de cimenter le groupe.

Pour Allard-Poesi (2006), « une équipe constitue un certain type de groupe. L'interdépendance des membres repose alors sur la réalisation d'un objectif commun, impliquant un degré plus ou moins élevé de collaboration entre les participants » (p. 10). Cette définition rappelle les observations de Katzenbach et Smith (1993) réalisées à partir de cinquante équipes de travail. Les auteurs différencient l'équipe de travail du groupe travaillant ensemble. En effet, ils partent du principe que l'équipe et le groupe de travail n'aboutissent pas aux mêmes résultats en matière de performance. La performance d'un

groupe de travail correspond à la somme des résultats individuels alors que la performance d'une équipe dépend à la fois du résultat des actions individuelles et du produit du travail collectif.

La notion de produit du travail collectif, *collective work-product*, se définit comme l'objet d'un travail réalisé à deux ou plus :

> « a collective work-product is what two or more members must work on together, such as interviews, surveys or experiments. Whatever it is, a collective work-product reflects the joint, real contribution of team members.[32]" (Katzenbach et Smith, 1993, p. 112)

Dans cet ordre d'idée Barthe et Quéinnec (1999) précisent la définition d'une activité collective :

> « En situation de travail, une activité collective donnée correspond à la mise en œuvre d'un processus de coopération entre les opérateurs et d'un processus de coordination au niveau de leurs actions. » (Barthe et Quéinnec, 1999, p. 670)

Pour eux, la coopération est « le processus par lequel des opérateurs effectuent une activité en commun, c'est « l'action de participer à une œuvre commune » (Le Petit Robert, 1996) » (Barthe et Quéinnec, 1999, p. 670). Elle est finalisée c'est-à-dire qu'elle permet l'atteinte d'un objectif rentrant dans le but de la tâche collective mais aussi active dans le sens où il y a une répartition des tâches et des sous-tâches entre les membres de l'équipe de travail. Enfin la coopération est organisée car « dotée d'un mode de fonctionnement structuré par la répartition des tâches au sein de l'équipe de travail » (Barthe et Quéinnec, 1999, p.671) et s'organise car préparée par les opérateurs le travail de partage de la représentation (« accorder les représentations » ibid., p.672) du but à atteindre et de la façon d'y parvenir.

Quant à la coordination, la sociologie du travail considère qu'elle est « constituée par un ensemble de règles qui doivent être appliquées par les opérateurs afin de mettre en relation les différentes tâches qui leur sont attribuées (de Terssac et Lompré, 1994) » (Barthe et Quéinnec, 1999, p. 672). En sciences des organisations, la coordination représente les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail. Mintzberg (1996) identifie trois mécanismes : la standardisation, la supervision directe et l'ajustement mutuel.

[32] Un produit du travail collectif est le fruit de ce que deux ou plusieurs membres ont dû faire ensemble pour y parvenir comme des entretiens, des études ou des expériences. Peu importe le résultat, le produit du travail collectif reflète la contribution réelle conjointe des membres de l'équipe.

Ainsi une équipe de travail devient un petit nombre de personnes avec des compétences complémentaires qui sont engagées dans un but commun, un ensemble d'objectifs de performance dans une démarche de responsabilité commune :

> « a team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, set of performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable[33] » (Katzenbach and Smith, 1993, p. 112)

Le groupe de travail rassemble des personnes travaillant de manière à atteindre des objectifs qui leur sont propres et sur lesquels elles sont évaluées. Elles échangent les informations, les pratiques au sein de groupe afin d'améliorer leurs performances individuelles et de faciliter leur travail. En aucun cas, il n'est question de contribuer à l'atteinte d'un objectif commun.

Le collectif de travail a trait à la réalisation d'une activité collective par des travailleurs disposant de connaissances sur leur mode de fonctionnement en groupe, d'un langage commun et de moyens de se réguler entre eux.

La présence d'équipes au sein de l'organisation ne semble pas menacer les structures et les hiérarchies existantes. Katzenbach et Smith (1993) pensent, qu'au contraire, les équipes améliorent les structures existantes. Ainsi une opportunité de création d'équipe arrive lorsque la hiérarchie ou les frontières organisationnelles entravent les combinaisons de compétences nécessaires pour obtenir des résultats optimaux. Les équipes de travail pourraient, selon les auteurs, constituer les unités de base des organisations performantes.

L'approche par l'ergonomie et la notion de collectif de travail permet de différencier l'équipe formelle de l'équipe de travail effective. Ainsi, les activités réalisées conjointement par des salariés qui figurent à l'organigramme et des travailleurs extérieurs n'y apparaissant pas prennent alors la forme d'un collectif de travail.

Conclusion du I.

La collaboration entre les salariés et les travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise peut prendre la forme d'un collectif de travail. En effet, les membres d'un tel collectif agissent de manière conjointe sur la base d'un partage de connaissances sur leur

[33] Une équipe représente petit nombre de personnes aux compétences complémentaires qui sont engagés vers un but commun avec des objectifs de performance et une approche dans laquelle ils se rendent mutuellement des comptes.

fonctionnement en équipe et disposent d'un langage commun et de processus de régulation interindividuelle.

La collaboration entre les salariés et les travailleurs extérieurs constitue un groupe à partir du moment où il y a partage d'information et entraide pour que chacun puisse atteindre ses objectifs individuels.

Cette collaboration devient une équipe lorsqu'il y a fédération autour d'un objectif commun dont l'action collective va permettre sa réalisation.

En d'autres termes, la collaboration entre les salariés et les travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise peut prendre n'importe quel format d'action collective dans la mesure où ces formats d'action sont pensés en référence au travail à réaliser et non à l'organisation abritant sa réalisation. La spécificité organisationnelle de cette collaboration échappe au format d'action du travail. C'est pourquoi la partie suivante s'intéresse à la notion de communauté qui paraît se rapprocher de l'organisation.

II. La notion de communauté avec la difficulté d'une perspective organisationnelle

La notion de communauté diffère des notions de groupe, équipe et collectif précédemment étudiées dans sa dimension organisationnelle. En effet, le premier point s'attache à présenter la notion de communauté dans la tradition sociologique et en théorie des organisations. Le deuxième point présente une discussion autour des notions de communauté de pratique et d'équipe projet. Le troisième point traite des communautés imaginaires transposées du champ politique au champ organisationnel. Enfin, les communautés de métier sont présentées pour en tirer les caractéristiques principales.

1. La communauté dans la tradition sociologique et en théorie des organisations

La notion de communauté hérite d'une longue histoire en sociologie et de nombreuses définitions. Schrecker (2006) a retracé le parcours du concept dans les travaux de sociologie anglo-saxons. Il apparaît que la communauté est liée aux notions de solidarité, de chaleur, d'intimité et d'autonomie. Lézé (2008) conclut du travail de Schrecker (2006) que « le concept bénéficie donc d'une considérable *surdétermination affective*. ». Ainsi, la communauté, d'un point du vue sociologique, serait avant tout une construction fondée sur un sentiment d'appartenance.

De manière plus concrète, on peut considérer également que les communautés caractérisent des groupes d'individus qui vivent ensemble dans un lieu commun, donnant ainsi une dimension physique à la notion.

Enfin, dans une perspective de théorie des organisations, la communauté peut être envisagée comme une entité rassemblant des compétences et des connaissances. Cohendet et Morad (2003) recourent à cette notion pour envisager autrement l'organisation :

> « Les communautés apparaissent ainsi comme de véritables unités actives de compétences et de connaissances utiles à l'organisation dans son ensemble, permettant de rendre possible et d'asseoir la production, l'accumulation et la validation de nouvelles connaissances. » (Cohendet et Morad, 2003, p. 698)

Cohendet et Morad (2003) élaborent ainsi une théorie de la firme à partir des communautés qui la composent et qui proviennent soit « des découpages hiérarchiques traditionnels (à l'intérieur des départements fonctionnels, ou des équipes de projet) » (p. 698) soit du rassemblement de membres provenant de différentes structures hiérarchiques. « La communauté a ainsi un aspect procédural et elle est progressivement et constamment construite et reconfigurée. » (Cohendet et Morad, 2003, p. 698). Cependant, ils restreignent leur analyse aux communautés qui « non seulement se situaient à l'intérieur de l'organisation, mais aussi lui *restaient fidèles*. » (ibid., p. 717). Les auteurs invoquent le cas des communautés virtuelles qui se développent « hors des frontières des organisations traditionnelles » et qui « débordent du cadre organisationnel » (Cohendet et Morad, 2003, p.717) et qu'ils n'ont pas pris en compte dans leur analyse.

Or les regroupements de travailleurs atypiques et de salariés sur le lieu de travail de l'organisation conduisent à un débordement du cadre organisationnel traditionnel car les différences entre ces deux « types » de travailleurs n'apparaissent que très peu dans le cadre du travail à effectuer.

Trois approches de la communauté semblent intéressantes dans notre démarche de formulation de la collaboration entre travailleurs extérieurs et salariés. L'approche par les communautés de pratique à partir des travaux de Wenger (1998) permet de définir la notion. Chanal (2000) met en perspective les communautés de pratique et les équipes projets. D'un autre côté, Garsten (1999) utilise la notion de communauté imaginaire pour qualifier le groupe engendré par la présence de travailleurs atypiques parmi les salariés. Enfin, Barley et Van Maanen (1984) recourent au concept de communauté de métier (*occupational community*)

2. La discussion autour des communautés de pratique et des équipes projet (Chanal, 2000)

Le concept de communauté de pratique provient des travaux sur l'apprentissage organisationnel et l'innovation (Brown et Duguid, 1991). Ces travaux s'insèrent donc dans les champs de l'étude de la formation des connaissances dans l'organisation et des processus d'innovation.

Une communauté de pratique n'est ni un groupe, ni une équipe, ni un réseau, c'est le « résultat d'un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. » (Chanal, 2000, p. 7). Ainsi apparaît la notion d'engagement mutuel qui lie les membres de la communauté au-delà de l'organigramme et de la simple proximité géographique. L'engagement mutuel est une des trois conditions de l'existence d'une communauté de pratique avec l'entreprise commune et le répertoire partagé (Wenger, 1998). L'engagement mutuel est « basé sur la complémentarité des compétences, et sur la capacité des individus à "connecter" efficacement leurs connaissances avec celles des autres. » (Chanal, 2000, p. 7) et repose sur l'entreprise commune négociée de manière permanente par les acteurs. Le processus de négociation permanent soutenant l'engagement mutuel permet la formation de ressources communes constituant ainsi le répertoire partagé de la communauté. Le répertoire partagé est composé à la fois de ressources physiques comme des maquettes et de ressources symboliques comme les routines, les concepts ou encore les gestes.

Wenger (1998) envisage ainsi les organisations comme des constellations de communautés de pratique (CCP). Chanal (2000) y voit le moyen d'aborder certains problèmes organisationnels sous un autre angle :

> « La conception des organisations comme des CCP permet à notre sens d'interpréter certains dysfonctionnements liés à un manque d'interactions entre les pratiques : pilotage non centré sur les processus et cloisonnement des activités, problèmes d'intégration suite à des fusions d'entreprises qui ne partagent pas d'histoire ou de culture commune, recherche de synergies au plan stratégique, etc. Ainsi, la théorie des CCP nous semble riche pour interpréter des processus sociaux et humains internes à l'organisation et les processus d'interactions entre les pratiques. » (Chanal, 2000, p. 13)

Ainsi, la définition d'une entité appelée communauté de pratique et reposant sur des critères d'engagement mutuel, d'entreprise commune et de répertoire partagé permet d'envisager l'organisation d'une manière alternative et féconde d'un point de vue théorique.

Cependant, cela fait apparaître les questions des frontières entre les communautés et des moyens de communication entre elles.

Les frontières d'une communauté peuvent transparaître au moyen de « marques explicites d'appartenance (titres, habillement, rites d'initiation), ou bien […] au cours des participations, notamment grâce à la capacité intuitive des acteurs à distinguer entre l'intérieur et l'extérieur d'une communauté. » (Chanal, 2000, p. 14). Ainsi, la distinction entre un membre et un non-membre d'une communauté dépend de la communauté concernée et se réalise de manière physique ou purement psychologique (sentiment d'appartenance et de non appartenance).

Wenger (1998) décrit les connexions entre les différentes communautés et entre une communauté et son environnement comme étant « assurées soit par des objets appelés "objets frontière" (*boundary objects*) soit par des individus appelés "courtiers" (*brokers*). » (Chanal, 2000, p. 14). Les objets frontière sont des objets ou des artefacts disposant de quatre caractéristiques principales comme la modularité, l'abstraction, la polyvalence et la standardisation (Wenger, 1998). Les courtiers sont membres de plusieurs communautés de pratique ou en mesure de comprendre les pratiques des autres communautés. Ils jouent le rôle d'interface entre les communautés.

Une communauté de pratique sans être assimilable à une équipe de travail semble néanmoins disposer de points communs avec les équipes projet (Chanal, 2000). Le tableau 11 illustre les différences et points communs entre les concepts de projet et de pratique :

Tableau 11: Synthèse des points communs et différences entre les concepts de projet et de communauté de pratique d'après Chanal (2000, p.20)

Proximités entre les équipes projet et les communautés de pratique	Limites à considérer les équipes projet comme des communautés de pratique
1.— Une équipe projet nécessite un engagement commun de la part de ses membres. 2.— Par définition, les membres d'un projet sont engagés dans une entreprise commune, dont ils négocient les objectifs et le sens des actions. 3.— Le fonctionnement d'une équipe projet s'appuie sur, et crée, un répertoire partagé qui inclut des éléments réifiés (textes, documents, maquettes) et des éléments liés à la participation (relations interpersonnelles, modes de fonctionnement…).	1.— La pratique telle qu'elle est présentée par Wenger est plutôt homogène alors que les équipes projet sont constituées de pratiques hétérogènes issues des différents métiers qui les constituent. 2.— La pratique s'appuie sur une histoire partagée, un *background* commun. Ce n'est pas toujours le cas d'un projet qui démarre. De même le projet est limité dans le temps. 3.— La pratique semble selon Wenger peu orientée par un objectif commun, alors que le projet se définit principalement par sa finalité.

Ainsi, selon Chanal (2000) la définition même du projet implique une entreprise commune dont les membres doivent se saisir par un engagement commun et créer un

répertoire partagé pour y parvenir. En revanche, le projet a une finalité particulière sur une durée limitée, ce qui n'est pas le cas d'une pratique.

Il est à noter que Chanal (2000) s'intéresse au cas particulier des équipes projets de conception de nouveaux produits qu'elle définit comme étant « le plus souvent transversales c'est-à-dire qu'elles regroupent des personnes issues de métiers différents dans l'organisation (recherche, développement, marketing, commercial, qualité, etc.). » (Chanal, 2000, p. 20).

Entre communauté de pratique et équipe projet pourrait se situer la collaboration entre travailleurs extérieurs et salariés qui lorsqu'ils travaillent ensemble doivent créer un répertoire partagé pour se comprendre et définir une entreprise commune dans la mesure où ils n'appartiennent pas aux mêmes structures organisationnelles.

3. Des communautés « imaginaires » et des regroupements bien réels.

Anderson (1983) utilise le concept d' « imagined community » ou de communauté imaginaire pour qualifier le concept de nation:

> « In an anthropological spirit, then, I propose the following definition of the nation: it is an imagined political community –and imagined as both inherently limited and sovereign. It is *imagined* because the members of even the smallest nation will never know most of their fellow-members, meet them, or even hear of them, yet in the minds of each lives the image of their communion[34] » (Anderson, 1983, p. 6)

Ici, la notion de communauté imaginaire est envisagée dans le champ politique du concept de nation entendu comme une communauté dont les membres ne peuvent qu'imaginer leur appartenance dans la mesure où il n'est physiquement pas possible pour eux de se rencontrer ou même de connaître leur existence.

Garsten (1999) reprend la notion de communauté imaginaire qu'elle applique aux organisations qu'elle observe. En effet,

> "With a slightly different meaning attached to the term, many organizations, with the number of leased personnel, consultants, contractors, and other loosely connected actors

[34] Dans un esprit anthropologique, je propose la définition suivante de la nation: il s'agit d'une communauté politique imaginaire –et imaginaire à la fois car limité de façon inhérente et limitée dans sa souveraineté. Elle est imaginaire car les membres même de la plus petite nation ne connaîtront jamais la plupart de leurs semblables, ne pourront les rencontrer ni même entendre parler d'eux et pourtant, dans l'esprit de chacun, l'image de cette communion est bien vivante.

> circling in and out, can truly be called 'imagined communities' (cf. Anderson 1983), the community aspect being only illusory.[35] " (Garsten, 1999, p. 613)

Garsten (1999) considère ainsi que dans la mesure où les organisations sont composées de personnel salarié et atypique, l'aspect communautaire ne repose pas sur une appartenance formelle à l'organisation puisque dans la structure physique de l'organisation, d'autres acteurs que des salariés évoluent. Malgré cela, les organisations déploieraient néanmoins des efforts pour créer un sens de la communauté. Ceci s'expliquerait par le manque de stabilité et de continuité institutionnelle qui caractérise les communautés imaginaires (Bauman, 1992). Garsten (1999) étend le caractère instable et discontinu institutionnellement à la plupart des organisations de l'ère post industrielle.

L'existence des communautés imaginaires se traduit essentiellement lors de manifestations occasionnelles permettant de signifier un ensemble de personnes s'y rapportant. Bauman (1992) rapporte que ces manifestations représentent des matérialisations soudaines de l'idée de communauté qui sont d'autant plus efficaces et convaincantes qu'elles rompent brutalement les routines quotidiennes. Ainsi des évènements marquant la vie des organisations comme des soirées festives organisées par la direction, le lancement d'un nouveau produit constituent des moments où la communauté imaginaire se matérialise. Garsten (1999) étudie les agences de travail temporaire suédoises qui, à la différence des agences d'intérim françaises, salarient les travailleurs temporaires au moyen d'un contrat à durée indéterminée. Ces agences ressemblent plus, dans la tradition d'emploi française, à des agences de placement. Quoi qu'il en soit, ces agences organisent des soirées festives pour développer un sentiment d'appartenance à l'agence auprès des travailleurs qu'ils emploient. Or d'après les résultats de Garsten (1999), ces évènements ne sont pas bien perçus par les travailleurs qui ne voient pas l'intérêt de tisser des liens avec les autres travailleurs de leur agence. Malgré tout, certains travailleurs se rendent à ses manifestations même s'ils disent ne pas en voir l'intérêt.

Nous l'avons vu, la présence de salariés et de travailleurs atypiques au sein des mêmes équipes de travail brouille les frontières traditionnelles de l'organisation et le sentiment d'appartenance à une organisation en particulier. Néanmoins, ces organisations devenues composites constituent des communautés imaginaires dont la matérialisation apparaît au moment de manifestations organisées par l'organisation (Garsten, 1999 ; Bauman, 1992).

[35] Avec un sens légèrement différent du terme, beaucoup d'organisations, avec le nombre de personnel mis à disposition, de consultants, de prestataires et autre acteurs faiblement connectés allant et venant autour des salariés pourraient être qualifiées de communautés imaginaires, l'aspect de communauté n'étant qu'une illusion.

Cependant, le regroupement de salariés et de travailleurs atypique sur le même lieu de travail est bien réel. L'expérience du travailleur quel qu'il soit est rattachée à un lieu, tendant vers la notion de communauté au sens physique du terme. L'équipe ou groupe ou collectif de travail composé d'individus aux liens juridiques différents avec l'organisation revêt une dimension réelle. A l'intérieur de ce regroupement, les individus peuvent appartenir à des communautés imaginaires différentes.

Il semble se dégager une opposition entre une expérience réelle du regroupement d'individus en situation de travail voire de travail collectif constituant ainsi un groupe, une équipe de travail, une communauté et l'appartenance à une communauté imaginaire qu'est devenue l'organisation post industrielle.

4. Les communautés de métier (Van Maanen et Barley, 1984)

L'idée de communauté de métier (*occupational community*) provient de l'article de Van Maanen et Barley de 1984 dans lequel ils posent la définition suivante :

> "By occupational community, we mean a group of people who consider themselves to be engaged in the same sort of work; who identify (more or less positively) with their work; who share with one another a set of values, norms, and perspectives that apply to, but extend beyond, work related matters; and whose social relationships meld the realms of work and leisure.[36]" (Van Maanen et Barley, 1984, p. 12)

La dimension majeure de cette définition porte sur le sentiment d'appartenance. En effet, la communauté de métier repose sur la conviction de ses membres d'être engagés dans la même activité et que leur identité provient de leur travail. Les membres partagent entre eux des valeurs et des normes à la fois dans la sphère professionnelle et privée.

La manière de repérer ce type de communauté tient à l'existence de rituels et de codes de comportement et de travail qui se manifestent dans les pratiques routinières. L'objectif de maîtriser l'activité en toute autonomie motive la création de telle communauté.

Pour mobiliser cette notion de communauté de métier, il s'agit de repérer si les travailleurs se réfèrent à un sentiment d'appartenance au groupe constitué par des salariés et des travailleurs extérieurs.

[36] Par communauté de métier, nous désignons un groupe de personnes qui se définissent comme engagés dans le même type de travail, qui s'identifient à leur travail, qui partagent entre eux certaines valeurs, normes et perspectives qui sont reliées au travail mais le dépassant et dont les relations sociales mêlent travail et loisir.

Conclusion du II.

La notion de communauté se rapproche plus du domaine organisationnel que les notions d'équipe, de groupe ou de collectif. En effet, Cohendet et Morad (2003) définissent les communautés dans le cadre de l'organisation et Wenger (1998) envisage l'organisation comme étant une constellation de communautés de pratique. Garsten (1999) étend le sens de la communauté imaginaire d'Anderson (1983) à l'entreprise post industrielle où se mêlent travailleurs extérieurs et salariés. La communauté de métier de Van Maanen et Barley (1984) s'apparente plus au concept de travail que d'organisation mais paraît intéressant dans le sens où c'est le sentiment d'appartenance qui fait la communauté.

III. La collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs envisagée comme une situation de gestion

La difficulté de penser la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs dans cette spécificité du mélange d'individus aux appartenances organisationnelles différentes conduit à l'envisager comme une situation de gestion au sens de Girin (1990a). Ainsi, « une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. » (Girin, 1990a, p. 142). La notion de situation de gestion est pertinente pour envisager le phénomène de la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs dans la mesure où la construction est suffisamment large et précise pour mettre au point une analyse répondant aux enjeux théoriques et pratiques du management d'une main d'œuvre mixte.

1. La situation de gestion comme objet d'étude

La situation de gestion peut également être vue comme « une réaction collective à un impératif : cette réaction, si elle est adéquate, autorise la poursuite d'autres objectifs propres aux divers participants, individus ou groupes. » (Girin, 1990a, p. 142). La situation de gestion peut prendre la forme d'une organisation au sens de structure au moment où elle acquiert une forme de permanence et une fixation des moyens usuels pour y faire face. Elle peut également prendre la forme du marché ou du réseau hybride. Girin (1990a) donne les exemples d'un atelier de production devant fabriquer un nombre prédéfini de pièces et d'un groupe de travail devant rendre un rapport.

La combinaison de niveaux très macroscopiques comme ceux de la société ou de l'organisation avec des niveaux microscopiques comme ceux des individus et de leurs interactions, permet de dépasser les oppositions traditionnelles entre niveaux macro et micro.

La situation de gestion contient des motifs, des actions mais également des contextes permettant de donner du sens aux actions et d'interpréter les évènements. Girin (1990a) recense trois types de motifs d'action. Le premier motif est celui d'avoir un objectif à atteindre en un temps déterminé.

> « La particularité de la situation de gestion réside dans le fait qu'il ne s'agit pas de poursuivre une finalité librement choisie par des individus, ni une finalité négociée à l'intérieur d'une collectivité, mais une finalité imposée de l'extérieur. » (Girin, 1990a, p.152).

Le deuxième type de motif relève des motifs personnels des individus pris dans la situation de gestion, ce que Girin (1990a) appelle la rationalité limitée au sens de Simon (1955). Chaque individu retient la première solution accessible qui permette d'obtenir un certain de degré de satisfaction.

La troisième catégorie de motifs concerne l'ensemble des accords négociés entre les participants, ce que Girin (1990a) appelle la rationalité interactive.

Les contextes s'entendent dans un sens voisin de celui des cadres théorisés par Bateson (1955) et Goffman (1974), c'est-à-dire que ce sont les éléments qui permettent aux participants de donner une signification aux évènements, aux actes et aux messages afin d'adopter une conduite appropriée.

> « Les contextes, autrement dit, sont des principes d'interprétation pour des évènements, actes, ou messages qui, sans eux, seraient ambigus ou dépourvus de sens. » (Girin, 1990a, p. 153).

La difficulté majeure dans l'étude de situations de gestion réside dans l'accès du chercheur à ces contextes. Girin (1990a) formule le problème de la manière suivante :

> « L'accès à ces derniers [les contextes] pose cependant un problème difficile et presque paradoxal. En effet, tenter de faire dire à des acteurs les tenants et les aboutissants de décisions qu'ils ont prises, au-delà de ce qui relève de l'ordre cognitif strict (analyses sur la base d'un savoir explicite), c'est les forcer à donner une formulation à ce qui, précisément, a pour propriété principale de ne pas être formulé.» (Girin, 1990a, p. 154)

Ainsi, la fréquentation directe des collectifs agissant dans le cadre d'une situation de gestion est conseillée pour accéder directement aux contextes en limitant les biais introduits par le chercheur.

2. En quoi la notion de situation de gestion permet de penser la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes?

Le mélange de salariés et de travailleurs externes sur le lieu de travail ne relève pas d'une décision des salariés mais bien de politiques d'entreprises visant à améliorer la flexibilité de leur ressources humaines ou à appliquer des stratégies d'externalisation y compris en matière de ressources humaines. Cette co-présence n'est pas issue d'une volonté des salariés et parfois même le manager n'a pas d'autre choix que de recourir à des travailleurs externes pour assurer la poursuite de ses activités. La situation n'est pas choisie par les participants mais imposée et la réalisation d'une activité demande dans bien des cas une coopération étroite entre les différents types d'acteurs.

Dans l'entreprise, le collectif de travail mixte doit atteindre un objectif venant de l'extérieur dans un temps déterminé et dont le résultat est évalué par la hiérarchie qu'elle soit directe ou par le top management.

Cette perspective théorique peut nous aider à dépasser les hypothèses émises dans certains travaux comme « les salariés à statuts hétérogènes cohabitent mal dans un même lieu » (Everaere, 1997, p. 136) ou encore les travaux anglo-saxons de Davis-Blake et George (2003, 2005) qui donnent lieu à des recommandations de type ségrégation pour épargner la performance lorsque les travailleurs n'ont pas le même statut. Par ailleurs, cette perspective offre la possibilité de considérer différemment la question de la mixité telle qu'envisagée par Cadin et al. (2007) :

> « Comment assurer une certaine équité entre populations salariées travaillant ensemble et coopérant dans leurs activités quotidiennes alors qu'elles disposent de statuts juridiques et de conditions d'emploi complètement différents ? » (Cadin et al., 2007, p.69)

La situation de gestion rencontrée lors de la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes permet de proposer une analyse du phénomène grâce à la définition qu'en fait Girin (1990a).

Conclusion du III.

L'analyse de la situation de gestion caractérisée par la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes se décline en une recherche des contextes à l'aune desquels les acteurs interprètent les évènements et les actions ainsi qu'une étude de l'action survenant dans la situation.

Sur cette base, nous proposons une étude contextualisée de la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes au moyen d'une observation participation de longue durée au sein d'une direction d'une entreprise recourant à des travailleurs extérieurs pour réaliser ses activités. Le choix d'une direction de l'entreprise repose sur la mixité juridique de la main d'œuvre réalisant les activités sur le lieu de l'entreprise. Le projet de connaissance général de la compréhension des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise s'affine pour devenir celui de l'analyse de la situation de gestion caractérisée par la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes sur le lieu de travail de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 4

Le chapitre 3 avait été l'occasion de montrer que la manière d'envisager la question de la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise sous l'angle d'une opposition entre le groupe des salariés et celui formé par les travailleurs « atypiques » aboutit à des résultats contradictoires en théorie des organisations. De ce fait, la transformation de la main d'œuvre de l'entreprise caractérisée par la pérennisation du mélange de travailleurs aux statuts juridiques différents peut s'envisager de manière alternative sous l'angle de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. Ce format d'action dans le contexte organisationnel de l'entreprise est discuté à la lumière des notions existantes dans la littérature. Deux courants de recherche se dégagent. D'un côté, la dominante « travail » des notions d'équipe, de groupe et de collectif convient à cette collaboration selon la définition précise du contexte de l'action. De l'autre côté, la spécificité organisationnelle de la notion de communauté permet d'envisager la mixité organisationnelle de la collaboration entre salariés et travailleurs externes. Une juste représentation de cette collaboration semble possible dans « l'entre-deux » c'est-à-dire entre travail et organisation.

La notion de situation de gestion (Girin, 1990a) permet de créer le dispositif d'analyse adéquat pour situer cette collaboration entre le travail et l'organisation. En effet, la situation de gestion regroupe la notion de travail dans la définition de l'accomplissement d'une action collective en temps limité et la notion d'organisation en précisant la réunion des participants et le jugement externe qui sera porté sur les résultats du travail.

Conclusion de la partie 1

Les transformations économiques et sociales à l'œuvre depuis la fin des Trente Glorieuses ont conduit à la modification de la relation d'emploi entre le travailleur et l'entreprise. Si, pendant la période de l'après-guerre, un rapport salarial qualifié de fordiste par les économistes de la régulation est progressivement devenu une norme d'emploi, la situation actuelle se caractérise par un fort contraste entre le maintien de cette norme dans les représentations et les discours et la variété des situations d'emploi observées. Le constat des sociologues et des économistes est relativement unanime concernant les tensions contradictoires à l'œuvre dans les nouvelles relations d'emploi demandant à la fois de l'implication et la flexibilité de la part des travailleurs.

Par ailleurs, ces transformations économiques et sociales vont de pair avec des discours sur l'entreprise prédisant la fin du modèle bureaucratique, et donc de la grande entreprise, telle qu'elle avait été pensée dans l'après-guerre. Pour autant, Courpasson (2000) montre la coexistence de mécanismes de régulation bureaucratiques atténués dans le mouvement de décentralisation de la production et de la prise de décision. L'entreprise telle qu'elle avait été pensée dans sa forme bureaucratique ne devient pas un objet d'étude obsolète. Ainsi, la compréhension des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise prend tout son sens. Par ailleurs, Barley et Kunda (2001) avaient noté le besoin de reconnecter la théorie des organisations avec l'évolution des formes de travail et notamment la généralisation du recours à des travailleurs extérieurs. Pour répondre à ce projet, nous proposons de recourir à l'observation participante. Cette méthode permet d'observer des phénomènes que les acteurs du terrain ne formulent pas tant ils sont imbriqués dans leurs pratiques quotidiennes.

Le modèle de la flexibilité s'est imposé comme la réponse aux changements apparus dans l'environnement des entreprises. Le volet de ce modèle s'appliquant aux ressources humaines de l'entreprise fait l'objet de deux approches théoriques, une approche anglo-saxonne autour du modèle cœur-périphérie et une approche européenne articulant les aspects qualitatifs et quantitatifs de la flexibilité avec les côtés interne ou externe à l'entreprise. Ces deux approches illustrent la difficulté croissante à se représenter la main d'œuvre d'une entreprise. La généralisation de la flexibilité à l'ensemble de l'entreprise pose la question des formes d'organisation. Si de forts signaux montrent que la forme bureaucratique s'essouffle, les travaux prédisant l'avènement d'une nouvelle forme d'organisation doivent être analysés finement. Desreumaux (1996) propose d'envisager l'entreprise comme une configuration de trois éléments inter-reliés dont la sociostructure correspondant à l'organisation administrative de l'entreprise et à l'architecture des relations

entre les acteurs. Notre travail s'attache ainsi à comprendre si les modifications de la sociostructure engendrées par la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise sont de nature à modifier la forme des organisations.

Les stratégies de flexibilité de la main d'œuvre alimentent un phénomène d'emploi atypique pensé par référence à une norme d'emploi constituée par un contrat de travail à durée indéterminée réalisé sur le lieu de travail de l'employeur et sous sa supervision directe. Si les statistiques de l'emploi en France font état d'environ 10% de la population active détenant des contrats à durée déterminée, en intérim ou en contrat d'apprentissage, cela cache de fortes disparités selon les catégories d'âge et des dynamiques de statuts juridiques au sein d'un emploi. Une re-catégorisation des travailleurs non pas selon le type de contrat correspondant à la méthode de l'INSEE mais selon le point de vue de l'entreprise et la manière dont elle considère les travailleurs extérieurs donne une estimation de 20% de la population active considérée comme « extérieure » dans l'entreprise dans laquelle l'activité est réalisée. Le phénomène de la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise semble plus important qu'il n'y paraît au premier abord.

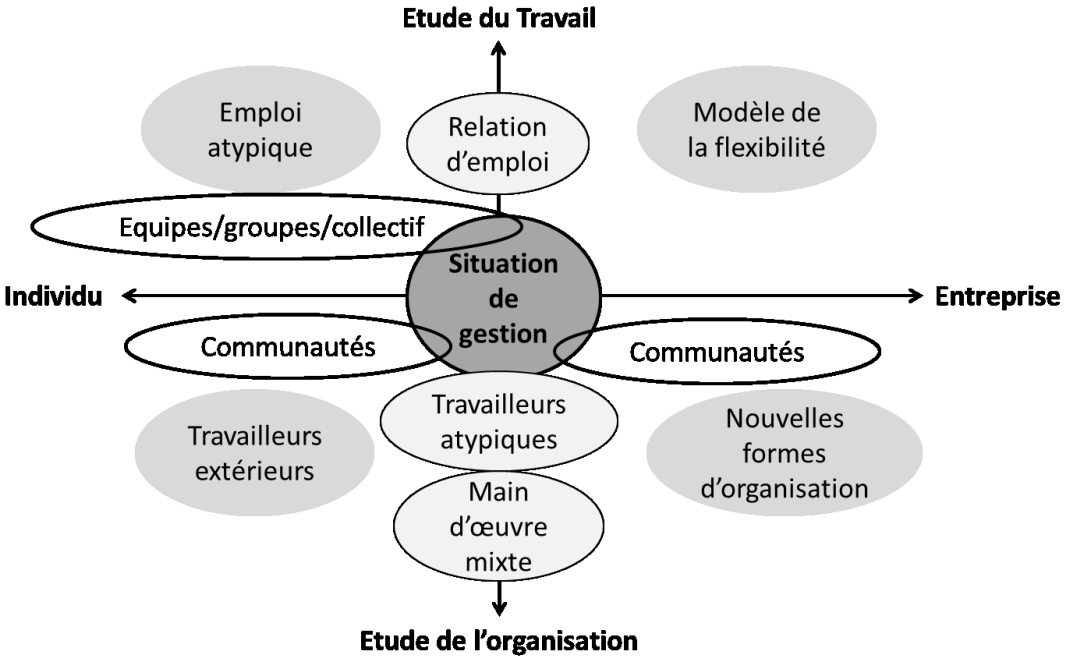
Cependant, l'étude des travailleurs extérieurs relève majoritairement de l'étude des travailleurs atypiques par opposition aux travailleurs typiques que sont les salariés en CDI avec l'entreprise. Les résultats des travaux menés en comportement organisationnel et en management sont largement contradictoires. La revue de littérature montre que, d'une part, le recours à des catégories théoriques fondées sur l'étude des salariés et, d'autre part, l'opposition systématique entre le groupe des salariés et celui formé par les travailleurs « atypiques » expliquent en partie les difficultés théoriques rencontrées. L'idée d'une norme constituée par l'entreprise reposant sur des salariés entretenant un rapport uniforme entre eux semble guider la plupart des travaux en théorie des organisations et management. C'est pourquoi, la prise en compte de la perspective de l'entreprise pour distinguer les salariés réguliers des autres travailleurs ainsi que de la perspective d'une collaboration entre l'ensemble des travailleurs sur le lieu de travail de l'entreprise semble intéressante dans l'étude de la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise.

Le dispositif d'analyse de la situation de gestion fourni par Girin (1990a) permet de dépasser les limites des notions d'équipe, de groupe ou de collectif de travail ainsi que celles posées par les différentes catégories de communautés traditionnellement étudiées en théorie des organisations et management. En effet, chacune des notions permet de prendre en compte soit la dimension du travail dans le cas des équipes, groupes et collectifs soit la dimension de rattachement à une organisation dans le cas de la communauté. Aucune des notions présentées n'est à même de saisir à la fois le caractère collectif du travail et la

spécificité des différences d'appartenance organisationnelles des membres salariés et travailleurs extérieurs.

La figure suivante positionne les différents éléments de la littérature étudiée selon l'idée qu'ils s'articulent entre l'étude du travail d'une part et l'étude de l'organisation d'autre part, en considérant en priorité plutôt l'individu ou l'entreprise.

Figure 4: Représentation des éléments de la revue de littérature selon les dimensions de l'individu, de l'entreprise, de l'étude du travail et de l'étude de l'organisation



La situation de gestion positionnée au croisement des quatre dimensions est incarnée par la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. Pour procéder à l'analyse de cette situation de gestion, nous proposons une immersion dans les collectifs formés par des salariés et des travailleurs extérieurs au moyen d'une enquête de terrain dans une direction d'une grande entreprise française. La partie suivante s'attache à présenter l'enquête dans ses aspects épistémologiques et méthodologiques dans un premier temps pour ensuite développer les observations du terrain sur l'environnement de l'entreprise choisie, l'évolution de sa structure, ses travailleurs ainsi que l'ensemble des réglementations et des procédures ayant trait à la sélection et à la gestion des travailleurs. Dans un second temps, l'analyse à proprement parler des situations de gestion s'appuie sur la description des évènements se produisant au sein de la direction constituant le cadre et le contexte de l'action des deux

groupes de travailleurs observés plus finement. Le cadre d'analyse appliqué à ces deux groupes est issu de la modélisation de la littérature proposée dans la figure 4 et s'articule entre des dynamiques individuelles et collectives croisées avec l'étude du fonctionnement interne (travail) et l'étude du rattachement à l'entreprise (organisation). Enfin, l'analyse des situations de gestion donne lieu à la proposition de la notion d'équipe composite comme catégorie descriptive de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

Partie 2 : Une enquête sur la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise

L'étude des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise est envisagée selon la situation de gestion incarnée dans la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs dans l'entreprise. Cette partie s'attache à proposer une enquête pour analyser cette situation de gestion. C'est pourquoi, les fondements épistémologiques et méthodologiques de l'approche proposée par le terrain font l'objet du premier chapitre. Les chapitres suivants sont organisés selon la combinaison d'une approche multiniveaux (Lecocq, 2002 ; Kozlowski et Klein, 2000) et de la perspective de tranche verticale (Nader, 1974 ; Garsten, 2011) pour restituer le traitement du matériau dans le format de la thèse. Le chapitre 2 illustre l'idée persistante d'un rapport uniforme entre l'entreprise et ses travailleurs à travers la présentation du secteur d'activité et les discours véhiculés sur l'entreprise. Le chapitre 3 étudie la sociostructure de l'entreprise au travers des réglementations sur la main d'œuvre et des procédures administratives de gestion des travailleurs. Le chapitre 4 présente le contexte de la situation de gestion selon les dimensions de l'activité de la direction étudiée, de l'évolution de sa structure et de sa gestion des travailleurs. Enfin, le chapitre 5 présente la situation de gestion incarnée dans l'étude de deux groupes de travailleurs. Le cadre d'analyse issu de la revue de littérature articule les dimensions de dynamiques collectives et individuelles avec le fonctionnement interne et l'intégration du groupe dans la direction étudiée. La synthèse des résultats donne lieu à la formulation d'une catégorie descriptive de la situation de gestion à travers la notion proposée d'équipe composite.

Chapitre 1 : Une approche par le terrain avec des questions épistémologiques en sciences de gestion

Pour mettre en œuvre le projet de compréhension des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise au moyen d'une méthodologie d'observation participante, il s'agit dans un premier temps de choisir le terrain le plus propice à l'enquête sur la collaboration entre des salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. Le premier point est également l'occasion de présenter les données recueillies et le choix des méthodes de traitement. Ces éléments appelant une réflexion épistémologiques plus large, le deuxième point de ce chapitre articule cette réflexion autour de la formulation d'un positionnement épistémologique et d'une analyse détaillée du rôle de l'observateur propre à la méthodologie d'observation participante. Enfin, le caractère non isomorphe entre le processus de recherche et le processus d'écriture est présenté comme une rationalisation *a posteriori* permettant également d'évaluer la production de connaissances.

I. Le choix du terrain guidé par le projet de connaissance de compréhension des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise.

Le projet de compréhension des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise repose sur une enquête de terrain au travers de la méthodologie d'observation participante. En effet, les éléments exposés dans le chapitre 1 de la revue de littérature font état d'une difficulté à saisir les transformations vécues dans l'entreprise au travers des théories des organisations actuelles. C'est pourquoi, Barley et Kunda (2001) ont appelé à des recherches de terrain réintroduisant les aspects du travail dans l'étude des organisations au moyen de l'observation directe afin de saisir les pratiques que les acteurs ne formulent pas en tant que telles. Trois points nous paraissent importants dans la mise en œuvre de ce projet de compréhension. Ils comprennent le choix du terrain, la nature des données recueillies et le choix de la méthode de traitement des données.

1. Le choix du terrain de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA

Le projet de connaissance visant à comprendre les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise peut se réaliser par la voie de l'observation participante comme nous l'avons montré au début de la première partie. Il s'agit de choisir un terrain propice à l'observation de ces transformations. La direction des services généraux de GAMMA SIGMA

constitue un terrain d'observation idoine dans la mesure où le secteur d'activité ainsi que l'entreprise GAMMA SIGMA elle-même sont en transformation. En outre, la direction prépare un projet de transformation organisationnelle réalisé à l'aide de travailleurs salariés et extérieurs.

1.1 Un secteur et une entreprise en mutation

Le secteur d'activité de l'entreprise GAMMA SIGMA se restructure en profondeur sous l'impulsion de directives européennes visant la dérégulation de certaines activités afin d'appliquer le modèle de la concurrence uniformément au sein de l'Union Européenne. Or le modèle historique français du secteur consistait en deux entreprises intégrées disposant chacune d'un monopole sur l'ensemble des activités de la chaîne de valeur de la commodité A pour l'une et B pour l'autre.

Ainsi, l'ouverture à la concurrence de certaines activités de la chaîne de valeur a conduit à la désintégration des entreprises au moyen de filialisation des entités maintenues sous régulation de l'Etat. Ces mouvements ont conduit les deux entreprises historiques à passer d'une relation partenariale à une relation concurrentielle sur le territoire français mais également à l'international par le biais de leurs acquisitions.

Une des deux entreprises s'est rapprochée d'une holding détenant des filiales dans le secteur et dans un secteur voisin. De cette union est née en 2008 l'entreprise GAMMA SIGMA considérée aujourd'hui comme une des plus grandes entreprises du secteur dans le monde. Ce rapprochement a nécessité une réorganisation des entités pour donner une structure unique. La réorganisation amorcée en 2008 se poursuit jusqu'en 2012, certains changements étant moins urgents que d'autres. Entre temps, GAMMA SIGMA continue d'acquérir des sociétés dans le secteur d'activité et d'intégrer certaines de ces sociétés directement dans sa structure.

Les transformations à l'œuvre relèvent d'une désintégration partielle des activités du secteur recombinées au sein de nouvelles structures dont l'Etat ne régule plus qu'une partie des activités et ne détient qu'une partie du capital. L'environnement de GAMMA SIGMA devient plus concurrentiel donc plus turbulent et la main d'œuvre la constituant est le produit des différentes intégrations de sociétés. Le siège est le lieu même de l'hybridation de la main d'œuvre dans la mesure où les salariés du siège des entreprises GAMMA et SIGMA ont été intégrés au sein des mêmes entités. La direction des services généraux opère au niveau du siège de GAMMA SIGMA et est elle-même le fruit du regroupement des deux directions des services généraux.

1.2 Une direction préparant un projet de transformation organisationnelle

La direction des services généraux de GAMMA SIGMA pilote les activités de maintenance immobilière ainsi que des services associés comme le courrier, la restauration, le nettoyage etc. Cette direction est en quelque sorte un témoin de l'externalisation progressive des activités nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise mais considérées comme ne faisant pas partie du cœur de métier. Schütz (2011) donne à voir une histoire de l'externalisation des services généraux en France à travers les articles de la revue spécialisée à destination des directeurs des services généraux. Désormais les activités « non cœur de métier » comme la maintenance technique, le nettoyage et la sécurité font l'objet de contrats de prestation avec des sociétés spécialisées qui envoient leurs employés pour travailler dans les immeubles de bureaux de GAMMA SIGMA. Ainsi travailleurs prestataires et salariés de la direction des services généraux sont amené à collaborer sur certaines activités. Cet aspect constitue un élément de flexibilité qualitative externe.

Les transformations du secteur et de l'entreprise conduisent la direction des services généraux à entrer dans un processus de transformation organisationnelle lié à la modification du périmètre de bâtiments gérés et à l'adaptation aux nouveaux impératifs budgétaires. Pour ce faire, le recours à des intérimaires, des stagiaires et des apprentis est privilégié en parallèle de réflexions lancées sur la possibilité de rendre les salariés plus polyvalents. Ce phénomène illustre la combinaison de stratégies de flexibilité quantitative externe et de flexibilité qualitative interne selon l'approche européenne. Pour l'approche anglo-saxonne, cela revient à combiner des stratégies de flexibilité numérique et fonctionnelle.

Le terrain de la direction des services généraux est idéal pour étudier les transformations de la main d'œuvre dans la mesure où collaborent au sein des activités des salariés venant de GAMMA et de SIGMA, des prestataires, des intérimaires, des étudiants en stage et en apprentissage. Le tout pouvant être observé durant un processus de transformation organisationnelle.

2. Données recueillies lors de l'observation participante

Les données recueillies lors de l'enquête de terrain d'inspiration ethnographique sont à la fois qualitatives et quantitatives. Les données qualitatives sont contenues dans des documents produits par l'organisation comme des notes de décision ou des messages de communication et produites par le chercheur lui-même à travers ses notes personnelles et les notes prises sur le terrain à l'occasion de réunions. Les données quantitatives recueillies sur le terrain relèvent de statistiques concernant la répartition des travailleurs selon les statuts juridiques d'emploi.

La démarche d'observation participante s'est réalisée sur deux groupes de travailleurs réalisant des activités considérées comme étant de nature différente par l'organisation. En effet, le groupe dirigé par la tutrice entreprise auquel la doctorante était rattachée réalisait des activités de support à la direction qualifiées d'activités fonctionnelles. Le second groupe est composé des travailleurs affectés aux activités opérationnelles de la direction à savoir le pilotage des prestataires, la réalisation d'activités de service et le traitement administratif des prestations.

Le groupe fonctionnel fait l'objet d'une observation participante directe, légitimée par la direction, par la collaboration quotidienne aux activités de l'équipe dirigée par la tutrice entreprise. Le groupe opérationnel est observé de manière plus ponctuelle et indirecte via les activités menées par la doctorante en coopération avec le groupe fonctionnel, ou bien en situation de délégation au sein du groupe opérationnel sur ordre de la tutrice ou de la directrice.

La familiarité développée avec les travailleurs du terrain dépend de la proximité géographique et de la fréquence des contacts dans le cadre des activités menées au sein de la direction. Les deux groupes sont observés de manière participante avec des relations de travail systématiques dans le cas de l'équipe fonctionnelle et plus ciblées en fonction des activités dans le cas du groupe opérationnel.

3. Choix des méthodes de traitement appliquées aux données

En croisant des méthodologies empruntées à l'anthropologie (Nader, 1974 ; Garsten, 2011) et en théorie des organisations (Behling, 1978 ; Kozlowski et Klein, 2000 ; Lecocq, 2002), nous proposons un traitement du matériau selon quatre niveaux d'analyse et de manière longitudinale à partir de l'observation de groupes de travailleurs salariés et extérieurs.

3.1 La méthode des niveaux d'analyse

Behling (1978) signe un article pionnier en matière de recours aux différents niveaux d'analyse en théorie des organisations. Il distingue ainsi quatre niveaux d'analyse : le niveau individuel, le niveau de groupe, le niveau de l'organisation et le niveau de la société. Ainsi, le niveau groupe s'intéresse aux groupes primaires composés d'individus « interagissant fréquemment dans le cadre de leur travail, qui maintiennent et supportent un ensemble de croyances sur la façon d'agir dans ce cadre » (Behling, 1978, p. 197, *traduction de* Lecocq, 2002 p. 174). Les organisations sont envisagées comme des « unités sociales composées de groupes primaires ; elles sont structurées et reconnues comme des entités par ceux qui les composent et par ceux qui entretiennent des relations avec elles » (Behling, 1978, p. 197, *traduction de* Lecocq, 2002 p. 174). Enfin, les sociétés relèvent d' « ensembles complexes d'individus, de groupes primaires et d'organisations, reconnus comme ayant des comportements et des centres d'intérêt communs par ceux qui les composent et ceux qui entretiennent des relations avec eux. » (Behling, 1978, p. 197, *traduction de* Lecocq, 2002 p. 174). Ces quatre niveaux permettent de s'interroger sur leur articulation et sur les enjeux conceptuels, théoriques et méthodologiques (Lecocq, 2002).

L'approche méso de Capelli et Scherer (1991) correspond à un contexte de recherche mêlant niveaux micro et macro lors de l'analyse de processus organisationnels. Pour Rousseau et House (1994), le niveau méso correspond au cadre d'action du dirigeant. D'après Lecocq (2002), les principaux éléments d'une approche méso sont :

> « les effets du contexte sur le comportement des individus et des groupes ; la construction du contexte par les processus psychologiques des individus et les dynamiques sociales ; les parallèles et les discontinuités dans les processus comportementaux des individus, des groupes et des organisations. » (Lecocq, 2002, p.180).

Cette approche est orientée vers l'étude de l'influence des niveaux entre eux. Lecocq (2002) prend l'exemple des travaux de Wenger sur les communautés de pratiques pour illustrer la fécondité de l'approche méso :

> « Wenger (1998) fournit, avec son concept de « communautés de pratiques », un bon exemple de la richesse de la perspective méso. Les communautés de pratiques sont au cœur de la théorie de l'apprentissage de l'auteur. Comme le souligne Chanal (2000 : 2), Wenger « réalise ainsi une articulation réussie entre le niveau individuel et le niveau organisationnel sur laquelle butent de nombreux travaux sur l'apprentissage organisationnel. Cette focalisation sur les communautés de pratique présente, en outre,

> l'intérêt de proposer aux chercheurs un objet d'étude plus facilement observable que la cognition individuelle ou l'organisation réifiée dans son ensemble. » (Lecocq, 2002, p.180)

L'approche multiniveaux ou théorie multiniveaux (Kozlowski et Klein, 2000) permet de « replacer une entité, appelée individu ou niveau inférieur, dans son contexte, appelé niveau supérieur, celui-ci pouvant lui-même être replacé dans un contexte plus large et ainsi de suite. » (Lecocq, 2002, p. 182). Kozlowski et Klein (2000) suggèrent d'orienter les travaux de théorie des organisations vers une perspective de multi-niveaux afin de relier les niveaux d'étude micro et macro. A partir des principes de la théorie générale des systèmes, les auteurs développent une méthodologie de recherche multi-niveaux adaptée à des méthodes quantitatives. Nous retenons de leurs travaux l'idée d'intégrer des perspectives micro et macro et de prendre en compte les mouvements entre les niveaux de groupe et d'organisation. En effet, Kozlowski et Klein (2000) préconisent d'étudier à la fois les influences de l'organisation sur le groupe (*top-down influence*) et du groupe sur l'organisation (*bottom-up influence*).

Le contexte dans la perspective d'une approche multiniveaux revêt différentes natures. En effet, selon Snijders et Bosker (1999), le contexte s'envisage en termes d'espace, d'entités organisationnelles, de groupes sociaux ou de temps (moment, âge).

3.2 La méthode de la tranche verticale

Parmi les méthodes de traitement des données, Garsten (2011) cite Laura Nader et la perspective de la tranche verticale. Il s'agit de prendre une situation locale dans une « coupe verticale » pour « explorer les structures qui influencent cette situation.» Nader (1974) propose d'orienter des travaux d'anthropologie vers l'étude des classes supérieures de la société américaine et de manière générale d'ouvrir la focale méthodologique au-delà de la tribu selon un processus de « *studying up* » :

> "If anthropology were reinvented to study up, we would sooner or later need to study down as well. We are not dealing with an either/or proposition; we need simply to realize when it is useful or crucial in terms of the problem to extend the domain of study up, down, or sideways. If we become interested in the determinants of family patterns (rather than the poor or the rich as such), then studying this problem across class, or at least in a vertical slice, would be a way to test hypotheses regarding whether certain aspects of lower-class or upper-class plight are somehow due to a particular kind of family pattern (serially monogamous, matrifocal, father-absent), whether poverty, for example, is

generated by certain types of employment patterns or external factors[37]." (Nader, 1974, p. 292)

Dans notre cas précis, nous préconisons de « remonter » la hiérarchie organisationnelle au niveau des entités du groupe et de l'organisation.

Nous retenons des travaux méthodologiques en anthropologie de Nader (1974) et de ceux en théorie des organisations (Behling, 1978 ; Kozlowski et Klein, 2000 ; Lecocq, 2002), les idées de multi-niveaux et de tranche verticale (*vertical slice*). Pour notre recherche, nous considérons quatre niveaux d'analyse pour l'observation du groupe de travailleurs salariés et atypiques. Le niveau le plus bas est celui du groupe qui est inclus dans le niveau de la direction des services généraux, lui-même inclus dans le niveau de l'entreprise, contenue elle-même dans le niveau du secteur d'activités de l'entreprise. Or ce qui pose problème justement c'est l'inclusion entre le groupe et la direction puisque les travailleurs atypiques n'appartiennent pas formellement à la direction mais sont liés à elle par des contrats de travail autres que le CDI ou des contrats de prestation.

Par ailleurs la collecte longitudinale des données permet d'organiser sur l'axe temporel le matériau récolté. Le premier niveau concerne donc l'évolution de l'environnement de l'entreprise étudiée à savoir le secteur de GAMMA SIGMA. Le deuxième niveau s'intéresse à l'entreprise étudiée à travers l'évolution de son organisation et des politiques de gestion applicables en son sein. Le troisième niveau se rapporte à l'évolution de la direction des services généraux au sein de laquelle nous avons réalisé l'observation participante. Enfin, le quatrième niveau s'attache à l'évolution de groupes restreints composés de travailleurs externes et de salariés de la direction des services généraux.

[37] Si l'on réinventait l'anthropologie pour étudier des dynamiques ascendantes, il faudrait tôt ou tard étudier les dynamiques descendantes. Il ne s'agit pas d'une proposition « et/ou » ; il faut simplement rendre compte du moment de la recherche où il est soit utile soit impératif pour le traitement d'un problème d'étendre l'étude verticalement ou horizontalement. Si l'on s'intéresse aux déterminants des schémas familiaux (plutôt que de la simple opposition riche/pauvre) alors l'étude de cette question à travers les classes sociales, ou au moins sur une tranche verticale, serait un moyen de tester des hypothèses afin de voir si certains aspects des situations de difficultés rencontrées par les différentes classes sociales des moins favorisées au plus favorisées sont liées de quelque manière à des types particuliers de schémas familiaux (monogame, matriarcal, sans père) ou afin d'examiner si la pauvreté, par exemple, est générée par certaines types de schémas professionnels ou de facteurs extérieurs.

Conclusion du I.

Le choix du terrain s'opère sur les critères de la transformation et du mélange de main d'œuvre salariée et extérieure. Le terrain de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA contient une transformation organisationnelle souhaitée au niveau de la direction pour s'adapter aux évolutions de l'entreprise, elle-même issue des transformations du secteur. En outre, la direction des services généraux regroupe des travailleurs aux statuts juridiques divers. Travailleurs prestataires, intérimaires et étudiants côtoient ainsi les salariés de la direction. Certaines activités étant réalisées en collaboration, nous retrouvons la situation de gestion présentée dans la revue de littérature.

Les données recueillies lors de l'observation participante permettent d'analyser la collaboration entre les salariés et les travailleurs extérieurs au niveau de deux groupes de travailleurs : un groupe fonctionnel et un groupe opérationnel. En recourant à des méthodes de traitement des données selon une approche par les niveaux d'analyse de manière longitudinale, nous obtenons une tranche verticale de la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. La restitution des éléments au niveau du secteur et de l'entreprise permettent d'intégrer les niveaux d'analyse micro et macro.

Ces aspects techniques de la recherche menée nous amènent à réfléchir sur la nature de la connaissance produite au travers d'une réflexion sur l'épistémologie. La partie suivante s'attache donc à présenter cette réflexion.

II. Réflexions épistémologiques : comment cette thèse peut-elle faire science ?

Les fondements épistémologiques des sciences de gestion font l'objet de nombreux travaux dont les éléments constitutifs issus de la philosophie des sciences font apparaître la nécessité d'inscrire les recherches menées dans un courant d'idée afin que leur caractère scientifique puisse être évalué. C'est pourquoi, nous discutons dans un premier temps les différents cadres proposés au travers des débats animant la communauté scientifique dans le but d'y inscrire ce travail de thèse. Nous proposons par la suite une analyse détaillée de la place de la doctorante au sein du dispositif d'observation participante. En effet, la particularité de la méthodologie déployée dans cette recherche réside dans le fait que le chercheur est partie prenante de l'objet qu'il étudie.

1. Positionnement de la thèse dans le débat sur l'épistémologie en sciences de gestion

Le propos consiste à s'interroger sur le positionnement de cette recherche non pas dans un état de l'art qui ferait consensus mais dans le débat actuel qui anime la communauté des chercheurs en sciences de gestion. Ainsi, nous envisageons ces débats comme le processus de constitution d'un champ scientifique pour les sciences de gestion. Nous proposons ainsi de formuler le positionnement épistémologique de la thèse selon ses dimensions constitutives que sont la méthodologie, l'objet de recherche et la question de recherche. Enfin, nous replaçons le débat de la pratique des thèses de terrain et des particularités du dispositif CIFRE.

1.1. Un débat permettant la constitution d'un champ scientifique en sciences de gestion ?

La question du positionnement épistémologique revient régulièrement lors des soutenances de thèse (Dumez, 2010b). La publication d'ouvrages consacrés à l'épistémologie et la méthodologie en gestion n'y est pas étrangère (Martinet (1990), Thiétart et al. (1999) David et al. (2000), Mourgues et al. (2002)). Des consensus émergent dans cette littérature sur a minima deux grands cadres épistémologiques, à savoir le positivisme d'une part et le constructivisme d'autre part. Selon les travaux, d'autres catégories comme le post-positivisme ou réalisme critique, l'interprétativisme voir le pragmatisme sont proposées comme des paradigmes. Tous ces travaux reposent en partie sur des travaux en philosophie des sciences.

Or, de vifs débats ont lieu sur la pertinence de telles classifications et sur la mobilisation de concepts de la philosophie des sciences en sciences de gestion. La controverse entre Dumez (2010b, 2011) et Avenier (2011) publiée dans le *Libellio d'Aegis* illustre le type de débat qui se produit parfois au sein même des jurys de thèse.

Loin de pouvoir se positionner d'un bord ou de l'autre dans ce débat d'un niveau intellectuel très élevé, notre réflexion se nourrit de ces travaux et de ces débats que nous envisageons comme le signe que les sciences de gestion se constituent comme un véritable champ scientifique au sens de Bourdieu (1976) :

> « Le champ scientifique comme système des relations objectives entre les positions acquises est le lieu d'une lutte de concurrence qui a pour enjeu spécifique le monopole de l'autorité scientifique inséparablement définie comme capacité technique et comme pouvoir social, ou si l'on préfère, le monopole de la compétence scientifique, entendue au sens de la capacité de parler et d'agir légitimement en matière de science, qui est socialement reconnue à un agent déterminé. » (Bourdieu, 1976, p.89)

Bourdieu (1976) poursuit en expliquant que la construction d'une autonomie réelle du champ par rapport à son environnement passe par la constitution d'un champ autarcique et auto-réglé. Ainsi, nous proposons d'envisager les débats épistémologiques comme un moyen de disposer de règles propres aux sciences de gestion afin de s'autonomiser des disciplines sources pour devenir une discipline à part entière des sciences sociales.

La présente thèse a pour objet de s'insérer dans le champ scientifique des sciences de gestion. Pour ce faire, nous mobilisons les catégories partagées et discutées au sein du champ pour définir les fondements de la démarche de recherche déployée dans la thèse. En effet, l'épistémologie telle que pensée dans les travaux en gestion comme ceux de Girod-Séville et Perret (1999) permet de définir des catégories de langage pour mieux se comprendre et se définir au sein du champ (Dumez, 2012). Ainsi, suivant le principe de cohérence entre les fondements épistémologiques et la méthodologie de recherche employée tel qu'argumenté par Charreire et Huault (2001, 2002, 2008), nous proposons d'articuler le langage cohérent avec notre projet de connaissance et notre méthodologie de recherche.

1.2 Une formulation du positionnement épistémologique de la thèse selon ses dimensions constitutives

Nous proposons une formulation du positionnement en fonction des dimensions de la thèse envisagées en termes de méthodologie, d'objet d'étude et de question de recherche inspirée par la démarche de Dumez (2010b).

1.2.1 Une méthodologie de recherche interprétative

Le choix d'une méthodologie d'observation participante pour servir le projet de connaissance défendu dans la thèse implique de s'intéresser à des évènements singuliers, de les étudier en situation et de les décrire de manière détaillée. Cette démarche est qualifiée d'idiographique par Girod-Séville et Perret (1999) et constitue un critère de la démarche interprétativiste. En outre les qualités d'empathie dont fait preuve l'observateur participant entrent également en compte dans la démarche interprétativiste.

Ainsi, lorsque l'observateur participant arrive à s'immerger totalement sur son terrain jusqu'à adopter le « native point of view », on peut reformuler en affirmant qu'il a compris les interprétations des acteurs et est capable de les restituer. La méthodologie de recherche utilisée dans la thèse est donc de nature interprétative.

1.2.2 La formulation de l'objet d'étude envisagé comme une démarche positiviste

Le phénomène de regroupement de travailleurs salariés et atypiques sur le lieu de travail de l'entreprise est un fait indépendant des représentations et des interprétations des acteurs puisqu'il est question de la nature du contrat qui lie le travailleur à l'organisation. Par ailleurs, les représentations et interprétations des acteurs récoltées lors de l'observation participante ne mentionnent pas l'objet formé par le collectif de travail composé de salariés et d' « externes ». Les acteurs forment le collectif mixte sans pour autant le rationaliser comme tel.

Ainsi, la formulation de l'objet d'étude sur la collaboration entre les salariés et les travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise s'apparente à une démarche positiviste au sens où la réalité de l'objet est indépendante de la conception de l'acteur et du chercheur. L'objet peut être envisagé comme ayant une essence propre selon l'hypothèse ontologique (Girod-Séville et Perret, 1999). Cette réalité existe et le chercheur l'a formulée.

1.2.3 La question de recherche envisagée comme une démarche constructiviste

La thèse repose sur une question de recherche qui guide le raisonnement scientifique :

> « Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. » (Bachelard, 1938/1999, p. 14, cité par Dumez, 2010b, p.10)

Or cette question de recherche peut provenir de différentes sources. Le doctorant peut répondre à une question de recherche déjà présente dans la littérature (Thiétart, 2000) ou la construire à partir d'une revue de littérature (Dumez, 2010b) ou encore à partir de la confrontation de la littérature et de la pratique (Popper, 1979).

Ainsi, suivant le principe constructiviste de Bachelard, nous avons confronté nos observations aux travaux existants sur les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise. Nous affirmons avec Popper (1979) que l'observation a été le point de départ dans sa dimension singulière par rapport aux théories existantes :

> « L'observation ne devient une sorte de point de départ que si elle révèle un problème ; ou, en d'autres termes, que si elle nous surprend, si elle nous montre que quelque chose dans notre savoir, dans nos attentes ou dans nos théories n'est pas tout à fait en ordre. Les observations ne conduisent donc à des problèmes que si elles entrent en conflit avec certaines de nos attentes conscientes ou inconscientes. Ce qui dans ce cas constitue le point de départ du travail scientifique, ce n'est pas tant l'observation pure et simple que l'observation dans sa signification spécifique – c'est-à-dire précisément l'observation qui crée un problème » (Popper, 1979, pp. 76-77 cité par Dumez, 2010b)

La question de recherche de la thèse est issue d'une démarche constructiviste consistant à repérer le décalage entre l'observation et la théorie.

Le tableau 12 présente une synthèse du positionnement épistémologique de la thèse selon les dimensions inspirées de Dumez (2010b).

Tableau 12: Synthèse du positionnement épistémologique selon les dimensions de la thèse inspirées de Dumez (2010b)

	Démarche employée	Références	Critères
Méthodologie de recherche	Interprétative	Girod-Séville et Perret (1999)	Démarche idiographique Empathie du chercheur Restitution des interprétations des acteurs du terrain
Formulation de l'objet d'étude	Positiviste	Girod-Séville et Perret (1999)	Existence de l'objet indépendante des représentations des acteurs
Formulation de la question de recherche	Constructiviste	Dumez (2010b) Bachelard (1938/1999) Popper (1979)	Confrontation de l'observation et des théories existantes

1.3 La pratique de la thèse fait l'objet d'un débat sur la place du terrain

Les sciences de gestion ont la particularité d'étudier les organisations en action dans une tradition de transformation des pratiques. Ainsi, les méthodologies de recherche-intervention et de recherche-action sont acceptées au sein du champ.

En revanche, des débats subsistent sur la place du terrain dans la conduite de la thèse. Si Berry (2000) défend des thèses réalisées en immersion sur le terrain, Thiétart (2000) rappelle les difficultés liées à la place prépondérante laissée au terrain. Le risque de « dictature du terrain » peut constituer un fort handicap pour le doctorant.

Ainsi le choix d'une thèse de terrain impose un certain nombre de précautions qui se trouvent d'autant plus importantes que le financement de la thèse se réalise dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) dont l'entreprise constitue le terrain de recherche. Le doctorant entre alors dans une posture de chercheur salarié.

Or, cette posture est à même de poser des problèmes de dissonances entre les impératifs de l'entreprise et ceux de la recherche. Dans un article partant de son expérience de doctorante CIFRE en sociologie, Perrin-Joly (2010) s'attaque aux questions soulevées par ce dispositif. Le lien de subordination entre le doctorant et l'entreprise induit par le contrat à durée déterminée ainsi que la dépendance économique du doctorant constituent des points sensibles à prendre en compte dans le déroulement de la recherche. En effet, Perrin-Joly (2010) constate qu'il est difficile pour un doctorant CIFRE de faire abstraction de son statut de salarié qui implique la réalisation des tâches assignées par la direction en échange de la rémunération. Le doctorant peut également être tenté de privilégier les activités pour l'entreprise dans le but de bénéficier d'une embauche ultérieure ou d'une

augmentation de salaire. Pour cette raison, ainsi que pour des raisons d'évaluation des travaux menés, la question du rôle du doctorant dans la recherche doit être traitée de manière détaillée.

2. Le rôle de l'observateur : la place du « je » de la doctorante

La méthodologie d'observation participante a la particularité d'inclure le chercheur dans l'objet de sa recherche. Le rôle de l'observateur doit donc faire l'objet d'une analyse particulière afin de restituer les rapports à l'œuvre entre le chercheur et les acteurs du terrain. C'est pourquoi nous présentons, dans un premier temps, les rapports de prescription réciproque entre l'observateur et les acteurs du terrain et du monde académique pour ensuite préciser les différents rôles d'observateurs endossés pendant l'immersion sur le terrain. Enfin, nous présentons la manière dont le rôle d'observateur va être restitué dans la partie empirique de la thèse. Dans cette partie, la doctorante utilise la première personne du singulier pour restituer son action.

2.1 Les rapports de prescription réciproque et leur évolution dans le temps

Afin de décrire précisément la nature des relations entre le doctorant et le terrain dans une perspective dynamique, nous mobilisons la notion de rapport de prescription d'Hatchuel (2000) dont la définition est la suivante :

> « En parlant de « rapport de prescription » nous explicitons l'interdépendance des savoirs (le contenu de la prescription) et des relations (la nature du rapport) et nous explorons le continuum ouvert des formes de la prescription dans l'action collective. » (Hatchuel, 2000, p. 32)

2.1.1 Une appartenance simultanée à l'entreprise et au monde académique

Le dispositif CIFRE induit une relation triangulaire entre le doctorant, l'entreprise et l'université. La relation entre le doctorant et l'entreprise se matérialise par un contrat de travail. Dans mon cas, le contrat de travail prend la forme d'un contrat à durée déterminée couvrant les trois années de thèse. Par rapport aux difficultés de subordination et de dépendance économique du doctorant rapportées par Perrin-Joly (2010), dans la mesure où la répartition du temps de travail entre les activités réalisées pour l'entreprise et la recherche pour la thèse a été clairement définie et respectée, il n'y a pas eu de conflits temporels.

D'un point de vue académique, la discipline des sciences de gestion a une tradition d'intervention en entreprise plus légitime qu'en sociologie (recherche-intervention au CGS et au CRG) même si les thèses sur le terrain en gestion continuent de faire débat (Berry, 2000).

Ainsi, le fait d'être doctorant CIFRE en sciences de gestion à l'Université et en particulier à l'Université de Paris Ouest Nanterre La Défense représente en ce sens une position légitime.

Du point de vue de l'entreprise, j'étais plus assimilée à une étudiante en alternance pour un doctorat qu'à un véritable chercheur. En effet, j'étais intégrée dans une équipe dirigée par la tutrice entreprise et composée de salariés et d'apprentis. Contrairement à Gaglio (2008) qui, dans le cadre de sa thèse CIFRE en sociologie, était considéré comme sociologue et non comme étudiant en doctorat, mes collègues de travail me percevaient bien comme une « thésarde » selon le vocabulaire qu'ils employaient pour désigner mon statut.

2.1.2 Une évolution des rapports de prescription réciproque en fonction des périodes

L'arrivée sur le terrain se réalise au moyen d'une convention de stage dans le cadre du mémoire de master recherche. Je suis donc présentée aux travailleurs de la direction comme un stagiaire scolaire venant réaliser son mémoire de fin d'études. La période du stage s'enchaîne directement avec la période de la CIFRE, ce qui fait que le changement de statut juridique entre le stage et le contrat à durée déterminée est passé quasiment inaperçu aux yeux des collègues de travail.

Il a fallu quelques semaines et l'officialisation de mon rôle par la directrice pour que les travailleurs me considèrent comme doctorante en alternance. Cela étant dit, la différence de ce statut parmi les autres statuts d'étudiants est relativement difficile à intégrer pour certains travailleurs. Ceci expliquant pourquoi certains collègues me considéraient comme une étudiante.

Par ailleurs, en fonction des activités réalisées, le regard des travailleurs de la direction était différent. Dans la mesure où j'ai été responsable de la cellule d'écoute des salariés pendant la durée du projet de transformation, mon nom était diffusé largement au sein de la direction. Or, lors de la constitution de la direction immobilière et logistique, mon rôle était redevenu moins officiel.

Tableau 13: Synthèse des rôles endossés sur le terrain

	Avril – septembre 2009	**Octobre 2009-septembre 2012**	
Statut juridique	Stagiaire	Contrat à durée déterminée	
Perception des acteurs	Stagiaire	Etudiante	
Rôles	D'avril à décembre 2009 : membre de l'équipe de la tutrice	De janvier à juin 2010 : membre de l'équipe de pilotage du projet de transformation de la direction	De juillet 2010 à septembre 2011 : membre de l'équipe de la tutrice entreprise

2.2 Les différents types d'observateurs selon les périodes organisationnelles

Pendant la période vécue sur le terrain, je suis passée d'un type d'observateur à un autre selon les périodes vécues sur le terrain. Au début de mon immersion, j'étais « observateur en tant que participant» dans la mesure où je réalisais des activités de compte-rendu de réunions et de formulation de problèmes. Cette période a duré depuis mon arrivée en avril 2009 jusqu'en décembre 2009.

Ensuite, le projet de réorganisation a nécessité que je devienne « participant complet ». J'ai intégré à plein temps l'équipe projet qui a piloté la réorganisation de janvier 2010 à juin 2010.

Par la suite j'ai repris des missions avec un rôle d'«observateur en tant que participant» de juillet 2010 à janvier 2011. J'assistais ma tutrice dans le traitement de dossiers RH et dans la constitution d'une activité RH dans la nouvelle direction.

Enfin, de février 2011 à septembre 2011 j'ai eu le rôle de «participant en tant qu'observateur». Dans la mesure où l'activité RH prenait forme, je traitais certains dossiers tout en commençant la revue de littérature de la thèse.

Tableau 14: Synthèse des différents rôles d'observateur

	Avril-décembre 2009	Janvier-juin 2010	Juillet 2010-janvier 2011	Février – septembre 2011
Rôle	Observateur en tant que participant	Participant complet	Observateur en tant que participant	Participant en tant qu'observateur
Détails	Activités de formulation de problèmes et de rédaction de comptes rendus de réunions	Membre de l'équipe de pilotage du projet de transformation et responsable de la cellule d'écoute des salariés	Appui à la tutrice dans la réalisation d'activités RH	Appui ponctuel et formalisation des observations dans le cadre de la thèse

2.3 La restitution du rôle de l'observateur dans la thèse

La partie empirique de la thèse contient de nombreuses descriptions à différents niveaux d'analyse. Pour la restitution des observations réalisées au sein de l'équipe de travail et de la direction, la « mise en mots » contient des éléments permettant de prendre en compte le rôle de l'observateur que j'ai tenu. En effet, les personnes mentionnées dans les restitutions de ce que j'ai observé directement sont désignées soit par un prénom soit par un titre de fonction selon la relation que j'ai pu avoir avec eux.

Ainsi, la responsable et tutrice CIFRE est désignée par le prénom de « Regine » car cela correspond à la manière dont j'interagissais avec elle. La directrice des services généraux est désignée par l'étiquette de « la directrice » car cela représente de manière juste le niveau de proximité entretenue avec elle. De manière générale, les collègues avec lesquels j'entretenais une relation de proximité avec tutoiement et échanges informels sont désignés par un prénom et les responsables d'entités ou d'activités avec lesquels la relation était plus formelle sont désignés par l'intitulé de leur fonction.

Conclusion du II.

Le positionnement épistémologique de la thèse s'envisage selon les dimensions de la méthodologie employée, de la formulation de l'objet de recherche et de la question de recherche. Si la méthodologie employée suit une démarche interprétativiste dans la mesure où les interprétations des acteurs du terrain sont restituées dans les descriptions, la formulation de l'objet de recherche suit une logique positiviste au sens où la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs est indépendantes des représentations des acteurs. Enfin, la formulation de la question de recherche emprunte au constructivisme la confrontation de l'observation et de la littérature comme source de construction du problème de recherche.

La méthodologie d'observation participante et le format d'une thèse de terrain impliquent un questionnement sur la place de l'observateur dans la recherche menée. Nous présentons ainsi les rapports de prescription réciproque à l'œuvre dans le dispositif triangulaire de la convention CIFRE ainsi que sur le terrain de la direction des services généraux. La doctorante est perçue soit comme stagiaire ou comme étudiante mais à aucun moment comme un chercheur ou un salarié à part entière. Le rôle d'observateur n'a pas été le même tout au long de l'immersion sur le terrain. La doctorante est passée du rôle d'observateur en tant que participant à participant complet pour finir comme participant en tant qu'observateur. Enfin nous proposons une restitution de la place de l'observateur dans les descriptions du terrain en désignant les acteurs avec lesquels la doctorante entretenait d'une relation de proximité par un prénom et ceux avec lesquels la relation était plus formelle par l'intitulé de leur fonction.

La partie suivante s'intéresse à la traduction de la recherche dans le format de la thèse en mettant en avant les rationalisations *a posteriori* opérées dans le présent manuscrit au travers du processus d'écriture.

III. Des processus non isomorphes entre la recherche et la restitution dans le format de la thèse

La conduite de la recherche s'est effectuée sur le terrain de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA grâce à une convention CIFRE. La demande initiale de l'entreprise consistait en un appui méthodologique dans un processus de transformation de la direction. Compte-tenu de ces éléments distinctifs, il nous semble important de préciser le processus de recherche sous-tendant la restitution effectuée dans le format du manuscrit. Ainsi, nous présentons le caractère non isomorphe entre la conduite de la recherche sur le terrain et le processus d'écriture à l'université en détaillant chaque processus. **L'annexe n°0 détaille chaque paragraphe dont nous ne présentons que des résumés dans les paragraphes qui suivent.** Dans cette partie, la doctorante désigne son action à la première personne du singulier.

1. Une recherche de terrain sous financement CIFRE

La CIFRE a permis à la fois de financer mon doctorat et de me donner accès à un terrain de recherche sur lequel je me suis rendue presque tous les jours pendant deux ans et demi. La rencontre avec le terrain s'est produite dans le cadre du réseau de relations du directeur de recherche. Ma position dans l'organisation était celle d'un doctorant venant faire une thèse dans l'entreprise.

1.1 Contexte général de la thèse CIFRE

La rencontre avec le terrain s'est opérée grâce au réseau de relations du directeur de recherche. Dans l'optique de la réalisation du mémoire de master recherche, j'ai souhaité entrer en contact avec un terrain de recherche sous la forme d'un stage. Mon intention était dès le départ orientée vers la réalisation d'une thèse CIFRE.

Tableau 15: Synthèse du contexte général de la thèse CIFRE

Points	Caractéristiques
Recherche d'un stage comme terrain de recherche du mémoire de master	Le directeur de recherche donne le contact de la responsable du contrôle interne de la direction des services généraux
Intégration de la direction des services généraux en qualité de stagiaire	Convention de stage avec Paris Ouest Projet de CIFRE validé pendant les premiers mois de stage
Activités réalisées dans l'entreprise	Appui à la réflexion sur de nouveaux modèles d'organisation des services généraux
Place dans la direction	Rattachement à la responsable du contrôle interne et réalisation des activités sous sa supervision

Tableau 16: Synthèse de l'encadrement académique de la thèse

Modalités	Caractéristiques
Rencontres avec le directeur de thèse	Définition de l'orientation générale de la recherche Manière de problématiser le terrain
Programme CEFAG Entreprises de la FNEGE	Constitution d'une promotion de doctorants réalisant une thèse sur le terrain 3 séminaires suivis entre 2009 et 2011
Séminaires de l'Ecole Doctorale de Paris Ouest	Séminaires doctoraux du CGS
Programme de recherche AEGIS CRG – Ecole Polytechnique	Séminaires AEGIS, atelier d'écriture Accompagnement méthodologique du responsable

1.2. Les « moments » de la thèse réalisée sur le terrain

Les thèses réalisées sur le terrain ont la spécificité de confronter le doctorant à une réalité qui se dérobe sans cesse à lui. Ainsi, le déroulé d'une thèse de terrain ne peut pas être le même que celui des thèses réalisées en laboratoire. C'est pourquoi Berry (2000) s'attache à décomposer la thèse de terrain en sept étapes dont les cinq premières sont reprises ici pour qualifier le déroulement de la thèse CIFRE : la recherche du terrain, l'atterrissage, la socialisation, l'arrachement au terrain, la rédaction de la thèse, la soutenance et l'après-thèse.

Tableau 17: Récapitulatif des étapes du déroulement de la thèse d'après Berry (2000)

Etape	Période	Contenu
Recherche du terrain	Décembre 2008-février 2009	Directeur de thèse donne contact de salariés de GAMMA SIGMA Rencontres avec la responsable du contrôle interne puis avec la directrice des services généraux de GAMMA SIGMA.
Atterrissage	Avril 2009	Intégration de l'équipe contrôle interne et achats sous la responsabilité de la tutrice
Socialisation	Décembre 2009	Présentation de la doctorante comme appui à la directrice sur le projet de transformation de la direction lors d'une réunion rassemblant les cadres de la direction
Arrachement	Septembre 2011	Concentration des périodes travaillées en entreprise sur les deux premières années du contrat.
Rédaction de la thèse	Octobre 2011-avril 2012	Intégration de la salle des doctorants du CEROS à Paris Ouest

La thèse a été financée au moyen d'un contrat CIFRE avec une entreprise constituant également le terrain de recherche. L'enchaînement d'un stage de six mois et d'un contrat à durée déterminée de trois ans m'a permis de rester deux ans et demi sur le terrain. Mon intégration au sein de l'équipe dirigée par la responsable du contrôle interne de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA m'a permis de réaliser des missions opérationnelles au sein de la direction des services généraux et de participer au projet de réorganisation de la direction sous le pilotage de la directrice. J'étais ainsi perçue par les collègues de l'entreprise comme une étudiante réalisant une thèse de doctorat dans la direction des services généraux.

1.3. Le processus d'allers-et-retours entre la théorie et les observations comme voie de construction du problème de recherche

Le recentrage de la thèse sur la thématique de la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise est l'aboutissement d'un processus d'allers-et-retours entre la théorie et les observations du terrain. Suivant l'approche méthodologique de Dumez (2004), des mémos théoriques et empiriques étaient rédigés parallèlement au fil des évènements du terrain et des découvertes réalisées dans la littérature.

1.3.1 A la recherche d'une thématique de recherche entrant en dialogue avec les observations du terrain

La période allant de décembre 2009 à février 2011 est marquée par une grande sérendipité entendue dans le sens où la recherche n'était pas tournée précisément vers la thématique de la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise. La sélection d'une thématique s'envisageait selon l'entrée en dialogue avec les observations réalisées sur le terrain. Pour préparer la découverte de la thématique, des mémos théoriques sont rédigés à partir de l'été 2010.

Tableau 18: Synthèse de la démarche de recherche d'une problématique

	Décembre 2009 à Février 2011	
Période	Décembre 2009- Août 2010	Septembre 2010- février 2011
Caractéristiques	Rédaction des mémos théoriques sur le *facilities management* et sur la modularité organisationnelle	Rédaction de six mémos théoriques sur les thématiques du temps, de l'identité, de la bureaucratie, de l'observation-participante, des fusions et des frontières

1.3.2 L'émergence d'un problème et la volonté de soutenir la thèse

La rencontre particulière avec la pensée de Michel Serres constitue un tournant dans la recherche. Serres (1974) soutient la thèse que nous ne connaissons les choses qu'au moyen de systèmes de transformation qui peuvent être au nombre de quatre. L'induction dans le champ expérimental, la production dans le domaine de la pratique, la déduction dans l'aire logico-mathématique et la traduction dans l'espace des textes constituent ces quatre systèmes de transformation. Un plan du projet de thèse est ainsi rédigé selon ces quatre systèmes de transformation avec l'idée que l'objet d'étude a été formulée par induction depuis le terrain, que la question de recherche est déduite de la littérature, que les résultats sont produits par une méthode de recherche et qu'ils peuvent être traduits dans différents domaines de la littérature.

Tableau 19: Synthèse de la période de formulation de la problématique de la recherche

	Février 2011 – Septembre 2011	
Période	Février –Avril 2011	Mai-Septembre 2011
Caractéristiques	Rédaction d'un projet de problématique puis d'un projet de thèse autour des collectifs de travail composés de salariés et d'externes Heuristique inspirée des quatre systèmes de transformation (Serres, 1974)	Rédaction de mémos théoriques sur les notions de travail atypique, de contingent work, de mélange de salariés et de travailleurs atypiques et de collectif de travail

Le processus de recherche ainsi détaillé permet de comprendre les différentes étapes qui ont conduit à la production du présent manuscrit. Le tableau 20 propose la synthèse du déroulement de la recherche entre décembre 2009 et septembre 2011.

Tableau 20: Synthèse du déroulement de la recherche entre décembre 2009 et septembre 2011

	Décembre 2009 – Février 2011		**Février– septembre 2011**	
Période	Décembre 2009-août 2010	Septembre 2010-février 2011	Février – avril 2011	Mai - septembre 2011
Processus de théorisation du terrain	Rédaction de 2 mémos théoriques	Rédaction de 6 mémos théoriques	Rédaction du projet de problématique et du projet de thèse	Rédaction de mémos théoriques pour la revue de littérature

2. La thèse telle qu'elle a été construite

Le processus d'écriture suivi permet de comprendre la structure du présent manuscrit. Il fait également partie intégrante de la production de connaissance. En cela, nous envisageons le processus d'écriture de la thèse comme produisant le format de restitution ainsi que l'articulation finale entre la revue de littérature et la partie empirique.

2.1. Une méthode de traitement du matériau sur quatre niveaux d'analyse

La méthode de traitement du matériau s'inspire à la fois de l'anthropologie avec la notion de tranche verticale (Nader, 1974 ; Garsten, 2011) et de la théorie des organisations issues de méthodes quantitatives avec la notion de théorie multi-niveaux (Kozlowski et Klein, 2000). Nous obtenons une mise en forme du matériau selon quatre niveaux d'analyse et de manière longitudinale à partir de l'observation de groupes de travailleurs salariés et extérieurs. Le matériau est décrit sur chacun des quatre niveaux prenant la forme d'un texte.

Le matériau est stocké dans deux dossiers informatiques. Un premier dossier informatique reprend le déroulé des évènements et des projets menés et un second mis au point lors des derniers mois de présence sur le terrain est issu d'une récolte de matériau par niveau d'analyse.

Une fois la structuration réalisée du matériau recueilli par évènement et par niveau d'observation, j'ai cherché un moyen de mettre en forme le matériau pour le rendre lisible dans le manuscrit de thèse. Une réduction sur un même support et sous une même forme s'imposait dans la mesure où le matériau était de nature variée et contenu dans des supports hétérogènes.

2.2 Une restitution du matériau au moyen de descriptions

Le choix d'une méthode pour opérer la réduction du matériau s'est arrêté sur la description pour établir un panorama des données récoltées sur chacun des niveaux d'analyse considérés. Nous présentons dans un premier temps la méthode de description retenue et dans un second temps la manière dont nous l'avons mise en œuvre.

2.2.1 La méthode de description retenue

La mise en forme du matériau s'est opérée au moyen d'une réalisation de descriptions des observations faites sur le terrain, des comptes rendus de réunion et divers documents recueillis et ce sur chacun des quatre niveaux d'observation identifiés. Pendant un mois, nous avons décrit le matériau et son contenu par niveau. Le processus de description s'est inspiré de différents travaux méthodologiques notamment ceux repris par Dumez (2010a). Ainsi, nous avons utilisé des éléments théoriques issus de lectures d'articles sur le thème des travailleurs atypiques dans l'entreprise pour orienter les descriptions réalisées :

> « Le rapport de la description à la théorie est donc le suivant : ce n'est pas la théorie en elle-même qui est intéressante pour déterminer le modèle descriptif de base, c'est plutôt la théorie en tant qu'elle aide à choisir des éléments sur lesquels se focaliser (en cela, la théorie qui détermine le point de vue n'a pas besoin d'être très sophistiquée : elle peut être assez simple), donc des éléments à exclure (« omnis determinatio negatio est » - toute détermination est une négation) ; ensuite, la théorie issue de la description se construit lorsque les points de vue suivants enrichissent le modèle descriptif de base en ajoutant des éléments. » (Dumez, 2010a, p. 40)

De manière très concrète, Dumez (2010a) préconise de réaliser la description en partant d'un point de vue à spécifier et d'en exclure ainsi les éléments qui ne seraient pas visibles de ce point de vue même s'ils sont importants. Il s'agira de les décrire par la suite dans une description partant d'un point de vue qui les rend visibles.

Nous retenons de Dumez (2010a) la nécessité de choisir un point de vue et de le spécifier dans la description réalisée. Nous mettons également en œuvre la multiplication des descriptions et donc des points de vue pour approcher un objet. Les points de vue des descriptions sont issus d'une première revue de littérature réalisée sur les travailleurs atypiques et sur la main d'œuvre « mixte » en entreprise.

2.2.2 La démarche de description employée

Nous avons décrit non seulement les situations observées mais également le matériau recueilli permettant de rendre compte des éléments à disposition des acteurs. Cette manière indirecte permet d'approcher le contexte dans lequel les acteurs évoluent. **Le tableau 21 résume la démarche de description que l'annexe n°0 propose en détail.**

Tableau 21: Synthèse de la démarche de description par niveau d'analyse

Niveau	Intitulé	Matériau	Mise en forme
Premier niveau d'analyse	Secteur de GAMMA SIGMA	Revues de presse, texte officiel du statut d'emploi, guide méthodologique de l'intérim	Description par thématique du secteur
Deuxième niveau d'analyse	Entreprise GAMMA SIGMA	Discours du PDG, notes d'organisation, rapport d'audit, procédures de recrutement, de sélection	Description du discours du PDG, de l'organisation interne de GAMMA SIGMA
Troisième niveau d'analyse	Direction des services généraux	Notes de terrain, comptes rendus, délégations de pouvoir	Description des évènements et des projets qui ont conduit aux transformations de la direction des services généraux
Quatrième niveau d'analyse	Groupes de travail	Notes de terrain, documents de travail internes aux groupes	Description des évolutions individuelles et des groupes de travail successifs, du fonctionnement interne des équipes et de l'intégration dans la direction des services généraux

La première étape de traitement du matériau consiste donc en une articulation de descriptions autour des quatre niveaux d'analyse. Elles ont été relues et corrigées par la tutrice entreprise et informatrice principale de la recherche menée sur le terrain. Cette démarche permet de contrôler que les observations reflètent bien la réalité du terrain, ce qui constitue un des éléments de validité scientifique du travail de recherche (Garsten, 2011).

Le résultat obtenu prend la forme d'une succession de descriptions sur 115 pages organisées par niveaux d'observation. Ce résultat constitue une première mise en forme du matériau permettant un traitement d'ordre plus analytique.

2.3. Le processus d'écriture comme construction de la thèse

Le présent manuscrit est l'aboutissement d'un processus d'écriture entamé en octobre 2011 et marqué par quatre grandes étapes allant d'octobre 2011 à avril 2012, que nous détaillons dans le présent paragraphe.

2.3.1 Une première phase d'écriture d'octobre à décembre 2011

Comme évoqué précédemment, la sortie du terrain est intervenue à fin septembre 2011. Le matériau était essentiellement stocké dans des dossiers informatiques et trié soit par ordre chronologique soit par niveau d'analyse. Il s'agissait dans un premier temps de mettre en mots le contenu du matériau au moyen de descriptions dont les méthodes employées sont décrites dans les paragraphes précédents.

La première phase d'écriture a donné lieu à un document de plus de 200 pages dont l'architecture était modulaire. En effet, sur le principe des mémos théoriques et empiriques de Dumez (2004), nous avons cherché à produire une partie pratique et une partie théorique relativement indépendantes pour inférer les liens et les questions. En effet, selon Dumez (2004), cette pratique peut éviter le risque de circularité. Ce dernier se produit lorsque l'on aborde un terrain avec une théorie précise en tant que cadre d'analyse ou lorsque que l'on aborde la théorie avec une interprétation figée du terrain.

Tableau 22: Synthèse de la première phase d'écriture entre octobre et décembre 2011

Période	Octobre 2011	Novembre-décembre 2011
Contenu de la première version	Description du matériau sur quatre niveaux d'analyse	Revue de littérature divisée en quatre mémos théoriques Début de la partie méthodologie
Volume	115 pages	100 pages

2.3.2 L'exercice des appels à communication comme moyen d'affiner des questions de recherche

Le mois de janvier 2012, a été l'occasion de répondre à des appels à communication. L'intérêt majeur de cet exercice réside dans la nécessité de condenser le propos et à l'orienter sur une question précise. Même si les propositions envoyées ne correspondent pas à la question de recherche de la thèse, elles en constituent à la fois des ébauches et des prolongements.

Les issues positives données aux propositions de communication constituent une première validation de la pertinence académique des travaux menés.

Tableau 23: Synthèse de la phase de réponse à des appels à communication en janvier 2011

	Document envoyé en janvier 2012	Participation effective
European Group for Organization Studies (EGOS)	Une proposition de 8 pages portant sur le mélange de main d'œuvre envisagé comme un attribut de la diversité à prendre en compte dans les pratiques organisationnelles	Colloque du 4 au 7 juillet 2012 dans le groupe consacré aux effets des pratiques organisationnelles comme la diversité sur les inégalités au travail entre les individus
Etats Généraux du Management (EGM)	Un résumé de 5 pages sur la recomposition des frontières entre travailleurs salariés et externes sur le lieu de travail de l'entreprise	Colloque des 11 et 12 octobre 2012 sur le thème des nouvelles frontières du management

2.3.3 La reprise de l'écriture fin janvier 2011 : fournir un manuscrit articulé

La rencontre avec le directeur de thèse suite à la première écriture met en évidence la nécessité de passer à une étape d'articulation entre les parties théoriques et empiriques. La présentation des résultats intermédiaires devant la tutrice et la directrice est l'occasion de confronter la construction de la thèse aux praticiennes engagées dans la CIFRE. Les remarques et commentaires récoltés à l'issue de la présentation permettent d'asseoir la pertinence pratique et de constater le travail d'articulation avec la théorie qu'il reste à faire.

De fin janvier à la mi-février, une première version articulée est produite. L'idée d'articulation émerge de la confrontation entre la théorie et la pratique et du positionnement des travaux du sociologue Michel Lallement (2007) comme angle d'attaque souhaité. En effet, l'idée selon laquelle les phénomènes les plus étonnants ne sont pas les dysfonctionnements de l'organisation mais bien les régulations que les individus réussissent à mettre en œuvre malgré tout.

Une deuxième version de manuscrit est alors remise à la mi-février. Le directeur de thèse pointe la nécessité de dépasser l'effet narratif laissé par la lecture de la thèse pour signifier une véritable démonstration dans le déroulé de la thèse.

2.3.4 Une troisième version annonçant la version finale du manuscrit

Une troisième version du manuscrit est entamée début mars. Un travail de restructuration du plan de la précédente version permet d'articuler une démonstration. Le travail de confrontation de la littérature et des résultats de l'étude permet de rédiger la discussion théorique et d'ouvrir la voie à des recherches dans d'autres champs. Au final, le manuscrit s'inspire en particulier de quatre travaux de thèse dont le tableau 24 présente les éléments repris dans notre thèse.

Tableau 24: Synthèse des thèses dont le manuscrit s'inspire

Thèse	Eléments formels	Eléments repris dans la thèse
Emmanuelle Vaast	Thèse en sciences de gestion réalisée au CRG et soutenue en 2003	Articulation du terrain et des problématiques de la littérature sur les frontières
Jean-Philippe Denis	Thèse en sciences de gestion réalisée à Lyon III et soutenue en 2000	Restitution d'une thèse CIFRE
Caroline Datchary	Thèse de sociologie réalisée à l'EHESS et soutenue en 2006	Introduction d'une catégorie descriptive dans la littérature
Aurélien Eminet	Thèse en sciences de gestion réalisée à Paris Dauphine et soutenue en 2012	Articulation d'une revue critique de littérature, d'enquêtes empiriques et de discussions théoriques

Le tableau 25 présente la synthèse du processus d'écriture réalisé entre octobre 2011 et avril 2012.

Tableau 25: Synthèse du processus d'écriture suivi entre octobre 2011 et avril 2012

	Octobre-décembre 2011	Janvier 2012	Janvier-février 2012	Mars-avril 2012
Etape	Première version avec descriptions du terrain et revue de littérature	Rédaction de deux propositions de communication	Deuxième version de manuscrit proposant une première articulation entre théorie et terrain	Troisième version de manuscrit bouclant une thèse en trois parties
Avis directeur de thèse	Passer à l'articulation et la problématisation du terrain	Positif sur la pertinence du sujet	Dépasser le côté narratif du propos pour mettre en œuvre une véritable démonstration	La thèse est soutenable, elle comprend les trois grands ensembles de littérature, méthodo/terrain et discussion

Conclusion du III.

La restitution dans le format de la thèse ne suit pas exactement la manière dont la recherche a été menée. En effet, l'articulation entre la théorie et le terrain s'est opérée par allers-et-retours successifs entre les observations issues du terrain et la rédaction de mémos théoriques sur des thématiques spécifiées chemin faisant. Le choix d'un format de thèse classique articulant une revue de littérature donnant lieu à un problème de recherche traité dans la partie empirique aboutissant à une discussion entre l'analyse du matériau et la littérature de départ ne permet pas d'appréhender le processus de recherche sous-tendant le processus d'écriture. C'est pourquoi ce troisième point du chapitre 1 décrit le processus de recherche d'une part et le processus d'écriture d'autre part afin de comprendre en quoi le caractère non-isomorphe constitue plus une première validation de la thèse qu'un simple problème de mise en forme. La possibilité donnée par l'écriture d'une rationalisation *a posteriori* de la recherche permet d'aboutir à un format de restitution cohérent avec la pratique des thèses en sciences de gestion.

En somme, l'articulation entre les processus de recherche et d'écriture peut être résumée dans le tableau 26.

Tableau 26: Synthèse générale des processus de recherche et d'écriture entre décembre 2009 et avril 2012

Etape	**Processus de recherche sur le terrain** **Décembre 2009-septembre 2011**		**Processus d'écriture à l'université** **Octobre 2011 – avril 2012**			
Période	Décembre 2009 – Février 2011	Février– septembre 2011	Octobre-décembre 2011	Janvier 2012	Janvier-février 2012	Mars-avril 2012
Contenu	Allers-et-retours entre observations et littérature	Problématisation du terrain et revue de littérature	Première version de thèse	Travail d'écriture pour les colloques	Deuxième version de thèse	Troisième version et finalisation de la thèse
Détail	Rédaction de 8 mémos théoriques	Rédaction d'un projet de problématique et d'un projet de thèse	Rédaction de 215 pages de mémos théoriques et mémos pratiques	Ecriture de deux papiers acceptés	Reprise de la première version, articulation des parties théorique et pratique	Reprise de la deuxième version pour démontrer la thèse

Conclusion du chapitre 1

Le chapitre 1 constitue la partie de la thèse traitant des questions d'épistémologie et de méthodologie dans l'optique d'une insertion de ces travaux dans le champ des sciences de gestion. Ainsi, si le choix du terrain de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA répond au double critère de transformation économique et sociale et de mélange de main d'œuvre aux statuts juridiques divers, la méthode de recueil des données par observation participante procède de la mise en œuvre du projet de connaissance visant à comprendre transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise et décrit dans le chapitre 1 de la partie 1. Le traitement des données s'effectue au moyen d'une méthode de niveaux d'analyse couplée à une méthode de tranche verticale inspirée de l'anthropologie. Les réflexions épistémologiques portées par ce travail de thèse aboutissent à la formulation d'un positionnement selon les dimensions de la thèse découpées en méthodologie de recherche, formulation de l'objet d'étude et construction du problème de recherche. Selon le langage en vigueur dans les sciences de gestion, la présente thèse emprunte une démarche interprétativiste dans sa méthodologie, une démarche positiviste dans la formulation de son objet de recherche et une démarche constructiviste dans la formulation du problème de recherche. En outre, le rôle de l'observateur sur le terrain fait l'objet d'une analyse détaillée afin de restituer la place du « je » de la doctorante dans la recherche menée. Enfin, le caractère non isomorphe entre le processus de recherche sur le terrain et le processus d'écriture de la thèse à l'université est présenté comme une source d'évaluation de la recherche. Le tableau de la page suivante réalise une synthèse de la démarche entamée lors de la revue de littérature, poursuivie par le traitement du matériau et aboutissant sur la restitution des observations empiriques dans les chapitres suivants de la présente partie.

Tableau 27: Mode de restitution du traitement du matériau selon la démarche de recherche suivie

Revue de littérature	Traitement du matériau	Restitution dans le format de la thèse
Dépasser la logique stratégie et structure dans l'étude des organisations	Niveau d'analyse du secteur et de l'entreprise Descriptions du secteur, de l'entreprise et des observations réalisées sur le terrain	Le chapitre 2 illustre l'impasse de la logique stratégie/structure reposant sur l'idée d'un rapport uniforme entre l'entreprise et ses travailleurs au travers de : I. la présentation du secteur et de son évolution restituée par la presse française, II. les discours sur l'entreprise et son agencement interne officiel III. la confrontation entre discours et perceptions des travailleurs de l'entreprise
Etudier la sociostructure pour mieux appréhender l'impact des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise	Niveau d'analyse de l'entreprise Descriptions des réglementations applicables, des procédures administratives et des pratiques de gestion observées sur le terrain	Le chapitre 3 présente la sociostructure de l'entreprise GAMMA SIGMA au travers de : I. les réglementations sectorielles et nationales sur la main d'œuvre II. les procédures administratives de sélection des travailleurs III. La gestion quotidienne des travailleurs de l'entreprise
Contexte des situations de gestion de collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise	Niveau d'analyse de la direction des services généraux Description de l'évolution des activités et des structures, du projet donnant lieu à la transformation, des observations sur la gestion des travailleurs	Le chapitre 4 présente le contexte des groupes de travail étudiés sur le terrain de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA au travers de : I. le contexte des activités de services généraux dans l'entreprise GAMMA SIGMA II. l'évolution de la structure des services généraux III. la gestion des travailleurs de la direction
Analyse des situations de gestion par croisement des dynamiques individuelles et collectives ainsi que de l'étude du travail et celle de l'organisation	Niveau d'analyse du groupe de travail. Etude du groupe fonctionnel par observation participante directe Etude du groupe opérationnel par observation participante indirecte	Le chapitre 5 réalise l'analyse des situations de gestion par la présentation des groupes de travail étudiés et par leur analyse en termes de dynamiques individuelles et collectives, d'étude du fonctionnement au travail et d'intégration dans la structure de la direction des services généraux selon l'articulation suivante : I. Etude du groupe fonctionnel II. Etude du groupe opérationnel III. Résultats de la comparaison entre les deux groupes

Chapitre 2 : Présentation de l'environnement et de la structure de l'entreprise GAMMA SIGMA

La tradition de recherche sur les organisations prenant la perspective stratégie/structure et en particulier l'impact de l'environnement sur la structure des entreprises a conduit à une déconnexion entre l'étude des organisations et celle du travail réalisé en leur sein (Barley et Kunda, 2001). Néanmoins, la démarche proposée consistant à restituer le phénomène de collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise dans une tranche verticale (Nader, 1974 ; Garsten, 2011) nécessite de s'intéresser à l'environnement de l'entreprise étudiée. Par ailleurs, cette approche permet de constater effectivement l'écart entre une représentation du secteur d'activité au travers des activités et des acteurs incarnés par les entreprise et une réalité du terrain mêlant des salariés de l'entreprise et des travailleurs extérieurs. C'est pourquoi le présent chapitre s'attache à présenter, dans un premier temps, le secteur de l'entreprise GAMMA SIGMA avec les entreprises parties prenantes et les activités concernées afin de restituer la représentation de son évolution à travers les articles de presse parus sur la période étudiée allant de 2009 à 2011. Le deuxième temps est consacré à la présentation de l'entreprise à travers le discours de son dirigeant et les notes d'organisation légitimant une structure officielle de l'entreprise GAMMA SIGMA. Enfin, dans un troisième temps, la question de savoir qui sont les travailleurs de l'entreprise est abordée du point de vue du bilan social de l'entreprise et de celui des travailleurs rencontrés sur le lieu de travail de GAMMA SIGMA.

I. Présentation générale et évolution du secteur d'activités entre 2009 et 2011

Le secteur dans lequel évolue l'entreprise étudiée a été soumis à de fortes pressions dérégulatoires depuis plus de 15 ans. Le modèle historique d'organisation des activités relevait d'une intégration totale de la chaîne de valeur sous un monopole public. Les textes législatifs ont modifié la donne et l'Etat doit à l'heure actuelle organiser la concurrence sur certaines activités de la chaîne de valeur amenant ainsi à une réorganisation en profondeur du secteur et des acteurs historiques. Bien loin de quitter son rôle de donneur d'ordre, l'Etat intervient encore dans ce secteur pour, notamment, organiser une filière technologique particulière et s'assurer d'une concurrence réelle entre les entreprises. Par ailleurs, les prix des commodités étant encore pour partie régulés par l'Etat, l'enjeu politique d'une évolution du prix est important. L'environnement de l'entreprise étudiée est instable tant d'un point de vue régulatoire que structurel avec des mouvements organisationnels permanents dans les entreprises issues du modèle historique depuis 15 ans en France mais également à l'international où des opérations de fusions-acquisitions et de prises de participation sont monnaies courantes. Les entreprises du secteur bénéficient d'un statut d'emploi particulier pour leurs travailleurs mis en place après la Seconde Guerre Mondiale. Ce statut «ABC» stipule que les emplois du secteur doivent être occupés par des travailleurs bénéficiant de ce statut.

Le premier paragraphe détaille les activités et les acteurs du secteur permettant de comprendre les évolutions vues au travers de la presse française présentées dans le second paragraphe.

1. Présentation générale des acteurs et du secteur d'activité

Afin de mieux appréhender l'évolution du secteur d'activité retracé dans le deuxième paragraphe, nous présentons les acteurs du secteur dans un premier temps et les activités dans un second.

1.1. Présentation des acteurs du secteur

Tableau 28: Présentation des acteurs du secteur

Nom de l'acteur	Caractéristiques majeures
EPSILON	ancien monopole public sur la commodité A, leader dans la technologie lambda
GAMMA	ancien monopole public sur la commodité B, leader dans la technologie bêta.
Mission conjointe EPSILON GAMMA	activité commune sur la distribution des commodités A et B.
ALPHA	leader de l'équipement en matière de technologie lambda
SIGMA	holding détenant de nombreuses filiales dans le secteur d'activités
Le groupe GAMMA SIGMA	existe depuis 2008 par rapprochement entre les entreprises GAMMA et SIGMA
GAMMA BIS	filiale de GAMMA SIGMA pour l'activité commune avec EPSILON
EPSILON BIS	filiale d'EPSILON pour l'activité commune avec GAMMA
COMMISSION Rhô	veille à l'application des directives européennes dans le secteur.

1. 2. Présentation des activités du secteur

Le secteur étudié regroupe les entreprises GAMMA SIGMA, EPSILON et ALPHA ainsi que d'autres groupes français spécialisés soit sur les mêmes produits soit sur d'autres produits que ceux exploités par les groupes étudiés.

La commodité A fait l'objet d'une véritable chaîne de valeur sur laquelle se succèdent les activités fondamentales d'approvisionnement, de production, de distribution et de commercialisation. Nous avons vu que les structures du marché ont été profondément modifiées par la réglementation européenne amenant à une dérégulation de certaines

activités de la chaîne de valeur. Ainsi le groupe EPSILON a été mis en concurrence sur certaines activités de la chaîne de valeur de la commodité A.

De manière similaire la commodité B relève d'une chaîne de valeur d'activités allant de l'approvisionnement à la commercialisation dont certaines sont désormais ouvertes à la concurrence. Ainsi GAMMA SIGMA a été mise en concurrence sur certaines de ses activités.

Cependant la mission conjointe qui était réalisée par GAMMA SIGMA et EPSILON perdure sur l'activité concernée, la seule différence est que les entités dédiées sont devenues des filiales dont la vocation est de s'autonomiser par rapport à leurs maisons mères respectives.

Tableau 29: Réorganisation des activités de la chaîne de valeur du secteur

	Commodité A	**Commodité B**
Approvisionnement	Ancien monopole d'EPSILON aujourd'hui mis en concurrence	Ancien monopole de GAMMA aujourd'hui mis en concurrence
Production	Ancien monopole d'EPSILON aujourd'hui mis en concurrence	Non applicable en raison de la nature de la commodité
Distribution	Monopole d'EPSILON	Monopole de GAMMA
Commercialisation	Ancien monopole d'EPSILON aujourd'hui mis en concurrence	Ancien monopole de GAMMA aujourd'hui mis en concurrence

Tableau 30: Organisation actuelle des acteurs sur la chaîne de valeur

	Commodité A	**Commodité B**
Approvisionnement	EPSILON, GAMMA SIGMA et d'autres entreprises de taille plus réduite	
Production	EPSILON, GAMMA SIGMA	Non applicable en raison de la nature de la commodité
Distribution	EPSILON BIS	GAMMA BIS
Commercialisation	Mise en œuvre de stratégie d'offre « bi-commodités » par l'ensemble des acteurs du marché dont GAMMA SIGMA et EPSILON représentent les deux concurrents majeurs	

2. Evolutions du secteur et des acteurs entre 2009 et 2011 du point de vue de la presse française

La représentation de l'évolution du secteur d'activités à travers les articles de presse parus sur la période étudiée allant de 2009 à 2011 permet d'illustrer les transformations à l'œuvre dans le secteur. En outre, les éléments restitués laissent apparaître l'hypothèse selon laquelle les travailleurs du secteur sont les salariés des entreprises incarnées par les acteurs du secteur.

L'annexe n°1 présente de manière détaillée l'évolution des discours de la presse sur chaque thématique évoquée dans les paragraphes qui suivent.

Les thématiques présentées suivent la manière dont la presse relate les évènements du secteur d'activité. Nous résumons ainsi les éléments d'actualité relatifs à la loi d'organisation de la concurrence du marché, la mise en place d'une filière dédiée à la technologie lambda, l'évolution de la régulation des activités conjointes, les débats sur la fixation du prix de la commodité B et les statuts d'emploi des travailleurs du secteur.

2.1. Loi d'organisation de la concurrence du marché

Le secteur d'activités de GAMMA SIGMA et EPSILON a connu des bouleversements majeurs depuis 15 ans. En effet, la Commission Européenne a souhaité libéraliser le secteur en instaurant le régime de concurrence sur certaines activités de la chaîne de valeur. Or les directives percutent fondamentalement le modèle historique français garantissant un monopole sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour chaque commodité. En 2009, la concurrence est officiellement introduite dans les activités concernées mais les caractéristiques du marché français héritées de l'ancien modèle perdurent et rendent difficile l'accès de nouveaux entrants. Pour pallier cette situation jugée insatisfaisante par la Commission Européenne, l'Etat français lance un projet de loi d'organisation de la concurrence du marché pour introduire une réelle concurrence sur les activités libéralisées. Au final, le processus aura duré plus d'un an et demi entraînant de nombreux débats sur les modalités retenues. En effet, la caractéristique majeure du marché de la commodité A réside dans le fait que l'entreprise EPSILON détient un avantage concurrentiel majeur lié à son appareil de production. La solution trouvée a été de légiférer sur la vente par EPSILON d'une partie de sa production à ses concurrents. Tout l'enjeu des débats a été de définir le prix de vente et de savoir quelle instance prendrait les décisions concernant le prix de vente. Ce contexte d'organisation de la concurrence par l'Etat constitue une spécificité du secteur mais dont certaines caractéristiques restent néanmoins similaires à d'autres secteurs d'activités qui étaient dirigés par l'Etat depuis l'après-guerre.

2.2. La mise en place d'une filière dédiée à la technologie lambda

L'actualité du secteur depuis 2009 comporte également un dossier particulier piloté par l'Etat à propos de la technologie lambda de production de la commodité A. Les relations entre les entreprises EPSILON, GAMMA SIGMA et ALPHA ont été fortement modifiées par ce dossier et l'Etat s'est prononcé en faveur d'EPSILON en le positionnant comme leader d'une filière consacrée à la technologie lambda. Une des conséquences sur GAMMA SIGMA a été de remettre en cause les projets de développement d'activités entrepris depuis 2008. Il en résulte que les décisions de l'Etat peuvent influencer fortement les activités des entreprises y compris sur des activités libéralisées.

2.3. Activités régulées par la Commission Rhô : mission conjointe entre GAMMA et EPSILON

La transposition des directives européennes ont donné lieu à la mise en place d'une commission de régulation, la Commission RHÔ en charge de la régulation des activités non ouvertes à la concurrence. La mission de la Commission s'exerce notamment sur l'activité faisant l'objet d'une mission conjointe entre EPSILON et GAMMA depuis 1951. Or les conséquences organisationnelles de l'application des directives mènent à des contradictions difficilement tenables. Ainsi, la mission conjointe entre les deux entreprises désormais concurrentes pose des questions en matière de gestion du personnel qui auparavant relevait des deux entreprises. Ceci étant rendu possible par le statut d'emploi commun aux deux entreprises, à savoir le statut ABC. L'organisation même des entreprises EPSILON et GAMMA SIGMA est profondément modifiée par l'évolution de cette mission conjointe. Pour répondre aux principes des directives, GAMMA et EPSILON ont filialisé cette activité en créant GAMMA BIS et EPSILON BIS. L'activité restant conjointe aux deux filiales, des problèmes de gestion se posent notamment pour le personnel dont le coût était ventilé selon une clé de répartition entre GAMMA BIS et EPSILON BIS. De plus les conséquences touchent aussi la culture des entreprises qui était marquée par l'intérêt général de cette mission conjointe. Le changement vécu par les entreprises est radical et touche non seulement les organisations et les structures mais également les cultures héritées de 60 ans de pratique commune de l'intérêt général.

2.4. Des débats sur la fixation du prix de la commodité B

L'héritage historique du secteur constitué de la fixation par l'Etat des prix des commodités perdure encore le temps d'installer le nouveau régime de concurrence sur le marché. GAMMA SIGMA dispose d'un contrat avec l'Etat contenant une formule de calcul du prix de vente de la commodité B aux particuliers. Or l'application de cette formule a donné lieu à des augmentations qui sont apparues injustifiées au regard d'évolutions du marché de la commodité B indiquant des baisses de prix plutôt que des hausses. Tout le débat de 2010

et de 2011 a été de changer la formule de calcul pour mieux tenir compte des évolutions réelles du marché. Les controverses relatées par la presse laissent apparaître un pouvoir encore fort de l'Etat français qui a décidé par exemple du gel des prix pendant une certaine période.

Afin d'assurer une bonne transition avec les principes de libéralisation inscrits dans la transposition des directives européennes, l'Etat français conserve la fixation du prix des commodités encore quelques années avant de laisser faire les forces du marché. L'Etat fixe ainsi le prix de la commodité B avec laquelle GAMMA SIGMA est engagée avec l'Etat dans le cadre d'un contrat.

2.5 Les travailleurs du secteur : entre norme d'emploi et diversification des statuts

Les travailleurs des entreprises GAMMA SIGMA et EPSILON disposent d'une norme d'emploi constituée par le statut ABC. Or les bouleversements organisationnels issus de l'application des transpositions des directives ainsi que les mouvements économiques internationaux engendrés par les entreprises elles-mêmes posent des questions sur le statut ABC. La presse relate notamment des mouvements sociaux liés à la cohabitation de statuts différents au sein des structures recomposées. De plus, la question des nouveaux entrants dans le secteur se pose également en termes de statut de leur personnel. La presse a évoqué la possibilité d'étendre le statut ABC aux salariés des nouveaux concurrents. Parallèlement, GAMMA SIGMA fait preuve d'innovation managériale en regroupant certains de ses cadres dirigeants au sein d'une filiale dédiée au placement de top managers dans les structures du groupe. Il apparaît ainsi que la norme d'emploi soit remise en cause au sein du secteur entraînant ainsi une remise en cause de la culture ABC construite à partir du statut éponyme.

Conclusion du I.

Les transformations à l'œuvre dans le secteur bouleversent les relations héritées de l'ancien système où EPSILON et GAMMA constituaient chacun un monopole sur leur commodité. Les acteurs incarnés par les entreprises essaient de se positionner dans le nouvel échiquier sur lequel l'Etat peine à concilier les exigences régulatoires et économiques. La structure interne des entreprises est fortement influencée par ces transformations et le statut d'emploi ABC constituant la norme du secteur est à la fois remis en cause et moteur d'intégration de nouveaux entrants dans le secteur. La partie suivante détaille les transformations vécues à l'intérieur de l'entreprise GAMMA SIGMA pour comprendre l'évolution de l'agencement interne au cours de la période étudiée allant de 2009 à 2011.

II. Discours et formalisation de l'entreprise GAMMA SIGMA reposant sur l'idée d'un rapport uniforme entre l'entreprise et ses travailleurs

L'entreprise GAMMA SIGMA est issue du rapprochement entre les entreprises GAMMA et SIGMA opéré en 2008. Afin d'étudier l'agencement interne de l'entreprise, nous proposons, dans un premier temps, le résumé d'un discours du PGD de GAMMA SIGMA et dans un second temps, nous présentons la structure officielle de l'entreprise et son évolution depuis 2009 au travers des notes d'organisation diffusées aux salariés.

1. La vision véhiculée par le PDG de GAMMA SIGMA ne prend en compte que les salariés

Le discours de Gam Si, PDG de GAMMA SIGMA, prononcé devant les cadres dirigeants du secteur en mai 2011 permet de résumer la vision de l'entreprise véhiculée par son dirigeant. Le PDG met en avant les caractéristiques de l'entreprise héritées de l'histoire de GAMMA et de SIGMA mais également du projet commun qui anime le groupe issu du rapprochement entre les deux anciennes entreprises. Il insiste sur les points communs unissant les deux cultures et notamment la défense de l'intérêt général. Il liste les bouleversements survenus dans le secteur ces dernières années et développe notamment sur la partie internationale. Selon lui, cet environnement justifie un positionnement stratégique flexible et proactif. Il prône ainsi un modèle économique équilibré dans les activités et les répartitions de revenus. Il invoque une stratégie des ressources humaines tournée vers l'embauche de jeunes diplômés et la formation des salariés. Il apparaît alors comme évident que l'entreprise repose sur ses salariés.

1.1. L'historique de l'entreprise

Gam Si rappelle qu'il y a peu, le projet de rapprochement entre GAMMA et SIGMA, qui était réalisé comme « une chance historique » pour les deux entreprises de créer « une des plus belles entreprises du secteur en Europe». Ce rapprochement était l'aboutissement de deux transformations : celle de SIGMA et celle de GAMMA.

> « En trois ans, que de changements pour notre entreprise. Le rapprochement entre GAMMA et SIGMA et plus récemment la fusion avec BRITISH ont été les deux plus importantes opérations de notre secteur dans le monde et nous ont permis de constituer une des premières entreprises mondiales du secteur. » (Discours PDG)

Gam Si rappelle que GAMMA avait connu une mutation très forte à savoir la modernisation de l'industrie avec la mise en place des activités actuelles avec la promotion de nouvelles technologie. C'est également la mutation d'un ancien monopole en une grande entreprise cotée.

« Notre nouveau groupe est l'héritier de cette histoire forte avec cette passion partagée des métiers, une communauté d'ingénieurs et de commerçants, d'experts unis par les mêmes valeurs. » avec la même exigence concernant la sécurité, même vision à long terme, la culture de l'intérêt général.

> « C'est fondamentalement une nouvelle entreprise que nous essayons de construire : ni GAMMA ni SIGMA ni leur addition. Avec sa propre ambition industrielle, son projet social fort indissociable du projet industriel, nous voulions prendre le meilleur des deux entreprises. Créer ensemble un grand opérateur. » (Discours PDG)

1.2. Les changements dans l'environnement

Gam Si rappelle que le secteur a beaucoup bougé et que « peu d'industries ont connu de mutations comparables ». Ainsi, l'ouverture des marchés en Europe a mis un terme au modèle historique français : le modèle national mono produit. Le renforcement de la concurrence et la convergence des marchés ont mené aux offres bi-commodités. D'autre part, l'exigence de l'efficacité est devenue un impératif.

Un deuxième axe important de changement concerne la continentalisation des marchés grâce aux infrastructures ainsi que la globalisation du marché de la commodité B grâce à la technologie bêta. Ceci aboutissant à un changement d'échelles pour le marché de la commodité B.

Gam Si parle de l'accélération des transformations et de basculements considérables intervenus ces trois dernières années. Au rang des crises, la crise financière est arrivée juste après le rapprochement entre GAMMA et SIGMA et la crise en Russie de fin 2008 a constitué un test pour l'entreprise : « est-ce que le nouveau groupe était capable d'assurer la sécurité d'approvisionnement de la commodité B en janvier 2009 ? La réponse a été oui. ». La déstabilisation des marchés émergents avec l'éclatement de la bulle ont amené des baisses de volumes et de prix en 2009. Les régulateurs européens ont parfois « changé les règles du jeu en cours de partie » et donné lieu à une fiscalité renforcée. Par ailleurs, la persistance d'un écart de croissance significatif entre pays émergents et pays occidentaux apparaît comme un phénomène nouveau aux yeux de Gam Si. L'Europe est de plus en plus ouverte à l'environnement et sa courbe de consommation devrait s'infléchir voire s'inverser, d'où l'intérêt de développer d'autres services.

Gam Si parle d'incertitude réglementaire, là où « la commission européenne aurait dû assurer une stabilité » et de grande incertitude régulatoire. Les incertitudes sont également d'ordre géopolitique avec la survenue des révolutions arabes et d'ordre technologique avec l'accident intervenu sur la technologie lambda.

Cet accident touche particulièrement GAMMA SIGMA puisque l'entreprise dispose d'équipements de technologie lambda hors des frontières françaises. Gam Si distingue les conséquences de l'accident à court terme et à moyen terme. A court terme, l'entreprise est mobilisée pour réaliser des tests techniques sur ses équipements pour en vérifier la conformité aux exigences en matière de sécurité. A moyen terme, la question se pose sur l'utilisation des différentes technologies de production. Un infléchissement de la technologie lambda est à prévoir au profit de la commodité B mais « par quoi va être remplacée la technologie lambda ? ».

Gam Si conclut que « tout cela confirme l'intérêt de rester manœuvrable et manœuvrant. ».

1.3. Le Business Model et la stratégie de GAMMA SIGMA

« Notre business model se caractérise par l'équilibre » dit Gam Si en précisant que cet équilibre intervient dans la répartition des commodités, des implantations géographiques, des capacités de production, ainsi que dans les activités exposées au marché et celles dites à récurrence comme les activités régulées des infrastructures apportant des flux de revenus stables.

La stratégie de GAMMA SIGMA s'articule autour de quatre priorités. La première priorité consiste à accélérer le développement sur les marchés à forte croissance. La deuxième priorité concerne le renforcement de l'intégration des activités et l'optimisation des positions sur les marchés matures avec par exemple la fusion avec BRITISH menant au regroupement au sein d'une même entité de 4 000 salariés de BRITISH et de 6 000 salariés de GAMMA SIGMA. La troisième priorité stratégique s'attache à garantir une croissance rentable en assurant des rendements sécurisés. Enfin le développement de l'innovation marketing constitue la quatrième priorité stratégique de l'entreprise.

Gam Si précise que :

> « Il n'y a aucune incompatibilité entre la performance opérationnelle et le respect des personnes, des équipes et la culture du service public qui nous anime. Nous sommes dans des activités d'intérêt général, à ce titre, nous sommes détenteur d'une fraction de l'intérêt général. Nous devons être en harmonie avec les pouvoirs publics. Ça nous anime partout, ce sentiment d'être utile est un sentiment qui réunit toutes les équipes de

GAMMA SIGMA. Pour bâtir ce projet social, nous avons essayé d'inscrire la RSE[38] au cœur de la stratégie de GAMMA SIGMA. » (Discours PDG)

En matière de gestion des ressources humaines, Gam Si annonce l'embauche de 100 000 personnes dans le monde dont près de la moitié en France. Il souhaite que deux tiers des salariés soient formés chaque année.

« L'enjeu de tout cela, c'est l'adhésion, l'engagement, la motivation, la fierté d'appartenance à un groupe assez jeune. C'est un défi considérable, dans cinq ans, un collaborateur sur deux aura rejoint le groupe après le rapprochement, comment attirer les jeunes, comment les fidéliser ? » (Discours PDG)

Ce questionnement illustre la représentation dominante que l'entreprise et sa stratégie reposent sur les salariés. Cette représentation ne semble pas prendre en compte la présence de nombreux travailleurs sur les différents lieux de travail de l'entreprise qui n'ont pas un rapport salarial avec GAMMA SIGMA. La partie suivante s'intéresse à la structure officielle de l'entreprise telle qu'elle est stipulée dans les notes d'organisation diffusées aux salariés de GAMMA SIGMA.

2. La structure de l'entreprise et son évolution depuis 2009

A la suite du rapprochement entre GAMMA et SIGMA en 2008, le groupe GAMMA SIGMA a développé ses activités par croissance interne et externe entre 2009 et 2011. Ces évolutions ont fait l'objet de notes d'organisation diffusées aux salariés de GAMMA SIGMA stipulant la structure officielle de l'entreprise.

GAMMA SIGMA est structurée en 6 divisions métiers reliées au Siège. L'organisation du groupe fait l'objet de notes diffusées aux salariés et disponibles dans l'intranet de l'entreprise. Toute personne ayant accès à l'intranet a accès à ces informations.

Le mode de gestion appliqué est celui des centres de profits avec des entités responsables de leur budget. Un système de refacturation interne introduit des mécanismes de marché dont les règles sont stipulées en fonction des types d'activités des entités. Ainsi les activités support comme les services généraux sont mutualisées pour certaines entités et refacturées sur la base de conventions internes.

Un audit de fonctionnement réalisé en 2009 a révélé des dysfonctionnements au niveau des demandes du Siège vis-à-vis des entités opérationnelles. Une meilleure organisation et coordination des fonctions supports et transversales est souhaitée par la

[38] Responsabilité Sociale de l'Entreprise

direction générale qui précise dans une actualisation de la note d'organisation les principes de fonctionnement du Siège. **L'annexe n°2 détaille le contexte et les résultats de l'audit.**

2.1. La structure du groupe GAMMA SIGMA

En termes de structure, le groupe GAMMA SIGMA est organisé autour de *Branches* correspondant à un regroupement d'entités appelées *Business Units*, le tout rattaché au *Centre.* D'après la décision du groupe datée de l'été 2008 définissant les principes d'organisation et de pilotage, Centre, Branche et Business Unit correspondent à trois niveaux de gestion. Le Centre est une « structure de pilotage de l'Entreprise (fonctions de Siège) et structures d'appui mutualisées » composé d'une vingtaine de directions qui évoluent depuis 2008 au fil des réorganisations. La Branche se définit comme « structure d'intégration de plusieurs activités opérationnelles autour des grands métiers de l'Entreprise ». De 2009 à 2011, le nombre de branches reste à six. La Business Unit correspond à une « structure portant une activité opérationnelle sur un segment stratégique donné ».

Comme il est stipulé dans la décision d'organisation datant de l'été 2008:

> « les structures de management priment sur les éventuelles structures légales sous-jacentes, pour le pilotage de l'entreprise. Ceci n'exclut toutefois pas que (1) le management s'appuie sur des organes « légaux » de gouvernance existants (par exemple les conseils d'administration) et que (2) les obligations des mandataires sociaux soient respectées. Il convient également, dans ce cadre, de prendre en compte les obligations légales, réglementaires ou régulatoires (cas des infrastructures régulées ou de sociétés avec des actionnaires minoritaires) » (Note d'organisation, été 2008, p.4)

Ainsi, même si certaines entités de l'entreprise sont des filiales juridiquement indépendantes, elles intègrent néanmoins la hiérarchie de la maison-mère selon le principe d'organisation d'une entreprise multidivisionnelle.

2.2 La structure du « Centre », siège de l'entreprise, rassemble les directions fonctionnelles

Le Centre rassemble les directions fonctionnelles assurant cinq types de missions, à savoir une mission de pilotage et de contrôle, d'expertise ou d'expertise critique pour le pilotage, de services ou de services critiques pour le pilotage. Chaque type de mission fait l'objet d'un mode de pilotage en fonction des prestations réalisées. Par ailleurs, les domaines fonctionnels comme les ressources humaines, les achats, les systèmes

d'information, les finances, le juridique etc. font l'objet de politiques définies et mises en œuvre par les directions fonctionnelles concernées. A l'été 2010, le Centre regroupe 22 directions fonctionnelles.

Tableau 31: Types de mission d'une direction fonctionnelle de GAMMA SIGMA

Type de mission	Exemple de direction fonctionnelle
Pilotage et contrôle	Direction de la stratégie
Expertise critique pour le pilotage	Direction des Investissements
Expertise	Direction immobilière
Service critique pour le pilotage	Direction de la Comptabilité
Service	Direction des services généraux

Chaque processus fonctionnel fait l'objet d'un mode de gestion défini parmi les quatre modes de gestion en vigueur constitués par le régalien, le mutualisé expertise, le mutualisé services et le réparti. Le tableau 32 présente ces modes de gestion et donne des exemples d'application.

Tableau 32: Modes de gestion des activités fonctionnelles de GAMMA SIGMA

Mode de gestion	Définition	Exemple d'application
Régalien	Activité centralisée au niveau du siège de l'entreprise	Gestion de la trésorerie
Mutualisé Expertise	Activité réalisée par un centre d'expertise agissant en qualité de prestataire interne pour les entités de l'entreprise	Formation des salariés
Mutualisé Services	Activité réalisée par un centre de services partagés agissant en qualité de prestataire interne pour les entités de l'entreprise	Activités logistiques, administration du personnel
Réparti	Activité réalisée à chaque niveau de gestion c'est-à-dire au Centre, dans les Branches et dans les Business Units de l'entreprise	Approvisionnements, contrôle interne

2.3. L'évolution de la structure depuis 2009

La dynamique organisationnelle suivie par le groupe depuis 2009 entraîne de nombreuses réorganisations à la fois des structures en elles-mêmes ou de leur rattachement dans l'organigramme général. En matière de décision d'organisation, nous pouvons tracer une première évolution depuis l'été 2008 jusqu'au printemps 2010, date de parution d'une décision de nomination. En effet, l'occasion du départ d'un directeur de Branche donne lieu à son remplacement ainsi qu'au changement de rattachement des directions fonctionnelles qui lui étaient rattachées. Par la même décision, la création de nouvelles entités est annoncée. A l'été 2010, paraît la troisième version de la décision d'organisation juste avant

l'annonce d'un rapprochement entre la société BRITISH et GAMMA SIGMA. Ce rapprochement se concrétise fin 2010 par l'approbation à 99% en Assemblée Générale de BRITISH du projet de fusion avec les activités internationales de GAMMA SIGMA. Par la suite, au printemps 2011, de nombreuses décisions de réorganisation sont annoncées avec une reconfiguration de certaines directions fonctionnelles, la nomination de nouveaux directeurs du Centre, la création d'une entité dédiée à l'animation du Centre et l'annonce du projet de réorganisation concernant trois Branches.

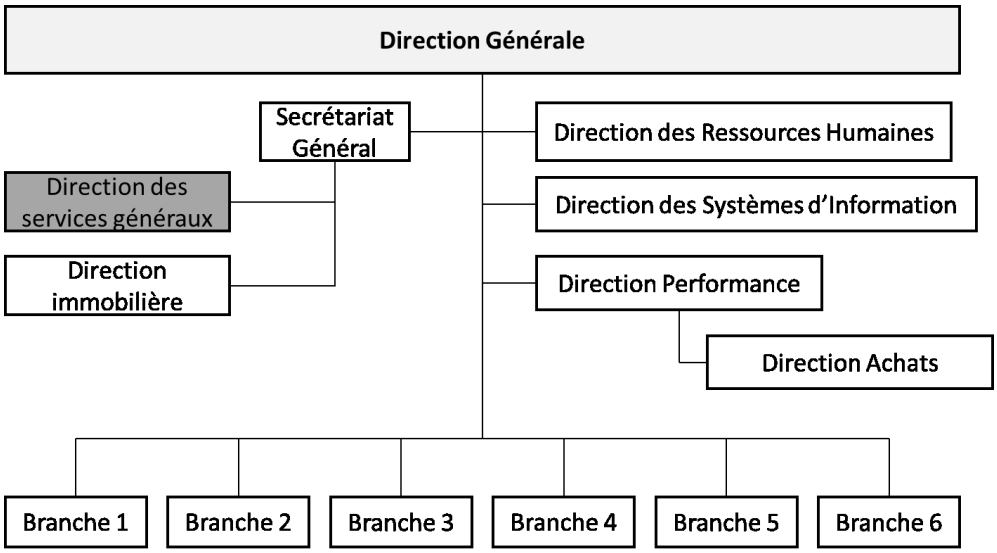
Tableau 33: Synthèse de l'évolution de la structure de GAMMA SIGMA à travers les notes d'organisation diffusées aux salariés

	Eté 2008	Printemps 2010	Eté 2010	Printemps 2011
Nature de la modification	Organigramme initial	Deuxième version actant le changement d'un directeur de branche et des réorganisations de directions fonctionnelles	Troisième version de l'organigramme	Annonce de décisions de réorganisation du centre et du regroupement des activités de trois branches en une seule
Evènements sous-jacents	Acte officiel du rapprochement entre GAMMA et SIGMA	Ajout de principes de fonctionnement du Centre suite à l'audit de fonctionnement réalisé en 2009	Processus de fusion des activités internationales de GAMMA SIGMA avec la société BRITISH	

2.4. Organisation formelle de l'entreprise et représentation graphique des entités

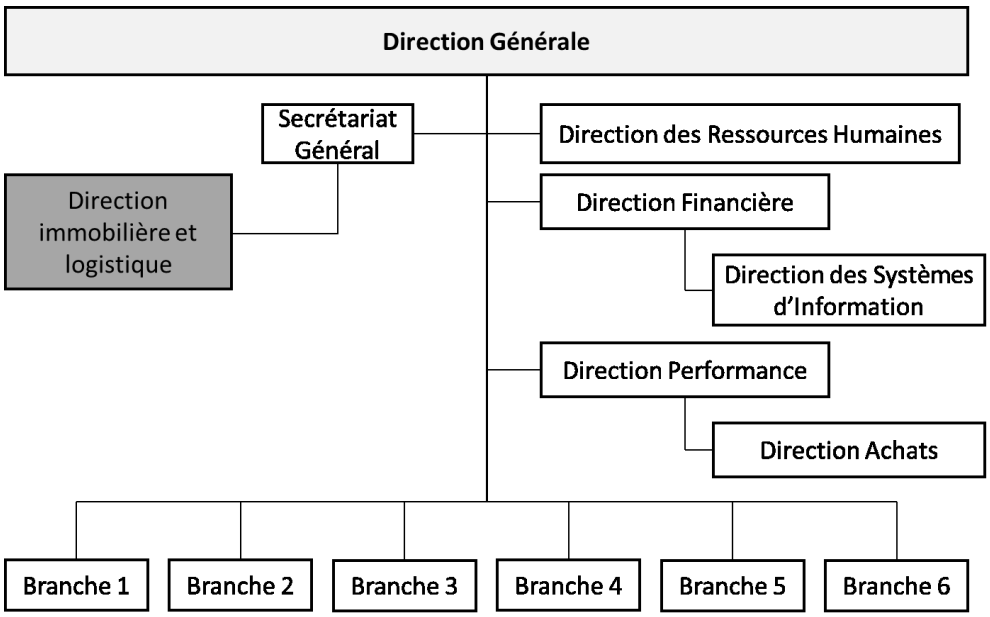
Selon l'évolution de la structure de l'entreprise GAMMA SIGMA détaillée dans les paragraphes précédents, nous représentons l'organigramme simplifié de l'entreprise à trois périodes afin d'illustrer les modifications réalisées notamment dans l'organisation des directions fonctionnelles et leur rattachement à la direction générale. La première période illustre l'organigramme en vigueur au début de la période d'observation en 2009. La deuxième période représente l'organigramme officiel annoncé à l'été 2010. Enfin, la dernière période illustre les conséquences de la réorganisation annoncée au printemps 2011.

Figure 5: Organigramme simplifié de GAMMA SIGMA en 2009



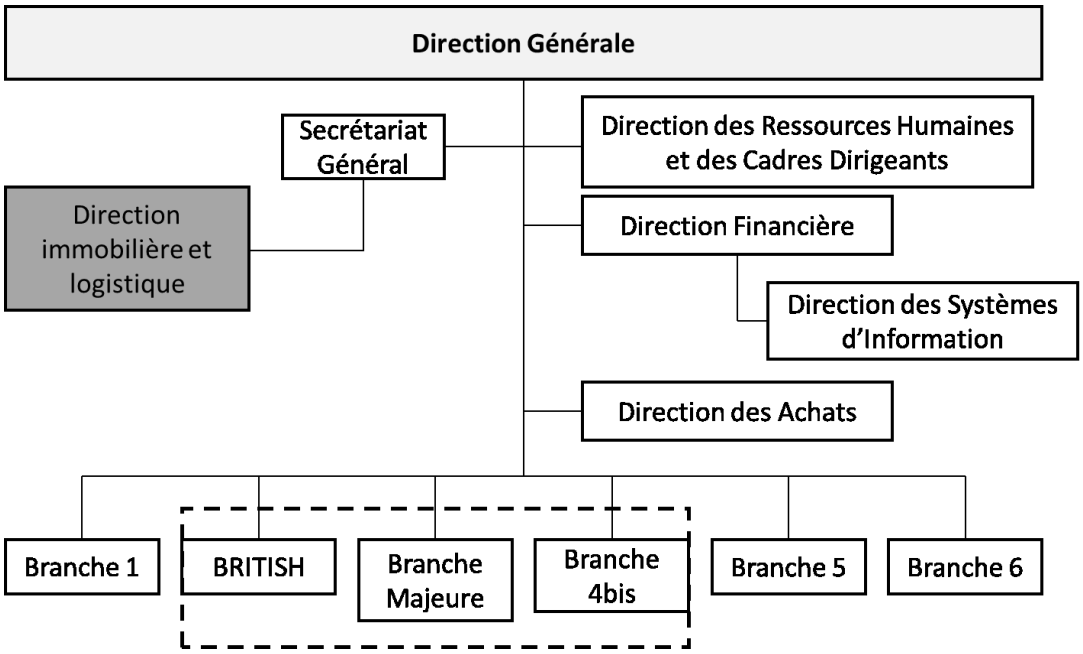
On remarque que la direction des services généraux est rattachée au secrétariat général dont dépend également la direction immobilière. La direction des systèmes d'information est directement rattachée à la direction générale. En revanche, la direction des achats est rattachée à la direction performance. L'évolution de l'organigramme de GAMMA SIGMA à l'été 2010 concerne les directions des services généraux et de l'immobilier ainsi que la direction des systèmes d'information.

Figure 6: Organigramme simplifié de GAMMA SIGMA à l'été 2010



On remarque que la direction des services généraux et la direction immobilière ont fusionné pour donner lieu à une seule direction immobilière et logistique qui reste rattachée au secrétariat général. La direction des systèmes d'information est rattachée à la direction financière se plaçant désormais comme la direction des achats sous la tutelle d'une autre direction fonctionnelle. L'évolution de l'organigramme annoncée au printemps 2011 concerne une réorganisation majeure au sein de branches de GAMMA SIGMA faisant suite à la fusion avec la société BRITISH. En outre, la direction des ressources humaines absorbe une direction qui était dédiée à la gestion des cadres dirigeants et une nouvelle directrice prend la tête de l'ensemble. La direction des achats est détachée de la direction performance à l'occasion de changements intervenus dans les dirigeants et la nouvelle directrice des achats est directement rattachée à la direction générale.

Figure 7: Organigramme simplifié de GAMMA SIGMA au printemps 2011



En somme, des modifications de l'organigramme officiel de GAMMA SIGMA interviennent chaque année entre 2009 et 2011. Les directions fonctionnelles de services généraux, immobilier, achats, systèmes d'information et ressources humaines voient leur organisation interne et leur rattachement à la hiérarchie de l'entreprise modifiées.

Conclusion du II.

Le discours du PDG de GAMMA SIGMA illustre la logique stratégie et structure avec l'idée que l'entreprise repose sur ses salariés. Les notes d'organisation de l'entreprise GAMMA SIGMA font état de l'articulation des différentes entités organisationnelles rattachées soit au Centre soit à une Branche d'activités. La structure globale de l'entreprise est donc de nature divisionnelle avec une animation en centres de profit au moyen de prix de cession internes. La représentation de la structure officielle de l'entreprise à travers son organigramme évolue chaque année entre 2009 et 2011.

Le rattachement des salariés ou des travailleurs n'est pas visible en étudiant les notes d'organisation. C'est pourquoi, la partie suivante s'intéresse plus particulièrement aux travailleurs de l'entreprise en croisant la représentation officielle donnée par les bilans sociaux de GAMMA SIGMA et les représentations des individus récoltées lors de l'observation sur le terrain.

III. Entre discours et perceptions : qui sont les travailleurs de l'entreprise?

L'information donnée par les bilans sociaux de l'entreprise constitue la source officielle représentant la main d'œuvre de l'entreprise et son évolution. Le premier paragraphe étudie donc les bilans sociaux produits par GAMMA SIGMA entre 2008 et 2011 afin de présenter la représentation officielle de la main d'œuvre de l'entreprise. Dans la mesure où l'ensemble des travailleurs présents sur le lieu de travail de l'entreprise ne sont pas mentionnés dans les bilans sociaux, nous présentons la perception des travailleurs rencontrés sur le terrain de GAMMA SIGMA. Les perceptions des salariés et des travailleurs extérieurs font l'objet du deuxième paragraphe. Enfin, le dernier paragraphe s'attache à préciser l'existence d'une diversité de statuts d'emploi à l'intérieur même des catégories de salariés et de prestataires.

1. L'information donnée par les bilans sociaux de l'entreprise

A partir des bilans sociaux de GAMMA SIGMA de 2008 à 2011, il est possible de calculer la part des travailleurs en CDD et alternance en 2009 et même la part des intérimaires dans celui de 2010. En revanche, les données ne sont pas complètes au niveau des effectifs français. Il manquera également le nombre de travailleurs prestataires présents

dans les locaux de l'entreprise puisque ces données ne relèvent pas de la direction des ressources humaines.

Le bilan social de 2008 comptabilise les effectifs du groupe en CDI en prenant parfois en compte les effectifs en CDD comme pour les embauches ou la répartition par classe d'âge.

Le bilan social de 2009 introduit une nouveauté par rapport au bilan de 2008. En effet, dans le bilan de l'emploi, il est question de la répartition des effectifs par type de contrat. Les données sont présentées dans un tableau ventilant en ligne les effectifs à fin décembre 2009 selon les branches métier et une catégorie intitulée « autres ». Chaque grande entité du groupe dispose de son effectif ainsi que de la répartition en pourcentage selon les effectifs en CDI et ceux en « autres contrats ». La répartition des effectifs du groupe par type de contrat donne 93,7% des effectifs en CDI et 6,3% en « autres contrats ». Un graphique positionné à côté du tableau précise la répartition en subdivisant la catégorie « autres contrats » en deux. Une catégorie qualifiée d' « effectifs en CDD » et une seconde d' « effectifs en alternance ». Ce sont respectivement 4,1% des effectifs qui disposent d'un CDD et 2,2% qui sont en alternance.

Le bilan social de 2010 introduit à son tour une nouveauté par rapport au bilan 2009. Juste derrière la page présentant la répartition des effectifs par type de contrat, se situent les effectifs en intérim. Les données sont présentées selon deux répartitions, une répartition par branche métier et une par zone géographique. Il est à noter que la France regroupe plus de la moitié des intérimaires recrutés par le groupe.

L'intérêt de la présentation de telles données réside dans les représentations que l'on peut en tirer. En effet, en reprenant les chiffres donnés dans le bilan social de 2010, il est possible de calculer la part des travailleurs externes en contrat d'alternance, CDD et intérim confondus. Au niveau du groupe GAMMA SIGMA, la part de ces travailleurs atteint environ 13,5% de l'ensemble des travailleurs. Si l'on restreint le périmètre aux effectifs français, il est possible de reconstituer la part des travailleurs en intérim et en alternance mais sans les CDD car il manque des informations. Avec les informations disponibles, la part des travailleurs en intérim et en alternance est d'environ 11% de l'ensemble composé des salariés et des externes.

Tableau 34: Répartition des contrats alternatifs au CDI dans le groupe GAMMA SIGMA en 2010

Intitulé	Pourcentage	Source
Part des « autres contrats »	6,8%	Bilan social 2010
Dont Alternance	2,1%	Bilan social 2010
Dont CDD	4,6%	Bilan social 2010
Effectifs intérim	7,15%	Calcul réalisé à partir des données du bilan social 2010 (effectif intérimaires/ (effectifs groupe + effectifs intérimaires)
Effectifs alternance + intérim	9,1%	Calcul réalisé à partir des données du bilan social 2010 (total effectifs alternance + intérim / (effectifs groupe + effectifs intérimaires)
Effectifs Alternance, CDD, intérim	**13,47%**	Calcul réalisé à partir des données du bilan social 2010 (total effectifs alternance, CDD et intérim / (effectif groupe + effectif intérim)

Tableau 35: Répartition des contrats alternatifs au CDI au sein des effectifs français de GAMMA SIGMA en 2010

Intitulé	Pourcentage	Source
Effectifs alternance	3,66%	Calcul réalisé à partir des données du bilan social 2010 (effectifs alternance/effectifs France)
Effectifs intérim	7,83%	Calcul réalisé à partir des données du bilan social 2010 (effectifs intérim / (effectifs France + effectifs intérim)
Effectifs intérim + alternance	**11,21%**	Calcul réalisé à partir des données du bilan social 2010 (total effectifs intérim + alternance / (effectifs France + effectifs intérim)

On observe une évolution entre les bilans sociaux laissant apparaître la prise en compte de la diversité des statuts juridiques parmi les travailleurs. D'après les chiffres présentés dans les bilans sociaux de GAMMA SIGMA et les calculs réalisés pour reconstituer la part des travailleurs extérieurs dans l'entreprise, il apparaît que plus de 11% des effectifs français de GAMMA SIGMA sont des alternants et des intérimaires. Dans la mesure où le nombre de travailleurs en CDD ou en contrat de prestation n'apparaît pas, on peut supposer que plus de 15% des effectifs réalisant une activité pour GAMMA SIGMA ne sont pas en contrat à durée indéterminée avec l'entreprise.

2. La perception des travailleurs de l'entreprise

Les deux grandes catégories de travailleurs sur le lieu de l'entreprise sont donc les salariés et les travailleurs extérieurs. Nous étudions en conséquence la perspective des salariés et ensuite celle des travailleurs extérieurs dans la perception des différences de statuts juridiques et leurs implications dans le fonctionnement de l'organisation au quotidien.

2.1 La perception des salariés : catégorisation des travailleurs et échelle de valeur

Au niveau de l'entreprise et sur le site du Siège, la distinction entre les travailleurs salariés et extérieurs se matérialise par une adresse e-mail différente ainsi qu'une couleur de badge distincte. L'adresse électronique des travailleurs ne disposant pas d'un CDI avec l'entreprise se compose de la mention « externe » apposée au prénom du travailleur. Chaque travailleur extérieur dispose d'une adresse de la forme prénom-externe.nom@gammasigma.com.

Derrière la catégorie générale « externe » se cache une diversité de statuts juridiques depuis l'étudiant en stage pour six mois jusqu'au prestataire de service présent dans les locaux de l'entreprise pour quelques années. Il apparaît ainsi dans l'esprit des salariés, deux grands sous-ensembles: les prestataires et les autres. Intérimaires, stagiaires, apprentis, thésards sont considérés comme un même ensemble. En matière de prestataires, les salariés distinguent aisément les consultants (prestations intellectuelles) des prestataires de type hôtesse d'accueil ou agent de nettoyage. Par ailleurs, le fait que l'entreprise marque une catégorie globale « externe » rassemblant tous les types de contrats fait apparaître un nombre conséquent d'externes dont les salariés internes ont parfois du mal à en comprendre l'utilité.

Comme évoqué plus haut, la norme d'emploi au sein de l'entreprise GAMMA SIGMA est le statut ABC. Les « salariés » de GAMMA SIGMA sont donc pour la plupart des « statutaires » même s'il y a également une diversité des statuts parmi les salariés comme nous le montrerons dans le point suivant.

Les statutaires parlent ainsi généralement des « externes » pour désigner les travailleurs ne disposant pas d'un CDI avec GAMMA SIGMA. Comme la variété des statuts juridiques implique des différences importantes en matière de gestion des travailleurs, les statutaires font néanmoins une grande différence entre les prestataires d'un côté et les intérimaires, CDD et étudiants de l'autre. Deux sous-catégories apparaissent alors, les prestataires et les autres. Parmi les prestataires, les salariés peuvent également différencier les consultants missionnés sur des prestations intellectuelles et les travailleurs venant réaliser des activités opérationnelles comme le nettoyage, l'accueil ou encore la maintenance informatique. Concernant les « autres » externes, à savoir, les travailleurs étudiants et les intérimaires, les étudiants sont généralement rassemblés dans la catégorie « stagiaire » quelle que soit la nature juridique de leur contrat et les intérimaires sont les seuls à être relativement bien catégorisés.

Dans l'esprit des salariés de GAMMA SIGMA, nous avons pu observer que les consultants jouissent généralement d'une bonne réputation, ils sont crédités d'expertise que les salariés n'auraient pas forcément. Les prestataires réalisent une activité pour laquelle ils sont spécialisés et peuvent constituer une menace dans l'esprit des statutaires, surtout pour ceux en charge d'activités de support facilement transférables à l'externe. Les intérimaires sont moins perçus comme des menaces dans la mesure où le statut d'emploi garantit l'emploi à vie. Ils ne sont pas perçus comme venant « piquer » des activités mais comme renfort lors d'une surcharge de travail. Enfin les étudiants pris dans une considération générale de « stagiaire » ne sont que rarement considérés comme des travailleurs à part entière mais bien encadrés au demeurant.

La catégorie générale « externe » reste la plus utilisée dans la mesure où la plupart des salariés n'ont pas en mémoire les subtilités de statuts juridiques des uns et des autres et plus spécialement pour les différents contrats étudiants. Les frontières juridiques entre externes apparaissent relativement floues et dans la mesure où certains externes changent de catégorie juridique en passant de stagiaire à intérimaire ou d'intérimaire à prestataire, le plus sûr est de définir « l'autre » par rapport à la catégorie des salariés.

Tableau 36: Synthèse de la perception des salariés envers l'ensemble des travailleurs de GAMMA SIGMA

<table>
<tr><th>Distinction selon l'adresse de messagerie</th><th>Statut juridique du travailleur</th><th colspan="2">Perception du salarié</th></tr>
<tr><td>Prénom.nom@gammasigma.com</td><td>Salarié en CDI ou au statut ABC</td><td colspan="2">« statutaire » ou « interne »</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Prénom-externe.nom@gammasigma.com</td><td>Contrat à durée déterminée</td><td rowspan="6">« externes »</td><td>« CDD »</td></tr>
<tr><td>Prestataire de services et consultant</td><td>« Presta » et « consultant»</td></tr>
<tr><td>Stagiaire</td><td rowspan="3">Stagiaires</td></tr>
<tr><td>Apprenti</td></tr>
<tr><td>Contrat de professionnalisation</td></tr>
<tr><td>Intérimaire</td><td>Intérimaire</td></tr>
</table>

2.2 La perception des « externes » : catégorisation des travailleurs

Dans la mesure où ils ont un badge de couleur différente et une adresse électronique mentionnant la qualité d'externe, les travailleurs concernés se considèrent eux-mêmes comme externes. Lors d'échanges spontanés entre travailleurs, il n'est pas rare d'entendre des personnes préciser « je suis externe » ou « je suis presta » lorsqu'elles sont prestataires de services.

Les étudiants sont en général les mieux intégrés dans les entités dans la mesure où il est obligatoire pour l'entreprise de nommer un tuteur pour le suivi de l'étudiant lors de sa période en entreprise. En général, le tuteur est le responsable de l'étudiant, c'est lui qui lui donne le travail à réaliser et qui s'en occupe au quotidien. L'étudiant peut être à temps complet ou en alternance dans l'entreprise. Lorsqu'il est en fin d'étude, le stage est une passerelle vers le monde professionnel et l'étudiant cherche plutôt à s'intégrer dans l'entreprise. Dans l'entreprise étudiée, les possibilités d'embauche n'étaient pas les mêmes selon les entités. Dans la direction étudiée, il n'y avait pas d'embauche prévue et les étudiants en étaient prévenus dès leur entretien de recrutement. Lorsque l'étudiant est en alternance, il a un pied dans l'entreprise et un pied en formation, ce qui lui confère une double appartenance. Les alternants n'ont ainsi pas trop de difficultés à s'assimiler à des étudiants alors que cela peut être plus difficile pour des stagiaires de fin d'étude qui n'ont plus qu'un rapport de stage à rendre à leur établissement de formation. Dans de tels dispositifs, les étudiants peuvent aisément développer des relations de maître – élève avec les salariés statutaires mais également avec des intérimaires ou des prestataires s'ils sont amenés à travailler avec eux.

Les intérimaires arrivent dans l'entreprise soit pour remplacer un salarié absent soit pour absorber un surcroît d'activités. Dans les deux cas, l'intérimaire intègre en général une entité voire un poste et se positionne donc dans la hiérarchie de l'entreprise. Comme pour les étudiants, les possibilités d'embauche dépendent de l'entité d'accueil et n'étaient pas autorisées dans la direction étudiée. Les intérimaires développent ou non des relations de proximité avec leurs collègues en fonction de leur activité et de la durée de leur mission. Plus la mission est longue plus la fréquence de contact est importante, ce qui génère des liens plus facilement. De la même manière si l'activité exercée par l'intérimaire nécessite de nombreux contacts avec les autres travailleurs, les relations de type collègues se créent. Les intérimaires se perçoivent comme des travailleurs temporaires, ce qui ne les empêche pas pour autant de s'intégrer volontiers et de participer aux rituels de l'entreprise ou de l'entité comme la pause-café.

Les prestataires forment un ensemble hétérogène du point de vue des relations avec les autres travailleurs. Alors que les consultants ont en général un commanditaire pour leur mission, certains travailleurs prestataires n'ont aucun contact professionnel avec les autres travailleurs comme c'est le cas pour les agents de nettoyage. En effet, ces derniers sont gérés directement par leur employeur et leurs activités sont définies contractuellement. C'est l'employeur qui gère la relation avec l'entreprise cliente ou avec un intermédiaire. Les contacts développés par l'agent de nettoyage sont d'ordre humain exclusivement. Lors de son passage dans les étages de bureaux et les sanitaires, l'agent de nettoyage échange des politesses et quelques conversations avec les travailleurs sur place qu'ils soient statutaires ou externes. A priori les agents de nettoyage ne sont pas en mesure de connaître les statuts des personnes qu'ils croisent sauf à repérer la couleur du badge et à en connaître la signification.

Tableau 37: Synthèse de la perception des externes concernant leur intégration dans l'entreprise

Les grandes catégories d'externes	Les caractéristiques principales
Les étudiants	En général très bien intégrés car ont un tuteur entreprise qui est responsable d'eux
Les intérimaires	Intégrés à la hiérarchie de l'entreprise car occupent un poste soit en remplacement d'un salarié soit pour absorber un surcroît d'activité
Les prestataires	Ensemble très hétérogène : le consultant est en général bien intégré car il rend des comptes à un responsable dans l'entreprise, les prestataires de services comme les agents de nettoyage réalisent leur activité indépendamment de celle de l'entreprise.

2.3 L'apparition de profils présupposés : une catégorisation par âge et par genre ?

A l'issue de l'observation des travailleurs dans la direction étudiée, on pourrait inférer une catégorisation par âge et par genre des profils de travailleurs. Ainsi, les jeunes de moins de 25 ans seraient plutôt des étudiants en stage, en apprentissage ou en contrat de professionnalisation. Les assistantes entre 25 et 35 ans seraient plutôt des intérimaires. Les hommes entre 25 et 35 ans seraient plutôt des prestataires sur des activités techniques comme l'informatique ou la maintenance.

Cette remarque nous amène du côté de l'étude de la diversité telle qu'envisagée dans la littérature rapportée par Joshi et Roh (2009) et Homan et al. (2008). Nous laissons de côté pour l'instant cette perspective pour préciser davantage la perspective des statuts juridiques et notamment le fait que les salariés eux-mêmes ne constituent pas un ensemble totalement homogène.

3. Diversité des statuts parmi les salariés et les prestataires

La catégorie des salariés apparaît relativement homogène dans la mesure où elle implique un contrat à durée indéterminée avec l'employeur. Cependant les modalités en matière de rémunération et d'avantages peuvent différer en fonction du type de contrat à durée indéterminée. Par ailleurs, la catégorie des prestataires de services cache une diversité de statuts juridiques importante.

3.1 Description des différences de statut parmi les salariés de l'entreprise

Le statut de salarié du groupe n'est pas homogène en raison de la localisation géographique des travailleurs d'une part et de l'histoire de la constitution du groupe d'autre part. Les différences de statut apparaissent clairement lorsque surviennent les discussions autour de la rémunération et de la promotion. Les « mesures de fin d'années » constituent dans le vocabulaire de l'entreprise étudiée les attributions d'augmentation individuelles et les promotions.

Ainsi, dans l'entreprise, des salariés belges sont rattachés à des dirigeants français pour des questions d'optimisation des activités mais n'ont pas pour autant les mêmes conditions salariales que les salariés français. Par ailleurs, certains salariés sont mis à disposition dans une entité par une autre entreprise du groupe qui ne dispose pas du même statut d'emploi que la société mère. En outre, d'autres travailleurs de l'organisation sont salariés de filiales dont les conditions salariales sont différentes de celles du Siège.

Les personnes concernées sont bien toutes salariées du groupe mais ne bénéficient pas des mêmes règles en matière de rémunération et d'avantages. Pour un dirigeant d'entité, il s'agit alors de les traiter au cas par cas avec la direction des ressources humaines en fonction des modalités de chaque type de contrat de travail.

Ainsi, les salariés de l'entreprise observée ne font pas l'objet d'un groupe homogène en matière de rémunération et d'avantages, ce qui implique une individualisation de la gestion des salariés par les dirigeants d'entités.

3.2 Description des différences de statuts juridiques possibles parmi les prestataires

Thomas est salarié en contrat à durée indéterminée d'une Société de Services en Ingénierie Informatique (SSII). Depuis quelques années, il travaille au quotidien dans les locaux de GAMMA SIGMA qui est le client de son entreprise. Il n'a presque pas de relations avec son employeur hormis le minimum légal de gestion des ressources humaines, à savoir les entretiens annuels et la rémunération. Or comment l'employeur peut-il évaluer le travail de Thomas qui est réalisé chez GAMMA SIGMA ?

Julien est intérimaire depuis plusieurs années. Cela fait deux ans qu'il est en contrat d'intérim pour la même SSII que Thomas. L'entreprise le missionne chez GAMMA SIGMA dans le même contrat de prestation que celui sur lequel travaille Thomas. Julien est donc doublement externe. Il est externe dans la SSII et encore externe chez GAMMA SIGMA. Son employeur est l'agence d'intérim. Il est plutôt satisfait de sa situation car il gagne bien sa vie. Il a seulement appris à réguler avec les subtilités du système notamment en matière de congés payés et de période d'inactivité entre deux missions d'intérim. A la fin de la période d'observation en entreprise, Julien travaille toujours chez GAMMA SIGMA. Il a enfin signé un CDI mais dans une entreprise prestataire de la SSII, il est donc toujours doublement externe.

Ces deux exemples de travailleurs rencontrés sur le terrain montrent qu'au sein même de la catégorie des prestataires coexistent différents statuts juridiques de travailleurs. Ainsi, il y a une mise en abîme de la réalité vécue par l'entreprise en matière de différences de statuts juridiques de ses travailleurs et la réalité vécue par son prestataire. En tant qu'employeurs, l'entreprise et son prestataire peuvent recourir aux mêmes modalités juridiques concernant les travailleurs.

Ainsi, le contrat de prestation signé par l'entreprise et son prestataire définit des moyens de réalisation notamment humains mais dont les statuts juridiques ne sont pas demandés. Seules les qualifications comptent. Des étudiants en contrat d'apprentissage ou en stage peuvent travailler sous l'étiquette « prestataire » chez un client de leur employeur. La diversité des statuts juridiques de travailleurs se retrouve également dans la composition des équipes de travailleurs prestataires.

Certains travailleurs sont dans ce sens doublement externes et sans être l'objet de notre étude, il serait intéressant de s'interroger sur les différences qu'il y aurait entre les travailleurs considérés comme externes par GAMMA SIGMA et les travailleurs considérés comme externes au sein de l'entreprise prestataire et qui sont en mission chez GAMMA SIGMA.

Conclusion du III.

Du point de vue de la communication de GAMMA SIGMA dans le cadre du bilan social de l'entreprise, seuls les travailleurs en CDI, en CDD et en alternance sont considérés dans le calcul des effectifs. Le nombre d'intérimaires apparaît dans le bilan social de 2010 ce qui révèle une certaine importance du phénomène. Ainsi, le calcul d'une part de travailleurs non-CDI de l'entreprise GAMMA SIGMA s'élève à plus de 11% en France et ne comporte pas les travailleurs en CDD ni ceux en contrat de prestation. Leur importance relative est visible sur

le terrain dans la mesure où les travailleurs non-salariés sont considérés comme « externes ». Ils portent un badge d'accès d'une couleur différente de celle des salariés et ont une adresse de messagerie précisant la mention « externe ». Du point du vue des salariés, les externes représentent une masse de travailleurs dont ils ne perçoivent que peu les différences de statuts juridiques. Néanmoins, les salariés forment la catégorie des étudiants qu'ils nomment « les stagiaires » qu'ils distinguent des intérimaires et des prestataires et, parmi ces derniers, une distinction est réalisée entre les consultants et les prestataires de services. Enfin, l'hétérogénéité des statuts parmi les externes ne doit pas dissimuler les différences de modalités existant parmi les salariés. Ainsi, l'individualisation de la gestion des travailleurs se généralise à la fois pour les salariés et pour les externes.

Conclusion du chapitre 2

La présentation de l'entreprise GAMMA SIGMA et de son activité répond à la tradition d'analyse des organisations selon la logique de stratégie/structure. Il apparaît que si l'on s'arrête aux discours sur le secteur relaté par les médias ou sur celui véhiculé par le Président Directeur Général de GAMMA SIGMA, l'information donnée suit cette logique d'analyse avec des activités, des salariés et des changements dans l'environnement. De plus, les dynamiques de l'environnement et de la structure même de l'entreprise font apparaître des changements rapides et relativement profonds. Ainsi le secteur d'activité de GAMMA SIGMA suit un processus de transformation depuis plus de quinze ans sous l'impulsion de la Commission Européenne. L'organisation du secteur est bouleversée par le passage d'une régulation en monopole à une régulation par le marché. L'Etat Français est chargé d'introduire la concurrence dans le secteur dont une commission dédiée veille à son existence effective. Le rapprochement entre les entreprises GAMMA et SIGMA en 2008 est révélateur de ces transformations. Le discours de l'entreprise intègre ses transformations et les traduit dans sa structure organisationnelle. L'évolution de cette structure sur la période étudiée entre 2008 et 2011 témoigne de changements réguliers. La structure de l'entreprise suit une logique divisionnelle avec une organisation en centres de profits articulés par des mécanismes de prix de cession interne. L'information officielle donnée sur les effectifs composant l'entreprise n'intègre que les salariés, les CDD et les alternants, laissant de côté les intérimaires et les prestataires. Néanmoins, devant la part non négligeable de travailleurs extérieurs, les salariés « partagent » leur lieu de travail avec des « externes » repérables au moyen de badges d'accès de couleur différente et d'intitulés d'adresses de messagerie précisant la mention « externe ». L'observation du lieu de travail de l'entreprise GAMMA SIGMA laisse apparaître un décalage important entre les discours et les représentations de

l'entreprise dans une logique essentiellement empruntée à la perspective théorique stratégie/structure et des pratiques mêlant salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

Le chapitre suivant s'intéresse à l'ensemble des travailleurs présents sur le lieu de travail de l'entreprise du point de vue de la sociostructure c'est-à-dire de l'organisation administrative de l'entreprise et des relations entre les travailleurs.

Chapitre 3 : Réglementations et procédures de gestion concernant les travailleurs présents dans l'entreprise GAMMA SIGMA.

Dans l'optique de saisir les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise et de leurs conséquences sur la sociostructure de l'entreprise, nous proposons de décrire l'ensemble des éléments de l'organisation administrative de l'entreprise portant sur la gestion des travailleurs. Nous procédons selon trois dimensions recouvrant les aspects réglementaires appliqués par l'entreprise, les aspects administratifs et organisationnels liés à la sélection des travailleurs et enfin les aspects administratifs pratiques du travail au quotidien. La première partie présente les deux réglementations majeures en vigueur au sein de l'entreprise encadrant le recrutement des salariés selon le statut ABC et le recours à l'intérim. La deuxième partie synthétise les procédures administratives de sélection des travailleurs selon leur statut juridique. Le recrutement de salariés, le recours aux intérimaires, la sélection de prestataires et d'étudiants prennent la forme de processus encadrés par des directions fonctionnelles différentes. Enfin, la troisième partie présente les modalités pratiques encadrant l'activité réalisée par les travailleurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

I. Des réglementations sectorielles et nationales s'appliquant à l'entreprise

Le statut d'emploi ABC constitue une norme d'emploi applicable à la branche d'activité de GAMMA SIGMA. Les salariés de l'entreprise relèvent de ce statut stipulant, entre autre, les modalités d'accès. Il apparaît que le statut prévoit deux cas de figure de recours à des travailleurs temporaires. Néanmoins, la réglementation sur l'intérim complète les dispositions du statut lacunaires en la matière. Les modalités du statut sont ainsi présentées dans le premier point et la réglementation en matière de recours à l'intérim dans le second.

1. Le statut ABC constituant la norme d'emploi de l'entreprise prévoit deux cas de figure de recours à des travailleurs temporaires

Le statut ABC constitue la norme d'emploi dans l'entreprise GAMMA SIGMA. Les salariés de l'entreprise sont soumis aux modalités définies par le statut. **L'annexe n°3 détaille les modalités du statut concernant les travailleurs.**

L'accès au statut ABC est possible après validation d'une période d'un an en tant que stagiaire statutaire. Une procédure administrative d'embauche est clairement définie et fait figure de norme à suivre dans l'entreprise GAMMA SIGMA.

De manière plus précise, l'article 4 du statut stipule que « Les emplois, fonctions ou postes de services et exploitations, doivent être intégralement assurés par des agents statutaires, d'abord engagés au titre d'agents stagiaires. ». L'article 5 du statut est consacré aux « agents temporaires ». Il prévoit le recours à des travailleurs temporaires dans deux cas de figure particuliers, des travaux de construction et de maintenance lourde pour une durée égale à la durée du chantier. Les travailleurs temporaires ne bénéficient pas des modalités juridiques du statut mais des conditions générales du droit du travail. Il est également précisé que les agents temporaires ayant cumulé une période de deux années pour lesquelles ils ont travaillé au sein de l'entreprise sont prioritaires pour les embauches statutaires.

En l'état, le statut d'emploi ABC mis en œuvre après la seconde guerre mondiale n'est pas adapté au contexte économique actuel où les transformations de l'emploi généralisent le recours à des formes particulières d'emploi comme l'intérim et les contrats de formation. C'est pourquoi, le paragraphe suivant expose l'action de la direction des ressources humaines en matière de recours à l'intérim.

2. La sensibilisation à la réglementation de l'intérim en interne de l'entreprise

GAMMA SIGMA fait partie des entreprises dont le personnel dépend du statut ABC. Ce statut d'emploi constitue la norme parmi les salariés. Or les évolutions économiques et sociales ont conduit l'entreprise à généraliser le recours à l'intérim de la même manière que l'ensemble des entreprises françaises. C'est pourquoi la direction des ressources humaines dispose d'un guide méthodologique de recours à l'intérim à destination des directions de GAMMA SIGMA. Ce guide précise les dispositions légales du recours à l'intérim qui s'avèrent relativement compliquées dans la mesure où, pour éviter l'emploi d'intérimaires sur des postes permanents, des motifs de recours sont précisés ainsi que des durées maximales de recours en fonction des motifs invoqués. Concernant la vie du travailleur intérimaire sur le lieu de travail de l'entreprise, le guide précise les modalités d'accès aux équipements collectifs de l'entreprise.

2.1 Cadre général du recours à l'intérim

Le guide méthodologique de recours à l'intérim réalisé par la direction des ressources humaines de GAMMA SIGMA rappelle le cadre général du recours au travail temporaire :

> « Le travail temporaire se caractérise par l'établissement d'une relation triangulaire entre l'intérimaire, l'entreprise de travail temporaire (ETT) qui est son employeur et l'entreprise utilisatrice. Cette relation triangulaire nécessite la conclusion de deux contrats, le contrat de mise à disposition et le contrat de travail temporaire ou contrat de mission. » (Guide méthodologique, 2011, p. 3)

Les deux principes fondamentaux sont rappelés par la direction des ressources humaines :

> « 1 / Le contrat de travail temporaire ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice
>
> 2/ Les salariés intérimaires doivent bénéficier d'un ensemble de droits permettant de leur assurer une situation comparable à celle des salariés permanents de l'entreprise utilisatrice » (Guide méthodologique, 2011, p. 3)

L'idée de « situation comparable » entre travailleurs intérimaires et salariés permanents va dans le sens de l'idée d'une main d'œuvre mixte puisque, bien que les statuts juridiques soient différents, la gestion opérationnelle des travailleurs dans l'entreprise doit se faire de manière indifférenciée.

2.2 Modalités contractuelles, juridiques et pratiques du recours à l'intérim

Le document réalisé par la direction des ressources humaines de l'entreprise se compose de sept fiches explicatives. La première fiche traite des relations entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. La deuxième fiche expose les motifs de recours au travail temporaire et les interdictions. La troisième fiche concerne la durée du contrat de mission. La quatrième fiche définit le statut du salarié intérimaire. La cinquième fiche décrit les conditions d'exécution du travail du salarié intérimaire. La sixième fiche décrit le rôle des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et des organisations syndicales. Enfin, la septième fiche expose les risques et sanctions pouvant affecter l'entreprise utilisatrice. **L'annexe n°4 détaille le contenu de ces fiches sur les modalités contractuelles, juridiques et pratiques du recours à l'intérim.** Les paragraphes suivant ne fournissent qu'un résumé opérationnel des modalités de recours à l'intérim.

Le Code du travail encadre le recours à l'intérim de manière très précise. Ainsi, pour embaucher un travailleur intérimaire, l'entreprise doit avoir un motif de recours spécifié dans le code du travail. Parmi les six motifs légaux, seuls les deux cas de remplacement d'un salarié absent et d'accroissement temporaire d'activité sont fréquemment utilisés dans l'entreprise GAMMA SIGMA.

Le motif de remplacement d'un salarié absent comprend trois cas de figure : lorsqu'un salarié est temporairement absent, lorsqu'un salarié a quitté définitivement un poste avant sa suppression et lorsqu'un salarié recruté sur un poste n'a pas encore pris ses fonctions. L'intérimaire remplaçant le salarié doit avoir le même niveau de qualification que ce dernier.

Le motif d'accroissement temporaire d'activité intervient lorsque l'activité habituelle de l'entreprise augmente en raison, entre autres, de la survenance d'une commande exceptionnelle à l'exportation, de l'exécution d'une tâche occasionnelle précisément définie et non durable, de travaux urgents pour garantir la sécurité et la sûreté d'installations, etc.

La durée du contrat est encadrée par la loi et dépend du motif de recours. Dans les deux cas de recours les plus fréquents au sein de l'entreprise GAMMA SIGMA, un travailleur intérimaire ne peut rester plus de 18 mois dans l'entreprise.

Le Code du travail précise également les modalités en matière de période d'essai, de renouvellement du contrat et de succession des missions. En effet, passés les 18 mois réglementaires, le même poste ne peut faire l'objet d'un pourvoi par contrat d'intérim qu'après le respect d'un certain délai de carence. Cependant, le même salarié intérimaire peut contractualiser sur le motif d'une autre mission avec l'entreprise utilisatrice si un certain délai est respecté entre les deux missions.

Enfin les modalités pratiques du recours à l'intérim précisent que malgré le fait que l'intérimaire soit salarié de l'entreprise de travail temporaire et non de l'entreprise utilisatrice, les conditions d'exécution du travail sont placées sous la responsabilité de l'entreprise utilisatrice. Cette dernière doit appliquer les mêmes règles aux intérimaires en matière de durée de travail, de repos hebdomadaire, de jours fériés et d'hygiène et sécurité que celles en vigueur pour les salariés. En outre, l'accès aux équipements collectifs suit les mêmes modalités que pour les salariés en matière de restauration mais demeure restreint en ce qui concerne les activités sociales de GAMMA SIGMA.

Tableau 38: Synthèse des modalités de recours à l'intérim dans l'entreprise GAMMA SIGMA

Modalités	Caractéristiques
Durée maximale du contrat	18 mois
Conditions de renouvellement	Passés les 18 mois, le même poste ne peut faire l'objet d'un pourvoi par contrat d'intérim avant un certain délai de carence Un intérimaire ayant passé 18 mois dans l'entreprise à un poste peut prendre un contrat d'intérim à un autre poste dans la même entreprise après un certain délai de carence
Conditions d'exécution du travail	Identiques à celles des salariés
Accès aux équipements collectifs de l'entreprise	Même condition que les salariés pour la restauration mais accès restreints aux activités du comité d'entreprise de GAMMA SIGMA.

Le recours à l'intérim intervient dans un cadre réglementaire très précis dont la direction des ressources humaines doit garantir la mise en œuvre adéquate auprès des entités de GAMMA SIGMA. C'est pourquoi, le guide méthodologique constitue un outil de gestion du travail intérimaire dans l'entreprise GAMMA SIGMA dans la mesure où le statut ABC ne contient pas de précision en la matière.

Conclusion du I.

Au sein de l'entreprise GAMMA SIGMA, les salariés dépendent des modalités du statut constituant la norme d'emploi de l'entreprise et les intérimaires dépendent du droit du travail et de ses modalités d'applications déclinées par l'entreprise GAMMA SIGMA au travers du guide méthodologique présenté dans le paragraphe précédent. La partie suivante détaille les procédures administratives de recrutement ou de sélection par type de travailleur.

II. Les procédures administratives de recrutement ou de sélection des travailleurs

La présence de salariés et de travailleurs externes sur le même lieu de travail pose la question de la manière dont ils ont intégré l'entreprise. Des procédures administratives spécifiques sont à l'œuvre par statut juridique de travailleurs et constituent l'organisation administrative de sélection des travailleurs. Quel que soit le type de travailleur, l'entreprise déploie des moyens en matière de gestion pour le recruter ou le sélectionner et remplir les clauses contractuelles inhérentes à son type de contrat. Il existe donc un coût de gestion du travailleur quel que soit son statut. Néanmoins, il apparaît clairement que le processus de recrutement d'un salarié est le plus complexe surtout dans le contexte de limitation des recrutements de salariés au siège de l'entreprise. Il n'en reste pas moins que la gestion de l'intérim a nécessité la mise en place d'un système de gestion ad hoc accompagné du déploiement d'un outil informatique dédié. Le recrutement d'étudiants fait l'objet d'une campagne spécifique et d'entités dédiées au sein de la direction des ressources humaines. La sélection de travailleurs prestataires se fait d'abord au niveau de leur employeur via le processus achats piloté par la direction des achats. Il s'agit ensuite pour l'entité accueillant le travailleur prestataire de valider dans l'outil d'approvisionnement la réalisation de la prestation pour déclencher le paiement du fournisseur au niveau de la direction de la comptabilité de GAMMA SIGMA.

1. Recrutement des salariés : des modalités spécifiques pour le siège de GAMMA SIGMA

L'entreprise GAMMA SIGMA dispose d'une procédure de recrutement des salariés spécifique pour le Siège. Il s'agit de limiter les effectifs salariés en demandant aux entités concernées de privilégier les candidats travaillant déjà au Siège. En second lieu, les entités peuvent élargir leurs recherches aux salariés du groupe mais un recrutement d'un candidat totalement extérieur au groupe doit faire l'objet d'une demande justifiée que la direction générale ainsi qu'un comité expert doivent accepter. Cette procédure limite fortement le recrutement de candidats extérieurs au groupe.

1.1 Une procédure spécifique pour recruter un salarié statutaire au Siège est mise en place au printemps 2011

La « Décision Centre » parue au printemps 2011 concernant le pourvoi d'un emploi au Siège formalise de manière officielle le processus de recherche du candidat et de son engagement sur le périmètre des Directions du Centre de GAMMA SIGMA. La nouveauté par rapport à l'existant concerne la mise en place d'une plateforme dédiée à la fois à la mobilité interne des salariés et au recrutement depuis l'extérieur de l'entreprise. Cette plateforme relève du mode de gestion en services partagés puisque les prestations réalisées pour les entités du groupe en matière de mobilité et de recrutement sont facturées sur la base d'un catalogue de prestations tarifées.

Le processus de recherche du candidat et de son engagement se déroule en deux étapes. Une première étape précise les modalités de recherche du candidat et la seconde détaille la marche à suivre pour l'embauche administrative du candidat retenu. **L'annexe n°5 détaille la procédure à suivre.**

1.2 Historique des décisions depuis 2008 conduisant à la procédure actuelle

La décision menant à la procédure spécifique fait suite à six décisions concernant le recrutement ou la mobilité professionnelle au sein du groupe GAMMA SIGMA. **L'annexe n°6 détaille l'historique des décisions récapitulées dans le tableau suivant :**

Tableau 39: Historique des décisions concernant le recrutement des salariés de GAMMA SIGMA

Période	Contenu de la note
Septembre 2008	Suspension provisoire du recrutement de salariés
Novembre 2008	Limitation du recrutement de salariés au Siège
Printemps 2009	Préférence donnée à la mobilité des salariés par rapport au recrutement dans le pourvoi des postes vacants
Juin 2009	Mise en place d'une procédure de publication d'offre d'emploi sur l'outil de mobilité interne au groupe
Novembre 2009	Distinction entre mobilité professionnelle des salariés et recrutement
Printemps 2011	Limitation des recrutements au Siège par la mise en œuvre d'une procédure favorisant la mobilité interne et considérant le recrutement comme devant faire l'objet d'une demande de dérogation.

En somme, des modalités limitant le recrutement au profit de la mobilité des salariés du groupe sont mises en œuvre au niveau du Siège de GAMMA SIGMA. Le recours à la mobilité se réalise au travers d'un outil informatique de publication des offres d'emploi. Si le poste vacant requiert des compétences qui ne sont pas disponibles au sein du groupe, une

demande de dérogation peut être formulée auprès de la direction générale. Le recrutement de travailleurs à l'extérieur du groupe est considéré comme une procédure dérogatoire.

2. Les intérimaires : l'introduction d'un système de gestion dédié pour pallier des dysfonctionnements administratifs

Le recrutement de travailleurs intérimaires fait l'objet depuis 2011 d'un processus spécifique piloté par un centre d'expertise de la direction des ressources humaines. Or cela n'a pas toujours été le cas. En effet, en 2008, l'intérim était considéré comme une prestation et devait, à ce titre, entrer dans le processus approvisionnement standard matérialisé par l'outil informatique d'approvisionnement. Suite à de nombreux dysfonctionnements, la direction des achats a procédé à un audit qui a abouti à la mise en place du système actuel.

Ce paragraphe illustre les problèmes de gestion se posant dans un contexte de généralisation du recours à des intérimaires. Les procédures administratives permettant d'approvisionner des prestations d'intérim impliquent de nombreux acteurs de l'entreprise et se révèlent complexes.

2.1 Un processus dédié piloté par un centre d'expertise de la direction des ressources humaines

En début d'année 2011, un centre d'expertise dédié à la gestion du processus de recrutement par intérim est mis en place. Ce centre se compose d'une équipe de trois salariés rattachés à la direction des ressources humaines. Le mode de gestion retenu est celui de l'expertise mutualisée, c'est-à-dire que l'ensemble des entités de GAMMA SIGMA peut recourir à cette expertise. Le centre d'expertise pilote le processus de recrutement par intérim et administre l'outil informatique dédié à la gestion du processus en collaboration avec les entités utilisatrices de l'entreprise. Ainsi le processus de gestion de l'intérim défini par GAMMA SIGMA mobilise trois acteurs : l'entité souhaitant recruter un intérimaire, le centre d'expertise intérim et l'entreprise de travail temporaire. Deux temps sont distingués. Dans un premier temps, il s'agit de recruter un travailleur intérimaire avec la signature d'un contrat de mise à disposition entre GAMMA SIGMA et une entreprise de travail temporaire. Dans un second temps, l'entité employant l'intérimaire réalise le suivi administratif du temps de travail en vue de la facturation de la prestation. **L'annexe n°7 détaille le processus impliquant l'ensemble des acteurs**. Le tableau suivant résume les actions des personnes concernées par le processus à l'intérieur de l'entreprise GAMMA SIGMA.

Tableau 40: Rôles des différents intervenants dans le processus intérim de GAMMA SIGMA

	Demandeur	Valideur	DRH	Centre d'expertise	Intérimaire
Formulation du besoin	Exprime son besoin	Valide la demande	Valide la demande	Vérifie la demande et la transmet à une entreprise de travail temporaire	
Recrutement	Choisit le candidat	Valide le choix du candidat	Valide le choix du candidat	Réalise une pré-selection des candidats	
Signature du contrat	Signe le contrat de mise à disposition	Signe le contrat de mise à disposition	Signe le contrat de mise à disposition	Elabore le contrat de mise à disposition	Signe le contrat de mise à disposition
Suivi administratif	Valide les heures travaillées			Contrôle le relevé d'heures et réalise la facturation avec l'entreprise de travail temporaire	Saisit les heures travaillées dans l'outil

2.2 La gestion de l'intérim au niveau de l'entreprise : la mise en place de contrats cadre avec des entreprises de travail temporaire

La direction des achats de GAMMA SIGMA met à disposition des entités des contrats cadre avec certaines entreprises de travail temporaire. Cela signifie que les modalités contractuelles concernant le calcul du prix, les modalités de paiement ainsi que les autres clauses sont définies *ex ante* pour toute la durée du contrat. Ainsi le recours à un contrat cadre se fait au moyen d'une commande d'exécution, ce qui évite de faire un contrat à chaque demande.

Une fois le contrat cadre mis en place, le processus d'approvisionnement permet de réaliser les commandes d'exécution sur le contrat. En général, les commandes sur les contrats cadres sont saisies dans l'outil informatique d'approvisionnement et il suffit aux utilisateurs de rentrer le numéro du contrat pour choisir ensuite la prestation ou l'objet qu'ils veulent commander. Les modalités de prix, paiement et livraison ou réalisation sont enregistrées dans l'outil informatique. En tant que prestation faisant l'objet d'un contrat cadre, l'intérim fait l'objet d'un processus d'approvisionnement. Le processus que nous avons détaillé plus haut est l'aboutissement de deux années d'expérience de différents problèmes liés au recours à l'intérim. Le problème le plus important concernait des retards de paiement répétés de GAMMA SIGMA aux entreprises de travail temporaire suite à des difficultés dans la phase de facturation, situant l'origine des problèmes dans le processus d'approvisionnement de l'intérim. Auparavant les contrats cadres d'intérim étaient disponibles dans le progiciel de gestion des achats dans lequel les utilisateurs saisissaient

une commande. Suite au rapprochement entre GAMMA et SIGMA, il a été décidé de rentrer les contrats d'intérim dans l'outil d'approvisionnement électronique au même titre que d'autres prestations.

2.3. Un audit de la direction des achats pointant des difficultés de gestion des prestations d'intérim

La direction des achats réalise en 2010 un audit menant à des recommandations diffusées dans la note de décision du groupe de janvier 2011 concernant la filière approvisionnement. Ces recommandations ont été globalement prises en compte par la mise en place du centre d'expertise intérim comme pilote du processus intérim tel que décrit dans le paragraphe précédent.

La note de décision contenant les recommandations en matière d'intérim représente le recours à l'intérim comme étant un processus décomposé en trois sous-processus. **L'annexe n°8 détaille les résultats de l'audit sur l'approvisionnement de l'intérim dont le tableau suivant résume les points principaux pour chaque sous-processus considéré.**

Tableau 41: Synthèse des dysfonctionnements dans la pratique du recours à l'intérim au sein de GAMMA SIGMA

Sous-processus de l'intérim	Caractéristiques	Dysfonctionnements observés
Administrer le personnel d'intérim	Depuis l'expression du besoin jusqu'à la signature du contrat comme stipulé dans la partie 2.1	Mauvaise circulation des informations entre les différents acteurs internes et externes à l'entreprise Manque de traçabilité des informations concernant notamment l'historique du travailleur intérimaire et le temps de mission qu'il a déjà passé dans l'entreprise Manque de cohérence des informations entre les différentes étapes de recrutement
Gérer le personnel intérimaire	Tâches d'accueil, de validation de la période d'essai et des heures travaillées et de gestion de la fin de la mission que le responsable de l'intérimaire doit réaliser	Mauvaise application de la réglementation légale et des règles RH du groupe Problèmes de validation non systématique des heures travaillées par l'intérimaire
Approvisionnement de la prestation d'intérim	Etapes administratives nécessaires pour déclencher le paiement aux entreprises de travail temporaire	Retards de paiement conséquents aux entreprises de travail temporaires

Ainsi le recours à l'intérim au sein du groupe GAMMA SIGMA est passé d'une gestion axée sur le mode classique d'une prestation à une gestion spécialisée animée par un centre d'expertise à l'aide d'un outil informatique. En effet, l'observation de dysfonctionnements répétés et de difficultés de coordination entre les directions des achats, des ressources humaines, juridique et de la comptabilité ont mené à la formulation d'un processus intérim piloté par une entité spécialisée, le centre d'expertise Intérim.

Cet audit a ainsi donné lieu à la mise en place de l'organisation décrite dans le paragraphe 2.1. L'ensemble des éléments détaillés sur la gestion de l'intérim dans l'entreprise GAMMA SIGMA illustre la bureaucratisation du recours à des travailleurs intérimaires lorsque le phénomène se généralise dans l'entreprise.

3. Les prestataires : un contrat commercial mis en place par la Direction des achats

Le recours à des travailleurs prestataires passe par l'établissement d'un contrat commercial entre GAMMA SIGMA et une entreprise de prestation de services. Pour des raisons de performance économique, la direction des achats de GAMMA SIGMA centralise la contractualisation de certains achats pour bénéficier d'économies d'échelle. Ainsi, il s'agit d'élaborer un contrat cadre définissant « les accords entre GAMMA SIGMA et des tierces parties sur les conditions contractuelles et tarifaires pour l'achat ou la location de biens, d'équipements ou de services » (Intranet GAMMA SIGMA). Les salariés souhaitant acquérir un objet inclus dans un contrat cadre peuvent passer « une commande d'exécution sur contrat cadre » dans laquelle le fournisseur et les termes du contrat sont définis.

Dans la logique d'élaboration de contrat cadres, la direction des achats procède à une segmentation des achats. Dans le cas qui nous intéresse, à savoir le recours à des travailleurs prestataires, il existe une catégorie rassemblant les « prestations intellectuelles ». Ces dernières font l'objet d'une catégorie d'achats de la même manière qu'il existe une catégorie d'achats de services généraux.

Au sein du segment d'achats des prestations intellectuelles, plusieurs familles sont distinguées, dont le tableau 42 détaille le contenu. Il est à préciser que l'intérim est un segment d'achats à part entière de la même manière que les prestations intellectuelles.

Ce sont ainsi plus de 500 contrats cadres avec des entreprises de prestations intellectuelles qui sont disponibles pour les salariés de GAMMA SIGMA. Ces contrats cadres permettent un processus d'approvisionnement comprenant la commande d'un certain

nombre d'heures de prestation au tarif précisé dans le contrat, la validation dans l'outil quand la prestation est réalisée, ce qui déclenche le paiement de la facture au niveau de la comptabilité.

Tableau 42: Organisation des contrats pour recourir à des prestataires

<table>
<tr><th>Segments</th><th>Familles</th><th>Approvisionnement</th></tr>
<tr><td rowspan="6">Prestations intellectuelles</td><td>Conseil en management, stratégie, achats, marketing, commissariat aux comptes</td><td rowspan="6">500 contrats cadres à partir desquels les utilisateurs passent une commande c'est-à-dire saisissent dans l'outil informatique de gestion des approvisionnements un nombre d'heures ou de jours/homme de prestation</td></tr>
<tr><td>Etudes techniques</td></tr>
<tr><td>Applications et logicielles</td></tr>
<tr><td>Maintenance et support informatique</td></tr>
<tr><td>Sponsoring, mécénat, communication</td></tr>
<tr><td>ressources humaines : conseil, recrutement, communication RH, gestion des expatriés, sous-traitance de la gestion de la paie</td></tr>
<tr><td>Intérim</td><td colspan="2">Contrats cadres entre GAMMA SIGMA et les entreprises de travail temporaires évoqués dans la partie précédente (2. Les intérimaires)</td></tr>
</table>

Or, d'autres façons de faire sont observables sur le terrain. Il peut arriver qu'un prestataire réalise directement une proposition à un responsable de GAMMA SIGMA qui la valide. Cette proposition fait ainsi office de contrat et une commande est saisie dans l'outil avec le montant prévisionnel. Une fois que la prestation est réalisée, le responsable vérifie si le nombre d'heures validé dans l'outil est en cohérence avec le nombre d'heures effectuées indiqué sur la facture émise par le prestataire. S'il y a lieu, la situation est régularisée de manière informatique pour que la comptabilité puisse régler la facture au prestataire.

En somme, deux procédures administratives sont possibles pour recourir à un travailleur prestataire. La première est encadrée par la direction des achats. Le demandeur réalise simplement une commande sur un contrat existant remplissant son besoin. Si le besoin du demandeur n'est pas couvert par un contrat existant, ce dernier peut faire directement appel à un prestataire qui lui fait une proposition faisant office de contrat. La commande inhérente à la proposition est ensuite saisie dans l'outil informatique et suivie par le demandeur en termes de montant et de facturation.

4. Les étudiants : différents types de contrats dans le cadre d'une formation

Des étudiants sont recrutés chez GAMMA SIGMA au moyen de conventions de stage, de contrats d'apprentissage ou de professionnalisation. Dans tous les cas, l'objectif de ce recrutement est de permettre à l'étudiant d'acquérir une expérience en entreprise qui, dans beaucoup de cas, est nécessaire pour obtenir un diplôme. En général, les étudiants doivent réaliser un stage en fin de période de formation ou pendant la formation en alternant les périodes en entreprise et en formation. Certains étudiants sont donc présents à temps plein pendant une période donnée et d'autres travaillent en alternance selon un rythme défini par l'organisme de formation.

L'entreprise GAMMA SIGMA réalise une campagne de recrutement d'étudiants en alternance tous les ans. Cette campagne est relayée par un dispositif de communication en France, à la fois pour le grand public et pour les entités de l'entreprise. Le site intranet de GAMMA SIGMA précise que :

> « l'alternant est un salarié en contrat de travail de type particulier (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation), qui bénéficie des dispositions prévues par le code du travail en matière de rémunération, de congés, de protection maladie ou d'accidents du travail. Les objectifs pour l'alternant sont multiples : acquérir une expérience en entreprise, augmenter sa motivation, réussir son diplôme, développer un esprit d'équipe… » (Extrait du site intranet de GAMMA SIGMA)

La nouveauté introduite dans la campagne 2011 réside dans la mise en place d'un outil de recrutement commun aux entités de GAMMA SIGMA permettant à la fois le recrutement d'alternants, de personnes externes à l'entreprise et de salariés du groupe. Les offres d'alternance des entités sont désormais déposées sur l'outil pour être diffusées sur Internet. Les candidats potentiels postulent en ligne grâce à l'outil ou y déposent leur candidature spontanée. Dans ce cas, l'outil transmet aux candidats les offres correspondant à leur profil selon les informations qu'ils ont données.

Avant cela, les entités cherchaient leurs candidats elles-mêmes ou demandaient à la direction des ressources humaines de diffuser une offre dans un réseau d'établissements de formation ou sur le site internet de GAMMA SIGMA. Le recrutement d'étudiants en alternance est désormais centralisé au niveau de l'entreprise GAMMA SIGMA via la plate-forme de la direction des ressources humaines.

Ce qui reste en vigueur quel que soit le moyen d'identification des candidats est l'entretien entre le salarié et le candidat. Si le candidat est accepté, la direction des ressources humaines s'occupe des modalités juridiques et administratives de la signature de la convention ou du contrat entre l'étudiant et l'entreprise GAMMA SIGMA.

Conclusion du II.

L'organisation administrative de l'entreprise GAMMA SIGMA comprend des procédures permettant de recruter des salariés et de sélectionner des travailleurs extérieurs. Nous avons présenté ces procédures par type de travailleur en commençant par les salariés, les intérimaires puis les travailleurs prestataires et enfin les étudiants. Il apparaît que le recrutement de salariés fait l'objet de restrictions importantes au niveau du siège de l'entreprise regroupant les directions fonctionnelles. Ainsi, la mobilité interne des salariés du groupe est favorisée pour pourvoir les postes vacants dans les directions du Siège. Le recours à des travailleurs intérimaires apparaît comme une solution temporaire au remplacement de salariés absents ou en cas de surcroît d'activité. La généralisation de ce recours implique une organisation de l'entreprise adéquate pour gérer ce type de travailleur. Les travailleurs prestataires ne sont pas directement sélectionnés par l'entreprise mais à travers des contrats de prestation mis en place par la direction des achats. Cependant, il apparaît que des prestataires entrent directement en contact avec les entités de GAMMA SIGMA et s'ils sont retenus par des salariés, l'outil informatique d'approvisionnement sert de support contractuel à la prestation. Quant aux étudiants, une campagne de recrutement d'alternants est pilotée par la direction des ressources humaines au travers du même outil informatique que celui servant au recrutement de salariés.

Tableau 43: Synthèse des directions fonctionnelles impliquées dans la sélection de chaque type de travailleur

Statut juridique du travailleur	Direction fonctionnelle responsable du processus	Outil informatique
Salarié	Direction des ressources humaines	T
Intérimaire	Direction des ressources humaines et plus particulièrement le centre d'expertise intérim pour le pilotage du processus Direction des achats pour la mise en place des contrats cadre avec les entreprises de travail temporaire	P
Prestataire	Direction des achats pour la mise en place des contrats cadres Entités utilisatrices pour l'approvisionnement et les commandes ad hoc	ERP Achats
Etudiant	Direction des ressources humaines	T

La sociostructure de l'entreprise GAMMA SIGMA au sens de son organisation administrative prévoit les modalités d'entrée des différents types de travailleurs dans l'organisation. La partie suivante s'attache à décrire la manière dont les travailleurs sélectionnés intègrent le lieu de travail de GAMMA SIGMA et sont gérés au quotidien dans les locaux de bureaux de l'entreprise.

III. Les modalités pratiques encadrant l'activité des travailleurs dans l'entreprise

Deux ensembles de modalités pratiques encadrent le travailleur réalisant une activité dans l'entreprise GAMMA SIGMA. Un premier ensemble concerne l'arrivée du travailleur dans l'entreprise et le second ensemble a trait à la gestion administrative quotidienne du travailleur.

1. L'arrivée des travailleurs dans l'entreprise

Lorsqu'un nouveau travailleur intègre GAMMA SIGMA, certaines modalités logistiques et informatiques s'appliquent quel que soit le statut juridique du travailleur (salarié, intérimaire, prestataire et étudiant.) afin qu'il puisse réaliser l'activité pour laquelle il intègre l'organisation.

1.1 L'accès au lieu de travail de GAMMA SIGMA

Un badge d'accès est nécessaire pour entrer dans les locaux de l'entreprise GAMMA SIGMA. Par exemple, pour le site de Mach 1 constituant le siège social de l'entreprise, le badge d'accès permet non seulement de franchir les portes automatiques mais également d'ouvrir les sas vitrés présents à chaque étage de l'immeuble. Pour obtenir un tel badge d'accès, l'entité d'accueil du nouveau travailleur doit formuler une demande à l'aide d'un formulaire stipulant le statut juridique du nouveau travailleur, les horaires d'accès souhaités, et les coordonnées des responsables donnant leur accord pour la demande. En fonction du statut juridique du travailleur, une couleur de badge différente est donnée. Les salariés du groupe GAMMA SIGMA disposent d'un badge vert, les prestataires, intérimaires et autres externes d'un badge gris et les prestataires de sécurité et de sûreté portent un badge rouge.

Le badge sert également de moyen de paiement dans les différents restaurants d'entreprise. L'accès au restaurant d'entreprise peut être donné à tous les travailleurs quel que soit le statut juridique, en revanche la subvention donnée par GAMMA SIGMA diffère selon le statut juridique. Les prestataires ne bénéficient pas de la subvention accordée aux salariés et les étudiants ont une subvention supérieure à celle des salariés.

Tableau 44: Synthèse du système de badge d'accès par statut de travailleur

Statut juridique	Couleur du badge	Accès au restaurant d'entreprise
Salarié	Vert	Subvention accordée par repas
Intérimaire	Gris	Subvention accordée par repas
Prestataire	Gris	Pas de subvention
Prestataire de sûreté et de sécurité	Rouge	Pas de subvention
Etudiant	Gris	Subvention spécifique pour les étudiants

1.2 La mise à disposition d'un poste de travail

Le nouveau travailleur bénéficie d'un poste de travail constitué d'un bureau, un téléphone et un ordinateur. Le nom et le prénom du nouveau travailleur sont en général affichés à l'entrée du bureau sans que le statut juridique ne soit précisé.

Pour que le poste de travail soit installé, l'entité d'accueil réalise une demande de matériel informatique auprès de la direction des systèmes d'information et si besoin une demande de bureau auprès de la direction des services généraux. La demande de matériel informatique est couplée avec la demande d'accès aux différents outils informatiques. Chaque nouvel arrivant obtient ainsi un compte informatique contenant les différents accès aux outils informatiques dont il a besoin. Une demande d'ouverture de messagerie électronique est réalisée avec l'attribution d'une adresse mail de l'entreprise qui sera différente en fonction du statut juridique du travailleur. Les salariés du groupe ont une adresse composée de leurs prénom et nom suivi de la mention « @gammasigma.com » alors que les travailleurs non-salariés du groupe ont la mention *externe* stipulée dans l'intitulé de leur adresse mail. La demande est complétée par le souhait d'accès à Internet et à des applications et progiciels de gestion intégré. Les intérimaires en particulier doivent avoir accès à l'outil informatique de gestion des intérims pour pouvoir saisir leurs heures travaillées.

Ainsi, pour connaître l'ensemble des travailleurs externes de l'entreprise, une solution consiste à établir la liste des personnes détenant un compte informatique avec une adresse « externe ». En effet, dans la mesure où seuls les travailleurs payés directement par GAMMA SIGMA détiennent un compte et un numéro de contrat à la direction des ressources humaines, c'est la direction des systèmes d'information qui permettrait de comptabiliser au mieux le nombre total de travailleurs dans l'entreprise.

2. Gestion des travailleurs au quotidien

Une fois que le travailleur est arrivé dans l'entreprise, il réalise l'activité pour laquelle il est missionné quel que soit le contrat qui le lie à l'entreprise. Le paragraphe précédent montre que, même s'il existe des différences entre les salariés et les travailleurs externes en matière logistique, il n'en reste pas moins que chaque travailleur est équipé du matériel et des accès nécessaires pour la bonne réalisation de son travail. Ainsi, lorsque les individus travaillent, il est difficile de percevoir les éventuelles différences de statuts juridiques entre eux.

Des moments bien précis rappellent néanmoins, les différences de statuts notamment sur la gestion administrative où, nous l'avons vu dans les paragraphes précédents, les procédures diffèrent selon le statut juridique du travailleur. Ainsi, le salarié va saisir dans un outil informatique de gestion des temps, ses congés et ses notes de frais, alors que l'intérimaire va saisir ses heures dans l'outil informatique de gestion des intérims. Les étudiants vont pouvoir accéder au portail de demande RH pour se faire rembourser leur carte de transport de la même manière que les salariés car leur paie est gérée par la même entité de l'entreprise. Les prestataires seront quant à eux soumis aux modalités fixées dans leur contrat de prestation. Néanmoins dans les petites sociétés de prestation de services, les travailleurs vont parfois relancer leur client pour qu'il réalise les démarches nécessaires au paiement de la prestation. Les travailleurs indépendants sont par exemple très attentifs au paiement de leur prestation dans la mesure où ils ne disposent pas de la même trésorerie que les sociétés. Il n'est pas rare que les délais de paiement soient allongés par un oubli de validation ou une erreur dans les manipulations de l'outil informatique déclenchant le virement bancaire réalisé au fournisseur. Certains travailleurs prestataires veillent donc directement à ce que les salariés en charge de leur contrat réalisent bien les manipulations informatiques nécessaires au déclenchement du paiement.

En matière de communication interne, les flux d'information circulent entre les travailleurs quel que soit leur statut juridique. Ainsi la direction de la communication envoie des messages électroniques à l'ensemble des travailleurs de GAMMA SIGMA pour certains sujets et pour d'autres, la liste de diffusion sera restreinte aux salariés. Par exemple, l'invitation à la cérémonie des vœux de l'entreprise est envoyée aux salariés et aux apprentis.

En outre, chaque travailleur disposant d'un ordinateur GAMMA SIGMA a accès à l'intranet de l'entreprise et peut consulter les informations internes à l'entreprise. La direction de la communication a lancé un espace intranet personnalisé tenant compte de la différence

de statut. En effet, les salariés ont un espace RH dédié à leur contrat alors que les externes ne disposent pas d'un tel espace.

Conclusion du III.

L'organisation pratique de l'intégration de travailleurs dans les locaux de GAMMA SIGMA repose sur des procédures logistiques et informatiques pour lesquelles les entités accueillant un nouveau travailleur remplissent des formulaires de demande précisant les modalités de l'activité que le nouveau travailleur va réaliser. Chez GAMMA SIGMA, l'accès aux bureaux et au restaurant d'entreprise se fait au moyen d'un badge délivré par la direction des services généraux dont la couleur dépend du statut juridique du travailleur. L'installation d'un poste de travail équipé en matériel informatique nécessite une demande auprès de la direction des systèmes d'information qui donne également les accès aux différents outils informatiques et à Internet. Enfin, même si sur le lieu de travail, la différence entre un salarié et un travailleur extérieur est difficile à faire, des canaux de communication restent réservés aux salariés selon une politique définie par la direction de la communication.

Conclusion du chapitre 3

Les réglementations et procédures s'appliquant à la sélection et à la gestion des travailleurs se déclinent par statut juridique. Nous en avons proposé une reconstruction à partir des différents éléments répartis dans l'organisation de l'entreprise GAMMA SIGMA. En effet, l'information présentée dans ce chapitre n'est pas centralisée à un endroit précis de l'entreprise ou dans une fonction particulière qui consisterait à gérer l'ensemble des travailleurs. Néanmoins, la sociostructure au sens d'organisation administrative de gestion des travailleurs de GAMMA SIGMA existe au travers de l'ensemble des réglementations et procédures présentées. La reconstruction que nous avons proposée constitue la trame administrative dans laquelle les travailleurs évoluent sur le lieu de travail de GAMMA SIGMA. La partie suivante s'attache à synthétiser l'ensemble des éléments concernant les travailleurs de GAMMA SIGMA dans l'objectif de poursuivre sur l'analyse de leur action collective dans le cadre de la direction des services généraux constituant l'entité d'observation retenue au sein de l'entreprise.

Synthèse intermédiaire sur les travailleurs de GAMMA SIGMA

Les éléments du terrain découpés au niveau du secteur d'activité et du groupe GAMMA SIGMA donnent une certaine vision des travailleurs dont nous proposons de faire la synthèse avant d'aller observer les travailleurs pris dans le cadre de l'action d'une direction et de deux groupes de travailleurs.

1. La prépondérance des salariés dans les discours sur le secteur et l'entreprise

Au niveau du secteur d'activité, la norme d'emploi constituée par le statut ABC mis en place après la Seconde Guerre Mondiale, est en transformation. La presse relate les questions posées comme celle d'étendre le statut aux salariés des nouveaux entrants du secteur, ou encore des coexistences de différents statuts d'emplois dans les entreprises du secteur qui ont acquis d'autres entreprises qui n'avaient pas ce statut d'emploi. Par ailleurs, GAMMA SIGMA a créé une filiale rassemblant les cadres supérieurs et dirigeants pour agir en tant qu'agence de placement. Ainsi, les catégories associées aux salariés des entreprises du secteur comme le statut d'emploi et la gestion des cadres supérieurs et dirigeants se transforment et évoluent dans des directions opposées simultanément. Si le statut ABC semble remis en cause, il est cependant question de l'élargir aux entreprises qui entrent dans le secteur.

Au niveau du groupe et de l'entreprise GAMMA SIGMA, on observe une relative déconnexion entre les discours véhiculés sur l'entreprise, les bilans communiqués au grand public et les pratiques en matière de recours aux travailleurs. En effet, le discours prononcé par le PDG de GAMMA SIGMA sur la stratégie de l'entreprise mentionne un projet social ambitieux par le recrutement de 100 000 personnes et la formation en continu de ses salariés. Il n'est jamais fait mention du caractère mélangé de la main d'œuvre. Or les bilans sociaux publiés depuis 2008 évoluent dans le sens où les catégories de travailleurs en CDD, en alternance et en intérim sont désormais comptabilisées. D'après les chiffres du bilan, 14% des effectifs du groupe sont en CDD, en alternance ou en intérim. Pour les effectifs français les données disponibles permettent de calculer une part de 11,2% de travailleurs en alternance ou en contrat d'intérim. Il manque dans ces chiffres, la part des travailleurs prestataires et pour les effectifs français la part des travailleurs en CDD.

Dans les articles de presse et dans les discours et communication de l'entreprise, on s'intéresse uniquement au salarié comme s'il constituait le seul type de travailleur opérant dans l'entreprise.

2. Mais des procédures administratives différenciant les types de travailleur

Si l'on s'en tient aux discours véhiculés sur l'entreprise et à l'information officielle, la part des travailleurs extérieurs est au mieux mentionnée. Elle ne fait l'objet d'une réelle attention ni dans la communication de l'entreprise ni dans les médias relayant les informations du secteur.

En revanche, lorsqu'on s'intéresse aux pratiques de l'entreprise concernant la gestion des travailleurs, on remarque la diffusion de réglementations différenciées selon les statuts et l'existence de procédures administratives différentes selon le statut du travailleur en matière de sélection et de gestion.

L'intérim s'avère être pour GAMMA SIGMA une prestation complexe à approvisionner compte-tenu des modalités juridiques de recours à cette forme de travail ainsi que de la gestion des intérimaires en interne de l'entreprise. La direction des achats et la direction des ressources humaines ont chacune un rôle à jouer dans le système de sélection et de gestion des intérimaires. La direction des achats élabore le cadre commercial des échanges entre GAMMA SIGMA et les entreprises de travail temporaire. La direction des ressources humaines porte la responsabilité du processus administratif de sélection et de gestion des travailleurs intérimaires par la mise à disposition d'un outil informatique aux entités de l'entreprise.

La direction des achats intervient également dans le recours aux travailleurs prestataires dans la mesure où elle établit des contrats cadres entre GAMMA SIGMA et les entreprises prestataires de services. Ces contrats contiennent les modalités de recours à des travailleurs prestataires et en général définissent le « tarif homme par jour » selon le profil du travailleur. Ainsi les responsables de GAMMA SIGMA peuvent « commander » un travailleur prestataire selon des conditions définies dans le contrat cadre.

A la fin 2011, le recrutement de salariés et d'étudiants se réalise au moyen du même outil informatique et reste centralisé au niveau de la direction des ressources humaines. Concernant le recrutement de salariés, les politiques sont différentes selon les entités du groupe. En effet, le siège de GAMMA SIGMA est sommé par la direction générale de privilégier le choix de salariés dans des activités non-cœur de métier pour pourvoir les postes vacants. C'est ce que la direction des ressources humaines appelle la mobilité interne.

En somme, les procédures administratives concernant le recrutement et la gestion des travailleurs sont clairement identifiées dans l'entreprise et différenciées selon le statut du

travailleur. Cependant, elles ne sont pas intégrées au sein d'une même direction fonctionnelle qui gèrerait les travailleurs de l'entreprise mais éclatées sur plusieurs directions fonctionnelles.

3. Et des pratiques de gestion quotidiennes adaptées au mélange de la main d'œuvre

La vie quotidienne des travailleurs sur le lieu de travail de l'entreprise et en particulier sur le site du siège de GAMMA SIGMA est régulée par des accès administratifs et informatiques. Les différents statuts de personnel sont pris en compte dans l'attribution des accès.

Tableau 45: Synthèse des modalités pratiques liées à la réalisation d'une activité selon le statut du travailleur

		Salarié	Etudiant	Intérimaire	Prestataire
INFORMATIQUE	**Matériel et compte informatique**	OUI	OUI selon l'activité réalisée		
	Adresse mail	prenom.nom@gammasigma.com	Prenom-externe.nom@gammasigma.com		
	Intranet	Accès spécifique : espace « mes RH »	Accès limité selon les décisions de la direction de la communication		
LOGISTIQUE	**Accès bureaux**	OUI selon l'activité réalisée			
	Accès cantine	Subvention gamma sigma	Subvention gamma sigma plus élevée que celle des salariés	Subvention gamma sigma	Pas de subvention
	Accès aux équipements collectifs	Total	Partiel	Partiel	Très partiel
	Accès outils gestion administrative	Portail RH + outil gestion des temps et des activités	Portail RH	Outil dédié à l'intérim	Pas d'accès direct aux outils sauf si l'activité le nécessite

En somme, les éléments de synthèse présentés constituent la trame organisationnelle et administrative au sein de laquelle évoluent les travailleurs de l'entreprise. Nous avons présenté les différents travailleurs de l'entreprise selon leur statut juridique. Les deux chapitres suivants sont orientés vers l'action réalisée par des travailleurs dans l'entité spécifique de la direction des services généraux. Ce terrain d'observation nous permet de décrire les caractéristiques des activités de services généraux et l'organisation mise en œuvre par GAMMA SIGMA depuis 2008.

Chapitre 4 : La structure des services généraux comme entité d'observation dont la forme change entre 2009 et 2011.

La particularité de la structure des services généraux de GAMMA SIGMA consiste en une double évolution concernant les activités réalisées ainsi que la structure organisationnelle encadrant cette organisation. C'est pourquoi les deux premiers points présentent l'évolution des activités et celle de la structure les encadrant. Enfin, le dernier point s'intéresse aux travailleurs de la direction et à la manière dont les différences de statuts sont prises en compte dans la gestion des ressources, des activités et des projets.

I. Le contexte des services généraux de GAMMA SIGMA entre externalisation et diversification des activités

Le contexte des services généraux de GAMMA SIGMA est le fruit de l'héritage des services généraux de GAMMA avec le passage du faire au faire faire pour aboutir à une situation en 2009 où la direction des services généraux constitue un centre de services partagés de prestations de services généraux pour les entités de GAMMA SIGMA. En d'autres termes, la direction des services généraux de GAMMA SIGMA agit en tant de maître d'ouvrage délégué des directions de GAMMA SIGMA. C'est ce que montre le premier paragraphe. Le second paragraphe présente le projet d'aménagement du nouveau siège de GAMMA SIGMA qui constitue l'élément déclencheur de la transformation des activités de services généraux sur la période allant de 2009 à 2011.

1. L'évolution des activités et le passage du faire au faire faire

L'évolution des activités des services généraux de GAMMA SIGMA est marquée par l'évolution générale consistant à externaliser les services support ainsi que par l'histoire des services généraux de GAMMA. Cela donne lieu à une situation hybride entre réalisation en interne et externalisation.

1.1 Une évolution amorcée depuis les années 80 entre recentrage sur le cœur de métier et professionnalisation des fonctions support

Les activités des services généraux regroupaient dans les années 1980 l'ensemble des activités de support depuis la téléphonie et l'informatique jusqu'aux achats et à la gestion du personnel. Au fur et à mesure du développement des activités informatiques et de la professionnalisation des filières achats et ressources humaines, des entités bien distinctes sont apparues au sein des entreprises. Des directions des achats, des ressources humaines, de l'informatique et des systèmes d'information, et même de l'immobilier composent les organigrammes des entreprises actuelles comme autant de fonctions de l'entreprise. La direction des services généraux rassemble en général les activités « qui restent », à savoir la maintenance des immeubles de bureaux, les services de courrier, la reprographie et les activités spécifiques à certaines entreprises qui ne sont pas directement rattachées à l'une ou l'autre des directions fonctionnelles spécialisées.

A l'origine de ces spécialisations fonctionnelles, des stratégies de recentrage sur le cœur de métier des grandes entreprises ont abouti à l'externalisation ou à la sous-traitance de la réalisation opérationnelle d'activités support et notamment l'informatique. Des marchés se sont construits comme celui de l'infogérance et plus récemment celui du *facilities management*. Ce dernier concerne l'ensemble des prestations de maintenance immobilière et des services à la fois aux salariés comme la conciergerie mais également le courrier, la reprographie et le nettoyage.

Le principe du *facilities management* consiste à confier à un unique prestataire l'ensemble des prestations de maintenance et de services d'entreprise. Le prestataire dépêche ses équipes sur les sites de l'entreprise et pilote des sous-traitants sur les activités qu'il ne réalise pas en interne. Dans un modèle « pur » de *facilities management,* l'entreprise signe un contrat avec un prestataire jouant le rôle d'ensemblier ou d'intégrateur de prestations de services généraux. Ce prestataire rend des comptes sur les prestations réalisées ou pilotées à travers des indicateurs définis dans le contrat mentionnant le niveau de service souhaité. L'expression anglo-saxonne pour cette pratique est *Service Level Agreement (SLA).* La difficulté majeure étant de déterminer ces SLA pour une grande variété de prestation et de quantifier les ressources nécessaires à mettre en œuvre pour les atteindre. Il n'est pas rare que le prestataire doive recourir à des travailleurs supplémentaires par rapport au nombre qu'il avait initialement prévu pour atteindre les objectifs fixés contractuellement.

1.2 L'héritage de l'histoire de l'entreprise GAMMA : l'externalisation partielle des services généraux comme moyen de développer une nouvelle activité.

L'entreprise GAMMA avait, dans le cadre de sa stratégie de développement d'activités, créé une filiale de *facilites management.* Deux notes de 2000 et 2001 provenant de la Direction Générale de GAMMA rappelaient le principe de délégation de la propriété aux unités et leur demandaient de faire appel aux sociétés du groupe GAMMA pour externaliser les prestations de *facilities management*. Les unités conservaient la gestion de leur immobilier mais étaient invitées à mettre en place des contrats de *facilities management* avec la filiale FM.

Le développement d'un nouveau métier dans le groupe GAMMA s'est fait grâce à la participation du siège et des unités opérationnelles qui ont conclu des contrats avec la filiale FM, lui permettant ainsi l'apprentissage de son métier. La stratégie d'externalisation déclinée a ainsi soutenu la stratégie de développement d'un nouveau métier.

Historiquement, la direction des services généraux de GAMMA puis de GAMMA SIGMA travaille avec la filiale FM du groupe pour les prestations de *facilities management*. Cependant, l'histoire de l'entreprise GAMMA comporte une tradition de mutualisation des services support, ce qui fait que la direction des services généraux détient pour le compte de plusieurs entités les contrats de *facilities management* des bâtiments de bureaux occupés par ses clients internes. La direction des services généraux agit en tant que maître d'ouvrage délégué pour ses entités clientes. Elle réalise en interne certaines prestations lui conférant les rôles de maître d'œuvre et d'exécution. Elle pilote également certaines prestations particulières ainsi qu'un contrat global contenant plusieurs prestations confiées à la filiale FM. Certaines prestations comme le nettoyage font partie du contrat global dont les travailleurs sont des sous-traitants de la filiale FM. La direction des services généraux ne peut donc pas intervenir directement auprès des travailleurs prestataires du nettoyage, elle doit passer par la filiale FM qui intervient auprès de son sous-traitant qui agit éventuellement sur ses employés. Ainsi, même si les agents de nettoyage côtoient les salariés de la direction des services généraux responsables de la propreté, ils ne peuvent pas interagir directement sur des questions concernant l'activité de nettoyage.

1.3 Une situation « entre deux » : la direction des services généraux comme maître d'ouvrage délégué

La direction des services généraux se situe donc dans un fonctionnement hybride entre réalisation en interne, pilotage de sous-traitants et externalisation à une entreprise spécialisée dans le *facilities management*. Les salariés de la direction des services généraux sont des pilotes de contrats de sous-traitance même si certains d'entre eux réalisent eux-mêmes le travail comme la distribution du courrier ou la reprographie.

Entre 2008 et 2011, la direction des services généraux amorce un renforcement de l'externalisation des activités avec d'une part le remplacement des départs en retraite par des prestataires et d'autre part le projet d'aménagement d'un nouveau siège social qui est l'occasion de reconfigurer les implantations des entités clientes de la direction des services généraux. Par voie de conséquence, les prestations de services généraux sont revues et les contrats de sous-traitance renégociés.

Le projet de réorganisation mené par la direction des services généraux en parallèle de la participation au projet d'aménagement se complique lorsque la directrice en place quitte son poste. La direction générale décide alors de procéder à la fusion de la direction des services généraux avec la direction immobilière donnant lieu à une direction immobilière et logistique à l'été 2010.

Si la direction des services généraux puis la direction immobilière et logistique demeurent maîtres d'ouvrage des activités de services généraux, celles-ci se diversifient avec notamment l'aménagement d'un nouveau siège pour GAMMA SIGMA dont le paragraphe suivant présente les points importants.

2. Le projet d'aménagement du nouveau siège de l'entreprise comme catalyseur du changement de structure de la direction des services généraux

Au départ, le projet d'aménagement du nouveau siège de GAMMA SIGMA est intégré à la direction des services généraux puis, eu égard à son ampleur, prend la forme d'une direction programme. Le contexte politique et organisationnel du projet est ainsi présenté dans un premier temps. L'action de la direction programme est ensuite observée à travers la communication réalisée dans les newsletters diffusées aux salariés.

2.1 Contexte politique et organisationnel du projet

La direction générale confie le projet d'aménagement d'un nouveau siège au Secrétaire Général. Ce projet concerne le regroupement des 4 000 salariés du Centre et des Branches dans deux tours correspondant à des immeubles de grande hauteur organisés en espaces de bureaux partagés. Le Secrétaire Général délègue la conduite d'un tel projet à l'ancienne directrice des services généraux de SIGMA nommée directrice adjointe des services généraux de GAMMA SIGMA en charge du service « Grands Projets ». Son équipe est composée de quatre salariés. Rapidement, la responsable du service « Grands Projets » est détachée de la direction des services généraux pour rapporter directement au Secrétaire Général.

Des difficultés en matière de gouvernance et de contrôle au sein du projet amènent la direction générale à nommer un nouveau chef de projet moins d'un an après le lancement. La précédente responsable quitte le projet mais l'équipe de 4 salariés qu'elle avait constituée poursuit le projet avec le nouveau chef. Le projet change de tournure et devient un programme s'articulant autour de cinq projets décomposés selon le pilotage, les travaux d'aménagement, le développement durable, la conduite du changement et la satisfaction client. Chaque projet est piloté par un chef de projet recruté parmi les salariés du groupe bénéficiant d'un « détachement » de son entité d'origine pour la durée du projet. L'équipe du Programme est ainsi composée de 14 salariés en plus du Directeur et constitue une direction à part entière appelée Direction Programme Mach 1&2[39].

2.2 L'action de la direction programme à travers la communication qu'elle réalise auprès des salariés

La direction programme édite une newsletter destinée aux 4000 salariés concernés par le projet de regroupement du siège. Huit newsletters sont ainsi envoyées sur la durée du projet entre 2009 et 2011. **L'annexe n°9 détaille le contenu des newsletters dont le tableau 46 réalise la synthèse.**

Tableau 46: Synthèse du contenu des newsletters de la direction programme en matière de gestion des travailleurs et des activités

Date	Communication	Contenu
Novembre 2009	Newsletter n°1	Présentation de l'équipe de la Direction Programme : 17 personnes dont 14 salariés
Octobre 2010	Newsletter n°7	Présentation des services offerts aux « collaborateurs » sur le site de Mach 1 : il est précisé que le personnel en CDD, en contrat d'alternance ou de qualification, en stage longue durée a accès aux activités du comité d'entreprise
Février 2011	Newsletter n°8	Bilan du programme : reconnaissance de l'implication de tous les acteurs qu'ils soient internes ou externes à GAMMA SIGMA.

[39] La Direction Programme Mach1&2 sera appelée « direction programme » dans la suite du texte

En résumé, le projet d'aménagement du nouveau siège du groupe GAMMA SIGMA se déroule dans un contexte difficile menant à un remaniement de l'équipe dirigeant le projet. Il semble que la direction générale n'ait pas vu de prime abord les implications organisationnelles et humaines d'un tel projet. A posteriori, il a fallu coordonner une équipe de 17 personnes avec d'une part les équipes des directions directement concernées comme la direction immobilière, la direction des services généraux, la direction des achats, ou encore la direction des systèmes d'information et d'autre part, les prestataires spécialisés réalisant les travaux et les services. De plus, l'aspect hautement symbolique de l'installation du nouveau groupe dans un quartier d'affaires réputé ainsi que les attentes des salariés ont mis une pression importante sur cette réalisation.

2. 3. Les « emplois nomades » illustrant la transformation du rapport du travailleur au lieu de travail

Le projet d'aménagement du nouveau siège est l'occasion de penser le fonctionnement des salariés en matière de besoins logistiques. La direction programme a mis en place un groupe de travail pour réfléchir sur la pratique des bureaux de passage. En effet, il est courant que les besoins de bureaux dépassent largement la capacité d'accueil des bâtiments. Cela est dû au fait que de nombreux travailleurs ne viennent que ponctuellement sur un site de l'entreprise, à l'occasion d'une réunion ou lors d'une mission bien précise. Ainsi le groupe de travail réfléchit aux « emplois nomades » et à la façon la plus efficace d'organiser l'attribution de bureaux aux personnes concernées. **L'annexe n°10 détaille les résultats obtenus par le groupe de travail que le tableau 47 résume.**

Tableau 47: Synthèse des résultats des réflexions sur les emplois nomades

Population	Informatique et téléphonie	Espace de travail	Badge	Services	Gestion de l'espace
Salariés	Standard	Bureau disponible au sein de l'entité de rattachement	Permanent	Accès total	Secrétariat de l'entité de rattachement
Stagiaires scolaires, apprentis, alternants	Standard	Bureau proche ou au sein de l'entité de rattachement	Permanent	Accès total	Secrétariat de l'entité de rattachement
Externes présents ponctuellement	WIFI	Bureau en espace partagé	« Visiteur »	Accès partiel	Réservation centralisée
Externes en mission longue durée (> 1 mois)	Standard si besoin	Bureau proche de l'équipe de travail de rattachement	Permanent pour la durée de la mission	Accès partiel	Secrétariat de l'entité de rattachement
Commissaires aux comptes, auditeurs	WIFI	Bureau en espace patagé	« Visiteur »	Accès partiel	Réservation centralisée

Dans la catégorie des externes présents ponctuellement et en mission longue, nous retrouvons les intérimaires et les prestataires. Par ailleurs, hormis le cas des externes présents ponctuellement et des commissaires aux comptes et auditeurs, la gestion des bureaux incombe à l'entité de rattachement du travailleur. Cette réflexion illustre la prise en compte par l'entreprise GAMMA SIGMA de la transformation du rapport au lieu de travail dans le cas particulier de l'aménagement de son nouveau siège social.

Conclusion du I.

Les activités de services généraux se structurent au sein de l'entreprise GAMMA SIGMA dans un double mouvement d'externalisation et de diversification. Si l'organisation des services généraux de GAMMA SIGMA garde la forme d'une direction fonctionnelle entre 2009 et 2011, son organisation interne est bouleversée par, d'une part, le projet d'aménagement du nouveau siège social de GAMMA SIGMA menant à une reconfiguration des sites gérés par la direction et, d'autre part, par l'annonce du départ de la directrice.

II. Evolution de la structure de la direction des services généraux entre 2009 et 2011

L'évolution de la structure des services généraux de GAMMA SIGMA peut être tracée en deux grandes périodes. Entre 2009 et 2010, la structure officielle est celle de la direction des services généraux placée sous la responsabilité d'une directrice. Les enjeux de la période concerne la participation au projet d'aménagement du nouveau siège de GAMMA SIGMA encadré par la direction programme et la réorganisation des activités en conséquence du bouleversement opéré par le nouveau siège sur la répartition des immeubles de bureaux à gérer. Entre 2010 et 2011, la structure officielle devient la direction immobilière et logistique placée sous la responsabilité du directeur immobilier de GAMMA SIGMA. Les enjeux consistent à stabiliser l'organisation des services généraux dans la nouvelle configuration et à mettre en place l'organisation fusionnée de la direction.

L'annexe n°11 détaille l'évolution de la structure dont les points les plus importants pour la démonstration de la thèse sont repris dans cette partie. Ils suivent une logique linéaire afin de bien comprendre le déroulement de l'évolution des structures. C'est pourquoi, le contexte de la direction des services généraux est décrit à partir de l'année 2009. Puis, nous empruntons le point de vue de la directrice dans la conduite des transformations. La réorientation des projets est expliquée dans le troisième point. Enfin la nouvelle structure des services généraux en 2010 est présentée dans un quatrième point.

1. Contexte général de la direction des services généraux en 2009

La direction des services généraux effectue une activité de services internes sur un périmètre de directions du groupe qui évolue en fonction des périodes et des évènements. Ainsi suite au rapprochement entre GAMMA et SIGMA, il a fallu intégrer les deux équipes de services généraux des deux entreprises pour former une entité commune de services généraux rattachée au Secrétariat Général de GAMMA SIGMA. Les équipes d'origine ne sont pas de tailles égales et les attributions sont un peu différentes. Ainsi, la répartition des salariés de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA est de l'ordre de 80% « d'ex-GAMMA » et de 20% « d'ex-SIGMA ».

1.1 Principes de fonctionnement et organisation interne

En matière de principes de fonctionnement, la direction des services généraux détient, au sein de l'organisation du groupe, un nombre de directions clientes que les salariés appellent plus communément « les clients ». En termes de gestion, les prestations réalisées ou sous-traitées par la direction des services généraux sont refacturées aux directions clientes selon des règles établies par la direction des services généraux.

La structure même de la direction des services généraux distingue des activités appelées opérationnelles de pilotage de prestataires logistiques, de courrier et de reprographie et d'autres appelées fonctionnelles qui rassemblent le contrôle de gestion, le contrôle interne, la gestion des risques, la communication interne, l'éthique, le développement durable et les ressources humaines. On retrouve ainsi à l'intérieur de cette direction support une dichotomie entre les domaines opérationnel et fonctionnel.

Tableau 48: Synthèse des activités de la direction des services généraux

Nature de l'activité	Caractéristiques
Activités opérationnelles	Pilotage d'activités sous-traitées et externalisées à travers la gestion des prestations de services Suivi administratif des achats de prestations Refacturation en interne des prestations réalisées pour le compte des « clients ».
Activités fonctionnelles	Organisation et remontée des reportings demandés par les différentes filières fonctionnelles du groupe comme la direction financière, la direction de l'audit et des risques, la direction de la santé et sécurité Organisation des tâches prescrites par la direction des ressources humaines en matière de promotion, de rémunération et de formation des salariés.

Le découpage des activités internes de la direction des services généraux entre des activités opérationnelles et d'autres qualifiées de fonctionnelles prescrit des rapports entre les travailleurs de la direction réalisant l'une ou l'autre des types d'activité. Le paragraphe suivant présente l'organisation de ces relations dans le cadre de la direction des services généraux

1.2 Relations entre les travailleurs « opérationnels » et « fonctionnels »

La direction des services généraux suit la dichotomie des activités dans son agencement interne. Deux entités distinctes composent la direction avec d'une part le « Service Exploitation » en charge des activités opérationnelles et, d'autre part, la « Mission Fonctionnelle » rassemblant les responsables des activités fonctionnelles.

Tableau 49: Synthèse des relations entre travailleurs opérationnels et fonctionnels

Catégorie de travailleurs	Rattachement hiérarchique au sein de l'entité	Caractéristiques
Opérationnels	Service Exploitation 100 personnes	Les salariés pilotent des prestations de service liées au fonctionnement d'immeubles de bureau. Quelques salariés réalisent encore des activités par eux-mêmes comme le courrier ou la reprographie mais restent minoritaires. Le suivi administratif des prestations est important pour réaliser la facturation des prestations et la refacturation en interne de l'entreprise
Fonctionnels	Mission Fonctionnelle 12 personnes rattachées directement à la directrice	Les salariés organisent les reportings demandés aux personnes travaillant dans les entités opérationnelles de la direction. Les reportings demandés servent à établir le budget et le suivi des dépenses de la direction pour le compte de la direction financière, à évaluer la performance des achats pour le compte de la direction des achats, à évaluer la maîtrise des risques et garantir le contrôle interne pour le compte de la direction de l'audit et des risques, à s'assurer de la santé et la sécurité des personnes et des installations pour la direction de la santé, sécurité et des systèmes de management. Chaque salarié en charge d'un domaine fonctionnel rend des comptes à un interlocuteur dans la direction fonctionnelle concernée sous le contrôle de la directrice selon un calendrier propre à chaque direction fonctionnelle

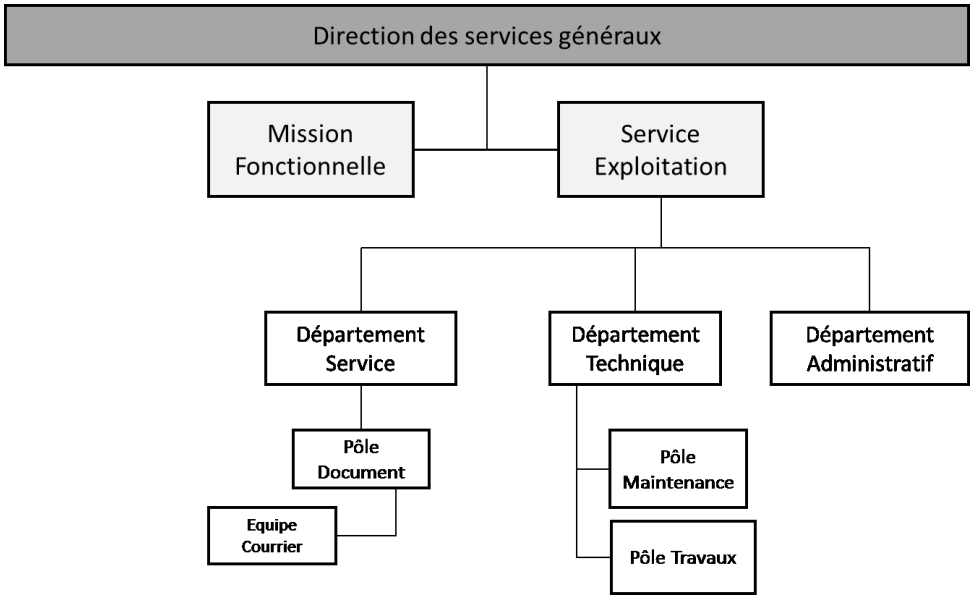
Ainsi, les managers des équipes du Service Exploitation sont tenus de donner les éléments demandés par leurs collègues fonctionnels. Ils sont donc sollicités à des périodicités différentes par des collègues différents et ne comprennent pas toujours les

demandes qui leur sont faites, prétextant que « dans la vraie vie » cela ne se passe pas comme dans les tableaux.

Jusqu'en 2010, le Service Exploitation est organisé en trois entités : un Département Service, un Département Technique et un Département Administratif. Le responsable du Service Exploitation gère ces trois départements placés sous la responsabilité de responsables ayant eux même des responsables de pôles par activité. Il peut y avoir entre quatre et cinq niveaux hiérarchiques entre la directrice et les équipes de salariés « opérationnels ».

La figure 8 illustre l'organigramme simplifié de la direction des services généraux de 2009 à 2010.

Figure 8: Organigramme simplifié de la direction des services généraux de 2009 à 2010



2. Conduire les différentes transformations : le point de vue de la directrice

En 2009, la directrice doit piloter l'ensemble de la direction en articulant sa participation dans le projet d'aménagement piloté par la direction programme et la préparation de sa réorganisation tout en s'assurant que ses activités récurrentes continuent de fonctionner et ce, à peine un an après la fusion entre les équipes logistiques des deux ex-entreprises. Les deux questions majeures que se pose la directrice concernent la répartition dynamique des tâches et les ressources humaines à affecter à ces tâches. Les deux paragraphes qui

suivent présentent l'articulation entre la gestion des activités récurrentes et en mode projet d'une part, et d'autre part, la préparation de la réorganisation de la structure de la direction liée à une reconfiguration des immeubles de bureaux à gérer.

2.1 L'articulation entre la participation au projet d'aménagement et la gestion des activités récurrentes

La direction des services généraux participe au projet d'aménagement piloté par la direction programme de deux manières. Le premier point consiste à détacher des salariés dans l'équipe de la direction programme et le second point à participer à l'élaboration de certains dossiers concernant la mise en place des prestations de services généraux dans les immeubles Mach 1 et Mach 2 constituant le nouveau siège de GAMMA SIGMA. L'articulation avec les activités récurrentes s'opère par reconfiguration des activités et redistribution des tâches en interne de la direction au travers d'une conception collective de l'organisation. Enfin, la préparation de l'exploitation du nouveau siège est envisagée en mode projet avec la formation d'une équipe projet au sein de la direction des services généraux dont la composition fait l'objet d'un travail collectif entre les responsables du Service Exploitation.

Tableau 50: Synthèse des conséquences des projets sur les activités récurrentes de la direction des services généraux

Mode Projet	Moyens d'action	Conséquences sur la gestion des activités récurrentes
Projet d'aménagement du nouveau siège de GAMMA SIGMA	Détachement du responsable du Service Exploitation	La directrice remplace le responsable
	Détachement de 2 salariés	Répartition des charges de travail sur les équipes concernées
	Participation des responsables d'activités à l'élaboration des contrats de prestations	Réaffectation des charges sur l'ensemble de la direction
Projet de mise en œuvre de l'exploitation logistique du nouveau siège	Préparation d'une équipe projet dédiée à la mise en place des prestations au sein de la direction des services généraux	Réaffectations des missions notamment celles du futur chef de projet sur ses collègues

2.2 La conduite de la transformation de la structure : l'organisation des réflexions préalables

En parallèle de la reconfiguration opérationnelle des activités, la directrice lance des travaux de réflexion sur la structure de la direction des services généraux afin de la mettre en adéquation avec les changements produits par la reconfiguration des immeubles de bureaux occupés par les salariés de l'entreprise. En effet, le périmètre d'action de la direction couvre, en 2009, une vingtaine de bâtiments en région parisienne. La mise en place du nouveau siège vise à rassembler 4000 salariés de GAMMA SIGMA sur un site composé de deux tours. Ce qui a pour conséquence de diminuer le nombre de sites occupés par des salariés de l'entreprise. La direction des services généraux passe ainsi de 23 à 6 immeubles de bureaux à gérer.

Le tableau 51 résume les phases des réflexions suivies et organisées par la directrice.

Tableau 51: Synthèse des phases de préparation du projet de réorganisation des activités de la direction des services généraux

Phase	Caractéristiques	Résultats
Réflexions sur les principes d'organisation Juin-octobre 2009	En collaboration avec le responsable du Service Exploitation et l'appui d'un cabinet de conseil	Principe d'organisation d'une gestion des services généraux par immeuble consistant à décentraliser les activités opérationnelles centralisées dans la structure de 2009
	En collaboration avec la responsable du contrôle interne et la doctorante	Formulation des problèmes posés par la décentralisation des activités opérationnelles
Consultation des responsables d'activités opérationnelles et de domaines fonctionnels Octobre 2009	Chaque responsable envoie un document de travail à la directrice	Quelques responsables font part de leur vision mais celle-ci se limite à leur activité propre.
Travail collectif autour des principes d'organisation et de la mise en place Octobre-Novembre 2009	Organisation de 2 séminaires avec les responsables du Service Exploitation	Partage autour des problèmes posés par la décentralisation des activités opérationnelles Définition de la composition de l'équipe projet dédiée à la mise en place des prestations de services généraux dans le nouveau siège

L'équipe projet en charge de la mise en place des prestations de services généraux dans le nouveau siège est officiellement lancée en décembre 2009. Le projet est baptisé Delta Mach 1 et est confié à un responsable du Service Exploitation qui réalisaient le suivi des clients internes de la direction. En début d'année 2010, la directrice communique à

l'ensemble des salariés de la direction le projet de réorganisation sur le principe d'une décentralisation des activités opérationnelles et le lancement de l'équipe projet Delta Mach1. Cependant deux évènements imprévus viennent bousculer les plans précédemment mis au point. Le paragraphe suivant s'attache à en mesurer les conséquences.

3. La réorientation des projets de réorganisation : le départ de la directrice

Le planning initial est bousculé suite à l'annonce de deux évènements. D'une part, le déménagement des salariés de la direction des services généraux dans le nouveau siège prévu initialement pour la fin d'année 2010 est avancé de six mois pour une date prévue fin juin. D'autre part, la directrice, qui a passé cinq ans à la tête des services généraux de GAMMA puis de GAMMA SIGMA bénéficie d'une opportunité professionnelle immédiate. La direction générale décide alors de fusionner la direction des services généraux avec la direction immobilière et la responsabilité de l'ensemble est confiée au directeur immobilier en poste.

Ces deux évènements marquent la reconfiguration des projets de la direction des services généraux avec, d'une part, l'ajout d'un projet de fusion des directions de l'immobilier et des services généraux et, d'autre part, le raccourcissement de six mois du projet de réorganisation des activités logistiques.

Tableau 52: Synthèse de la reconfiguration des projets suite aux deux évènements

Projet initial	Evènement	Reconfiguration des projets
Réorganisation des activités logistiques dont la mise en place était prévue pour janvier 2011	Départ de la directrice	Projet de fusion de la direction des services généraux et de la direction immobilière dont la mise en place est prévu en juillet 2010
Projet Delta Mach 1 sur l'année 2010 pour préparer la mise en exploitation du nouveau siège	Déménagement anticipé de la direction des services généraux	Projet Delta Mach 1 reste sous le pilotage de la directrice mais se termine en juillet 2010 pour intégrer la structure de la future direction sur les activités opérationnelles de services généraux du nouveau siège

La reconfiguration des projets donne lieu à la décomposition suivante. Le projet de fusion des deux directions est co-piloté par la directrice de la direction des services généraux et par le directeur immobilier appuyé d'un cabinet de conseil en stratégie. Le projet de réorganisation des activités logistiques est piloté par la directrice appuyée d'une équipe dédiée composée de la responsable du contrôle interne, de la doctorante et deux consultants d'un cabinet spécialisé en conduite du changement. Le projet Delta Mach 1 reste

sous la responsabilité de la directrice. Le tableau 53 résume la nouvelle organisation des projets de la direction des services généraux.

Tableau 53: Organisation des projets de la direction des services

Projet	Pilotage	Composition de l'équipe
Fusion des directions immobilière et services généraux	Directeur immobilier Directrice des services généraux	Directeur adjoint de la direction immobilière et cabinet de conseil Responsable du contrôle interne de la direction des services généraux
Réorganisation des activités logistiques	Directrice des services généraux	Responsable du contrôle interne, doctorante, deux consultants
Delta Mach 1 : mise en place des prestations de services généraux du nouveau siège	Directrice des services généraux	Dix salariés et deux prestataires

L'ensemble de ces projets conduit à la mise en place de la direction immobilière et logistique et au déménagement des équipes sur le site de Mach 1 constituant le nouveau siège de GAMMA SIGMA.

4. La mise en place de la structure de la direction immobilière et logistique à partir de l'été 2010

La fusion entre la direction des services généraux et la direction immobilière donne lieu à la création de la direction immobilière et logistique à partir de l'été 2010. Les paragraphes suivants présentent la structure de la nouvelle direction ainsi que celle comportant les activités de services généraux.

4.1 Structure de la Direction Immobilière et Logistique

Au 1er juillet 2010, la direction immobilière et logistique est officiellement créée et se compose de deux services « opérationnels » et de deux entités transversales, à savoir une entité de communication interne et de traduction linguistique et une entité rassemblant les domaines fonctionnels RH, contrôle interne, contrôle de gestion, gestion des risques et systèmes d'information. Les deux services opérationnels correspondent à quelques exceptions près à l'ex-direction immobilière pour le service immobilier et à l'ex-Service Exploitation de la direction des services généraux pour le service logistique. Cette structure est considérée par la nouvelle direction comme provisoire eu égard à la rapidité avec laquelle les changements de structure ont été menés. Il est question dès les premiers mois d'exercice de poursuivre la réorganisation selon un calendrier restant à définir.

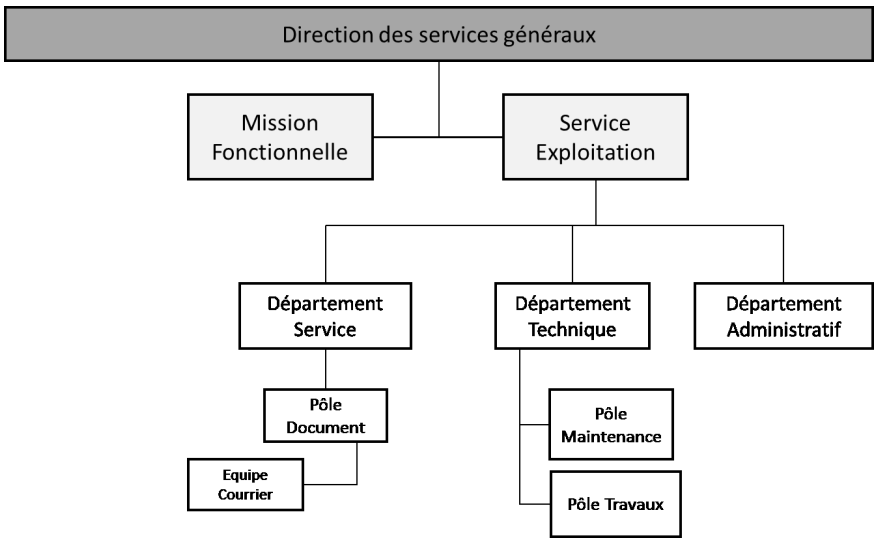
4.2 Evolution de la direction des services généraux en Service Logistique de la Direction Immobilière et Logistique

Le responsable du service logistique nommé pour reprendre les activités de services généraux à la suite de la directrice est un cadre supérieur occupant un poste de direction au sein de la filiale FM de GAMMA SIGMA. Dès son arrivée, le projet de stabilisation de la réorganisation est enclenché. Dans un premier temps, l'équipe initiale du projet de réorganisation de la direction des services généraux est mobilisée et notamment le cabinet de conseil en conduite du changement poursuit les travaux entamés avec la directrice sortante. Par la suite, le responsable du Service Logistique mobilise plutôt des salariés de son service ainsi qu'un cabinet de conseil spécialisé dans les services généraux. Ainsi, l'ancien responsable du projet Delta Mach 1 devient l'appui du responsable du Service Logistique dans la conduite du changement de la structure du service logistique de la direction immobilière et logistique

Conclusion du II.

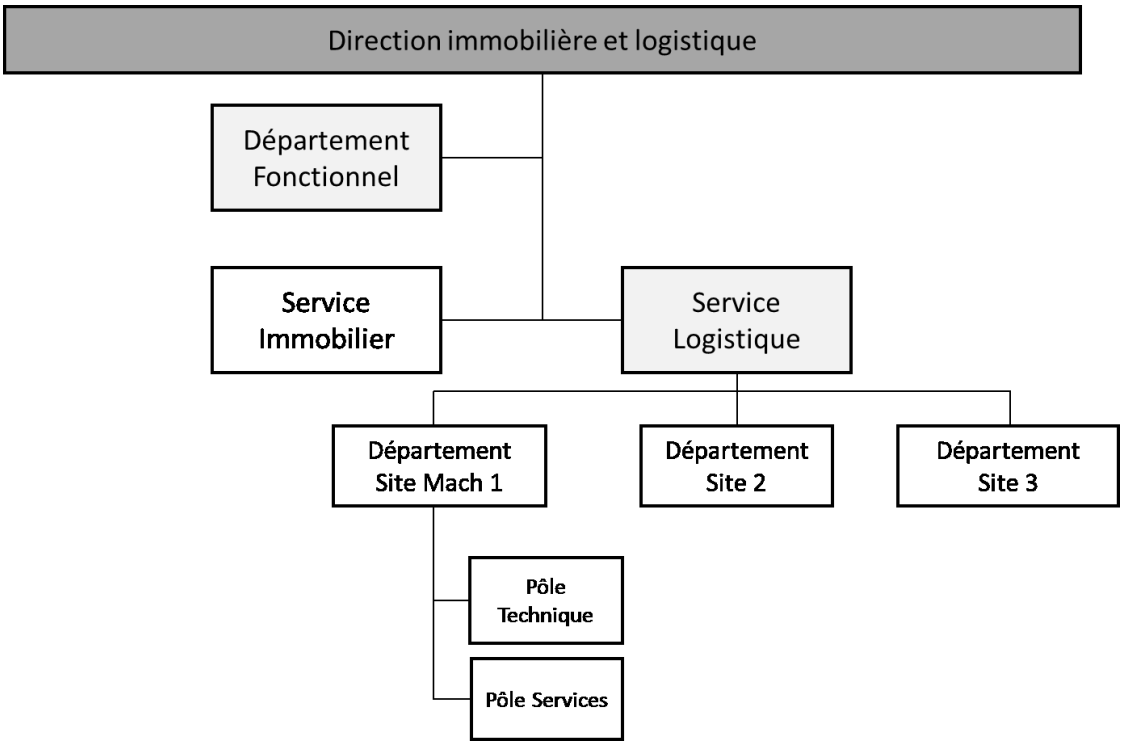
La figure 9 représente l'organigramme simplifié de la direction des services généraux en 2009, avec la distinction entre des activités opérationnelles regroupées au sein du Service Exploitation et des activités fonctionnelles regroupées dans la Mission Fonctionnelle. Les activités opérationnelles du Service Exploitation sont organisées par domaine d'activités et s'appliquent à l'ensemble des immeubles gérés par la direction des services généraux.

Figure 9: Organigramme simplifié de la direction des services généraux en 2009



La figure 10 illustre l'organigramme simplifié de la direction immobilière et logistique avec des activités fonctionnelles regroupées au sein du Département Fonctionnel et deux services opérationnels, l'un en charge des activités immobilières et l'autre spécialisé dans les activités de services généraux. Le Service Logistique est organisé de manière géographique où chaque département est responsable de l'ensemble des activités de services généraux pour un ensemble d'immeubles définis. On retrouve ainsi une entité consacrée aux services généraux de Mach 1 et 2, constituant le nouveau siège de GAMMA SIGMA.

Figure 10: Organigramme simplifié de la direction immobilière et logistique en 2010



Le point suivant se concentre sur la gestion des travailleurs dans les structures successives des activités de services généraux de GAMMA SIGMA. On retrouve ainsi les travailleurs en tant qu'individus.

III. La gestion des travailleurs dans la direction des services généraux puis dans la direction immobilière et logistique

La structure des services généraux de GAMMA SIGMA évolue entre 2009 et 2011. Néanmoins, les travailleurs la composant restent majoritairement les mêmes. Le caractère mélangé de la main d'œuvre existe quelle que soit la structure officielle de l'entité. C'est pourquoi, cette partie présente la gestion des travailleurs dans les deux structures et plus particulièrement la manière dont la mixité de la main d'œuvre est prise en compte.

L'annexe n°12 présente de manière détaillée les descriptions dont les paragraphes qui suivent ne reprennent que les points à retenir pour la suite de l'enquête. Nous présentons dans un premier temps la définition officielle des attributions en vigueur au sein de la direction des services généraux en matière de gestion des ressources humaines et externes. Ensuite, la manière dont les travailleurs sont intégrés dans les deux structures est comparée. Puis, la gestion des externes dans la phase de réorganisation de la direction des services généraux sert d'illustration à la prise en compte du mélange de travailleurs. Enfin, une tentative de gestion des effectifs mixtes s'est produite dans la direction immobilière et logistique dont le dernier paragraphe présente les grandes lignes.

1. Des délégations de pouvoir définissant les rôles en matière de recrutement et de sélection à la direction des services généraux

La direction des services généraux, structure en vigueur entre 2009 et 2010 au sein de GAMMA SIGMA, est mandatée par la Direction Générale pour la gestion des activités de services généraux au travers des objectifs assignés à sa directrice. Pour les atteindre, la directrice met en œuvre des moyens matériels et humains pour lesquels elle a une délégation de pouvoir que lui accorde la Direction Générale. Cette délégation de pouvoir est déclinée en interne de la direction des services généraux et stipule les habilitations en matière de ressources humaines, de pouvoir d'engagement de dépenses d'achats etc. Le tableau 54 synthétise les personnes habilitée à recruter et évaluer les travailleurs de la direction selon leur statut juridique.

Tableau 54: Synthèse des salariés habilités à gérer le personnel selon le statut juridique

Statut du travailleur		Activités	Personnes habilitées
Salariés	Cadres	Recrutement et rémunération	Directrice
		Evaluation	Responsable hiérarchique direct
	Non cadres	Recrutement et rémunération	Directrice et le responsable de service
		Evaluation	Responsable hiérarchique direct
Intérimaires		Recrutement	Directrice et le responsable de service
		Evaluation	Salarié encadrant le travailleur
Etudiants stagiaires, apprentis		Recrutement	Directrice, responsable de service et responsables de département
		Evaluation	idem
Prestataires		Recrutement	Selon montant de la prestation
		Evaluation	Salarié jusqu'au niveau n-5

Il apparaît clairement que les attributions en matière de recrutement et d'évaluation des salariés sont concentrées au niveau de la chaîne managériale alors que les attributions concernant la gestion des autres types de travailleurs peuvent être accessibles à n'importe quel salarié de la direction. La sélection et l'évaluation des travailleurs dépendent du statut juridique du travailleur et du niveau hiérarchique du salarié.

2. Intégration des travailleurs : une évolution entre les deux structures

L'intégration des travailleurs au sein de la direction intervient avec le responsable direct du travailleur salarié ou non de GAMMA SIGMA. Entre les deux structures de services généraux, une augmentation du nombre de salariés liée à la fusion de deux directions et le déménagement des équipes sur le nouveau siège de l'entreprise semblent modifier certaines pratiques qui étaient à l'œuvre dans la direction des services généraux. Le tableau 55 résume les pratiques dans les deux structures en mettant en regard les effectifs et la configuration de l'immeuble de bureaux.

Tableau 55: Comparaison de l'intégration des travailleurs entre la direction des services généraux et la direction immobilière et logistique

	Direction des services généraux	Direction immobilière et logistique
Effectifs de la direction	120 salariés	180 salariés
Lieu de travail	Immeuble de 9 étages	Immeuble Mach 1, tour de bureaux de 36 étages
Accueil d'un nouveau travailleur dans la direction	Le responsable du nouveau travailleur fait le tour des bureaux de l'étage pour le présenter quel que soit son statut juridique	Avec le déménagement les équipes sont réparties sur trois étages, donc les nouveaux arrivants ne sont présentés qu'aux bureaux voisins du leur.
Evénements organisés par la direction	Réunions plénières accessibles à tous les travailleurs hormis les prestataires de services d'activités comme le nettoyage.	Réunions plénières accessibles en priorité aux salariés puis s'il reste des places, une liste de travailleurs extérieurs par ordre de priorité
	Festivités accessibles aux travailleurs extérieurs collaborant étroitement avec les salariés	Festivités accessibles en priorité aux salariés et les places restantes sont données aux travailleurs extérieurs par ordre de priorité
Reconnaissance du travail réalisé par les travailleurs extérieurs	Invitations données à certains prestataires pour assister à un évènement sportif sponsorisé par GAMMA SIGMA	idem

3. Gestion des externes lors du projet de réorganisation

Les externes travaillant pour la direction des services généraux sont concernés à la fois par la réorganisation des activités et le changement de structure officielle et par le déménagement vers le nouveau siège de l'entreprise. Les deux paragraphes suivants illustrent la manière dont la direction des services généraux s'est saisie du problème.

3.1 La refonte de l'organigramme amène à des changements pour les externes

Le projet de réorganisation de la direction des services généraux amène une refonte complète de l'organigramme, la plupart des salariés changeant de rattachement hiérarchique et les entités étant presque toutes redessinées. Il en résulte des modifications substantielles d'activités et de périmètres de responsabilité adoptées à l'unanimité en CE[40] et CHSCT[41] au premier tour. En effet, l'organisation de la direction des services généraux suit une logique de domaines d'activités qu'il faut transformer suivant une logique géographique.

Deux processus d'affectation des travailleurs dans la nouvelle structure sont à l'œuvre, un processus de conduite du changement à destination des salariés et un processus d'information des travailleurs extérieurs.

Tableau 56: Description des processus d'affectation des salariés et des travailleurs extérieurs

	Processus	Suivi
Salariés	Le responsable hiérarchique réalise une proposition d'affectation et récolte son accord.	Tableau de suivi rempli par chaque responsable et consolidé au niveau de la direction par l'équipe pilotant le projet de réorganisation. Un tableau pour le suivi des salariés et un tableau pour le suivi des externes.
Travailleurs extérieurs	Le responsable ayant dans son équipe des apprentis, intérimaires ou prestataires doit les informer de la réorganisation en cours et envisager des solutions au cas où le contrat des externes ou leurs activités sont impactées par la réorganisation.	

Deux processus distincts encadrent la gestion des travailleurs dans la refonte de l'organisation, et les travailleurs externes sont pris en compte dans le suivi des réaffectations des travailleurs dans la nouvelle structure.

3.2 Le projet de déménagement concerne également les externes

Pour le cas spécifique du déménagement des équipes dans le cadre du projet de réorganisation, l'emplacement du futur poste de travail de chaque salarié est noté sur une liste réalisée par entité, nom et prénom du salarié ainsi que le numéro de bureau attribué. Dans la mesure, où certains externes sont également inclus dans la réorganisation, il s'agit de leur prévoir également un poste de travail. Ainsi, la liste des emplacements par salarié prend également en compte les externes en précisant leur qualité d'intérimaire, stagiaire ou autre dans la dernière colonne du tableau. Pour certains prestataires, leur emplacement est spécifié directement sur les plans de bureaux avec la mention du nom de l'entreprise

[40] Comité d'Etablissement
[41] Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

prestataire. Cette situation induit la nécessité de planifier « qui informe qui » afin qu'il n'y ait pas d'oubli.

4. Une tentative de gestion des effectifs mixtes dans la direction immobilière et logistique

La nouvelle structure de la direction des services généraux et de l'immobilier comprend la mise en place d'une activité de gestion des ressources humaines et d'organisation de la direction. La responsable du contrôle interne prend la responsabilité de ces activités créées lors de la fusion. Selon ses principes de management, la responsable monte une véritable équipe nommée « équipe RH et organisation » par ses membres. Cette équipe assure, entre autres, le suivi des effectifs de la direction qu'ils soient internes ou externes.

En effet, lors de la phase de réorganisation de la direction des services généraux, la liste des externes de la direction avait été établie pour prendre en compte les modalités de leurs contrats eu égard au changement de structure en train de se produire. La responsable de l'équipe RH et Organisation a souhaité que chaque salarié ait un dossier informatique et un dossier papier contenant les éléments RH importants afin de constituer une base de données RH de l'ensemble des salariés de la direction. D'autre part, elle a demandé à un membre de l'équipe, Olivia, de faire la liste des travailleurs externes de la direction. Un fichier de suivi est élaboré dans ce sens. Le « fichier des externes » est un tableau excel contenant les coordonnées des travailleurs externes, leur statut juridique, leur période de contrat dans l'entreprise et l'entité de la direction pour laquelle ils travaillent.

Dans les paragraphes qui suivent, un nom est donné aux acteurs pour faciliter la compréhension. La responsable de l'équipe RH et organisation est appelée Regine et le membre de l'équipe en charge du suivi des effectifs externe est appelé Olivia.

Olivia réalise la mise à jour du fichier en envoyant aux responsables d'entité la liste des travailleurs externes qu'elle a en sa possession afin qu'ils la complètent avec les éventuels changements.

Au mois de janvier 2011, grâce à ce reporting le directeur demande à Regine de rédiger une note de décision en matière de gestion des externes. En effet, il semble trouver que ces derniers sont nombreux à travailler pour la direction et constate certaines dérives en matière de gestion.

En milieu d'année 2011, la question du suivi des contrats d'intérim apparaît au sein de l'équipe. Certains managers sont pris de cours par la date de fin de contrat de leurs intérimaires et des solutions doivent être trouvées d'urgence en collaboration avec la direction, l'équipe RH et organisation et la direction des ressources humaines. Pour éviter ces situations, Regine demande à Olivia d'avertir les managers lorsque les dates de contrat des intérimaires arrivent à terme. Ce fonctionnement permet à Olivia de mettre à jour son fichier et au manager de prévoir en avance la fin du contrat ou son éventuel renouvellement.

A la suite de ces mesures, l'équipe s'intéresse à la réglementation en matière d'intérim et propose une traduction pratique sous forme de tableau. Une liste détaillant les intérimaires travaillant dans la direction est élaborée par Olivia qui saisit les informations permettant de suivre les contrats en matière de respect de la réglementation.

Cet exemple illustre deux phénomènes observés sur le terrain. Le manque de lisibilité des différences entre les statuts juridiques des externes du point de vue des salariés et l'adéquation entre la nature du besoin et la catégorie de travailleur externe requise. Un besoin de communiquer aux managers les cas de recours aux travailleurs externes et les modalités pratiques de l'intérim se fait jour.

Conclusion du III.

L'étude de la gestion des travailleurs dans les deux structures de services généraux de GAMMA SIGMA fait apparaître la prise en compte du caractère mélangé de la main d'œuvre. Les délégations de pouvoirs précisent les attributions des salariés en matière de gestion des ressources humaines et des ressources externes. La gestion des salariés demeure localisée en haut de la chaîne managériale alors que la gestion des étudiants et des intérimaires est plus décentralisée. L'intégration des travailleurs au sein des deux structures semble dépendre de la taille de la direction et de sa localisation. La direction des services généraux étant plus petite que la direction immobilière et logistique, il était plus simple pour les salariés d'intégrer leurs collaborateurs dans la direction des services généraux et ce, quel que soit le statut juridique du travailleur. Le projet de réorganisation de la direction des services généraux et le déménagement vers le nouveau siège social de GAMMA SIGMA illustrent la manière dont la direction des services généraux gère le mélange de main d'œuvre en définissant un processus pour les salariés et un second pour les externes. Enfin, la pratique de gestion des effectifs mis en œuvre dans la direction immobilière et logistique par la responsable RH et Organisation montre une tentative de gestion d'une main d'œuvre mixte à l'échelle de la direction.

Conclusion du chapitre 4

La structure des services généraux de GAMMA SIGMA évolue entre 2009 et 2011 dans le cadre de l'aménagement du nouveau siège social de l'entreprise et du départ de la directrice de la direction des services généraux. Les projets menés et les structures des activités récurrentes ne coïncident pas exactement en raison de la poursuite des activités au-delà des aspects officiels des structures. C'est pourquoi, le tableau 57 récapitule la répartition temporelle des structures et des projets en laissant apparaître les empiètements des projets sur les différentes structures, laissant la place à des phases de transition qui seront reprises dans le chapitre suivant.

Tableau 57: Synthèse de l'évolution de la structure des services généraux et des projets menés entre 2009 et 2011

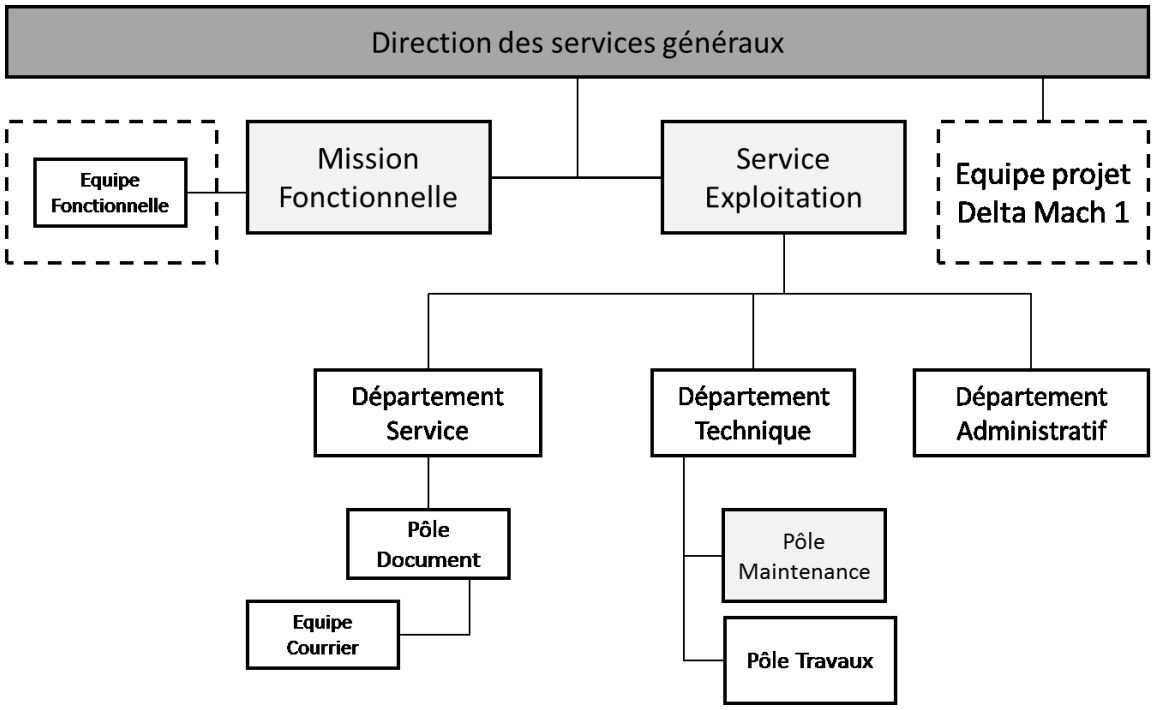
<table>
<tr><th></th><th colspan="2">2009 2010</th><th>Eté 2010</th><th colspan="2">2010 2011</th></tr>
<tr><td>Entité officielle</td><td colspan="2">Direction des services généraux</td><td colspan="3">Direction immobilière et logistique</td></tr>
<tr><td>Structure des activités opérationnelles</td><td colspan="2">Service Exploitation</td><td colspan="3">Service Logistique</td></tr>
<tr><td>Structure des activités fonctionnelles</td><td colspan="2">Mission Fonctionnelle</td><td colspan="3">Département Fonctionnel</td></tr>
<tr><td>Gestion du projet d'aménagement</td><td colspan="3">Détachement de salariés au sein de la direction programme</td><td colspan="2">Réintégration dans la direction immobilière et logistique</td></tr>
<tr><td>Gestion des activités de services généraux du nouveau siège Mach 1</td><td colspan="2">Equipe projet
Delta Mach 1</td><td colspan="3">Département Site Mach 1</td></tr>
<tr><td>Gestion de la réorganisation des activités de services généraux</td><td colspan="3">Equipe projet composée de la responsable du contrôle interne, la doctorante et deux consultants</td><td colspan="2">La responsable de contrôle interne devient responsable RH et organisation de la nouvelle structure</td></tr>
</table>

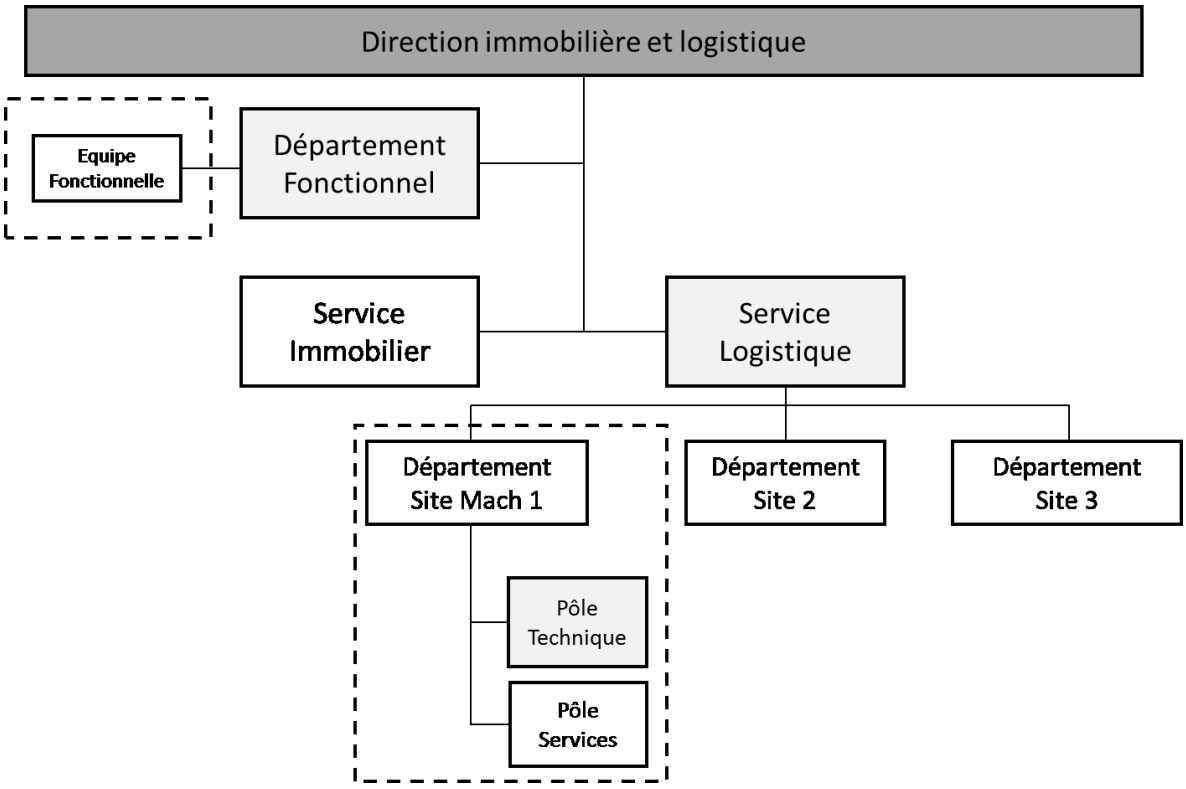
Le contexte de la structure des services généraux étant rappelé, le chapitre suivant présente les situations de gestion de la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes au sein de la structure des services généraux en étudiant un groupe de travailleurs fonctionnels et un groupe de travailleurs opérationnels.

Chapitre 5 : Les dynamiques collectives et individuelles de la collaboration entre salariés et travailleurs externes au sein de la structure des services généraux de GAMMA SIGMA

Ce chapitre est consacré à l'étude des situations de gestion représentées par les deux groupes de travailleurs rattachés à la structure des services généraux de GAMMA SIGMA. Dans la mesure où les activités opérationnelles sont distinguées des activités fonctionnelles, nous proposons d'étudier un groupe de travailleurs fonctionnels et un groupe de travailleurs opérationnels. La structure des services généraux change à l'été 2010, c'est pourquoi la figure 11 positionne les deux groupes étudiés dans chacune des structures.

Figure 11: Positionnement des groupes étudiés dans les structures successives des services généraux





Le groupe fonctionnel étudié prend la forme d'une équipe rattachée à la mission fonctionnelle dans la structure de la direction des services généraux et d'une équipe rattachée au Département Fonctionnel dans la structure de la direction immobilière et logistique. Le groupe opérationnel est étudié sous la forme de l'équipe projet Delta Mach 1 qui constitue une émanation du Service Exploitation et est rattachée à la directrice pendant la durée du projet allant de décembre 2009 à juillet 2010. Dans la structure de la direction immobilière et logistique, la plupart des membres de l'équipe projet se retrouvent dans l'entité du Département Site Mach 1. Enfin, nous étudions plus précisément l'évolution du Pôle Maintenance de la direction des services généraux en Pôle Technique du Département Site Mach 1.

Les dimensions d'analyse de la situation de gestion telle qu'elles ont été définies à l'issue de la revue de littérature sont reprises dans le tableau 58 et déclinées par groupe étudié.

Tableau 58: Présentation des dimensions étudiées pour l'analyse des deux groupes de travailleurs

	Groupe fonctionnel (I.)	Groupe opérationnel (II.)
Dynamiques collectives	Evolution de l'équipe entre 2009 et 2011 (1.)	Evolution du groupe fonctionnel en équipe projet (1.)
Dynamiques individuelles	Mode de recrutement et trajectoires individuelles des membres dans la direction (2.)	Mode de recrutement des membres suivant le statut de salarié et d'externe, trajectoires individuelles (2.)
Etude de l'organisation du travail	Centralisation de l'information par la responsable Etude de la constitution du collectif à partir de septembre 2010 (3.)	Reconnaissance des membres de l'équipe Outils de pilotage et de structuration du projet (3.)
Etude de l'organisation dans la structure de la direction	Etude de la configuration des relations dans les deux structures successives (4.)	Etude des relations entre l'équipe projet et la direction programme (4.) La communication au sein de la direction

Ce tableau représente le plan des deux premières parties du chapitre. La troisième partie s'attache à comparer les deux groupes sur le croisement des dynamiques collectives et de l'intégration dans la direction d'une part et, d'autre part, sur celui des dynamiques individuelles et des activités réalisées.

I. Un groupe fonctionnel dirigé par la même responsable dont les activités changent

Le premier groupe de travailleurs étudié concerne l'équipe de travail de rattachement de la doctorante[42]. Le format d'étude retenu dans ce chapitre comprend l'évolution de l'équipe illustrant les dynamiques collectives, le mode de recrutement et la trajectoire individuelle de chaque membre, le fonctionnement interne en termes d'organisation du travail et l'intégration dans la structure de la direction au travers de l'étude des relations et de la communication. **L'annexe n°13 détaille l'étude dont les paragraphes qui suivent résument les points principaux.**

[42] C'est pourquoi, lorsque les prénoms des membres de l'équipe sont cités, le prénom de la doctorante, Marie-Rachel, apparaît au même titre que les autres dans la mesure où elle apparaissait dans les différents documents produits comme membre à part entière de l'équipe.

1. Evolution de l'équipe entre avril 2009 et septembre 2011 : entre dynamiques structurelles et de projets

Quatre périodes peuvent être distinguées pour présenter l'évolution de l'équipe dirigée par Regine entre avril 2009 et septembre 2011. Une première période entre avril et décembre 2009 constitue la consolidation d'une équipe en charge du contrôle interne de la direction des services généraux et de l'animation des approvisionnements du siège de GAMMA SIGMA. Une deuxième allant de janvier à juin 2010 marque le projet de conduite du changement mené par la directrice des services généraux pour la réorganisation des activités de services généraux au sein d'une nouvelle direction formée par fusion avec la direction immobilière. La troisième décrit la prise de poste du nouveau responsable des services généraux à partir de juillet 2010 et la mobilisation de l'ancienne équipe de conduite du changement pour poursuivre les réflexions autour de l'organisation des activités. La quatrième repart également de juillet 2010, date à laquelle l'équipe RH et Organisation se constitue dans la nouvelle direction immobilière et logistique. Le tableau 59 récapitule ces quatre périodes et donne un aperçu des éléments qui seront détaillés dans les paragraphes suivants.

Tableau 59: Récapitulatif des différentes périodes d'étude du groupe fonctionnel

	Avril 2009-juin 2010	**Janvier-Juin 2010**	**Juillet-décembre 2010**	**Juillet 2010 – septembre 2011**
Structure	Direction des services généraux		Direction immobilière et logistique	
Responsable	Regine			
Nom de l'équipe	Equipe contrôle interne et achats	Equipe projet conduite du changement	Groupe de réflexion sur la nouvelle organisation	Equipe RH et Organisation
Composition de l'équipe	1 salarié 4 apprentis 1 doctorante	1 doctorante 1 consultante	1 doctorante 1 consultante	3 puis 2 salariés 2 apprentis 1 stagiaire 1 doctorante
Rattachement hiérarchique	Directrice des services généraux		Responsable des services généraux	Responsable du département fonctionnel

1.1 Avril 2009 – juin 2010 : Une équipe s'agrandissant au fur et à mesure du développement des activités

En avril 2009, Regine est responsable du contrôle interne de la direction des services généraux et référent achats pour le Siège de GAMMA SIGMA. Devant l'ampleur de la tâche à réaliser, elle s'entoure d'apprentis et de stagiaires. Regine forme une équipe composée, en 2009, d'un jeune cadre, Léon, et de deux apprenties en master 2 gestion des entreprises : Carole et Anne. En juin 2009, Lucas rejoint l'équipe dans le cadre d'un apprentissage avec une école de commerce puis c'est au tour d'Ibrahim d'intégrer l'équipe en décembre 2009, en tant qu'apprenti au sein de la même formation qu'Anne. Carole quitte l'équipe à la fin de l'année 2009. En avril 2010, Josselin, un ingénieur confirmé en reprise d'étude réalise un stage dans l'équipe dans le cadre de l'obtention d'un master 2 en contrôle de gestion. Le tableau 60 résume les modalités de gestion de l'équipe contrôle interne et achats.

Tableau 60: Synthèse des modalités de gestion de l'équipe contrôle interne et achats

Dimensions	Caractéristiques
Modalités logistiques	Regine occupe un bureau individuel à côté duquel se situe un bureau équipé de 4 postes de travail En avril 2009, les quatre postes sont occupés par Léon, Carole, Anne et Marie-Rachel. En juin 2009, à l'arrivée de Lucas, un poste de travail est ajouté dans le bureau En décembre 2009, Ibrahim intègre l'équipe et prend le poste de Marie-Rachel qui change de bureau
Outils de pilotage	Feuille de route : fichier excel de suivi des dossiers traités par les membres Points étapes : réunions d'équipe pour faire le point sur la feuille de route Fichier temps : fichier excel permettant de saisir les temps travaillés sur chaque dossier et de suivre les périodes d'absence de chacun Système d'information : répertoire informatique partagé avec consensus sur la codification des différents dossiers et fichiers Rédaction d'une procédure de fonctionnement interne à l'équipe (inachevée)
Activités réalisées	Contrôle interne de la direction des services généraux Contrôle des approvisionnements
Gouvernance de l'équipe	Mission Fonctionnelle : Regine et Léon sont rattachés à cette entité et assistent, dans ce cadre, aux réunions de pilotage mensuelles regroupant les salariés de l'entité.

1.2. Janvier 2010 – juin 2010 : la constitution d'une équipe projet conduite du changement

Au moment où le projet de réorganisation de la direction des services généraux se concrétise, Regine est mobilisée sur les activités du projet. En février 2010, la directrice recourt aux services d'un cabinet de conseil spécialisé en conduite du changement. Une équipe de pilotage se constitue autour de la directrice pour mener à bien le projet. Cette équipe regroupe deux consultants en conduite du changement, Regine et la doctorante. Le tableau 61 résume les modalités de gestion de l'équipe projet conduite du changement.

Tableau 61: Synthèse des modalités de gestion de l'équipe projet conduite du changement

Dimensions	Caractéristiques
Modalités logistiques	Nice, une des deux consultants sur la mission s'installe dans le bureau que Marie-Rachel partage avec une intérimaire de la Mission Fonctionnelle
Outils de pilotage	Gestion du planning : fichier excel prenant en compte toutes les échéances et les réunions importantes pour le projet Système d'information : répertoire informatique partagé avec consensus sur la codification des différents dossiers et fichiers
Activités réalisées	Pilotage du projet de réorganisation au travers de l'élaboration et du suivi de plans de transition pour chaque salarié de la direction et de la communication des transformations auprès des salariés.
Gouvernance de l'équipe	La directrice pilote l'équipe au travers de la tenue régulière de réunion et un suivi particulier de certains dossiers.

1.3 La transition : de l'équipe contrôle interne et approvisionnements vers l'équipe RH et organisation

Le projet de fusion entre les deux directions concerne directement les activités de Regine dans la mesure où il y a également un responsable du contrôle interne au sein la direction immobilière. La création d'une entité transversale est proposée par regroupement des domaines fonctionnels des deux directions. Le pilotage de la future entité est confié à la responsable de l'entité fonctionnelle de la direction immobilière. Une fois les domaines fonctionnels listés avec les responsabilités et activités de chaque salarié fonctionnel concerné, il apparaît un vide sur le domaine fonctionnel des ressources humaines et une nécessité de régulation de l'organisation.

Les négociations aboutissent sur la création d'une équipe consacrée aux ressources humaines et à l'organisation de la nouvelle direction. Cette équipe prévoit de regrouper Regine et Léon ainsi que Marine et Olivia qui travaillaient à la direction des services généraux sur d'autres activités. Il est rapidement question de l'affectation des cinq étudiants qui étaient rattachés à Regine dans la précédente structure. Quatre d'entre eux poursuivent avec Regine. Un apprenti souhaite rester sur des activités de contrôle interne et est rattaché au responsable du contrôle interne de la future direction.

1.4. Juillet 2010-décembre 2010 : le projet de stabilisation de l'organisation des services généraux est l'occasion de reformer l'équipe qui avait piloté le projet de réorganisation

Avant la mise en place de l'organisation et le changement de dirigeant, le cabinet ayant accompagné la réorganisation des activités logistiques obtient du futur directeur la poursuite du contrat sur les actions de stabilisation de l'organisation sur le second semestre 2010. Ainsi, la consultante Nice poursuit son intervention pour la mise en place de la nouvelle organisation et l'emménagement dans le nouveau siège de GAMMA SIGMA. Un nouveau responsable des activités logistiques est nommé suite au départ de la directrice. Il devient le donneur d'ordre pour la prestation réalisée par le cabinet de conseil.

L'équipe du projet de réorganisation se reforme autour du nouveau responsable des activités logistiques entre septembre et décembre 2010. Les deux consultants ainsi que Regine et la doctorante participent à cinq réunions animées par le nouveau responsable. Un travail de suivi de la réorganisation est en cours de réalisation par les consultants. Ils sont missionnés par le nouveau responsable pour réaliser des interviews auprès de certains salariés et prestataires afin de récolter leurs perceptions du changement et des activités logistiques. Lorsque son projet prend forme, le nouveau responsable souhaite poursuivre sans l'aide du cabinet de conseil.

1.5 Juillet 2010 – septembre 2011 : équipe RH et organisation

En juillet 2010, date de la fusion de la direction immobilière et de la direction des services généraux, l'équipe est constituée de trois salariés statutaires (Léon, Olivia et Marine), et de quatre étudiants répartis en deux apprentis : Anne et Ibrahim, une doctorante : Marie-Rachel et un stagiaire : Josselin. La consultante Nice poursuit sa mission de conseil sous le pilotage de Regine depuis le départ de la directrice.

Tableau 62: Synthèse de l'évolution du groupe de travailleurs fonctionnels entre 2009 et 2011

	Avril-décembre 2009	Janvier-Juin 2010	Juillet-décembre 2010	Juillet 2010 – septembre 2011
Intitulé de l'entité	Equipe contrôle interne et achats	Equipe projet conduite du changement	Groupe de réflexion sur la nouvelle organisation	Equipe RH et Organisation
Composition de l'équipe				
Salarié	Regine, Léon	Regine	Regine	Regine, Léon et Olivia Marine (jusqu'en janvier 2011)
Apprenti	Carole, Anne, Lucas, Ibrahim			Anne et Ibrahim (jusqu'en oct. 2010) Héloïse et Caroline
Doctorant	Marie-Rachel	Marie-Rachel	Marie-Rachel	Marie-Rachel
Stagiaire				Josselin
Consultant		Nice	Nice	Nice
Rattachement hiérarchique	Directrice des services généraux		Responsable des services généraux	Responsable de l'entité fonctionnelle

2. Mode de recrutement des membres et trajectoires dans l'entreprise

Les dynamiques individuelles à l'œuvre au sein de l'équipe recouvrent un mode de recrutement et une trajectoire au sein de l'équipe voire de la direction. Le premier paragraphe résume les différentes modalités de recrutement des membres de l'équipe et les personnes auxquelles elles se sont appliquées. Le second paragraphe résume les trajectoires individuelles en termes de durée de présence et de statuts juridiques.

2.1 Description des modalités de recrutement des membres de l'équipe

Tableau 63: Synthèse des modalités de recrutement des membres de l'équipe

Modalités de recrutement au sein de l'équipe	Membre concerné	Statut au moment de l'entrée dans l'entreprise
Campagne de recrutement des alternants de GAMMA SIGMA	Lucas	Apprenti
Relation avec un professeur d'université	Léon	Stagiaire
	Carole	Apprentie
	Anne	Apprentie
	Ibrahim	Apprenti
	Héloïse	Apprentie
	Josselin	Stagiaire
	Mourad	Apprenti
Relation avec un responsable de l'alternance en Université	Caroline	Apprentie
Nouvelle structure de la direction immobilière et logistique	Olivia et Marine	Salariées

2.2 Trajectoires individuelles des membres de l'équipe dans l'entreprise

Tableau 64: Synthèse des trajectoires individuelles des membres de l'équipe dans l'entreprise

Membre	Statuts successifs	Période de présence dans l'entreprise	Durée totale
Léon	Stagiaire puis intérimaire et désormais salarié	Depuis 2007	4 ans
Olivia	Intérimaire puis salariée	Depuis 2007	4 ans
Marine	Salariée en CDI puis salariée statutaire	Depuis le début des années 2000	< 10 ans
Carole	Apprentie puis intérimaire	Entre 2008 et 2011	2,5 ans
Anne	Apprentie puis intérimaire	Entre 2008 et 2011	3 ans
Marie-Rachel	Stagiaire puis en CDD CIFRE	Entre 2009 et 2011	2,5 ans
Lucas	Apprenti	Entre 2009 et 2011	2 ans
Ibrahim	Apprenti	Entre 2009 et 2010	1 an
Josselin	Stagiaire puis intérimaire	Entre 2009 et 2010	< 1 an
Caroline	Apprentie	Entre 2010 et 2011	1 an
Mourad	Apprenti	En 2010	2 mois
Héloïse	Apprentie	Entre 2010 et 2011	1 an
Nice	Consultante	Entre 2010 et 2011	< 1 an

3. Fonctionnement interne de l'équipe

L'étude du fonctionnement de l'équipe est restituée dans un premier temps en comparant le fonctionnement des équipes contrôle interne et RH et organisation puis en restituant la constitution d'un collectif de travail dans le cadre de l'équipe RH et organisation.

3.1 Regine est chef d'équipe du point de vue de l'organisation du travail.

Tableau 65: Synthèse de la comparaison entre le fonctionnement de l'équipe contrôle interne et celui de l'équipe RH et organisation

	Equipe contrôle interne	Equipe RH et organisation
Rattachement hiérarchique de l'équipe	Directrice de la direction des services généraux	Responsable Département Fonctionnel
Organisation du travail	Regine centralise les informations en provenance de l'extérieur et distribue les activités à réaliser aux membres de l'équipe Regine veille à ce que chaque dossier soit traité à l'aide d'une méthode efficace en particulier en matière de communication des éléments	
Organisation hiérarchique de l'équipe	Chaque membre dépend de Regine	Les salariés dépendent de la responsable du Département Fonctionnel Les externes dépendent de Regine
Relations entre les membres	Chaque membre est sur le même pied d'égalité	Léon encadre les deux apprenties afin de prendre de l'expérience en management

3.2 La constitution du collectif de travail de l'équipe RH et organisation à partir de septembre 2010

Tableau 66 : Rappel de la composition et de la localisation de l'équipe RH et organisation en octobre 2010

Composition de l'équipe	Prénoms	Localisation
Responsable	Regine	Bureau dédié à l'équipe et équipé de six postes de travail
Salariés	Léon, Olivia et Marine	
Apprentis	Ibrahim et Anne (en fin de contrat)	
	Héloïse et Caroline (en début de contrat)	Poste de travail situé à quelques mètres du bureau
Stagiaire	Josselin	
Doctorant	Marie-Rachel	
Consultant	Nice	

Deux réunions marquent le début de la phase de structuration de l'équipe et la mise en place d'un fonctionnement partagé permettant de constituer un collectif de travail. La première réunion se déroule début septembre 2010 avec Nice et l'autre consultant du cabinet spécialisé en conduite du changement qui avaient accompagné la fusion des deux directions. Cette réunion rassemble les membres de l'équipe qu'ils soient statutaires ou externes. L'objet est de réfléchir à la manière d'organiser le travail de l'équipe RH et organisation dans la direction récemment fusionnée. La seconde réunion se tient une semaine après. L'objet est d'intégrer les deux nouveaux apprentis dans la réflexion et de faire en sorte « qu'on se comprenne tous et qu'on sache quoi faire » d'après les objectifs proposés par Regine.

Tableau 67: Synthèse des deux réunions de constitution de l'équipe RH et organisation

	Première réunion **Début septembre 2010**	**Seconde réunion** **Mi-septembre 2010**
Participants	Regine, Léon, Marine et Olivia Les 2 consultants Josselin, Anne, Ibrahim, Marie-Rachel	Regine, Léon, Marine et Olivia Josselin, Anne, Ibrahim, Marie-Rachel, Caroline et Héloïse
Résultats	Définition d'une typologie d'activités Validation d'une nouvelle feuille de route Partage des règles d'utilisation du répertoire informatique partagé	Accueil des nouveaux apprentis Echéancier de mise en œuvre du nouveau fonctionnement Réunion bi-mensuelle obligatoire

Après un an de fonctionnement, les règles définies lors des deux réunions sont appliquées en ce qui concerne la tenue des « points étapes » puisque ce sont une vingtaine de réunions qui ont eu lieu entre septembre 2010 et septembre 2011. La « feuille de route » constitue effectivement l'outil de pilotage majeur faisant l'objet d'une revue lors des réunions d'avancement. Le « fichier temps » a été abandonné au profit de la saisie des temps passés directement dans la feuille de route.

4. Relations et communication avec l'extérieur de l'équipe

L'intégration de l'équipe dans la structure de l'entreprise GAMMA SIGMA est restituée selon les relations entretenues avec l'extérieur de l'équipe. Le premier paragraphe présente la configuration des relations dans la direction des services généraux et le second paragraphe dans la direction immobilière et logistique.

4.1 Configuration des relations de l'équipe contrôle interne et approvisionnements

Comme évoqué préalablement, l'équipe contrôle interne et approvisionnements était rattachée à la « Mission Fonctionnelle », l'entité de la direction des services généraux rassemblant les salariés travaillant sur des domaines fonctionnels transversaux à la direction comme le contrôle de gestion et l'éthique. Regine et Léon étaient rattachés à la Mission Fonctionnelle au titre des activités de contrôle interne et de contrôle des approvisionnements. Le mode de fonctionnement en équipe était organisé par Regine grâce au recrutement d'étudiants en stage et en apprentissage. De fait, elle était responsable de l'équipe mais, du point de vue de l'organigramme, elle était la supérieure hiérarchique de Léon, les étudiants et l'équipe n'apparaissant pas en tant que tels.

Dans cette configuration, Regine était rattachée directement à la directrice des services généraux qui voyait l'intérêt du fonctionnement en équipe. En effet, les actions de correction des problèmes détectés lors des contrôles étaient majoritairement pris en charge par l'équipe, ce qui permettait de résoudre les problèmes plus rapidement que si on avait cherché la personne la plus concernée au sein de la direction.

4.2 Le changement de structure et d'activités en juillet 2010 modifie la configuration des relations

La nature des activités de ressources humaines nécessite une relation étroite avec la direction des ressources humaines (drh). Cette dernière est organisée de manière à ce que chaque direction du Siège ait un interlocuteur particulier au sein de la drh. Regine est ainsi en relation avec l'appui RH en charge de la direction immobilière et logistique. Regine développe une activité consistant à décliner les politiques des ressources humaines du Siège en organisant notamment les processus internes à la direction en matière de passation des entretiens annuels, de formation et de rémunération. Les membres de l'équipe RH et organisation s'occupent de la partie opérationnelle en délivrant aux managers de la direction ou au directeur les dossiers des salariés et les informations à leur fournir. Un suivi par salarié est effectué, ce qui permet au directeur d'avoir une vue globale et individuelle sur les processus RH en cours de réalisation.

Tableau 68: Comparaison des configurations de relations entre les équipes successives et la direction

	Equipe contrôle interne et achats	Equipe RH et organisation
Responsable opérationnelle	Regine	
Direction d'appartenance	Direction des services généraux	Direction immobilière et logistique
Rattachement hiérarchique au sein de la direction	Regine est rattachée à la directrice Léon est rattaché à Regine	Regine, Léon, Marine et Olivia sont rattachés à la responsable du Département Fonctionnel
Place de l'équipe dans la direction	Regine et Léon font partie de l'entité « Mission Fonctionnelle » et assistent à ce titre aux comités de l'entité	Regine, Léon, Marine et Olivia font partie du Département Fonctionnel
Reconnaissance du travail d'équipe	La directrice reconnaît et encourage le fonctionnement en équipe	La responsable du Département Fonctionnel réalise un suivi individuel des dossiers quel que soit le membre de l'équipe responsable

5. De l'équipe au groupe

La mise en place de la structure de la direction immobilière et logistique en juillet 2010 donne lieu à une forte charge de travail pour l'équipe RH et organisation. Cependant, à partir de janvier 2011, les grands dossiers de l'équipe sont stabilisés et Regine propose de réfléchir à la stratégie de l'équipe et à son positionnement au sein de la direction. La tournure que prennent les projets menés par la direction font dire au directeur et à la responsable du département fonctionnel que les activités RH et organisation sont amenées à décliner au profit d'un renforcement du rôle des managers.

Ainsi, à partir d'octobre 2011, l'équipe RH et organisation n'est plus pilotée par Regine mais directement par la responsable du département fonctionnel. Une apprentie et la doctorante arrivées en fin de mission, quittent l'entreprise en septembre 2011. Olivia reprend l'activité qui était réalisée par les apprenties et Léon change d'activité. La dernière apprentie quitte l'entreprise en octobre 2011 et n'est pas remplacée.

C'est un retour au travail individuel salarié qui marque la fin de l'organisation en équipe. Les deux salariés statutaires Léon et Olivia prennent des trajectoires nouvelles au sein de la direction immobilière et logistique.

Conclusion du I.

Tableau 69: Synthèse des dynamiques collectives de l'équipe fonctionnelle entre 2009 et 2011

	Equipe contrôle interne et achats	Equipe projet conduite du changement	Groupe de réflexion sur la nouvelle organisation	Equipe RH et organisation
Période d'exercice	Avril 2009 – Juin 2010	Janvier – Juin 2010	Juillet -décembre 2010	Juillet 2010-septembre 2011
Durée	1 an et 3 mois	6 mois	6 mois	1 an et 3 mois
Composition	2 salariés 2 à 4 apprentis 1 stagiaire 1 doctorante	1 salarié 1 doctorante 1 consultante	1 salarié 1 doctorante 1 consultante	4 puis 3 salariés 4 à 2 apprentis 1 stagiaire 1 doctorante
Responsable opérationnel de l'équipe	Regine			
Rattachement hiérarchique	Directrice des services généraux		Nouveau responsable des services généraux	Responsable de l'entité fonctionnelle

Concernant les dynamiques individuelles, il apparaît que la durée de présence dans l'entreprise des treize membres successifs de l'équipe plus Regine est pour huit membres sur quatorze supérieure à deux ans. Parmi, les six autres membres, cinq sont restés aux alentours d'un an dans l'équipe. En outre, sept parmi les quatorze personnes ayant fait partie de l'équipe ont changé, au moins une fois, de statut juridique sur la durée de leur mission au sein de l'équipe. Ainsi, les dynamiques individuelles des membres de l'équipe corroborent les tendances à la dynamique des statuts juridiques des travailleurs dans l'entreprise et à la pérennisation de la présence de travailleurs extérieurs au sein d'équipe de travail de la direction des services généraux.

La partie suivante s'intéresse au second groupe de travailleurs étudié suivant la même logique de présentation des dynamiques collectives et individuelles pour ensuite s'intéresser à l'organisation du travail et à l'organisation du groupe au sein de la direction.

II. Un groupe opérationnel recomposé selon les activités et les projets.

L'étude du groupe opérationnel suit la même logique que celle du groupe fonctionnel. Les dynamiques collectives puis individuelles sont retracées pour ensuite présenter le fonctionnement interne du groupe et ses relations avec la direction de rattachement.

L'annexe n°14 détaille les différents éléments dont les paragraphes suivants reprennent les points importants.

1. Evolution du groupe opérationnel en équipe projet

Tableau 70: Présentation de l'évolution du groupe opérationnel en équipe projet

<table>
<tr><th></th><th>Septembre 2008-mai 2009</th><th colspan="2">Juin 2009-Mai 2010</th><th>Décembre 2009 – Mai 2010</th><th>A partir de juillet 2010</th></tr>
<tr><td>Pilotage du groupe</td><td>Responsable du Service Exploitation</td><td colspan="2">Directrice des services généraux</td><td></td><td>Nouveau responsable des services généraux</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Projets menés</td><td>Mise en œuvre de l'organisation du service</td><td>Mise en exploitation du nouveau siège GAMMA SIGMA</td><td>Equipe-projet</td><td></td><td>Constitution de l'entité technique responsable de la maintenance du siège de GAMMA SIGMA</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Réorganisation des activités de services généraux</td><td></td><td>Mise en place de la nouvelle organisation des services généraux</td></tr>
</table>

1.1 La directrice remplace le responsable de service détaché au sein de la direction programme d'aménagement des tours Mach 1 &2

Lorsque le responsable du Service Exploitation est détaché dans la direction du programme d'aménagement du nouveau siège, la directrice reprend en direct le pilotage des du Service Exploitation à partir de juin 2009. Elle anime donc les comités de pilotage en lieu et place du responsable de service. A partir de ce moment-là, la directrice lance les réunions de travail sur la répartition des ressources et la réaffectation de certaines tâches pour assurer à la fois la continuité des activités logistiques et la participation au projet d'aménagement à réaliser en collaboration avec la direction programme.

Par ailleurs, la toile de fond sur laquelle se déroulent ces réaffectations comprend le projet de réorganisation des activités logistiques à l'horizon 2011-2012. Ce projet nécessite

de commencer les réflexions pour orienter les acteurs vers un objectif commun. Ainsi, les réunions de travail du dernier trimestre 2009 couplent la préparation de la mise en exploitation du nouveau siège et le projet de réorganisation dont les principes organisationnels sont proposés. La directrice informe le responsable du service pour préparer ces deux dossiers alors qu'il est totalement accaparé par sa mission pour la direction programme.

1.2 La préparation de la mise en exploitation des tours Mach 1 & 2 en amont de l'équipe projet

Le dossier plus particulier de la préparation de la mise en exploitation nécessite de la part des membres du comité de pilotage du service exploitation un travail de caractérisation des tâches à réaliser ainsi que la répartition des ressources actuelles et de celles à recruter pour l'occasion. Plusieurs journées de travail sont nécessaires pour obtenir la configuration optimale de l'équipe issue de la direction des services généraux à mettre en place lors des premières arrivées des collaborateurs pour préparer l'exploitation future par la direction. Un fichier excel composé de deux tableaux détaille les salariés pouvant contribuer au projet pour un certain pourcentage de leur temps travail et le temps de travail et les salariés qu'il reste pour assurer la réalisation courante des activités logistiques.

La question de la responsabilité de l'équipe projet est posée aux membres du comité de pilotage et fait l'objet d'une série d'entretiens entre chaque membre et la directrice accompagnée du responsable du service bien que détaché à la direction programme. Le résultat des entretiens aboutissant à la nomination du chef de l'équipe projet intervient début décembre 2009. Le chef de projet est choisi parmi les membres du comité de pilotage et plus particulièrement parmi les responsables des clients internes. Il est détaché à temps plein sur le projet et ses activités sont reprises par ses collègues responsables clients pour la durée du projet.

La formation de l'équipe projet est discutée avec l'ensemble des responsables des domaines d'activités et des chargés de mission relation clients. La nomination d'un chef de projet intervient parmi les responsables du Service Exploitation.

2. Dynamiques individuelles des membres de l'équipe projet

Les dynamiques individuelles des membres de l'équipe projet concernent, en premier lieu, la provenance organisationnelle des individus ainsi que le mode de sélection appliqué. En second lieu, les trajectoires des membres et notamment les entités réintégrées à l'issue du projet sont présentées.

2.1 Des modes de sélection des membres suivant un processus distinct pour les travailleurs salariés et les travailleurs externes

La nomination du chef de projet pour mener à bien la mise en exploitation des tours marque le début de la structuration concrète de l'équipe projet. Les travaux préliminaires menés lors des réunions collectives de travail ont permis d'identifier les salariés qui pourraient rejoindre l'équipe projet. Des prestataires effectuant des missions au sein de l'entreprise sont également identifiés comme appuis externes potentiels pour compléter l'équipe. Ainsi un prestataire réalisant déjà une mission au sein de la direction des services généraux est sollicité pour appuyer le chef de projet. De la même manière, un second prestataire réalisant une mission pour la direction programme est identifié pour rejoindre l'équipe sur la partie dédiée aux services.

La composition de l'équipe projet se réalise par un recrutement en interne de salariés mais également de prestataires déjà en mission dans l'entreprise.

2.1.1 Le processus de sélection des salariés

Le recrutement des salariés suit un processus nécessitant l'accord du responsable hiérarchique et du salarié. La signature de lettres de mission formalise l'engagement des salariés dans le projet. Le système des lettres de mission fonctionne en cascade avec la lettre de mission du chef de projet signée par la directrice attestant la mise à disposition d'une équipe composée de salariés à plein temps et d'autres à temps partiel ainsi que de travailleurs externes. Les lettres de mission des salariés détachés à plein temps sur le projet sont signées par le chef de projet lui-même.

2.1.2 Le processus de sélection des travailleurs externes.

Concernant les travailleurs externes et en particulier les deux prestataires identifiés pour rejoindre l'équipe, le processus de recrutement est différent puisqu'il s'agit d'un contrat commercial et non d'un contrat de travail. Ainsi pour le recrutement d'un des deux prestataires identifiés, il a fallu passer par la direction des achats pour élaborer le contrat commercial. Ce dernier est composé d'un contrat de service stipulant les clauses juridiques

et financières de l'accord et d'un cahier des charges exprimant les besoins et les attendus de la prestation.

Tableau 71: Synthèse des deux modes de sélection des membres de l'équipe projet.

Mode de sélection	Salarié	Prestataire
Nature du contrat	Contrat de travail	Contrat de prestation de services
Formalisation de la participation au projet	Lettre de mission	Cahier des charges
Contenu du document	Contexte	Introduction
	Mission	Objet du contrat
	Ressources	Prestations attendues
	Modalités	Contraintes particulières
		Moyens mis à disposition
		Calendrier et lieu de réalisation
		Niveaux de service attendus
Parties prenantes du détachement sur le projet	Salarié concerné, responsable hiérarchique d'origine, chef de projet	Direction des achats, chef de projet, entreprise prestataire

2.2 Trajectoires des membres de l'équipe et du groupe opérationnel dans le cadre du passage du projet à l'exploitation et réaffectation des travailleurs dans la structure de la direction immobilière et logistique

Tableau 72: Synthèse des réaffectations des travailleurs en fonction du statut et de l'entité de départ des travailleurs

Entité de départ	Statut juridique	Département Site Mach 1
Equipe projet	salariés	Prennent un poste dans le cadre de la réorganisation des activités logistiques
	externes	Un prestataire poursuit sur sa mission dans l'entité d'exploitation et le second prestataire poursuit une mission pour le compte de la direction des services généraux
Direction Programme	salariés	Les détachés de la direction des services généraux réintègrent un poste dans l'entité d'exploitation du nouveau siège
	externes	L'intérimaire assistant le directeur du programme poursuit sur un contrat d'intérim au poste d'assistante du nouveau responsable des services généraux
Service Exploitation	salariés	Prennent un poste dans le cadre de la réorganisation des activités logistiques
	externes	Trois intérimaires intègrent l'entité pour de nouvelles missions

3. Fonctionnement interne de l'équipe projet

Le fonctionnement interne de l'équipe projet est étudié au travers de la localisation de l'équipe et des outils de gestion des activités.

3.1 Localisation de l'équipe projet et annuaire des membres

Comme il est stipulé dans la lettre de mission des membres salariés de l'équipe projet, un bureau partagé est mis à disposition de l'équipe d'abord dans la petite tour puis dans la grande au même étage que les prestataires de services généraux. L'ensemble des membres à temps plein de l'équipe disposent d'un poste au même endroit. Dans un second temps, l'équipe occupe le même étage que les prestataires de services généraux qu'elle pilote.

Parmi les outils de communication utilisés par l'équipe projet, la diffusion d'un annuaire permet d'identifier les différentes parties prenantes au projet avec leurs coordonnées. Les personnes travaillant pour des sociétés extérieures sont représentées par une police de couleur bleue alors que les salariés de GAMMA SIGMA sont signalés par une police noire. Les membres de l'équipe projet sont identifiés dans le tableau au moyen de la précision de leur appartenance à l'équipe Delta Mach 1. Ainsi, les deux prestataires membres de l'équipe projet, sont d'abord identifiés par leur société d'appartenance ainsi que par la couleur bleue de la police d'écriture puis par leur appartenance au projet. Ils sont différenciés des autres membres de l'équipe mais également des autres parties prenantes et des autres prestataires en particulier.

3.2 Outils de pilotage et de structuration du projet

Tableau 73: Synthèse de la gouvernance du projet

Intitulé du comité	Personnes concernés
Comité de Direction	Directrice des services généraux Responsables des domaines du services exploitation Chef de projet et son appui prestataire
Comité de Pilotage	L'ensemble des personnes référentes par domaine d'activité
Comité opérationnel	Un comité par domaine du projet

En matière d'organisation des activités de l'équipe projet, une note de synthèse présente une manière de fonctionner pour traiter les dossiers. Concrètement, les outils de « to do list » sont utilisés pour la gestion des dossiers par domaines d'activité et enregistrés sur le répertoire informatique commun dans le sous-répertoire du domaine d'activité concerné.

Comme stipulé dans la lettre de mission des membres salariés de l'équipe projet, la gestion administrative, notamment des congés, reste de la responsabilité du supérieur hiérarchique d'origine. Cependant un planning des congés des membres salariés et externes de l'équipe est rempli et enregistré sur le répertoire informatique partagé par les membres de l'équipe. Le planning permet de voir les périodes d'absence et de congés des membres de l'équipe.

4. Relations et communication avec l'externe

L'intégration de l'équipe projet dans la structure de l'entreprise intervient avec l'ensemble des parties prenantes du programme d'aménagement du nouveau siège. La reconnaissance de l'équipe projet apparaît au travers de la newsletter de la direction des services généraux diffusée aux salariés et aux externes présents dans la direction.

4.1 Relations entre l'équipe et les parties prenantes du programme d'aménagement

L'équipe projet travaille en collaboration avec d'autres équipes comme c'est le cas dans les projets d'aménagement. La première relation est celle entre l'équipe projet et la direction des services généraux dont elle dépend directement. La liaison est assurée par le chef du projet et son appui lors des comités de direction. La seconde relation, et la plus cruciale sur le plan des activités de l'équipe projet, est celle existant entre l'équipe projet et la direction du programme. Cette relation est assurée, dans un premier temps, par le chef du projet puis les deux équipes réalisent ensemble les réunions internes d'avancement.

La relation entre l'équipe projet et les prestataires intervient selon les différentes activités concernées et en collaboration avec les salariés de la direction des services généraux. En effet, des référents de la direction des services généraux sont identifiés pour chaque activité donnant lieu à la présence de travailleurs prestataires sur le site. Ainsi un tableau récapitulatif dresse la liste des travailleurs prestataires selon leur entreprise, leur référent de la direction des services généraux et le domaine d'activité concerné.

4.2 La communication au sein de la direction des services généraux : une place privilégiée dans la newsletter

La newsletter de la direction des services généraux envoyée à l'ensemble des salariés publie à l'occasion de son deuxième numéro, une page consacrée à l'action de l'équipe projet. La photographie adossée à l'article montre l'ensemble des membres de l'équipe. C'est le consultant en appui du chef de projet qui est interviewé sans que son statut d'externe ne soit précisé.

Tableau 74: Synthèse des configurations de relations de l'équipe projet

	Equipe projet
Responsable opérationnel	Le chef de projet
Rattachement hiérarchique	La directrice des services généraux
Relation avec la direction des services généraux	Intégration des salariés du service exploitation selon leur spécialité en plus des membres de l'équipe projet
Relation avec la direction programme	Au début, le chef de projet fait l'interface puis les réunions d'avancement des deux équipes sont fusionnées
Reconnaissance du travail d'équipe	L'activité de l'équipe projet fait l'objet d'un article dans la newsletter de la direction des services généraux, c'est le prestataire d'appui au pilotage qui est mis en avant pour répondre à l'interview.

5. De l'équipe au groupe : constitution de l'entité technique responsable de la maintenance du Siège

Tableau 75: Synthèse de la constitution du Pôle Technique à partir de la structure des services généraux et de l'équipe projet

	Pôle Maintenance	**Equipe travaux**	**Pôle Technique**
Période d'exercice	Novembre 2009-juin 2010	Févier-Juin 2010	Juillet 2010-septembre 2011
Durée	7 mois	4 mois	1 an et 1 mois
Rattachement hiérarchique	Service Exploitation de la direction des services généraux	Equipe projet de la direction des services généraux	Service Logistique, entité de services généraux dans la direction immobilière et logistique
Responsable	Jean-Luc	Jean-Luc	Responsable du pôle, ancien responsable dans la direction programme
Composition	8 salariés	3 salariés et un prestataire	Jean-Luc, 2 salariés, 1 salarié du groupe détaché d'une filiale et 3 prestataires
Reconnaissance du travail collectif	Membres de l'équipe positionnés sur différents sites	Réalisation collective au sein de l'équipe-projet	Répartition des rôles au sein du groupe

Conclusion du II.

Du point de vue des dynamiques collectives, le groupe de travailleurs opérationnels rassemblés initialement au sein du Service Exploitation et répartis selon trois domaines technique, administratif, et service sont regroupés au sein de collectifs temporaires tels que l'équipe projet en fonction des projets menés par la direction et par l'entreprise. En effet, certains salariés du Service Exploitation, dont son responsable, sont détachés au sein de la direction du programme pilotant l'aménagement du nouveau siège. La constitution de l'équipe projet en charge de la mise en œuvre des prestations de services généraux du nouveau siège intervient pour faire le lien entre la direction des services généraux qui va prendre le pilotage des prestations logistiques du nouveau siège et la direction programme qui les installe. Une véritable dynamique collective se crée au sein de l'équipe projet avec une gouvernance et un mode de fonctionnement partagés par ses membres. L'aspect collectif du travail réalisé par l'équipe est reconnu et valorisé au travers de la newsletter de la direction des services généraux. En outre, l'équipe projet est le lieu de formation du futur pôle Technique de la nouvelle direction immobilière et logistique, par continuité du pôle maintenance de l'ancienne direction des services généraux.

En matière de dynamiques individuelles, aussi bien les salariés que les externes changent de rôles et de missions au sein de la direction des services généraux selon les activités et les projets de la direction. Dans le cas particulier de l'équipe projet deux modes de formalisation de la sélection des membres sont réalisés. La sélection de salariés prend la forme d'une lettre de mission où sont précisées les conditions d'exercice et de réintégration dans l'entité future. Quant aux externes, les prestataires déjà en mission dans l'entreprise ont reçu un cahier des charges formalisé exprès pour le projet. Lors du passage de l'ancienne structure de la direction des services généraux à la nouvelle structure de la direction immobilière et logistique, salariés et externes de l'équipe projet, de la direction du programme et du service exploitation de la direction des services généraux prennent des postes conçus comme permanents pour les salariés et temporaires pour les externes. Certains externes, et les intérimaires en particulier, occupent des postes vacants en attente d'être pourvus. La mixité des statuts juridiques des travailleurs subsiste malgré le changement de structure des activités des services généraux.

III. Une différence entre les deux groupes étudiés fondée sur l'activité et sa reconnaissance au sein de la direction des services généraux

L'étude des deux groupes fait état de différences dans la reconnaissance de la mixité du collectif de travail. En croisant les dimensions des dynamiques collectives et de l'intégration dans la structure, d'une part et, d'autre part, celles des dynamiques individuelles avec le contenu du travail, on obtient des propositions concernant des relations entre le statut juridique, la forme collective du travail et la nature de l'activité.

1. Dynamiques collectives entre groupe et équipe et différence de reconnaissance extérieure

En croisant les dimensions de dynamiques collectives et d'intégration dans la structure, cette partie détaille les éléments communs et les différences entre les deux groupes étudiés.

1.1 Dans les deux cas : le but commun fait l'équipe même s'il y a conscience du caractère temporaire de la situation

L'équipe fonctionnelle dispose d'un but commun qui lui est donné par sa responsable. En effet, la direction des services généraux ne donne pas formellement d'objectifs à l'équipe dans la mesure où elle est composée de salariés à qui elle donne des objectifs et, majoritairement, d'alternants dont l'objectif est d'obtenir leur diplôme. Ainsi, le fonctionnement en équipe est organisé par la responsable sur la base des dossiers qui lui sont confiés dans le cadre de son poste au sein de l'organisation. La pérennité de ce fonctionnement sur plusieurs années peut s'expliquer par une efficacité jugée supérieure à celle qui serait obtenue par simple addition des tâches de chaque travailleur. Le collectif se régénère au fil des contrats d'alternance et des intérims sur une base permanente composée de la responsable et de Léon, sa recrue de niveau cadre.

Dans le second cas, l'équipe opérationnelle se forme autour d'un projet qui constitue le but commun entre les membres. Le but commun est donné dans ce cas par la directrice de la direction des services généraux. L'équipe constituée forme un collectif temporaire accepté par tous les membres. La composition mixte de l'équipe est pensée dès le départ et partagée par l'ensemble des acteurs ayant pris part à la réflexion pilotée par la directrice.

1.2 Une reconnaissance du collectif et de sa mixité plus difficile pour l'équipe fonctionnelle que pour l'équipe projet opérationnelle

L'équipe fonctionnelle connaît deux grandes périodes du point de vue de la structure de la direction des services généraux. Sur la première période, la directrice pilote, au sein d'une entité appelée « Mission Fonctionnelle », une dizaine de salariés responsables de domaines fonctionnels comme le contrôle de gestion, le contrôle interne etc. Regine appartient à cette Mission Fonctionnelle en qualité de responsable du contrôle interne. Elle est officiellement la responsable hiérarchique de Léon salarié de niveau cadre. L'instance de pilotage de la Mission Fonctionnelle réunit chaque responsable de domaine fonctionnel. Dans la mesure où Regine est la seule à avoir un subordonné, elle demande à ce qu'il fasse partie de l'instance de pilotage. En revanche, les alternants de Regine n'assistent pas aux réunions de l'instance.

Le fonctionnement en équipe de Regine ne constitue pas une norme partagée par les autres responsables de domaines fonctionnels. Même si ces derniers font également appel à des travailleurs externes, que ce soient des consultants ou des intérimaires, ils ne valorisent pas un travail collectif comme ce que peut faire Regine en parlant du travail « de l'équipe » au lieu de dire « mon travail ». Il n'en reste pas moins que le fait que les membres de l'équipe soient regroupés dans un même bureau donne une réalité tangible à la notion d'équipe. Par ailleurs, le bureau de Regine jouxtant celui de « son équipe », la délimitation de frontières hiérarchiques et organisationnelles correspond à des frontières géographiques constituées par les cloisons des bureaux. Lors de cette première période, l'équipe mixte ne constitue pas une norme organisationnelle au sein de la Mission Fonctionnelle mais reste une réalité envisagée par les membres de la Mission. La directrice reconnaît la dimension collective du travail et constitue un sponsor pour l'équipe.

Or, lors de la seconde période débutant au moment où la direction des services généraux devient la direction immobilière et logistique, la reconnaissance du caractère collectif du travail en plus de sa mixité est très difficile. « L'équipe » de la précédente direction change d'activité dans la mesure où Regine devient responsable des ressources humaines et de l'organisation de la nouvelle structure. Elle est rattachée non plus au dirigeant de la direction mais à la responsable du Département Fonctionnel. De la même manière, les salariés de l'entité ainsi que Léon sont rattachés directement à la responsable de l'entité fonctionnelle. Malgré la constitution d'un véritable collectif de travail, l'équipe RH et organisation n'a d'existence que parmi ses membres. En effet, lorsque Regine valorise le travail réalisé par l'équipe, ses nouveaux interlocuteurs lui demandent de préciser quelle

personne au sein de l'équipe a effectivement réalisé le dossier. La responsable de l'entité fonctionnelle assiste aux réunions de l'équipe sur proposition de Regine. Elle constate donc les aspects collectifs du travail mais ne les valorise pas. Les salariés de la direction ne reconnaissent pas vraiment les aspects collectifs du travail cherchant plutôt à identifier un interlocuteur unique pour leurs demandes. Ils ne comprennent pas toujours pourquoi ce n'est pas toujours la même personne qui gère tel ou tel dossier et « que font les petits jeunes ? ». Dans cette période, l'aspect collectif du travail ne constitue pas la norme non plus mais la reconnaissance est encore plus difficile que dans la première période dans la mesure où l'équipe en tant que telle n'est pas reconnue par la responsable du Département Fonctionnel.

1.3 Une reconnaissance forte de l'équipe projet et de sa mixité dans le cadre d'un projet phare pour la direction

Les deux éditions de la newsletter de la direction parue pendant la durée du projet de mise en place des prestations logistiques dans le nouveau siège de GAMMA SIGMA accordent une bonne place aux résultats obtenus par l'équipe projet. Comme évoqué plus haut, le pilote opérationnel du projet est un consultant, ce qui ne l'empêche pas de figurer en première page de la newsletter avec une interview. De la même manière, nous avons vu que l'ensemble de l'équipe, externes compris, figure sur les photographies diffusées dans la newsletter.

Ce phénomène de reconnaissance peut être lié à l'importance du projet pour la direction, d'une part, et, d'autre part, à la culture même du mode projet légitimant le recours à des travailleurs externes. Ainsi l'appui au pilotage réalisé par un consultant se justifie aisément comme un besoin de compétences ponctuel que l'entreprise n'a pas en interne dans la mesure où le mode projet n'est pas le mode récurrent.

Le point fort de la reconnaissance du collectif de travail passe par la désignation de l'équipe par le nom du projet et non pas par le nom des membres. Ce n'est pas untel ou untel qui a réalisé cela, c'est Delta Mach 1. L'identité du projet recouvre l'équipe et les membres qu'ils soient salariés ou externes. Cette reconnaissance se produit à l'intérieur du collectif, à l'intérieur de la direction, mais également vis-à-vis des autres parties prenantes comme la direction du programme Mach 1 et les prestataires de services de *facilities management*.

1.4 La mise en place d'une activité dont la bonne réalisation semble dépendre de l'investissement du dirigeant

Un point commun supplémentaire entre les deux équipes étudiées réside dans le lancement d'une activité. Alors que l'équipe projet lançait l'exploitation logistique des tours Mach 1 et Mach 2 sur la période allant de janvier à juin 2010, l'équipe RH et Organisation lançait une activité de déclinaison des politiques RH de l'entreprise entre juillet 2010 et septembre 2011.

Une différence de taille apparaît dans le fait que, dans le cas de l'équipe projet, outre le fait que l'activité était de nature opérationnelle, le projet et l'équipe étaient sponsorisés par la directrice. Celle-ci assistait aux réunions de pilotage et intervenait sur des points sensibles. Or, dans le cas de l'équipe RH et Organisation, il est arrivé que le directeur sponsorise directement un dossier ou un projet de l'équipe, mais la mise en place elle-même de l'activité ne faisait pas l'objet d'une volonté affichée de la direction. En effet, la campagne des entretiens annuels a fait l'objet d'un projet spécifique mené par l'équipe dont la direction a appuyé l'action auprès des managers et des salariés. Cependant lorsque Regine a souhaité présenter les activités globales de l'équipe à l'ensemble de la direction, ce point n'a pas été jugé prioritaire ni par la responsable du Département Fonctionnel ni par le directeur.

Dans la mesure où la reconnaissance de la directrice du caractère collectif et mélangé de l'activité réalisée par l'équipe projet, le support d'une autorité hiérarchique de l'entreprise semble aider à légitimer les caractères collectifs et mixtes de ce type d'organisation des activités.

2. Des dynamiques individuelles s'articulant autour du statut, de l'activité et du collectif

En croisant les dimensions de dynamiques individuelles et de contenu du travail, des propositions sont formulées sur l'éventualité d'un lien entre la nature de l'activité et le profil de travailleur externe ainsi que sur les trajectoires des travailleurs externes dans la structure de l'entreprise.

2.1 Un lien entre la nature de l'activité et le profil du travailleur externe ?

A l'issue de ces observations, il apparaît également que certains profils de travailleurs externes se retrouvent plus ou moins facilement dans des domaines d'activités fonctionnels

ou opérationnels. En effet, les prestataires de services interviennent généralement sur des domaines d'activités opérationnels alors que les consultants (prestations intellectuelles) sont plus présents dans des domaines d'activités fonctionnels de l'entreprise. La nature des activités opérationnelles ou fonctionnelles laisse entrevoir une capacité de constituer un collectif plus grande dans des activités opérationnelles où l'on s'attend à trouver des équipes de travail. Le consultant sur des domaines fonctionnels n'a pas la nécessité de s'intégrer à un collectif de travail selon la mission qu'il doit réaliser. Les missions nécessitent en général d'interroger les salariés sur les procédures et les façons de faire mais pas de produire avec eux.

Par ailleurs, les intérimaires rencontrés se situent souvent sur des postes d'assistant ou d'appui administratif ou alors sont des étudiants ayant terminé leur formation dont la mission est prolongée sous la forme d'un contrat d'intérim. Ainsi les intérimaires sur des postes administratifs peuvent être localisés dans des entités opérationnelles et fonctionnelles, la nature même de leur activité étant d'ordre administratif.

Les étudiants rencontrés dans la direction travaillaient en général dans des entités fonctionnelles bien que quelques apprentis occupent des postes opérationnels. Cela tient peut-être également à la nature de l'activité opérationnelle de la direction essentiellement tournée vers le pilotage de prestataires, tâche qui peut difficilement être confiée à un alternant.

2.2 Des externes passant du collectif à d'autres missions dans l'entreprise.

A travers les trajectoires individuelles étudiées parmi les membres des équipes, il apparaît que la plupart d'entre eux sont réaffectés à d'autres missions au sein de la direction, une fois que leur contrat au sein de l'équipe est terminé ou que l'activité entreprise se termine. Ces réaffectations vont parfois de pair avec des changements de statuts juridiques.

Ainsi, trois des étudiants de l'équipe fonctionnelle ont décroché des contrats d'intérim à la suite de leur formation dont deux ont poursuivi dans une autre entité de la direction. Ceci atteste qu'un passage du statut d'alternant à celui d'intérimaire est un moyen de prolonger une expérience dans une entreprise.

Par ailleurs, la durée du contrat de mise à disposition des intérimaires, limitée à 18 mois, laisse suffisamment de temps au travailleur pour faire ses preuves et devenir un collaborateur apprécié. C'est pourquoi il est arrivé au sein de la direction qu'une intérimaire

se fasse embaucher par un prestataire de l'entreprise pour poursuivre son activité. L'intérimaire devient alors prestataire tout en conservant l'activité réalisée lors de son contrat d'intérim.

Tableau 76: Synthèse du recours aux différents statuts de travailleurs extérieurs par nature d'activité

	Activité fonctionnelle	Activité opérationnelle
Prestataire de services		Recours à ce type de travailleur généralisé et accepté Possibilité de collectif mixte reconnu
Consultant	Recours fréquent mais sans que la mission du travailleur s'insère nécessairement dans un collectif de travail	Recours généralisé surtout dans le cadre de projets Possibilité de collectif mixte reconnu
Intérimaire	Poste essentiellement administratif ou prolongation d'un étudiant Possibilité d'un collectif mixte mais dont la reconnaissance semble dépendre de la nature de l'activité	
Etudiant	Recours fréquent Collectif de travail difficilement reconnu	Recours possible

Conclusion du III.

La comparaison des deux équipes étudiées au sein de la direction des services généraux laisse apparaître la dynamique collective entre un fonctionnement en équipe et un fonctionnement en groupe. Le passage du groupe à l'équipe s'opère suivant un but commun poursuivi par les membres. Dans les deux cas étudiés, le but commun est fixé par le responsable dans le cadre des activités de la direction des services généraux. La reconnaissance de la mixité de l'équipe ainsi que le caractère collectif du travail sont plus difficiles à obtenir dans le cas de l'équipe fonctionnelle. La forte reconnaissance de la mixité et du caractère collectif du travail réalisé par l'équipe opérationnelle semble inhérente à la forme de projet de sa gestion. Ainsi, l'identification de l'équipe par le nom donné au projet sert de sujet à l'action réalisée. La reconnaissance de cette identité dépasse la seule structure de la direction des services généraux pour s'étendre à toutes les parties prenantes du projet d'aménagement du nouveau siège de GAMMA SIGMA. Enfin, les dynamiques individuelles semblent influencées par le statut juridique, la nature de l'activité et les passages par des collectifs de travail.

Conclusion du chapitre 5

L'analyse de la situation de gestion de la collaboration entre salariés et travailleurs externes sur le lieu de travail de l'entreprise s'opère en comparant les dynamiques collectives et individuelles à l'œuvre au sein de deux groupes de travailleurs de la direction des services généraux. Le premier groupe réalisant des activités fonctionnelles, nous le qualifions ainsi de groupe fonctionnel. Le second groupe est composé des travailleurs opérationnels de la direction des services généraux regroupés au départ au sein d'une entité appelée Service Exploitation. Les résultats de l'analyse font état de dynamiques collectives oscillant entre un mode de fonctionnement en groupe ou en équipe selon que les membres partagent un but commun ou non. Les dynamiques individuelles semblent dépendre du statut juridique du travailleur, de la nature opérationnelle ou fonctionnelle de l'activité et du passage par des collectifs de travail au sein de la direction. Le tableau 77 résume les résultats de la comparaison en croisant les quatre dimensions de l'analyse.

Tableau 77: Synthèse des résultats en croisant les dimensions d'analyse des deux groupes

	Etude de l'organisation du travail, du contenu de l'activité	**Etude de l'intégration dans la structure de l'entreprise**
Dynamiques collectives	Le but commun transforme le groupe en équipe	Reconnaissance du collectif mixte selon la nature de l'activité
Dynamiques individuelles	Lien entre statut juridique et forme collective du travail	Lien entre statut juridique et nature de l'activité

Résultats et synthèse de la partie 2 : vers la notion d'équipe composite?

Le point de départ de cette recherche provient de l'observation d'un décalage entre une littérature contradictoire au sujet de l'intégration des travailleurs extérieurs dans l'entreprise et une généralisation du recours à des formes d'emploi qualifiées d'atypiques. L'enquête de terrain révèle dans un premier temps le décalage entre des discours sur l'entreprise vue au travers de ses salariés et des pratiques laissant apparaître une pérennisation de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

I. Des dynamiques individuelles dans une fragmentation organisationnelle

Les résultats de l'enquête illustrent les dynamiques de statuts juridiques exposées dans la revue de littérature. Des propositions sur des passages privilégiés d'un statut à l'autre sont envisagées.

1. Des dynamiques de statut parmi les travailleurs de l'entreprise

Les travailleurs externes rencontrés lors de la présence en entreprise pouvaient rester dans l'entreprise jusqu'à plusieurs années pour les prestataires de type informaticiens. D'autres travailleurs restent deux ou trois ans selon les possibilités et les « souplesses » offertes par leur type de contrat. Cependant, sont apparus des cas de figure où le travailleur ayant terminé un type de contrat, le responsable de l'entité d'accueil a prolongé le travailleur sur la base d'un autre type de contrat.

Ainsi les dynamiques de statuts observés au sein de la direction des services généraux font état du passage de certains travailleurs étudiants au statut d'intérimaires, le temps de terminer les activités entreprises dans le cadre d'un stage et d'attendre soit l'embauche par l'entreprise soit l'embauche par une autre entreprise.

Par ailleurs, certains intérimaires rencontrés sont devenus prestataires sur le même type d'activité qu'ils réalisaient auparavant. Ainsi, le travailleur satisfaisant la « hiérarchie » est « gardé » comme prestataire à défaut de salarié lorsque les embauches sont limitées.

Dans une autre direction que celle des services généraux, nous avons pu observer le cas d'un consultant recruté comme salarié à la direction des systèmes d'information. Ce travailleur avait réalisé des prestations de déploiement d'organisation et de systèmes d'information à la fois chez EPSILON et chez GAMMA SIGMA, lui donnant une bonne

connaissance des structures de ces deux entreprises et des enjeux en matière de système d'information.

2. Une organisation administrative de la gestion du personnel reposant sur le statut du travailleur fragmentée sur plusieurs entités organisationnelles

Comme détaillé dans le chapitre 3 de la partie 2, l'organisation administrative de la gestion du personnel repose sur le statut du travailleur. Des procédures sont spécifiques pour le recrutement de travailleurs salariés, pour la sélection et la gestion de travailleurs intérimaires etc. Ainsi, lorsque l'on cherche à savoir qui sont les travailleurs de l'entreprise, on se heurte à la fragmentation des systèmes. La direction des ressources humaines ne couvre qu'une partie des travailleurs, à savoir les salariés, les étudiants et les intérimaires. Les travailleurs prestataires ne font pas l'objet d'un suivi administratif, à l'exception de celui du contrat de prestation auquel ils sont rattachés.

La question de la représentation des travailleurs est épineuse dans la mesure où traditionnellement les syndicats ont défendu la cause des salariés. Or travailleurs et patronat ne s'opposent plus aussi radicalement puisque les travailleurs de l'entreprise ne dépendent pas tous du même patronat voire n'ont pas de patronat. Un changement de culture dans les syndicats se fait jour et ils commencent à prendre en compte les travailleurs extérieurs dans leurs revendications.

En termes d'instances représentatives du personnel, c'est l'établissement qui est la référence, et à partir du moment où les travailleurs extérieurs sont présents dans l'établissement, ils sont pris en compte. La loi du 20 août 2008 précise par ailleurs, que les salariés mis à disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure travaillant depuis au moins un an dans les locaux de l'entreprise utilisatrice peuvent choisir entre élire les délégués du personnel et les membres du Comité d'Entreprise de leur employeur ou de leur entreprise cliente.

Conclusion du I.

Les résultats du terrain en matière de dynamique du statut juridique indiquent des passages entre le statut d'étudiant et celui d'intérimaire, le statut d'intérimaire et celui de prestataire et plus rarement entre le statut de prestataire et celui de salarié. Par ailleurs, la fragmentation de l'organisation administrative de la gestion des travailleurs empêche d'avoir une représentation globale de la main d'œuvre de l'entreprise. L'intégration des différents statuts juridiques s'opère au niveau de la direction ou de l'entité animant un collectif de travail mixte.

II. De la flexibilité aux dynamiques de rôles : une reconnaissance partielle des collectifs mixtes

Même si le recours à des travailleurs externes relève d'une recherche de flexibilité et d'ajustement dans la composition des entités, les résultats montrent qu'une fois que les travailleurs extérieurs intègrent l'organisation, une dynamique des rôles s'enclenche. Travailleurs externes et salariés sont amenés à changer de rôles et de missions au sein de l'entité dans laquelle ils travaillent. Cependant la reconnaissance des aspects collectifs du travail réalisé grâce à la collaboration entre des travailleurs extérieurs et des salariés semble dépendre de la nature de l'activité et des statuts juridiques des travailleurs.

1. Le travailleur externe comme variable d'ajustement dans la composition des entités

Les analyses menées sur les deux groupes de travailleurs montrent que les travailleurs externes constituent des variables d'ajustement dans la composition des équipes projet et des entités opérationnelles en fonction des compétences disponibles en interne. Lorsqu'un travailleur externe se révèle performant dans son activité, il est « déplacé » sur d'autres missions ou projets de l'organisation en fonction des besoins de la direction.

Même si le travailleur externe reste un moyen d'exercer une certaine flexibilité, si ce dernier est jugé performant, la direction cherche à le « prolonger » sur d'autres missions. Les travailleurs externes rejoignent donc les salariés dans un marché interne de l'emploi. Salariés et travailleurs externes peuvent changer de rôles et évoluer au sein de la direction voire de l'entreprise.

2. Les dynamiques de rôles des travailleurs externes au sein de la structure de la direction

L'observation réalisée au niveau de la direction permet de voir les changements de rôles opérés par les travailleurs externes au fil du temps. Ainsi, dans la trame des projets et des changements opérés au niveau de la direction, les deux groupes de travailleurs étudiés révèlent des dynamiques individuelles à la fois dans le statut juridique mais également dans le rôle joué au sein d'une entité.

Certains rôles sont joués indifféremment par des salariés ou des travailleurs externes comme les rôles d'assistant ou d'appui administratif. Il peut ainsi arriver que, le responsable d'une entité ayant changé, l'intérimaire occupant le poste d'assistant demeure. L'intérimaire a ainsi plus d'ancienneté au sein de l'entité que le nouveau responsable.

3. Une reconnaissance collective selon le type d'équipe de travail ?

Les résultats obtenus font état de différences en matière de reconnaissance sur les aspects collectifs du travail réalisé en collaboration entre des travailleurs extérieurs et des salariés, ainsi que sur la mixité effective de l'équipe.

3. 1. Une différence de reconnaissance du caractère collectif du travail en équipe entre les activités opérationnelles et fonctionnelles

Les résultats de la comparaison entre l'équipe fonctionnelle et le groupe opérationnel laissent apparaître une différence de reconnaissance du caractère collectif de la réalisation de l'activité. En effet, la réalisation d'activités opérationnelles est valorisée dans ces aspects collectifs au travers de l'équipe projet et de l'équipe technique notamment dans la newsletter de la direction. La réalisation des activités fonctionnelles de l'équipe contrôle interne opère au sein d'une mission fonctionnelle dont la norme d'organisation est le travail individuel. De fait, la reconnaissance du collectif est plus difficile. Par ailleurs, ce collectif étant composé pour partie d'étudiants ne figurant pas à l'organigramme, la difficulté supplémentaire concerne la mixité de l'équipe.

3.2. Une différence de reconnaissance de la mixité du groupe selon les statuts juridiques ?

L'analyse des deux groupes de travailleurs montre que l'équipe fonctionnelle composée de salariés et d'étudiants est moins reconnue que l'équipe opérationnelle composée de salariés et de prestataires. Le statut hybride du travailleur étudiant apparaît dans sa double appartenance à un organisme de formation et à l'entreprise. Certains travailleurs peuvent ainsi considérer qu'ils ne sont pas de véritables travailleurs même s'ils ont le statut de salarié dans le cas des apprentis.

Ainsi, la reconnaissance de la mixité d'un groupe peut dépendre des statuts juridiques et notamment être rendue difficile par la présence de travailleurs étudiants.

Conclusion du II.

En somme, même si les travailleurs externes demeurent une variable d'ajustement dans la composition des entités, il n'en demeure pas moins qu'ils peuvent s'installer dans l'organisation au même titre que les salariés. Une véritable dynamique de rôles au sein des entités concerne à la fois les salariés et les travailleurs externes. Les différences de reconnaissance du caractère collectif de l'activité et de sa mixité semblent dépendre de la nature de l'activité et des statuts juridiques des travailleurs.

III. Vers la notion d'équipe composite comme catégorie descriptive ?

Les résultats de l'enquête montrent que la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise intervient au niveau d'une direction sur des activités de son périmètre. Des pratiques de gestion de la mixité de la main d'œuvre apparaissent au niveau de la direction et des groupes de travail mixtes, en revanche les acteurs ne formulent pas les équipes mixtes comme étant une catégorie d'action à part entière. Nous avons vu également que la revue de littérature n'offrait pas de notion permettant de croiser les aspects collectifs du travail avec les différences de statuts juridiques des travailleurs.

1. La collaboration entre salariés et travailleurs externes devient visible lorsqu'on observe l'entreprise au niveau d'une de ses directions

L'étude de la collaboration entre salariés et travailleurs externes sur le terrain particulier de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA fait émerger la question de la formulation des équipes et groupes de travail observés. La revue de la littérature sur les équipes et les groupes fait apparaître une absence de qualification des regroupements de travailleurs aux statuts juridiques différents au sein des mêmes collectifs de travail.

La prise en compte du contexte de transformation du secteur et de l'entreprise permet d'avoir une première vision de la collaboration entre salariés et travailleurs externes. Les discours et communications officielles sur l'entreprise ne prennent en compte cette collaboration que très partiellement et les médias s'intéressent aux problématiques des salariés du secteur uniquement.

Ainsi, il n'existe pas de catégories utilisées par les responsables de l'entreprise et par les médias pour décrire la réalité observée sur le terrain de la direction des services généraux.

C'est pourquoi, des descriptions détaillées du contexte de la direction et de son évolution sont fournies pour compléter les descriptions des pratiques de gestion des salariés et des travailleurs externes. Ainsi la part du contexte est restituée pour comprendre dans quel environnement les personnes ont agi. L'analyse de la situation de gestion correspondant à la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise montre la pérennité et la généralisation de cette situation. Il semble intéressant de proposer une qualification pour cette situation qui a une valeur de catégorie descriptive.

2. La proposition de la notion d'équipe composite comme catégorie descriptive de la réalité observée

Les équipes de travail regroupant des salariés et des travailleurs extérieurs recouvrent plusieurs organisations formelles. En effet, les salariés appartiennent juridiquement à l'entreprise, les étudiants sont rattachés à un organisme de formation, les intérimaires ont un contrat de travail avec une entreprise de travail temporaire et les prestataires un contrat avec l'entreprise de prestation de service. Ces travailleurs ne se mélangent pas d'un point de vue juridique mais pourtant coopèrent étroitement dans le cadre de leurs activités.

Par analogie au matériau composite qui représente une catégorie de matériau constitué d'éléments qui ne peuvent pas se mélanger mais qui forment un tout grâce à une forte adhérence, nous proposons de qualifier les équipes de travail composées de salariés et de travailleurs externes d'équipes composites.

Les observations réalisées sur les deux groupes de travail étudiés sont liées à l'aspect local du phénomène. Aussi la notion d'équipe composite revêt une forte dimension spatiale impliquant que les travailleurs membres évoluent dans une proximité géographique forte sur le lieu de travail de l'entreprise.

> Les équipes composites sont constituées par des salariés et des travailleurs externes partageant l'espace de travail de l'entreprise et des règles de fonctionnement d'équipe dans l'objectif d'atteindre un résultat défini de manière formelle par l'organisation ou par le groupe lui-même.

La catégorie descriptive proposée par la formule d'équipe composite permet de comprendre les régulations du terrain réalisées face à la transformation de la main d'œuvre. La partie suivante s'attache à interroger cette catégorie descriptive dans sa capacité à incarner un nouveau schéma d'action dans l'entreprise.

Partie 3 : Un nouveau format d'action illustré par la notion d'équipe composite ?

L'enquête de terrain menée sur la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise a donné lieu à la formulation de la notion d'équipe composite comme catégorie descriptive de la situation de gestion analysée. Le présent chapitre s'attache à discuter de la signification et de la portée de cette catégorie descriptive dans les théories présentées lors de la revue de littérature mais également dans d'autres théories. Le premier chapitre formalise la discussion avec les théories des organisations et ouvre sur des réflexions à l'aune des théories de la firme. En outre, il propose une lecture de l'équipe composite à travers les sociologies de l'action (Thévenot, 2006) et de l'individu (de Singly, 2010). Le deuxième chapitre propose les contributions académiques et managériales en précisant les apports théoriques et méthodologiques de la thèse pour finir sur les implications managériales. Le troisième chapitre s'attaque aux limites de la recherche menée en les présentant comme des voies de développement de recherches futures. Enfin, le quatrième chapitre dépasse le cadre de l'entreprise en discutant la notion d'équipe composite dans les transformations économiques et sociales plus générales.

Chapitre 1 : Discussion sur la portée de l'équipe composite comme catégorie descriptive d'un nouveau format d'action dans l'entreprise

La catégorie descriptive d'équipe composite est une construction empirique proposée à partir de l'enquête de terrain réalisée sur la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs au sein de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA. Cette proposition fait suite au constat issu de la revue de la littérature concernant une imprécision des notions de groupes, d'équipes et de collectifs de travail et de communautés à saisir à la fois les dimensions liées à l'organisation du travail et à l'organisation en tant que structure. Le présent chapitre s'attache à discuter la catégorie descriptive proposée dans la littérature étudiée, à savoir la théorie des organisations dans le questionnement des nouvelles formes d'organisation et de la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise. En outre, la catégorie descriptive d'équipe composite met en lumière la déconnexion entre un discours sur l'entreprise hérité de la logique stratégie et structure et des pratiques de généralisation du recours à des travailleurs extérieurs. Nous proposons ainsi de poursuivre la discussion avec les théories de la firme reposant sur des postulats rendant impossible théoriquement l'existence d'équipes composites. Cependant des critiques émergent et cherchent à replacer le rôle des équipes dans les théories de la firme. Enfin, nous reprenons l'étonnement originel de cette recherche caractérisé par la persistance d'une action collective malgré les divergences d'intérêts des travailleurs que nous expliquons en partie en mobilisant des travaux en sociologie de l'action et de l'individu.

C'est pourquoi, le présent chapitre propose en premier lieu la discussion opérée avec les théories de l'organisation, puis s'attache à poser les fondements d'une discussion avec les théories de la firme pour enfin répondre à l'étonnement de l'action collective grâce à la lecture des équipes composites au travers des sociologies de l'action et de l'individu.

I. Une discussion entamée avec les théories des organisations…

Le questionnement sur l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation couplé à celui sur les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise permet d'envisager la collaboration entre les salariés et les travailleurs externes sur le lieu de travail de l'entreprise comme une catégorie descriptive de l'action des individus dans l'entreprise. Cette catégorie permet, d'une part, de discuter de la forme d'organisation à l'œuvre. D'autre part, il s'agit de discuter de la réelle nouveauté constituée par la pérennisation de cette collaboration au-delà de l'importance des dynamiques de rôles dans l'organisation. Au final, l'équipe composite s'envisage comme une entité modulaire intégrée par l'entreprise.

1. Une forme d'organisation post-bureaucratique impliquant de nouvelles relations d'emploi ?

La question de la nouvelle forme d'organisation s'envisage différemment avec la catégorie descriptive d'équipe composite et en reprenant la proposition de *soft bureaucracy* de Courpasson (2000). La nouveauté réside dans la pérennisation de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

1.1 Le questionnement sur les nouvelles formes d'organisation : vers la *soft bureaucracy* (Courpasson, 2000) ?

Nous avons vu dans la première partie que le questionnement sur les nouvelles formes d'organisation peut s'envisager selon deux écoles de pensée : le mouvement stratégie/structure et l'école des configurations (Desreumaux, 1996). Si le premier mouvement considère que les entreprises tendent à devenir des réseaux de petites unités autonomes, l'école des configurations avance l'idée d'un modèle post bureaucratique produisant des structures plates où, entre autres, les influences dans la prise de décision s'élargissent à l'expertise en plus de la hiérarchie.

L'observation du terrain de la direction des services généraux donne à voir le mélange d'une autorité hiérarchique avec un fonctionnement en entités autonomes au travers de la notion d'équipe composite. Cette observation se réalise au sein d'une grande entreprise de forme multidivisionnelle où il est précisé dans la note d'organisation que les structures managériales priment sur les structures juridiques. Ainsi la hiérarchie affichée dans l'organigramme est légitimée comme source d'autorité sur les entités juridiquement séparée du Siège. Par extension de ce principe, les équipes composites œuvrant sur le territoire de l'entreprise restent soumises à la hiérarchie des salariés membres de l'équipe.

Nos travaux illustrent donc une forme d'organisation soumettant des équipes composites à l'autorité hiérarchique de l'entreprise. Chaque membre de l'équipe relève d'un processus de gestion fonction de son statut juridique. En revanche, le rôle managérial du responsable officiel ou réel de l'équipe n'est pas reconnu comme une responsabilité élargie à l'ensemble des travailleurs quel que soit leur statut. Ceci laisse donc une marge de régulations locales réalisées au sein de l'équipe. En effet, lors de la phase de transformation de la direction des services généraux, les changements affectant les travailleurs font l'objet d'actions de conduite du changement pensées en fonction du statut de salarié ou de travailleur extérieur. Les collectifs ne sont pas formellement pris en compte par la hiérarchie mais directement par les responsables d'équipes composites.

Ces résultats sont en accord avec les travaux de Courpasson (1998, 2000) démontrant la pérennisation de formes de pouvoir bureaucratiques dans des structures organisationnelles orientées vers le management par projet. Le concept de *soft bureaucracy* décrit les organisations combinant des formes de gouvernance à la fois entrepreneuriales et centralisées. La *soft bureaucracy* peut conduire à des contradictions en matière d'objectifs stratégiques. En effet, les responsables d'équipes composites ne sont pas toujours décisionnaires dans le choix des travailleurs extérieurs. Par exemple, une stratégie de réduction des coûts de la direction des achats sur l'ensemble des prestataires d'un secteur d'activités peut être contradictoire avec une volonté managériale de récompenser l'engagement et l'implication d'un travailleur prestataire en renouvelant le contrat de prestation avec son employeur.

1.2 La nouveauté réside dans la pérennisation de la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le territoire de l'entreprise

Vatin (2007) défend l'idée que des formes de travail non salarié ont toujours existé. Pour lui, le modèle du salariat stable est une forme historique liée au modèle fordiste. De plus des formes de sous-traitance ont toujours existé dans certaines industries comme le montrent les travaux de Fréry (1998) sur les structures transactionnelles. Donc, l'idée d'emploi atypique apparaît comme relative à la période de l'après seconde guerre mondiale. Cependant, il n'en reste pas moins qu'une norme d'emploi existe au sein des organisations dans la mesure où, dans l'entreprise étudiée comme dans d'autres entreprises, les salariés sont distingués des travailleurs extérieurs au moyen de badge ou d'uniformes de couleurs différentes (Broschak et Davis-Blake, 2006).

Dans l'entreprise étudiée, une norme d'emploi avait été instaurée lors de la création du modèle du secteur d'activités. Pendant les Trente Glorieuses, des vagues d'embauches sont réalisées à l'aide de ce statut car l'entreprise a besoin de personnel pour répondre à sa

stratégie organisationnelle centrée sur le cœur de métier. Le phénomène nouveau vécu au sein de l'entreprise consiste en la pérennisation d'une hétérogénéité dans les statuts d'emploi aussi bien pour les salariés que pour les travailleurs extérieurs. En effet, le mouvement d'acquisition d'entreprises au sein du groupe donne lieu à des phases de transitions entre le statut d'emploi de l'entreprise acquise et la norme du statut ABC de l'entreprise GAMMA SIGMA. Par ailleurs, la création de filiales rassemblant certains profils de salariés comme les cadres supérieurs et dirigeants contribue à la diversification des statuts d'emploi des salariés. De manière concomitante, la montée en puissance de l'externalisation de certaines activités et la fluctuation des activités contribuent à la pérennisation de la présence de travailleurs extérieurs prestataires et intérimaires. Enfin, les politiques de professionnalisation concourent à l'augmentation du nombre d'étudiants en alternance dans l'entreprise.

Ainsi, si les formes d'emploi dites atypiques ont toujours existé, la généralisation du recours à des travailleurs extérieurs et la relative importance de ces derniers au regard du nombre de salariés présents dans un même lieu de travail constituent un phénomène nouveau.

2. L'équipe composite comme format d'action pérenne de composition changeante intégré par l'entreprise

En reprenant l'idée des cellules ou équipes autonomes formant les entreprises dans la perspective stratégie/structure selon Desreumaux (1996), l'équipe composite est questionnée dans la pérennité de sa forme, dans sa composition, et dans son intégration à l'entreprise.

2.1 Un format pérenne

Le regroupement de salariés et de travailleurs extérieurs au sein des mêmes équipes de travail constitue un phénomène actuel qui se pérennise (Davis-Blake et al., 2003 ; Bonnivert et al., 2003).

La forme la plus visible d'équipe composite relève de l'équipe projet qui est souvent composée de salariés et d'appuis extérieurs comme les consultants. De véritables dynamiques d'équipe se créent lors de la réalisation du projet sur la base d'un objectif commun. Sur le terrain, les dynamiques d'équipe sont apparues dans le cas de l'équipe projet d'aménagement du nouveau siège et dans le cas de l'équipe en charge du pilotage du projet de transformation de la direction.

Dans la mesure où la notion d'équipe composite regroupe les situations où salariés et travailleurs extérieurs collaborent au sein d'équipes de travail, le nombre d'équipes concernées dépasse les seules équipes projet pour s'étendre aux équipes de production, aux équipes opérationnelles et fonctionnelles. Le format d'action collective illustré par l'équipe composite semble pérenne dans l'entreprise.

2.2 Une composition changeante au fil des contrats et des missions

Un autre trait caractéristique des équipes composites réside dans leur composition souvent temporaire du fait, d'une part, de la durée limitée de contrats tels que ceux de mise à disposition d'intérimaires et d'alternance subordonnés à la durée de la formation. D'autre part, les salariés peuvent être missionnés sur des projets et travailler en étant détachés au sein d'équipes temporaires puis revenir dans leurs équipes d'origine. Ainsi, certaines équipes composites voient se succéder différents travailleurs qu'ils soient salariés ou extérieurs.

Les résultats de l'étude de terrain suggèrent cette dynamique dans la mesure où, dans le cas du groupe opérationnel, l'équipe projet en charge de l'aménagement du nouveau siège se compose de salariés missionnés à temps plein et de travailleurs extérieurs réaffectés après d'autres missions qu'ils réalisaient au sein de l'entreprise. Avant même la fin du projet, un des travailleurs prestataires a repris ses activités précédentes. Ceci illustre la dynamique de rôles entre différents groupes à l'intérieur de l'entreprise. Par ailleurs, le sous-groupe opérationnel en charge des activités de maintenance se compose de salariés et de travailleurs prestataires dont les personnes changent sur la période étudiée. Ainsi, un salarié part en retraite et ses activités sont reprises par un autre salarié. De la même manière un travailleur prestataire voit le contrat commercial sur lequel il était affecté se terminer au profit d'un contrat commercial avec une autre entreprise prestataire. Le travailleur prestataire est « remplacé » par un autre travailleur prestataire, salarié d'une autre entreprise, et pourtant les deux travailleurs réalisent une passation sur l'activité concernée selon des méthodes équivalentes.

Il n'est donc pas rare d'entendre un travailleur extérieur dire qu'il « remplace » un autre travailleur extérieur. Nous avons observé le cas d'une intérimaire qui, à son arrivée dans l'entreprise, s'est présentée aux travailleurs de la direction comme étant la remplaçante de l'intérimaire précédente, Carole, qui avait été également apprentie au sein de la direction.

Si le format de groupe ou d'équipe composite perdure dans la direction, les membres le composant changent, et ce, qu'ils soient salariés ou travailleurs extérieurs.

2.3 Une interaction permanente avec les directions de l'entreprise.

Comme précisé dans le paragraphe précédent, l'organisation en équipe composite est indissociable de la structure de la direction d'appartenance des membres salariés. En effet, les équipes composites étudiées dépendent de la direction soit dans le cadre de la réalisation d'une activité propre à la direction, comme c'est le cas de l'équipe fonctionnelle et du groupe opérationnel, soit dans le cadre d'un projet légitimé par la direction, comme c'est le cas de l'équipe projet en charge de la mise en place des services généraux du nouveau siège social.

Dans le cas de l'équipe fonctionnelle, la nature des activités réalisées par l'équipe composite relève du bon fonctionnement interne de la direction et du bon relationnel avec les autres directions fonctionnelles. Ces activités n'existeraient pas si la direction ne constituait pas une structure officielle de l'entreprise.

En ce qui concerne le groupe opérationnel, la nature des activités relève pour l'essentiel du pilotage de prestations de services généraux destinées aux directions de l'entreprise. Ici encore, ces activités n'existeraient pas si la direction des services généraux n'était pas légitimée par l'entreprise comme maître d'ouvrage délégué. En effet, la direction des services généraux organise et pilote les prestations de services généraux pour le compte des autres directions de l'entreprise dans le respect de la stratégie globale de l'entreprise en collaboration avec la direction des achats, du contrôle interne et du contrôle de gestion.

De la même manière, l'équipe projet en charge de la mise en place des activités de services généraux sur le nouveau siège de l'entreprise constitue, en majorité, une émanation de la direction. En effet, comme le montrent les documents de gouvernance décrits dans la partie 2, la directrice assiste aux réunions de pilotage du projet et arbitre sur les points engageant la direction.

Ainsi, l'organisation en équipe composite constitue une organisation du travail rendant compte de la généralisation du recours à des travailleurs extérieurs mais demeure subordonnée à la direction en tant que structure légitime de l'entreprise. L'entreprise ne disparaît pas dans l'organisation du travail, elle en constitue le socle légitime.

3. L'entreprise agissant comme intégrateur de systèmes ?

Si les activités de services généraux et de support à la direction des services généraux sont réalisées de manière conjointe par des salariés et des travailleurs extérieurs, l'autorité hiérarchique de l'entreprise reste appliquée au travers de la structure même de la direction légitimée par elle pour piloter les activités de services généraux. C'est au cadre dirigeant de la direction légitime d'évaluer la proportion des différents types de travailleurs nécessaires et admissibles.

Ainsi l'organisation du travail dépasse les frontières juridiques de l'entreprise mais reste physiquement en son sein pour les activités de services généraux. Le lieu de l'entreprise intègre les activités réalisées à la fois par les salariés et les travailleurs extérieurs. La proposition de la catégorie d'équipe composite pour décrire l'activité conjointe réalisée permet d'en envisager le caractère modulaire.

En effet, les équipes sont sans cesse recomposées en fonction de contraintes extérieures comme la durée limitée de certains contrats ou la mobilité des salariés à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit d'une propriété modulaire dans la mesure où les travailleurs arrivent selon un statut juridique correspondant à une interface particulière avec l'entreprise. Ainsi, quel que soit le profil professionnel du travailleur, les informations juridiques du statut contenues à l'interface permettent d'assurer le fonctionnement théorique du système.

Ainsi l'organisation du travail en équipes composites repose sur des travailleurs constituant autant de modules pouvant être recombinés dans d'autres équipes. L'entreprise comme structure de légitimation et d'autorité face à cette forme d'action s'apparente donc à l'intégrateur de systèmes décrit par Brusoni et Prencipe (2001), Brusoni, Prencipe et Pavitt (2001) et Prencipe, Davies et Hobday (2003). En effet, l'idée consistant à penser que le marché guiderait les activités n'est pas envisageable dans le cas étudié comme nous l'avons démontré préalablement.

L'organisation du travail en équipes composites revêt un caractère modulaire dans les formes juridiques d'emploi dont le régime politique reste porté par l'entreprise agissant comme un intégrateur de systèmes. L'entreprise envisagée comme *soft bureaucracy* constitue une forme organisationnelle intégrant les contradictions inhérentes au nouveau régime institutionnel tel que décrit par Lallement (2007).

Conclusion du I.

L'équipe composite s'envisage alors comme une équipe modulaire intégrée par l'entreprise. Cette proposition renverse l'idée de l'entreprise envisagée comme une organisation modulaire (Jacob, 2011) pour aller vers celle d'une entreprise intégrant des entités modulaires au moyen de mécanismes bureaucratiques atténués. Cette forme d'organisation repose sur des éléments pouvant également contribuer à certains débats dans les théories de la firme. La partie suivante s'attache à les mettre en lumière.

II. …à poursuivre avec les théories de la firme ?...

Les théories de la firme reposent sur l'hypothèse que les individus recherchent leur intérêt personnel et constituent à bien des égards les corpus théoriques de référence dans la vision actuelle de l'entreprise. Dans cette perspective, la grande entreprise est perçue comme appartenant à ses actionnaires, d'où des modes de gestion reposant sur la maximisation du profit pour l'actionnaire. La transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise étudiée selon l'approche de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise permet d'envisager un questionnement de certains postulats que le premier point détaille. Le second point s'attache à appuyer l'appel d'une réintroduction du rôle des équipes dans la théorie de la firme réalisé par Foss et Lindenberg (2011).

1. Une théorie de la firme reposant sur des postulats à repenser ?

> « Les corpus théoriques de la finance comme de la stratégie ou encore du contrôle de gestion puisent largement leurs références dans les trois publications de Berle et Means (1932), Chandler (1962) et Jensen et Meckling (1976). Cette « firme managériale chandlérienne » constitue la référence, même si différents travaux ont souligné la persistance d'une diversité de pratiques, voire l'ont clairement contestée. » (Denis, 2008, p. 76)

Denis (2008) explique le tournant de la grande entreprise envisagée comme projet de réalisation d'une stratégie à une grande entreprise constituant un moyen de servir des dividendes aux actionnaires. Cette vision complémentaire de celle présentée dans la théorie des organisations, permet de comprendre sous un autre angle le modèle de la flexibilité.

Si l'idée persiste que la main d'œuvre de l'entreprise constitue un capital ou une ressource incontournable, les pratiques généralisées de recours à l'emploi atypique semblent constituer un paradoxe. Ainsi, la financiarisation de l'économie donnant lieu à

l'impératif d'avoir de bons résultats financiers pour les grandes entreprises, explique également les tentatives de diminuer les coûts de la main d'œuvre salariée au profit d'une main d'œuvre « achetée ». En effet, dans le compte de résultat, la main d'œuvre non salariée est comptabilisée dans les charges externes et se retrouve littéralement noyée avec d'autres éléments. Les évaluations financières apprécient le coût du travail en lisant le montant des charges de personnel, ce qui constitue un coût du travail partiel dans la mesure où le coût des prestataires et des intérimaires n'entre pas dans cette catégorie de charges. Par ailleurs, les analyses de productivité apparente du travail reposant sur le ratio entre le chiffre d'affaires et les effectifs moyens ne prennent pas en compte la totalité des travailleurs. En effet, le nombre de travailleurs prestataires n'est pas comptabilisé au niveau du bilan social de l'entreprise détaillant les effectifs.

La bureaucratisation de la gestion des salariés devient bureaucratisation de la gestion du personnel quel qu'il soit, contrairement à ce qui est supposé dans la littérature. En effet, la mise en place de procédures de sélection et de gestion du personnel intérimaire et étudiant dans les grandes entreprises procède d'un mouvement de généralisation de pratiques de recours à l'emploi atypique. Ainsi l'avènement de coûts bureaucratiques lié à la gestion des salariés permanents (Lepak et Snell, 1999) est en réalité un coût bureaucratique de gestion des travailleurs quel que soit leur statut juridique.

A un niveau individuel, le contrat entre le travailleur et l'organisation s'il devient atypique, implique une modification du contrat psychologique c'est-à-dire un régime de la motivation et de l'engagement convenant aux impératifs de flexibilité induits par la forme atypique du contrat. Cependant, de la même manière que Denis (2009) démontre que les incitations financières posées comme fondement des décisions dans la théorie positive de l'agence ne résument pas l'ensemble des incitations, la détention du statut d'emploi normal ne constitue pas le seul facteur de coopération.

> « Les valeurs de celui qui est porteur d'une connaissance spécifique jouent dès lors un rôle déterminant dans sa propension à partager celle-ci (ou non), à l'activer (ou non). Le problème de l'incitation, réalisée spontanément sur un marché par le mécanisme de prix selon Jensen et Meckling, apparaît dans une complexité nouvelle dès lors que l'on touche non plus au monde des choses qui se possèdent mais à celui des services et, plus généralement, de l'immatériel. Ainsi, apprendre à l'autre et de lui, activer sa connaissance pour et avec lui, ne peut se résumer à une simple affaire de mécanisme de prix, d'offre et de demande, de dédommagement et d'assurance. Ce peut être ainsi une logique de don, au sens de Mauss, qui gouverne les actions du sujet connaissant. Ce peut être aussi une volonté de respect, de considération, de reconnaissance voire, pourquoi pas, d'une admiration, lesquels peuvent s'avérer être les mécanismes incitatifs

les plus puissants à partager une connaissance spécifique. Incitatifs car source de plaisir et, à l'extrême, d'ivresse. » (Denis, 2009, p.117)

Cette citation éclaire le constat que le salarié agissant en pilote de prestataires ou en manager d'équipe composite doit diriger ses collaborateurs avec d'autres outils que la promesse d'une rémunération dont il n'a pas la maîtrise.

Les modifications dans la nature de la relation contractuelle entre le travailleur et l'entreprise interrogent les théories de la firme dans les postulats organisationnels et individuels. Ainsi, envisager le rôle des équipes de travail dans la théorie de la firme semble constituer une approche intéressante (Foss et Lindenberg, 2011 ; Lindenberg et Foss, 2011).

2. Réintroduire le rôle des équipes dans la théorie de la firme

Foss et Lindenberg (2011) notent que le rôle des équipes dans le questionnement sur la nature de la firme avait fait l'objet de tentatives de conceptualisation. Cependant, les concepts d'actifs spécifiques et d'investissement ont supplanté celui de la production en équipe comme fondement de la firme en économie des organisations. Ainsi, Foss et Lindenberg (2011) proposent de réintroduire l'étude des équipes dans la perspective des théories de la firme :

« We revisit teams as an essential part of firm organization, but we do so from a perspective that is very different from the older team literature in economics. Fundamentally, the latter does not do justice to what it means to engage in productive activities in a team (Gold, 2005). In particular, economics approaches to teams neglect the fundamental fact that members of a well-functioning team are motivated to achieve a common goal and that they choose actions and activities in order to realize this goal[43]" (Foss et Lindenberg, 2011, p. 3)

Foss et Lindenberg (2011) reprennent des résultats de travaux en anthropologie défendant l'idée que les êtres humains ont des facultés cognitives et motivationnelles qui sont consacrées à l'identification d'opportunités collectives et de définition de ce choix

[43] Nous revisitons les équipes comme un élément essentiel de l'organisation de la firme, mais nous prenons une perspective très différente de celle utilisée dans la littérature sur les équipes en économie. Fondamentalement, l'ancienne perspective ne prend pas en compte ce que cela signifie de s'engager dans des activités productives au sein d'une équipe. En particulier, les approches économiques des équipes négligent le fait fondamental que les membres d'une équipe qui fonctionne bien sont motivés pour remplir leur objectif et qu'ils choisissent des actions et des activités pour y parvenir.

stratégique. De plus, d'autres travaux montrent que le cerveau humain est capable de reconnaître une situation impliquant des efforts à réaliser en équipe et de déclencher des facultés cognitives et motivationnelles pour participer à l'effort. Cependant Foss et Lindenberg (2011) précisent que cette motivation pour des efforts dans le cadre d'une équipe est très précaire et qu'une situation d'équipe peut rapidement dégénérer en dilemme du prisonnier. Le dilemme du prisonnier représente une situation dans laquelle les individus ont intérêt à coopérer mais les incitations à « trahir » l'autre sont si fortes que la plupart des individus ne choisiront pas la coopération lorsque la question de la coopération est posée une fois. Ainsi, dans le cas des équipes, cette situation peut se retrouver lorsque les travailleurs sont soumis à des objectifs individuels déconnectés des aspects collectifs du travail à réaliser. Par exemple sur la question de la rémunération, un consultant peut avoir la promesse d'une prime conséquente dans la tenue d'un délai de réalisation très court tandis que le salarié travaillant sur le même projet que le consultant se voit refuser le paiement de ses heures supplémentaires. Dans ce cas de figure, la coopération est rendue difficile par la contradiction des incitations sur la durée du travail faites à deux personnes travaillant sur le même projet.

Par ailleurs, Foss et Lindenberg (2011) rompent avec l'idée que les individus dans les équipes doivent toujours avoir des buts communs:

> "What is needed is the recognition that individuals may adopt team goals (intentions) or individual goals (intentions), and what they adopt depends on the extent to which the relevant goals are prompted and maintained by the team itself or by circumstances outside of the team. In turn, recognizing this requires that we think of the possible precariousness of the adoption of team goals and thus also of the close interrelation between cognition and motivation, both of which aspects are virtually absent in extent research[44]." (Foss et Lindenberg, 2011, p. 7)

Dans la perspective de la théorie des jeux et de la théorie économique, l'équipe est seulement le contexte de la réalisation des buts personnels de l'agent. Or Foss et Lindenberg (2011) proposent l'idée que les firmes se créent lorsque les agents réalisent que le fait de soutenir la motivation pour travailler en équipe dégage un bénéfice supplémentaire que la simple somme de la réalisation des tâches individuelles.

[44] Nous avons besoin de reconnaître que les individus peuvent adopter des objectifs d'équipes ou des objectifs personnels et que ce qu'ils adoptent dépend de la mesure dans laquelle les objectifs pertinents sont pris et maintenus par l'équipe elle-même ou par l'environnement de l'équipe. En retour, reconnaître ceci requiert de penser la précarité possible de l'adoption d'objectifs d'équipes et donc de l'interrelation fine entre la cognition et la motivation, ces deux aspects étant absent de nombreuses recherches.

Foss et Lindenberg (2011) et Lindenberg et Foss (2011) s'intéressent aux motivations de la coopération en équipe ainsi qu'au construit de *joint production motivation* que l'on pourrait traduire par « motivation pour produire conjointement ». L'idée que nous retenons de leurs travaux est la nécessité de soutenir cette motivation par une structure et une organisation adéquates. Les auteurs précisent que le marché ne peut pas constituer un système adéquat pour soutenir le développement d'équipes :

> "These arrangements cannot be supplied by the market, partly because authority is required to deploy and administer them, and partly because they are opposed to the focus on the gain goal-frame and the need for high-powered incentives that are necessary for the market[45]" (Foss et Lindenberg, 2011, p. 24)

Les auteurs résument leur position de la manière suivante:

> "From a team motivation perspective, firms arise to safeguard team motivation and its attendant rents, and their boundaries reflect this. It is surely possible to interpret this in standard terms: although team motivation resides in individuals individual (Bacharach, 2006), it only works if it is simultaneously in all employees, and in a coordinated way. In order to achieve this, a specific organizational design is required. And the specific asset that needs protection is then the specific way in which the firm's organizational design supports team motivation[46]." (Foss et Lindenberg, 2011, p.24)

D'après ces travaux, la firme ne se limite plus à la seule société en termes juridiques. Dans l'optique des travaux sur les équipes composites, la firme inclut l'ensemble des dispositifs contractuels des travailleurs.

Les difficultés de cette analyse portent sur le processus de conception de l'organisation qui ne relève plus de l'entreprise en tant qu'entité juridique mais du réseau d'entreprises constitué par les entreprises prestataires, les entreprises de travail temporaires, les organismes de formation et l'entreprise cliente au sein de laquelle le travail d'équipe se déroule.

[45] Ces dispositions ne peuvent être fournies par le marché, en partie à cause de l'autorité nécessaire pour les déployer et les administrer et en partie parce qu'elles s'opposent au poids donné aux objectifs de performance financière et le besoin d'incitations puissantes rendues nécessaires par le marché.

[46] Du point de vue de la motivation des équipes, les firmes sont là pour encadrer la motivation d'équipe et les retours attendus ; les frontières de l'organisation reflètent cela. Il est sûrement possible de l'interpréter en termes simples : bien que la motivation d'équipe réside dans les individus inidvidualisés, cela ne fonctionne que lorsque la motivation réside simultanément dans tous les employés et de manière coordonnée. Dans l'optique de réaliser cette coordination, une conception spécifique de l'organisation est requise. Et l'actif spécifique qui a besoin de protection est ainsi le chemin particulier par lequel le design organisationnel de la firme soutient cette motivation d'équipe.

Ainsi, la perspective proposée dans cette thèse se limite à ce que peut faire l'entreprise cliente pour encourager le travail d'équipe entre travailleurs aux statuts juridiques différents. Ce point est abordé dans les implications managériales de la thèse. Les résultats de l'enquête font l'objet de propositions développées dans le chapitre 2.

Conclusion du II.

La notion d'équipe composite demeure un impensé dans les théories de la firme et peut également contribuer à l'approche de Foss et Lindenberg (2011) souhaitant réintroduire le rôle des équipes dans les théories de la firme. Néanmoins, l'écart entre les fondements des théories de la firme et ceux des théories mobilisées reste important. C'est pourquoi, la partie suivante mobilise les sociologies de l'action et de l'individu permettant de lire le phénomène de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise dans sa capacité à résoudre le paradoxe entre individualisation et maintien d'une action collective.

III. …pour revenir sur la sociologie au travers de l'action et de l'individu

Les travaux réalisés dans la thèse proviennent du même étonnement que celui formulé par Lallement (2007) :

> « Comment, en dépit des divergences d'intérêts des uns et des autres, d'un rapport lâche aux règles, d'un éclatement croissant des espaces de production, est-il encore possible de créer suffisamment de cohérence et de cohésion pour faire œuvre commune ? » (Lallement, 2007, p.424)

La proposition de la catégorie descriptive d'équipe composite étudiée dans son rattachement à une entité légitime de l'entreprise permet d'envisager une organisation créant « suffisamment de cohérence et de cohésion pour faire œuvre commune » (Lallement, 2007, p. 424). Pour comprendre le fonctionnement de cette organisation, les apports de la sociologie de l'action avec les travaux de Thévenot (2006) et la sociologie de l'individu avec les travaux de de Singly (2010) permettent de construire une grille de lecture plus générale du phénomène.

1. Une lecture de l'action créatrice de cohérence et de cohésion au travers des régimes d'engagement de Thévenot (2006)

Quelle « architecture de la vie en commun » (Thévenot, 2006, p. 227) sous-tend les organisations contemporaines soumises à de nombreuses tensions comme nous l'avons vu précédemment ? Les régimes d'engagement de Thévenot (2006) et en particulier les régimes de familiarité et du plan nous permettent de lire les équipes composites au sein d'une entité légitime de l'entreprise comme une articulation de ces deux régimes permettant de créer la cohérence et la cohésion nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

1.1 Un retour à la prise en compte des difficultés de coordination

Contrairement à l'idée défendue par Daft et Lewin (1993) de l'avènement d'organisations apprenantes et flexibles capables de changer continuellement et de résoudre des problèmes grâce à des processus interconnectés qui se coordonnent tout seuls, la catégorie d'équipe composite apparaît comme une réponse à un problème de coordination entre des travailleurs aux statuts juridiques différents intervenant dans les activités dirigées par une entité légitime de l'entreprise.

En cherchant à réintroduire le problème de la coordination dans les organisations, on se rapproche des fondements de l'action tels qu'envisagés par Thévenot (2006) :

> « Nous recherchons une approche des conduites humaines qui fasse place aux difficultés de coordination. Nous jugeons trop fortes les hypothèses courantes qui écartent ces difficultés en supposant une action coordonnée par des routines, des règles ou des normes sociales qui ne demanderaient qu'à être mise en œuvre dans la situation.» (Thévenot, 2006, p. 95)

La coordination dans la perspective de Thévenot part d'une coordination de l'individu lui-même au sein de son projet personnel pour se déployer entre les individus grâce à une identification de l'action pour savoir si elle convient ou pas. La question de la convenance constitue alors une forme de rationalité. La nature de la convenance change selon le régime d'engagement dans lequel l'individu se trouve. Dans un régime d'engagement familier, les convenances sont personnelles alors que dans le régime d'action en plan les convenances sont définies par le plan.

1.2 L'équipe composite comme action du régime de familiarité au sein de l'action du régime du plan incarné par la direction

Thévenot (2006) note la pluralité des régimes d'action composant l'organisation. Il pose ainsi la question des savoirs au travail comme la question commune autour de laquelle se retrouvent les différentes théories des organisations. Nos travaux se situent sur la question plus spécifique des formes d'organisations dans le contexte actuel des transformations sociales et économiques. Nous avons étudié en particulier les transformations de la main d'œuvre au sein de l'entreprise. Notre étude a montré les écarts entre des discours officiels recourant à des représentations de la main d'œuvre comme étant constituée de salariés de l'entreprise et la généralisation des pratiques de recours à des travailleurs extérieurs allant de la mise en œuvre de procédures de sélection et de gestion jusqu'à la formation d'équipes de travail mêlant salariés et travailleurs extérieurs. En somme, cet écart peut s'envisager comme étant révélateur de la coexistence de deux régimes d'engagement qui assure le bon fonctionnement du système. Ainsi, Thévenot (2006) soutient la thèse que la réussite des actions en régime du plan reste subordonnée à la réalisation d'action d'un autre régime permettant des adaptations et des régulations locales :

> « Notre parcours a montré que les pragmatiques du plan ne tenaient pas seules dans l'organisation. Le planificateur quel qu'il soit, stratège militaire, ingénieur ou organisateur, réussit d'autant mieux qu'il compose avec un autre régime d'engagement propre à tirer les bénéfices de la familiarité des lieux, de la distribution des compétences dans une configuration ou un site, cet autre régime, n'offrant cependant pas les possibilités de jugement assurées par le recours au plan. » (Thévenot, 2006, p. 130)

C'est en ce sens que Thévenot qualifie le régime de familiarité :

> « Le souci des circonstances pourrait entraîner vers un tout autre régime pragmatique dans lequel prime l'attention aux dispositions du terrain. La configuration qu'offrent les éléments disponibles et leurs interrelations locales définit alors une capacité distribuée au sens fort. Dans un tel « régime de familiarité », les repères locaux produisent une habileté à faire avec l'entourage qui ne permet pas la claire séparation offerte par le régime du plan entre agent planificateur, d'une part, et ses moyens objectifs d'exécution, de l'autre. » (Thévenot, 2006, p. 119)

L'équipe composite peut être ainsi lue comme « la configuration qu'offrent les éléments disponibles et leurs interrelations locales ». En effet, la formation d'équipes de travail à partir de salariés et de travailleurs extérieurs déjà présents sur le terrain se réalise au niveau très local du terrain, loin des plans organisationnels rendus officiels dans les organigrammes de l'entreprise.

1.3 L'aspect local du régime d'engagement familier explique son invisibilité relative.

Pour revenir sur le caractère non formulé des équipes composites à la fois au sein de l'entreprise et dans le corpus même de la théorie des organisations, la lecture de cette forme d'action au travers du régime de familiarité permet de saisir les ressorts de cette quasi-invisibilité :

> « Mais ce régime de l'action normale, dont la dynamique est celle du plan à accomplir, ne permet pas de saisir une troisième dynamique d'engagement familier. Ce dernier demeure souvent dans l'ombre du plan, de ses tolérances, de ses marges d'interprétation, sans faire l'objet d'une analyse spécifique. » (Thévenot, 2006, p. 136)

Ainsi, la focalisation sur ce qui doit être fait et l'évaluation de ce qui a été fait pour correspondre au plan initial laisse la part de régulation telle quelle sans chercher à la qualifier ni à la comprendre tant que l'action est conforme au plan. L'entreprise ne cherche pas à reconnaître l'existence d'équipe composite tant que les résultats sont conformes aux attentes. Par ailleurs,

> « La texture fine des organisations est ainsi tissée de relations qui échappent souvent à l'examen parce qu'elles relèvent d'une expérience personnelle et d'un savoir privé considérés comme non spécifiques des organisations. » (Thévenot, 2006, p.136)

Ceci peut expliquer pourquoi les acteurs de l'entreprise ne formulent pas cette organisation en équipe composite dans la mesure où cela semble relever de leur expérience personnelle qui ne correspond pas à une norme donnée par l'entreprise. Le rôle du chercheur consiste alors à trouver les manifestations du régime de familiarité au-delà de ce que donnent à voir les deux autres régimes d'engagement celui du plan et celui de la justification :

> « Afin de situer la place d'un régime d'engagement en familiarité que gouvernent ces convenances personnelles, nous devons nous écarter des dispositifs régis par les conventions collectives du régime public de justification, mais aussi de la coordination de plans reposant sur le convenable de l'action normale. » (Thévenot, 2006, p.136)

La lecture de la catégorie descriptive d'équipe composite réalisée à travers la grille des régimes d'engagement de Thévenot (2006) permet de positionner l'action correspondante dans le régime de familiarité. Ce régime prend la forme d'une attention aux dispositions du terrain et à la manière d'interagir avec elles. Chaque individu met en œuvre des actions qui conviennent à son environnement direct au sein même d'un régime d'engagement du plan dans lequel chaque travailleur remplit un rôle au sein d'une entité légitime de l'entreprise. L'émergence des actions de cohésion et de cohérence se fait donc à l'intersection des deux

régimes d'engagement, lorsque les individus réalisent l'action qui convient passant dans certains cas par le format d'action en équipe composite.

2. Le régime d'engagement en familiarité rendu visible constitue un mécanisme expliquant la dynamique des travailleurs

Au sein de l'organisation, l'articulation de deux régimes d'engagement permet de trouver des façons de faire communes jusqu'à retrouver les mécanismes de mobilité des salariés au sein de l'organisation et dans la population des travailleurs extérieurs.

2.1 Régime d'engagement en familiarité et communautés imaginaires

Dans la première partie, la notion de communauté imaginaire dans les organisations post industrielles se définit comme le sentiment d'appartenance à une communauté constituée par l'organisation alors que les travailleurs n'ont pas les moyens physiques de connaître les membres de cette communauté (Anderson, 1983 ; Garsten, 1999). Plusieurs interprétations de la communauté imaginaire sont possibles. Soit on considère que c'est l'ensemble des travailleurs d'un lieu de travail qui constitue une communauté imaginaire, les travailleurs aux statuts juridiques différents étant liés par une activité et/ou un lieu commun. Ou alors on envisage la communauté imaginaire comme le rattachement juridique à une même organisation. Les travailleurs extérieurs appartiennent aux communautés imaginaires de leurs employeurs ou de l'organisme de formation pour les étudiants.

Nous retenons la seconde option, en considérant que les travailleurs sont face à deux éléments : une présence physique sur le lieu de l'entreprise constituant leur quotidien et une appartenance formelle à une organisation que nous proposons d'envisager comme une communauté imaginaire pour le travailleur.

En poursuivant la lecture de ce phénomène à travers les travaux de Thévenot (2006), on peut mettre en regard le régime d'engagement en familiarité et la communauté imaginaire. Le régime d'engagement en familiarité nous permet de comprendre comment le travailleur agit sur le lieu de travail qu'il soit salarié ou extérieur et quels sont les mécanismes qui permettent l'action commune malgré les différences de statuts juridiques. La notion de communauté imaginaire, telle que nous l'avons définie, nous permet de comprendre pourquoi, à certains moments, les organisations formelles d'appartenance des travailleurs resurgissent. En effet, les entreprises organisent des manifestations pour leurs salariés en priorité que les salariés soient standards au sens où ils réalisent leurs activités sur le lieu de travail et sous la supervision de leur employeur ou prestataires dans les entreprises clientes de leur employeur. Or comme nous l'avons observé, les travailleurs extérieurs restant

longtemps dans une organisation cliente sont en général invités aux manifestations organisées par l'entreprise cliente ou la direction d'accueil. C'est à ce moment que s'articulent les régimes d'engagement en familiarité et les communautés imaginaires.

Nous avons vu également que le phénomène intéressant relevait d'une dynamique des statuts juridiques des travailleurs extérieurs. En effet, nos résultats montrent des « prolongations » de l'activité d'un travailleur extérieur s'opérant par changement de type de contrat. Ainsi, les étudiants en fin de cursus deviennent intérimaires. Les intérimaires deviennent prestataires. Les prestataires deviennent salariés. La littérature quant à elle montre des salariés devenant prestataires au moyen du statut de travailleur indépendant. Ces phénomènes constituent des changements de statuts juridiques avec de possibles changements de communautés imaginaires si l'on s'en tient à la définition retenue.

2.2 Régime de familiarité et dynamique des statuts juridiques

La catégorie du régime d'engagement en familiarité permet de lire la dynamique des statuts juridiques des travailleurs comme un moyen de stabiliser l'environnement des travailleurs. En effet, on va sélectionner un travailleur déjà dans la direction ou poursuivre avec le travailleur extérieur avec lequel on collabore déjà.

Ainsi, ce régime d'action contribue à l'émergence d'un marché interne de l'emploi des travailleurs extérieurs parallèle au marché de l'emploi interne des salariés. La différence entre les deux concerne la nature dans le régime d'engagement puisque, dans l'entreprise étudiée comme dans d'autres grandes entreprises, le marché de l'emploi interne est organisé par la direction des ressources humaines. Cette organisation prend la forme d'un plan et entre dans le régime d'action en plan. Ainsi, la gestion des travailleurs au sein de l'entreprise relève à la fois du régime d'action en plan et du régime d'engagement en familiarité, la différence entre les salariés et les travailleurs extérieurs apparaît sur le caractère planifié de l'action. La direction des ressources humaines organise le marché de l'emploi interne des salariés au travers d'outils, de procédures, voire de définition d'objectifs en matière de mobilité pour les entités. Cependant, elle ne s'intéresse pas aux mécanismes similaires concernant les travailleurs extérieurs, tout passe par les procédures fonctionnelles de recours à un travailleur extérieur quel que soit son statut. Ainsi, si l'entreprise administre le recours aux travailleurs extérieurs, leur « évolution » au sein de l'entreprise se réalise essentiellement selon le régime d'engagement en familiarité. D'où l'existence d'une difficulté générale à évaluer, mesurer et dimensionner l'expérience des travailleurs dans le contexte de mixité de la main d'œuvre.

Si la lecture de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs dans l'entreprise à travers le prisme des régimes d'engagement de Thévenot (2006) permet

d'envisager les mécanismes de l'action expliquant ce phénomène, on reste au niveau de la coordination des travailleurs qui donne lieu à l'organisation. Pour envisager un autre aspect concernant le rapport du travailleur à l'organisation, les travaux sur la sociologie de l'individu menés par de Singly (2010) permettent de considérer le travailleur comme un individu composant un ou des rôle(s) sur le lieu de travail de l'entreprise.

3. Penser autrement le rapport du travailleur à l'organisation: les liens entre individus individualisés (de Singly, 2010)

Qu'en est-il du lien entre des individus aux appartenances multiples et de manière générale du paradoxe entre individualisation de la gestion des travailleurs et éloge du collectif (Lallement, 2007)? Le recours à des travaux en sociologie de l'individu permet de mieux penser les liens tissés par les travailleurs aux statuts juridiques différents sur le lieu de travail de l'entreprise. Sur le modèle des travaux de de Singly (2010) où la thèse défendue s'attache à penser les liens entre les individus selon les individus d'aujourd'hui, nous proposons de penser les relations au travail selon les travailleurs d'aujourd'hui.

3.1 Dynamique de rôle de l'individu rapportée au travailleur

De Singly (2010) pose la question générale de la crise de la stabilité. Comment lier des individus à l'identité fluide, c'est-à-dire des individus refusant d'entrer dans des catégories rigides ? Traduite dans le contexte de l'entreprise aujourd'hui, la question devient : comment lier des travailleurs au lien incertain avec l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, le cadre proposé par de Singly (2010) avec la réintroduction de la notion de rôle permet de considérer l'individu au travail dans la composition d'un rôle de travailleur.

De manière générale, de Singly (2010) avance l'idée que la fluidité identitaire de l'individu lui permet une plus grande liberté d'action. L'impact de cette fluidité au niveau collectif peut être négatif :

> « [la fluidité identitaire] menace-t-elle la stabilité de la société qui tient grâce à des rôles sociaux? Les rôles n'étant pas personnalisés, ils fournissent une base moins fragile au lien unissant non des personnes, mais des individus occupant telle ou telle position. » (de Singly, 2010, p. 98)

L'idée consiste à passer d'une image du travailleur comme remplissant une fonction à l'image du travailleur comme individu :

> « Le fonctionnaire représente la figure de l'acteur traditionnel : il remplit une fonction, et s'il vient à disparaître, quelqu'un le remplace après avoir passé un concours. Derrière son guichet, le fonctionnaire n'a pas de nom. Il a une fonction. L'anonymat sert de support et donc d'indicateur de la présence d'un rôle. La personnalisation, associée à la revendication de l'authenticité, déstabilise les rôles. En réclamant de porter son nom, d'être soi-même avant tout, ou en demandant aux autres d'avoir un repère identitaire, chacun fragilise la société moderne puisque les liens entre acteurs perdent en généralité. » (de Singly, 2010, p. 98)

Pour envisager une solution, une redéfinition de la notion de rôle permet de renouveler le regard porté sur l'action des individus :

> « il existe toujours des rôles dans les sociétés contemporaines à la condition de les définir théoriquement. Cette manière de voir doit permettre de relier trois éléments: une certaine socialisation des comportements s'opposant à l'illusion d'une complète liberté des individus; la prise en compte de la revendication de l'authenticité et de l'originalité de ces individus; la possibilité pour des individus occupant des positions comparables de pouvoir se rencontrer, ce qui implique des traits communs. » (de Sinly, 2010, p. 100)

Traduits dans le contexte de l'entreprise, les trois éléments deviennent une socialisation des travailleurs s'opposant à l'hypothèse de ségrégation par statut juridique proposée par la littérature, la prise en compte de différents statuts juridiques impliquant des spécificités, la possibilité pour des travailleurs réalisant des activités comparables de se rencontrer.

La question du rôle et de son articulation dans l'action donne lieu à la construction de la notion de rôle approprié et de répertoire social par de Singly (2010) :

> « nous distinguons rôle personnel ou rôle approprié et répertoires correspondant à telle ou telle position, à telle ou telle place. A un moment donné, il existe des répertoires permettant de composer plusieurs rôles, en fonction de la manière dont ces répertoires sont combinés. A chaque place dans l'espace social, correspondent plusieurs rôles personnels, plusieurs rôles appropriés, et non pas un seul, comme le présuppose la tradition académique. » (de Singly, 2010, p.100)

Ainsi, dans le contexte de l'entreprise, le rôle approprié est un choix du travailleur parmi plusieurs rôles possibles issus de la combinaison des répertoires sociaux du travailleur. Le fait que le travailleur puise dans ses expériences et dans son environnement de travail la composition nécessaire pour agir dans l'entreprise permet de comprendre comment au-delà du statut juridique les travailleurs se coordonnent :

> « Ce découplage entre répertoires sociaux et rôle approprié rend possible à la fois la socialisation des acteurs et une expression personnelle qui ne se cantonne pas à une pure récitation. » (de Singly, 2010, p. 100)

La notion de répertoires sociaux suppose un apprentissage qui se fait par la socialisation. C'est dans cette étape que la contradiction apparente entre individualisme et collectif trouve une issue :

> « La notion de « rôle approprié » par le dosage particulier entre les répertoires proposés permet de comprendre comment l'individu individualisé, socialisé par l'apprentissage des répertoires peut rester libre. La modernité propose donc un idéal moins aisé à atteindre, plus exigeant que la répétition d'un rôle au sens traditionnel. » (de Singly, 2010, p. 102)

Cependant, le collectif ne peut plus être envisagé de manière traditionnelle :

> « Cependant en ouvrant la palette des rôles, elle [la modernité] contribue à diminuer les chances de la mobilisation collective. Avec l'accroissement de la liberté, les éléments communs à tous les membres d'un groupe (professionnel ou autre) sont moins nombreux, en conséquence les chances sont plus minces pour que chacun se sente concerné par le sort des autres. L'individualisation ne favorise pas la conscience collective. En revanche, la création d'un rôle approprié ne menace pas la culture, y compris au sens de culture cultivée. Plus il a été socialisé, et plus l'individu dispose d'une gamme élargie de répertoires. » (de Singly, 2010, p.102)

Sur le lieu de l'entreprise, cette grille de lecture de l'individu nous permet d'envisager le travailleur comme effectuant un travail de socialisation professionnelle. Le travailleur extérieur va expérimenter son statut juridique différent de la norme en vigueur au sein de l'entreprise. Le salarié va expérimenter une activité répartie entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu même de l'entreprise. Enfin, travailleurs salariés et extérieurs vont potentiellement faire l'expérience d'un changement de statut juridique. Le travailleur extérieur peut très bien être recruté par l'entreprise dans laquelle il était en prestation, en intérim ou dans le cadre d'un contrat de formation. Inversement, le salarié peut devenir travailleur indépendant tout en restant au même poste dans l'entreprise (Reynaud, 2007 ; Serverin, 2011).

En somme, le travailleur d'aujourd'hui a potentiellement expérimenté plusieurs statuts juridiques au sein de l'entreprise, ce qui a enrichi sa gamme de répertoire de rôles. Le travailleur individualisé se compose un rôle approprié dans l'entreprise grâce au répertoire qu'il s'est construit par socialisation. De fait, il devient « normal » de percevoir une forme d'instabilité dans la mesure où la composition du rôle approprié évolue en fonction de la socialisation de l'individu et de l'évolution du contexte dans lequel il se trouve.

3.2 Le rôle approprié du travailleur dans l'organisation marqué par son caractère instable

La transposition des travaux de de Singly (2010) dans le contexte particulier de l'entreprise et de la transformation de la main d'œuvre introduit la notion de rôle approprié pour l'individu en situation de travail.

Le statut juridique du travailleur donne le cadre temporel et administratif puisque le contrat liant le travailleur à l'entreprise stipule la durée de validité du contrat ou une durée indéterminée dans le cas du CDI. En outre, la nature administrative du contrat détermine le cadre des procédures dans lequel le travailleur est rattaché. Un salarié rentre dans la gestion « normale » des ressources humaines alors qu'un intérimaire sera géré selon les modalités de l'accord entre l'entreprise utilisatrice et l'entreprise de travail temporaire. Par exemple, un relevé d'heures signé par l'intérimaire et le responsable salarié sera envoyé chaque semaine à l'entreprise de travail temporaire pour assurer la facturation de la prestation.

Le statut juridique détermine ainsi un statut du travailleur dans l'organisation dans lequel il va pouvoir composer un rôle de la manière suivante :

> « L'appropriation d'un rôle exige une certaine distance, qui seule, autorise l'innovation, en important de nouveaux répertoires, en s'adaptant à des situations nouvelles, tout en maintenant l'individu dans un cadre donné. L'appropriation d'un rôle n'est possible que si l'individu estime être maître de combiner à sa façon les sous-rôles, les répertoires, qui font partie, éventuellement du statut. » (de Singly, 2010, p. 103)

Dans les limites du recours à des travailleurs de statuts juridiques différents et dans une optique de garantir le bon fonctionnement de l'ensemble se pose la question de laisser suffisamment de marge de manœuvre à l'individu pour qu'il puisse composer son rôle de travailleur.

Les rapports de prescription réciproque entre travailleurs peuvent évoluer dans différentes directions. Dans le cas idéal, ce sont des rapports de collègues qui se créent et chacun réalise son activité au mieux dans le laps de temps que l'organisation lui accorde. Le rôle de la hiérarchie de l'entreprise entre en ligne de compte dans la composition des rôles

des travailleurs puisque les travailleurs extérieurs réalisent une activité qui est nécessairement contrôlée *in fine* par un salarié.

Ainsi des compositions de rôles apparaissent dans le microcosme de l'entreprise et chaque travailleur a la possibilité d'ajuster son action en régime de familiarité. La formation d'une équipe composite survient dans un contexte particulier et selon des mécanismes précis. Or les rôles composés pour la coordination apparaissent également dans un ordre hiérarchique précis. Ainsi, si cet ordre vient à changer, avec par exemple un changement de dirigeant à l'occasion d'une réorganisation, les rôles composés dans l'ancien contexte deviennent obsolètes. C'est ce qu'ont montré les résultats obtenus dans la comparaison des deux équipes composites s'étant formées dans la direction des services généraux et ayant connu une évolution dans la direction immobilière et logistique.

Les travailleurs, qu'ils soient salariés ou extérieurs, vivent des évolutions dans les structures hiérarchiques de l'entreprise qui les obligent à recomposer des rôles pour réajuster le caractère approprié par rapport au précédent rôle. Il y a donc une dynamique de rôle vécue par l'ensemble des travailleurs qui entretient un rapport plus lâche à la fonction et au poste mais qui dépend plus des individus constituant la hiérarchie.

Conclusion du III.

En somme, l'équipe composite comme entité modulaire intégrée par l'entreprise relève d'une forme d'action articulant régime d'engagement en familiarité et régime du plan (Thévenot, 2006). Le manque de visibilité sur la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs s'explique alors par le caractère familier du régime d'engagement. Les individus ne considèrent pas leur action comme normale au sens du plan et en conséquence ne la présentent pas tel quel dans leurs discours. En outre, le régime d'engagement en familiarité par sa construction en tant qu'action réalisée par convenance avec les éléments particuliers du terrain, permet d'expliquer les dynamiques de statuts juridiques des travailleurs dans l'entreprise.

L'individu pris sur son lieu de travail à travers son rôle de travailleur suit la lecture des travaux de de Singly (2010). L'action de composer un rôle approprié selon un répertoire permet de dépasser la distinction des travailleurs par statut juridique et ainsi de comprendre les possibilités d'action demeurant malgré l'individualisation des individus au travail.

La compréhension des phénomènes de collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise se réalise dans la prise en compte de l'individu composant le rôle de travailleur dans un statut juridique donné.

La sociologie de l'action de Thévenot (2006) et le fait que le régime d'engagement en familiarité ne soit pas facilement repérable permettent également d'expliquer pourquoi les critiques de l'action en entreprise se portent essentiellement sur les outils et méthodes de gestion et apparaissent alors très alarmantes. En effet, la critique radicale de de Gauléjac (2005) à l'égard de la gestion dans son ensemble peut souffrir d'un manque de prise en compte des actions en régime de familiarité permettant parfois d'adoucir les pratiques managériales les plus violentes pour les travailleurs.

Conclusion du chapitre 1.

Les contradictions inhérentes au nouveau régime institutionnel du travail proposé par Lallement (2007) s'articulant entre autonomie et dépendance, individualisation et éloge du collectif ainsi qu'autonomie et restriction des ressources et des marges de manœuvre s'incarnent dans la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes sur le lieu de travail de l'entreprise. L'enquête de terrain a permis de concevoir la catégorie descriptive d'équipe composite se situant au carrefour des études du travail et de l'organisation.

Par confrontation avec la littérature étudiée dans la partie 1, l'équipe composite se caractérise comme étant une entité modulaire en termes de statuts juridiques des travailleurs membres tout en étant intégrée par l'entreprise au moyen de mécanismes bureaucratiques atténués. L'apparente contradiction entre autonomie et dépendance se résout dans la coexistence de la modularité de la composition de l'entité (autonomie) et de l'intégration par l'entreprise (dépendance).

Le rapport entre l'autonomie et la restriction des ressources et des marges de manœuvre apparaît lorsque l'on pose la question de la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes sur le lieu de travail de l'entreprise dans l'approche des théories de la firme. Autrement dit, les hypothèses des théories de la firme stipulant que l'entreprise appartient à ses actionnaires, postulat sur lequel reposent des outils de pilotage de l'entreprise et d'analyse financière, conduisent à ne considérer qu'une partie de la main d'œuvre de l'entreprise. La notion d'équipe composite pourrait compléter l'approche de Foss et Lindenberg (2011) visant à réintégrer la notion d'équipe de travail dans les théories de la firme en considérant que l'individu est capable de reconnaître lorsqu'un effort conjoint dans le cadre d'une équipe se révèle plus performant que s'il était réalisé seul.

Enfin, la contradiction entre individualisation et éloge du collectif peut se révéler, alors, ne pas en être une grâce à la lecture du phénomène de collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise au travers de la sociologie de l'individu de de Singly (2010) et de la sociologie de l'action de Thévenot (2006). L'articulation des régimes d'engagement en familiarité et par le plan dans le format d'action en équipe composite permet d'expliquer à la fois la nature dynamique du phénomène et le fait qu'il soit resté relativement invisible dans la littérature et aux yeux mêmes des acteurs. Par ailleurs, considérer le travailleur comme un individu composant un rôle approprié dans une situation de travail donnée permet, d'une part, de dépasser les problèmes liés aux contradictions de la littérature étudiant le comportement et les attitudes des travailleurs extérieurs dans l'entreprise. D'autre part, la traduction des travaux de de Singly (2010) dans le contexte de l'entreprise, permet de comprendre comment l'individualisation de la gestion des travailleurs n'empêche pas l'action collective grâce à la prise en compte de la composition de rôle réalisée par l'individu au travail et reposant sur des socialisations professionnelles antérieures.

Le chapitre suivant synthétise les contributions de ce présent travail selon des apports théoriques mais également méthodologiques pour se conclure par des apports potentiels pour la pratique.

Chapitre 2 : Les contributions académiques et managériales de la thèse

Le présent chapitre propose une synthèse des contributions académiques et managériales développées dans la thèse. La formulation d'un objet de recherche au croisement des courants de recherche sur le travail et sur l'organisation conduit à des contributions théoriques s'inscrivant dans ces différentes littératures tout en proposant des pistes de réflexion pour résoudre les paradoxes induits par le modèle de la flexibilité. La première partie présente les apports théoriques de la thèse selon l'articulation des courants de recherche sur l'organisation et sur le travail, les effets de la généralisation du recours à des travailleurs extérieurs et sur les paradoxes engendrés par le modèle de la flexibilité. Ces contributions théoriques ont été permises par la mise en œuvre d'un projet de connaissance au moyen d'une méthodologie d'observation participante. L'enquête sur la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise s'est faite au travers de l'analyse de situations de gestion incarnées par des groupes de travail composés de salariés et d'externes œuvrant au sein de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA. La deuxième partie présente donc les apports méthodologiques de la thèse résidant dans l'unité d'analyse choisie étudiée en dynamique grâce à la notion de trajectoires individuelles et collectives. Cette deuxième partie se termine sur l'apport constitué par la mise en œuvre de la pratique des mémos comme processus de théorisation. Enfin, la spécificité de la discipline des sciences de gestion résidant dans sa vocation à transformer les pratiques, la troisième partie est consacrée aux implications managériales de la thèse selon les dimensions de l'entreprise incarnées par la stratégie, le management, l'organisation des fonctions supports et les enjeux sociaux.

I. Des apports théoriques au croisement de plusieurs courants de recherche

L'objet de recherche se situant au croisement des courants de recherche sur le travail et sur l'organisation, les résultats de la thèse permettent, dans un premier temps, de contribuer aux questions des nouvelles formes d'organisation et des nouvelles formes d'équipe de travail. En outre, la difficulté théorique posée par l'hétérogénéité des statuts d'emploi au sein des mêmes groupes de travail est atténuée par l'approche proposée consistant à envisager la collaboration des travailleurs plutôt que leur opposition. Le deuxième point synthétise les apports de la thèse sur la thématique du recours à des travailleurs atypiques. Enfin, le troisième point résume en quoi la thèse permet d'éclairer les paradoxes engendrés par le modèle de la flexibilité sur le rapport entre l'entreprise et ses travailleurs.

1. L'équipe composite entre théorie des organisations et organisation du travail

L'équipe composite en tant que catégorie descriptive d'un nouveau schéma d'action dans l'entreprise s'insère à la fois dans l'étude des nouvelles formes d'organisation et des formes d'équipes de travail.

1.1 L'équipe composite comme entité modulaire intégrée par l'entreprise

Comme proposé dans la discussion, l'analyse de l'entreprise à partir de la manière dont s'organise l'action sur son lieu de travail a permis de montrer la coexistence de mécanismes de régulations bureaucratiques et entrepreneuriaux. Dans la lignée des travaux de Courpasson (2000), l'entreprise devient ainsi une *soft bureaucracy* gouvernant des activités réalisées par des équipes composites.

La modularité envisagée selon le statut juridique du travailleur dans une application à la main d'œuvre de l'entreprise permet de qualifier les propriétés de flexibilité de cette pratique. En effet, le statut juridique du travailleur donne la nature de l'interface qui le lie à l'entreprise. Cette interface contient le cadre administratif et spatio-temporel dans lequel le travailleur va évoluer. Le phénomène de remplacement de travailleurs qu'ils soient salariés ou extérieurs rend visible cette modularité organisationnelle. Cette façon d'envisager la modularité constitue une nouveauté dans la mesure où les travaux sur la modularité

organisationnelle se sont intéressés aux activités au niveau de l'entreprise (Hoetker, 2006) et au niveau de la chaîne de valeur (Sturgeon, 2002).

Le modèle de l'intégrateur de système développé par Prencipe et collègues (2001, 2003) pour qualifier la forme de coordination des activités est étendu à la coordination de la main d'œuvre envisagée comme modulaire. L'entreprise intègre des travailleurs aux statuts juridiques différents collaborant au sein d'équipes composites dans le cadre de la réalisation des activités des entités légitimes de l'entreprise. L'équipe composite est ainsi envisagée comme une entité modulaire intégrée par l'entreprise. Cette dernière devenant dans cette perspective un intégrateur d'entités modulaires.

1.2. L'équipe composite comme catégorie d'une typologie des équipes de travail ?

Le but commun transforme le groupe en équipe. C'est le cas dans l'équipe projet opérationnelle étudiée avec la constitution d'un collectif autour du projet de mise en place des activités de services généraux au sein du nouveau siège social de l'entreprise GAMMA SIGMA. C'est le cas aussi dans l'équipe de support fonctionnel qui est organisée autour des objectifs définis par la responsable. Les travaux de Katzenbach et Smith (1993) sont ainsi illustrés en pratique dans les cas étudiés.

La dimension géographique, à savoir la proximité des travailleurs quel que soit leur statut juridique est importante dans la constitution du collectif. Nos résultats montrent que la co-localisation est une condition de formation d'une équipe composite.

Dans la perspective des équipes composites, l'équipe de travail est envisagée à partir de la manière dont est réalisée l'action collective. Dans la mesure où les activités observées résultaient de la collaboration entre travailleurs salariés et extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise, la dimension physique ou spatiale prend une importance notoire dans l'action.

Nous proposons d'enrichir les travaux sur les équipes de travail en étudiant les dimensions spatiales et statutaires plus attentivement. Nos résultats donnent à voir la notion d'équipe composite qui pourrait constituer un type d'équipe dans une classification selon la dimension spatiale et la dimension statutaire. Par exemple, les équipes virtuelles trouveraient leur place dans une dimension spatiale éclatée.

2. Le recours à des travailleurs extérieurs : entre une flexibilité souhaitée et une rigidification des pratiques dans l'entreprise

Le recours à des travailleurs extérieurs s'opère dans le cadre d'un souhait de flexibilité de la main d'œuvre. Néanmoins, la plupart des recherches montrent une difficulté à mélanger des travailleurs aux statuts juridiques différents. Le paradoxe de la collaboration entre travailleurs aux statuts juridiques différents se résout en partie dans la proposition de la catégorie descriptive d'équipe composite envisagée comme un modèle mental d'adhésion des travailleurs à l'entreprise. En outre, la généralisation du recours à des travailleurs extérieurs implique une bureaucratisation diminuant au final la flexibilité souhaitée.

2.1 L'équipe composite comme modèle mental d'adhésion des travailleurs à l'entreprise

La littérature étudiant le mélange de travailleurs atypiques et de travailleurs typiques (salariés) sur le lieu de travail s'intéresse essentiellement aux facteurs de négativité et aux conséquences négatives sur les salariés. Ainsi les travaux de Davis-Blake et al. (2003), et de Broschak et Davis-Blake (2006) focalisent sur les aspects négatifs en considérant l'hypothèse que le travailleur atypique est une menace pour le salarié dans la mesure où il peut prendre l'emploi du salarié pour un coût moindre. Or, considérer la constitution de collectifs de travail composés de travailleurs externes et de salariés permet de proposer une perspective différente sur le mélange des travailleurs dans l'entreprise car focalisée sur l'action commune.

Les résultats montrent que les capacités d'action collective persistent malgré les différences de statuts juridiques des travailleurs. Les observations réalisées à un niveau très local de l'entreprise, dans une direction particulière, ont permis d'appréhender un phénomène de collectif de travail aboutissant à la constitution de véritables équipes de travail que nous avons qualifiées de composites. L'apport à la littérature sur les travailleurs atypiques consiste à étudier le phénomène du point de vue de l'action conjointe réalisée par les travailleurs aux statuts juridiques différents.

Si l'on remonte au niveau de l'entreprise, Blatt (2003) propose des solutions pour faire adhérer les travailleurs à l'entreprise quels que soient leurs statuts. Elle propose quatre modèles mentaux alternatifs à celui de l'identification organisationnelle permise par le lien entre le salarié et l'entreprise. La prise en compte de la relation entre le travailleur et l'entreprise sur le modèle d'une relation client-fournisseur, l'organisation envisagée comme une arène ou un terrain de jeu d'exercice de sa performance individuelle, les relations

interpersonnelles qui se créent entre les individus au travail et l'adhésion au projet de l'organisation constituent les facteurs de performance. Blatt (2003) défend l'idée d'aligner les méthodes d'incitation pour les travailleurs standards et non standards notamment en matière de reconnaissance du travail, d'assurer des relations interpersonnelles de qualité, et de communiquer sur un projet mobilisateur. Les résultats obtenus dans la présente étude vont dans le sens de ces travaux. On peut étendre les modèles mentaux à un cinquième cas de figure empruntant aux modèles des relations interpersonnelles et d'adhésion au projet de l'organisation. En effet, l'appartenance à une équipe composite relève de la mise en action de relations interpersonnelles pour réaliser une activité de manière conjointe. L'activité se réalise, nous l'avons vu, dans le cadre du projet de l'entreprise.

2.2. La généralisation du recours au travail atypique implique une bureaucratisation diminuant la flexibilité de l'entreprise.

Le modèle de flexibilité parie sur le recours aux travailleurs atypiques comme un moyen d'ajuster la taille et la composition de la main d'œuvre en fonction de l'évolution de l'environnement. S'il est incontestable que les modalités juridiques du recours à des travailleurs atypiques permettent plus de souplesse dans la durée du contrat et dans l'affectation des tâches, il n'en demeure pas moins que la généralisation du recours à des travailleurs atypiques implique des pratiques organisationnelles qui alourdissent le fonctionnement de l'entreprise.

Notre étude a montré la lourdeur administrative des procédures de sélection et de gestion d'un grand nombre de travailleurs atypiques ainsi que les difficultés managériales que cela engendre. En effet, dans le cas particulier du travailleur prestataire, le responsable de l'entreprise n'est pas le manager hiérarchique mais le client du travailleur même si la configuration sur le terrain peut laisser envisager l'inverse. Par ailleurs, selon les travaux de Davis-Blake et al. (2003), le recours aux travailleurs atypiques génère une surcharge de travail pour les salariés qui doivent composer avec eux. Notre étude a montré que dans le cas de « succession » entre travailleurs extérieurs, ces derniers s'arrangeaient entre eux pour se former. La surcharge de travail occasionnée par l'arrivée d'un nouveau travailleur extérieur peut donc incomber aussi bien à un salarié qu'à un travailleur extérieur. Cette surcharge n'étant pas valorisée par ailleurs, la lourdeur du recours à des travailleurs atypiques reste méconnue par la direction générale. Cette surcharge peut générer à elle seule le besoin de travailleurs atypiques supplémentaires.

Ainsi, même si le recours à des travailleurs atypiques reste une pratique permettant plus de flexibilité, sa généralisation dans l'entreprise donne lieu à la mise en place de

procédures administratives rigides et d'un surcroît permanent de travail pour l'ensemble des travailleurs. Ce travail n'est pas reconnu puisque le système de valorisation des salariés exclut le travail réalisé en commun avec les travailleurs atypiques. Ce surcroît permanent étant absorbé par des travailleurs extérieurs, ces derniers deviennent la part incompressible de travailleurs dont l'organisation a besoin pour rester flexible…

3. Eclairer les paradoxes soulevés par les modèles de la flexibilité

Comme nous l'avons souligné dans la partie 1, les travaux sur l'implication et l'engagement des travailleurs atypiques dans l'entreprise sont pensés sur le même modèle que les travaux réalisés sur l'implication et l'engagement des salariés. De manière générale, les résultats comparant salariés et travailleurs extérieurs sur les thématiques de comportement organisationnel sont largement contradictoires (Ashford et al., 2007). C'est pourquoi Ashford et al. (2007) proposaient de mieux prendre en compte le contexte et les processus collectifs dans l'étude des travailleurs atypiques.

Les travaux de Blatt (2003) proposent ainsi d'envisager d'autres sources d'engagement que l'identification organisationnelle comme l'engagement dans un projet particulier de l'entreprise. Barley et Kunda (2001) soulevaient ce point comme artefact de l'organisation vu par les travailleurs prestataires. Notre étude permet d'envisager l'engagement et l'implication des travailleurs au sein de collectifs temporaires constitués par les équipes composites. Au-delà de l'entreprise et de l'organisation, l'équipe composite constitue la référence permettant de lier les travailleurs aux statuts juridiques différents. Le lien à l'entreprise s'opère au moyen des différents contrats des travailleurs. Le lien à la hiérarchie de l'entreprise et donc à son organisation formelle s'opère par la présence de salariés dans les équipes composites. En outre l'action de l'équipe composite est légitimée par une entité formelle de l'entreprise. Cette action n'est pas indépendante de l'entreprise même s'il s'agit d'activités considérées comme périphériques ou non cœur de métier.

Les apports de ce travail permettent d'envisager l'équipe composite comme source d'engagement pour l'ensemble des travailleurs qu'ils soient salariés ou extérieurs même si la reconnaissance est difficile à concrétiser. Et lorsque c'est le cas, cela reste une reconnaissance individuelle. En effet, il est rare que l'on récompense un collectif pour un surcroît de travail occasionné par l'absence temporaire d'un membre d'une équipe parti travailler sur un projet sans connexion directe avec l'organisation habituelle. De la même façon, l'engagement d'un travailleur prestataire ne garantit pas le renouvellement du contrat entre son employeur et l'entreprise dans laquelle il réalise son activité.

Enfin, la grille de lecture de la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise construite à partir des travaux de de Singly (2010) éclaire la manière dont la contradiction entre individualisation et éloge du collectif se résout dans la pratique. En effet, l'individu au travail compose un rôle approprié à la situation selon un répertoire qu'il se crée lors de la socialisation professionnelle permise par ses différentes expériences de travail.

Conclusion du I.

Les apports théoriques se situent au carrefour entre l'étude du travail et celle de l'organisation au travers de la collaboration entre des salariés et des travailleurs externes sur le lieu de travail de l'entreprise. Ainsi, la notion d'équipe composite s'envisage comme une entité modulaire intégrée par l'entreprise, ce qui réconcilie la théorie des organisations avec la question des nouvelles formes d'organisation et l'étude du travail avec la question des différents formats d'action collective. Le recours à des travailleurs atypiques conçu comme étant une stratégie de flexibilité de la main d'œuvre aboutit à des rigidités structurelles dans l'entreprise. Enfin, l'équipe composite peut constituer la structure organisationnelle de référence pour les travailleurs et dépasser ainsi les paradoxes apparents entre implication des travailleurs et flexibilité des contrats de travail.

II. Apports méthodologiques : une unité d'analyse originale étudiée en dynamique

Le projet de connaissance visant à comprendre les transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise s'opère à travers la méthodologie d'observation participante par l'analyse des situations de gestion incarnées dans la collaboration de salariés et de travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. Le choix d'une unité d'analyse constituée par un groupe de travailleurs au sein d'une direction de l'entreprise permet d'analyser les ressorts de la collaboration et de rendre visibles les dynamiques de statut juridique et de rôle des travailleurs dans l'organisation. Le premier point développe l'apport constitué par l'unité d'analyse retenue. Les dynamiques individuelles et collectives retracées dans l'enquête de terrain forgent la notion de trajectoire dans l'organisation. Le deuxième point développe la contribution de cette notion de trajectoire dans une perspective méthodologique. Enfin, la mise en œuvre de la démarche des mémos théoriques et pratiques est détaillée dans le troisième point afin de l'envisager comme processus de théorisation.

1. L'unité d'analyse constituée par un groupe de travailleurs au sein d'une direction de l'entreprise

Entre l'organisation et l'individu pris comme niveaux d'analyse traditionnels, l'étude a montré que le choix d'une unité d'analyse constituée par un groupe de travailleurs situé dans une entité légitime de l'entreprise permet de voir le phénomène de collaboration entre les salariés et les travailleurs extérieurs jusque-là peu pris en compte y compris par les individus concernés.

En effet, le niveau de l'organisation représenté dans notre étude par l'entreprise en tant qu'entité juridique révèle une présence relative importante de travailleurs extérieurs au travers notamment du bilan social. Or, si les différentes procédures administratives en place au sein de l'entreprise donnent à voir la manière dont les travailleurs entrent dans l'organisation, les dynamiques de statuts juridiques ne seraient visibles que si la liste des différents travailleurs par statut était tenue à jour sur une période de temps suffisamment longue. La confrontation de ces listes pourrait permettre ensuite d'identifier les personnes ayant travaillé dans l'entreprise sous différents statuts. Cependant, nous avons vu que pour les travailleurs prestataires, l'entreprise n'accède aux identités des travailleurs prestataires que si ces derniers utilisent le matériel informatique mis à disposition par l'entreprise. Ainsi, il reste difficile en pratique de tracer les changements de statuts des travailleurs sans entrer à l'intérieur de l'organisation.

Par ailleurs, se limiter au niveau individuel et considérer chaque travailleur par rapport à son statut permet certes de voir les dynamiques de statut à l'œuvre mais pas de percevoir les rapports entre le statut et le rôle joué par le travailleur au sein d'un ensemble plus large.

Ainsi, le niveau d'observation de la direction permet de voir les dynamiques de statuts juridiques des travailleurs ainsi que les dynamiques de rôles dans la direction. Pour comprendre le lien entre les activités et les travailleurs, l'agencement interne de la direction est un point de repère nécessaire mais non suffisant dans la mesure où les travailleurs extérieurs ne figurent pas à l'organigramme et ne sont pas identifiés par ailleurs. La prise en compte des collectifs de travail, c'est-à-dire des groupes de travailleurs réalisant effectivement l'activité permet de compléter la structure officielle de la direction. C'est dans la considération conjointe de la direction et du groupe de travailleurs que se situe l'unité d'analyse pertinente pour observer la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

Cette unité d'analyse devient une catégorie descriptive comme nous l'avons montré dans notre étude. La notion d'équipe composite permet de qualifier l'unité d'analyse comme

objet d'étude. L'équipe composite constitue une notion entre travail et organisation dans la mesure où l'activité est réalisée de manière conjointe par des travailleurs rattachés à des organisations différentes. L'équipe composite opère au sein d'une entité légitime de l'entreprise. L'aspect structurel de l'entreprise persiste au sein de l'équipe composite. L'organisation de l'activité sous la forme d'un travail d'équipe permet de comprendre la nature du travail réalisé au-delà des statuts juridiques des travailleurs.

L'unité d'analyse comprise par le groupe de travailleurs pris au sein d'une direction se situe entre les niveaux traditionnels de l'organisation et de l'individu tout en les intégrant dans des dimensions structurelles et relationnelles. La structure de l'entreprise apparaît au niveau de l'agencement interne de la direction et la relation du travailleur à l'organisation apparaît au sein du groupe restreint dans la gestion des travailleurs.

2. La notion de trajectoire pour capturer les évolutions individuelles et collectives au sein de la direction

La dynamique des statuts juridiques des travailleurs est intéressante à étudier en rapport avec les évolutions de rôle des travailleurs au sein de la direction. En outre, la prise en compte des trajectoires individuelles des travailleurs quel que soit leur statut juridique dans le contexte d'une direction permet de mieux comprendre les similitudes et les différences entre les salariés et les travailleurs extérieurs.

L'étude conjointe des trajectoires individuelles mais également collectives permet d'envisager la notion d'équipe composite comme un format d'action pérenne. Même si la composition est temporaire du fait des engagements temporels différents selon les statuts juridiques, les collectifs se recomposent avec d'autres travailleurs. Dans le cas des travailleurs extérieurs, nous avons vu qu'un phénomène de « remplacement » peut intervenir au sein des collectifs de la même manière qu'un salarié succède à un autre sur un même poste.

Par ailleurs, il serait intéressant de systématiser l'observation des trajectoires individuelles des travailleurs extérieurs à l'intérieur d'une entreprise. En effet, la notion de *boundaryless career* (Arthur et Rousseau, 1996) ou carrière transorganisationnelle se fonde sur l'idée que les travailleurs d'aujourd'hui font carrière non plus dans une seule entreprise mais en changeant d'entreprise. Les travailleurs prestataires en particulier réalisent une carrière transorganisationnelle car ils sont amenés à changer de client sans pour autant changer d'employeur. Notre approche est légèrement différente dans la mesure où nous

nous sommes intéressés aux trajectoires des travailleurs extérieurs à l'intérieur de l'entreprise.

Ainsi, la mise en perspective de la possibilité d'une trajectoire à l'intérieur de l'entreprise pour les travailleurs extérieurs soulève des questions sur l'approche des carrières transorganisationnelles et notamment l'influence du parcours du travailleur sur les choix des clients. En effet, lorsque le client choisit le profil du travailleur extérieur, il arrive que les critères de choix reposent en partie sur la connaissance du travailleur sur le secteur d'activité voir directement l'entreprise. A contrario, il arrive qu'un chef de projet travaille avec un prestataire choisi par la direction des achats suite à un appel d'offres.

Dans le cas spécifique des intérimaires, nous avons pu observer des parcours sur plusieurs directions de l'entreprise. Par exemple, une intérimaire ayant travaillé à la direction des ressources humaines a été sélectionnée par un responsable d'activités pour travailler à la direction des services généraux.

L'étude de trajectoires collectives et individuelles des travailleurs quel que soit leur statut juridique s'avère être une méthode pertinente pour étudier finement les dynamiques de statut et de rôle des travailleurs au sein de la direction et donc de l'entreprise. Cette méthode pourrait s'appliquer pour étudier les carrières transorganisationnelles et en particulier les parcours des travailleurs extérieurs à l'intérieur des organisations.

3. La pratique des mémos comme processus de théorisation

Il est apparu au cours de notre recherche toute la difficulté du terrain qui se dérobe sans cesse (Berry, 2000). Comme nous l'avons exposé en début de la partie 2, le problème de recherche s'est construit par allers-et-retours entre les observations du terrain et la revue de la littérature. La pratique systématique d'écriture de mémos inspirée par la démarche de Dumez (2004) a permis de repérer le « trou » dans la littérature relatif au phénomène de collaboration entre travailleurs extérieurs et salariés sur le lieu de travail de l'entreprise.

Si notre pratique concrète diffère de la démarche de Dumez (2004) dans le sens où nos mémos théoriques consistent pour la plupart en une suite de notes de lecture d'articles et nos mémos pratiques contiennent des notes de terrain prises à un moment particulier, l'objectif de ne pas forcer les liens entre les observations et la théorie est conservé. En effet, un travail de théorisation du terrain est mené indépendamment d'un travail de mise en pratique de la théorie. En d'autres termes, il s'agit de spécifier la théorie d'une part et les observations d'autre part (Dumez, 2011b). Le travail d'articulation se fait à partir des

spécifications obtenues et permet d'ajuster à la fois la littérature adéquate et l'angle d'approche du terrain.

Cette approche permet d'éviter le biais de circularité, c'est-à-dire d'éviter d'aborder le terrain avec une théorie en tête, que l'on retrouverait forcément dans les données. Dans notre approche, l'articulation entre la théorie et les observations est issue de spécifications successives entre d'une part des mémos pratiques et d'autre part des mémos théoriques.

Le processus de théorisation est le résultat de spécifications successives des observations réalisées sur le terrain et des champs de littérature entrant en échos avec ces dernières. L'apport de la thèse consiste en une mise en œuvre de la pratique des mémos issue de la démarche de Dumez (2004).

Conclusion du II.

Les apports méthodologiques de la thèse sont de trois ordres. Le premier apport concerne l'unité d'analyse qui se situe entre les deux niveaux d'analyse traditionnels que sont le niveau individuel et l'organisation. De plus, la combinaison d'un groupe de travailleurs étudié au sein d'une direction paraît originale en théorie des organisations. Le second apport relève du caractère dynamique de l'étude obtenu grâce à l'étude de trajectoires à la fois individuelles et collectives. Au niveau des individus, la recherche des différentes positions occupées par le travailleur quel que soit son statut juridique permet de comprendre les similitudes et les différences entre les deux populations. Cette recherche constitue surtout une piste de développement pour la notion de carrière transorganisationnelle. Enfin, la mise en pratique de la démarche de mémos théoriques et pratiques proposée par Dumez (2004, 2011b) constitue à la fois un processus de théorisation et une prévention contre le risque de circularité de la recherche.

III. Des implications managériales transversales à l'entreprise

Pour l'entreprise, le changement majeur consiste à prendre en compte l'ampleur du phénomène de collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs. L'enquête de terrain a confirmé que les pratiques de gestion d'une main d'œuvre mixte existent, il s'agit donc de les reconnaître dans les discours voire de les promouvoir notamment dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux et de la promotion de la diversité dans l'entreprise. Les paragraphes qui suivent articulent les apports potentiels de la thèse pour la pratique dans la dimension stratégique, managériale, fonctionnelle et éthique de l'entreprise.

1. Intégrer l'équipe composite dans la stratégie de l'entreprise

Le modèle de flexibilité tel que nous l'avons étudié dans la revue de la littérature a de lourdes conséquences sur la stratégie de l'entreprise. En effet, celle-ci doit se révéler performante à un instant donné tout en garantissant une performance dans le temps. La question stratégique des ressources humaines se pose en termes de compétences mais également de coûts. Au niveau de l'entreprise, les stratégies de flexibilité de la main d'œuvre doivent permettre de soutenir la stratégie métier de l'entreprise.

Or, nous avons vu que le modèle cœur-périphérie développé dans les années 80 ne reflétait plus les pratiques et les enjeux actuels de l'articulation entre la main d'œuvre et le cœur de métier. En effet, l'idée d'une correspondance entre des activités de cœur de métier réalisées par des salariés et des activités périphériques réalisées par des travailleurs atypiques ne correspond pas aux pratiques actuelles de recours à des prestataires dans les activités principales de l'entreprise et de garder une main d'œuvre salariée pour réaliser les activités support. C'est pourquoi la notion d'équipe composite peut constituer une catégorie descriptive permettant de penser conjointement le mélange de la main d'œuvre et le format d'action de cette dernière.

Par ailleurs, se pose la question de la dynamique du cœur de métier et donc du développement de nouvelles activités. Une solution organisationnelle de plus en plus fréquente consiste à externaliser à un groupement d'entreprises la construction et la mise en service d'une nouvelle unité de production par exemple. Or il apparaît que ce mode de régulation du développement de nouvelles activités ne donne pas entièrement satisfaction. Ainsi l'idée de former des équipes composites pour le développement d'activités pourrait permettre de concilier une flexibilité dans l'activité tout en la laissant soumise à des mécanismes hiérarchiques. La différence avec l'équipe projet réside dans la pérennité du format d'action en équipe composite.

2. Le management dans l'entreprise

L'idée que l'entreprise repose sur des salariés devient difficile à conserver dans la mesure où ces derniers représentent entre 50 et 90% des travailleurs. Ainsi se posent les questions de la gestion individuelle et de la gestion collective de cette population juridiquement fragmentée.

2.1 Gérer l'individualisation de la gestion des travailleurs par statut juridique

La tendance à l'individualisation de la gestion des salariés relève d'une pratique de gestion des ressources humaines visant à aligner les intérêts du salarié avec ceux de l'entreprise. Ainsi, le management par objectifs devient la norme dans les grandes entreprises. Le salarié, lors de son entretien annuel avec son manager, réalise l'évaluation de ses activités à travers les objectifs qui avaient été fixés l'année précédente. L'évolution de la rémunération voire l'attribution de bonus prenant la forme d'une rémunération variable dépendent des résultats de l'entretien. Cette politique implique pour le manager de gérer individuellement chaque salarié qu'il a sous sa responsabilité.

En outre, nous avons mis en évidence la surcharge de travail mal reconnue mais pourtant présente liée à la gestion du personnel extérieur. En effet, selon le statut juridique du travailleur, les procédures de gestion diffèrent mais restent à réaliser pour assurer le bon déroulement du contrat du travailleur. Ainsi, pour les travailleurs en CDD ou en formation, des formes d'évaluation et de rémunération peuvent exister selon l'appréciation du manager ou être obligatoires comme dans le cas de l'évaluation d'un travailleur étudiant. Dans le cas de l'intérim, le responsable du travailleur doit valider chaque semaine la présence effective de l'intérimaire. Pour les travailleurs prestataires, les modalités de contrôle de la prestation dépendent du contrat. Il en résulte une multiplicité de procédures ainsi qu'une instabilité relative selon les modalités contractuelles qui peuvent varier d'un contrat à l'autre. Le manager devenu pilote de prestataires se doit d'être informé pour éviter que le travailleur extérieur ne rencontre des difficultés administratives. Nous avons également mis en évidence la difficulté de la reconnaissance d'un salarié membre d'une équipe composite au moment de son évaluation annuelle.

Au-delà d'une individualisation de la gestion des salariés, il s'agit bien d'une individualisation de la gestion des travailleurs selon le statut juridique et les politiques de l'entreprise en vigueur. Une fois que le responsable d'une activité impliquant des salariés et des travailleurs extérieurs réussit à gérer individuellement ses collaborateurs, il lui reste à trouver le moyen d'animer le collectif formé par les individus individualisés.

2.2 Animer des collectifs de travail temporaires composés d'individus divers

La revue de littérature sur les travailleurs atypiques envisageait de manière peu favorable le mélange de travailleurs aux statuts juridiques différents. La solution consistant à séparer physiquement les salariés des travailleurs atypiques afin de conserver la performance semblait la plus pertinente. Or notre étude a montré que les possibilités d'action collective persistent malgré les différences de statut juridique. De plus, le format d'équipe composite permet de résoudre une partie des paradoxes entre la flexibilité d'une part et l'engagement et l'implication des travailleurs d'autre part.

Les résultats de l'étude permettent ainsi de formuler des propositions en matière de gestion d'équipe composite. Nous distinguons deux phénomènes : la dynamique externe constituée par l'action de l'équipe au sein d'une entité de l'entreprise et la dynamique interne se produisant entre les membres de l'équipe.

En matière de dynamique externe, nos résultats ont montré que la reconnaissance de l'action de l'équipe et de la mixité juridique de sa composition au sein de l'entité de rattachement garantit la stabilité du fonctionnement de l'équipe. De même, la reconnaissance directe par le dirigeant de l'entité de l'action de l'équipe et de ses membres permet de soutenir l'effort collectif et la cohésion autour du responsable de l'équipe. Ainsi, la reconnaissance du dirigeant semble constituer une condition minimale de dynamique externe garantissant le bon fonctionnement d'une équipe composite.

Si l'on s'intéresse à la dynamique interne de l'équipe, il apparaît qu'un rôle d'animation demande un investissement important. En effet, la communication entre les membres de l'équipe doit se réaliser de manière performante malgré les différences de culture organisationnelle engendrées par les différences de statut. Par ailleurs, les rythmes de travail de chacun peuvent être différents dans le cas notamment des étudiants en alternance, des prestataires, des consultants et des salariés à temps partiels. Ainsi, une gestion étroite et rigoureuse du planning doit permettre à chacun et au groupe de s'organiser. La nature des informations reçues peut différer selon le statut des travailleurs d'où la nécessité d'animer un partage de l'information au sein d'un système accessible à tous les membres. Dans le cas de l'équipe fonctionnelle, nous avons vu qu'une attention particulière de la responsable était portée sur l'organisation du système d'information et sur le maintien d'un « même niveau d'information » pour tous les membres. Par exemple, l'affichage d'un planning des absences de tous les membres quel que soit le statut permet une bonne organisation connue de tous. Le partage de l'information constitue un ciment permettant l'action collective au-delà des statuts juridiques.

Par ailleurs, comme stipulé dans le paragraphe précédent, la connaissance des procédures administratives inhérentes aux différents statuts juridiques des membres permet d'assurer le bon déroulement du contrat de chaque membre. Cependant pour équilibrer l'individualisation de la gestion, il est important de mettre en œuvre des formes de reconnaissance collective pour valoriser la dimension collective de l'activité réalisée. Par exemple, la tenue de repas d'équipe faisant suite à des réalisations permet de stabiliser la dynamique interne. En outre, le responsable peut appuyer le travail réalisé auprès de sa hiérarchie afin que le dirigeant puisse le valoriser dans les discours officiels et obtenir le renouvellement des contrats. Enfin, l'intégration volontaire des individus au sein de l'entreprise peut permettre de faciliter les passages sur d'autres missions de l'entreprise voire de favoriser la dynamique des statuts. Ceci constitue un levier de motivation non négligeable que le responsable de l'équipe peut actionner auprès de son responsable hiérarchique pour favoriser les dynamiques collectives.

La gestion des travailleurs s'individualise selon le statut juridique et représente une charge de travail aussi bien concernant les salariés que les travailleurs extérieurs. Ainsi, le responsable d'une activité réalisée à la fois par des salariés et des travailleurs extérieurs gère individuellement chacun de ses collaborateurs selon sa spécificité tout en ayant intérêt à constituer un fonctionnement en équipe. Le bon fonctionnement d'une telle équipe semble reposer sur des dynamiques externes visant la reconnaissance par le dirigeant à défaut de celle de l'ensemble de l'entité et des dynamiques internes d'animation d'un collectif par le partage de l'information et la reconnaissance de la dimension collective du travail.

3. Les travailleurs gérés individuellement par des directions différentes

Le découpage fonctionnel de l'entreprise selon des activités support de gestion des ressources humaines, de gestion des achats et de gestion de l'informatique repose sur une vision intégrée de l'entreprise. Ainsi, notre étude mène à la réflexion selon laquelle les travailleurs de l'entreprise d'aujourd'hui sont non seulement gérés de manière individuelle mais par trois directions différentes selon les statuts et les attributs concernés.

3.1 La direction des ressources humaines : une direction déconnectée?

La direction des ressources humaines gère les salariés de l'entreprise ainsi que les contrats de formation des étudiants (contrats d'apprentissage, de professionnalisation ou convention de stage). Cette direction peut, comme nous l'avons étudié, piloter le recours à l'intérim en collaboration avec l'entité utilisatrice. La direction des ressources humaines gère les effectifs salariés et les contrats des étudiants, voire les effectifs en intérim, mais pas les travailleurs prestataires. Pour ces derniers comme pour les intérimaires, la direction des

achats intervient également dans la gestion, voire dans le choix des entreprises prestataires et des entreprises de travail temporaire.

Au-delà du suivi partiel des effectifs, la direction des ressources humaines développe des politiques de formation, de rémunération et de mobilité qui sont applicables seulement à une partie des travailleurs de l'entreprise.

Si nous prenons l'exemple des politiques en matière d'évaluation, de rémunération et de formation des salariés appliquées dans l'entreprise GAMMA SIGMA, on observe une déconnexion des calendriers de réalisation de chacun des processus ainsi qu'une inadaptation de la temporalité à l'activité de l'organisation. En effet, il était demandé aux managers de remplir des formulaires de besoin en formation avant la tenue des entretiens annuels. De la même manière, les managers devaient donner leur souhait en matière de rémunération et notamment de rémunération variable avant d'avoir évalué leurs collaborateurs. La direction des ressources humaines applique des procédures administratives organisées par différents interlocuteurs en son sein dont les calendriers ne sont pas harmonisés. La mécanique du système semble primer sur les dimensions humaines et managériales.

Pour ses collaborateurs salariés, le manager fait parfois le grand écart entre des procédures administratives incompatibles avec des critères humains de bonne gestion du personnel. De plus, la temporalité annuelle systématique de ces procédures ne convient pas toujours aux activités dont le cycle est plus court ou plus long. Dans le cas précis des services généraux et dans le cadre de l'évolution très rythmée de la direction, d'autres modes de gestion ont dû être mis en place pour assurer l'intérim entre deux procédures annuelles.

La direction des ressources humaines gère une partie seulement des travailleurs. Pour les salariés dont elle ne reconnaît que le responsable hiérarchique officiel, les procédures de gestion classiques semblent déconnectées de la réalité du travail.

3.2 La direction des achats fournit la main d'œuvre liée aux contrats de prestations

Les contrats de prestation des grandes entreprises sont en général négociés par une direction des achats dont l'objectif est de bénéficier d'économies d'échelle. Ainsi, des contrats cadres ou des contrats pluriannuels sont signés avec des prestataires de services dans le but de fixer des conditions générales d'exécution valables sur une certaine période. Les utilisateurs de ces contrats peuvent ainsi s'approvisionner sans avoir à renégocier les conditions d'exécution. En revanche, les utilisateurs ne sont pas systématiquement

impliqués dans les appels d'offres. Lorsque c'est le cas, ils peuvent avoir à remplir un cahier des charges dont la forme ne s'adapte pas toujours à la réalité du besoin.

Par exemple, l'entreprise GAMMA SIGMA détient des contrats cadres avec des cabinets de conseil et des sociétés de services informatiques dans lesquels les conditions tarifaires de recours à un consultant sont fixées selon le profil du travailleur souhaité. Les entités de GAMMA SIGMA passent une commande sur ces contrats lorsqu'elles ont besoin d'un prestataire.

D'autres cas de figure sont possibles lorsque les entités souhaitent contractualiser avec un prestataire en particulier, la direction des achats n'intervient que si le montant de la transaction atteint un certain seuil financier ou engage l'image de l'entreprise. En dessous du seuil, il incombe à l'entité de contractualiser directement avec le prestataire selon les conditions générales d'achats de l'entreprise. Cette frontière est à géométrie variable. Dans la mesure où la direction des achats intervient dans le choix des prestataires et que la direction des ressources humaines intervient dans le choix des entreprises de travail temporaire, il peut se produire des conflits inter-directions dont la régulation est difficile puisque localisée au niveau de la direction générale.

Pour revenir aux contrats cadres mis en place par la direction des achats, il s'agit d'outils de mise à disposition de personnel extérieur dans la mesure où les entités peuvent passer des commandes de jours de prestation de manière accessible. Ainsi la direction des achats définit les conditions tarifaires auxquelles interviennent les prestataires.

L'intervention des prestataires n'apparaît pas comme un nombre de travailleurs dans la comptabilité d'une entreprise mais comme un montant de prestation. Ainsi, la direction des achats n'a pas l'information sur le nombre de prestataires présents dans l'entreprise à une date donnée. Elle joue seulement le rôle de pourvoyeur de main d'œuvre prestataire.

3.3 La direction informatique détient une liste plus exhaustive des travailleurs

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les travailleurs quel que soit leur statut juridique sont désormais dotés par l'entreprise du matériel nécessaire à la réalisation de leur activité. Or, dans la plupart des activités, un poste de travail nécessite un ordinateur et un compte de messagerie. Même si certaines prestations s'organisent autour d'adresses de messagerie génériques comme c'est le cas pour les prestations d'accueil et d'assistance par téléphone (hot line), les travailleurs prestataires restent identifiés dans la mesure où ils utilisent un micro-ordinateur appartenant à l'entreprise.

Ainsi, la direction informatique recense les travailleurs présents dans l'entreprise grâce au compte informatique permettant au travailleur d'avoir du matériel et/ou une adresse

de messagerie. Or, il apparaît que la direction informatique n'est pas en mesure de réaliser les mises à jour notamment lors des départs des prestataires car cette information ne leur est pas toujours transmise. En effet, la direction des ressources humaines gère le contrat de travail des salariés et des étudiants, et la direction des achats gère le contrat de prestation et non les individus. Le manager doit donc remplir un formulaire stipulant l'arrivée ou le départ d'un travailleur. S'il est incontournable de remplir le formulaire d'arrivée pour obtenir le matériel informatique, le formulaire de départ ne sert qu'à rendre le matériel et supprimer les comptes informatiques. Il est plus facile de « ranger » le matériel dans une armoire et d'attendre que le compte soit supprimé après un long temps de latence. Il en résulte que la direction ayant le plus accès à l'identification des personnes travaillant dans l'entreprise ne détient pas néanmoins l'information mise à jour.

Au final, les effectifs réels des travailleurs de l'entreprise sont tracés par la direction informatique dans le cadre de la gestion du matériel et des comptes de messagerie. En outre, les travailleurs prestataires arrivent dans l'entreprise par un processus dépendant de la direction des achats. Il en résulte que de nombreux travailleurs échappent à la gestion de la direction des ressources humaines. L'idée d'une efficacité des politiques de ressources humaines sur la motivation des travailleurs par exemple doit être réaménagée dans la mesure où ces politiques sont déployées sur une partie seulement des travailleurs.

Nous avons vu lors de l'étude de terrain que la gestion intégrée des travailleurs pouvait se réaliser au niveau d'une entité où il est plus aisé de « voir » les travailleurs impliqués dans les activités de l'entité. Si des régulations sont opérées sur le terrain malgré l'éclatement fonctionnel de la gestion individualisée des travailleurs, l'idée d'une direction intégrant la gestion de l'ensemble des travailleurs permettrait de mieux appréhender les problèmes actuels et notamment les enjeux en terme de diversité et de prévention des risques psychosociaux.

4. Les enjeux de la diversité : entre éthique et prévention des risques psychosociaux

Le corps social de l'entreprise n'est plus réductible aux seuls salariés et est composé d'une somme de travailleurs individualisés. La quantification n'est pas évidente mais on peut supposer que les salariés ne représentent plus que 50 à 90% des travailleurs. Les enjeux actuels du management semblent s'orienter, d'une part, vers la prévention des risques psychosociaux et, d'autre part, vers la recherche de diversité dans l'entreprise.

4.1 Comment envisager la prévention des risques psychosociaux au sein d'un corps social fragmenté ?

La question qui apparaît rapidement en matière de prévention des risques psychosociaux (RPS) est la suivante : comment prévenir les RPS lorsque les accords d'entreprise ne concernent que les salariés? En effet, la mesure de l'Etat visant à obliger les grandes entreprises à signer des accords ne résout que partiellement le problème puisque ces accords se limitent aux seuls salariés. La direction des ressources humaines ne s'occupe pas d'un travailleur extérieur en difficulté, le médecin du travail et l'assistante sociale n'ont pas pour mission de veiller sur les travailleurs extérieurs.

Cependant, les CHSCT[47] des entreprises positionnent leur cadre d'action au niveau de l'établissement, c'est-à-dire d'un lieu où le travail est réalisé. Les travailleurs aux différents statuts juridiques sont donc intégrés dans la dimension spatiale du périmètre d'action de ce comité. Le CHSCT « dispose de prérogatives particulières lorsque des entreprises extérieures interviennent au sein de l'établissement dont il est issu. »[48]. La coordination des mesures de prévention concernant les différents types de travailleurs se réalise donc au niveau du CHSCT.

Néanmoins, la médecine du travail de l'entreprise ne concerne que les salariés, les travailleurs étudiants et les travailleurs en contrat à durée déterminée. De fait, dans les cas d'urgence concernant des travailleurs extérieurs, la médecine du travail de l'entreprise peut intervenir pour réguler localement la situation et se coordonner avec la médecine du travail de l'employeur du travailleur extérieur. Des ajustements locaux permettent de pallier les problèmes survenant aux frontières juridiques et organisationnelles. En effet, un médecin du travail de GAMMA SIGMA disait qu'il accueillait toutes les personnes en difficulté quel que soit leur statut.

Nos travaux ont montré la formation de collectifs de travail au-delà des frontières juridiques de l'entreprise que nous avons appelés équipes composites. Au-delà de l'aspect organisationnel, cette forme d'action peur constituer également une protection des individus face à l'instabilité de l'environnement. Les travaux de Jean-Claude Sardas (1993, 2008) portent sur la dynamique identitaire globale de l'acteur comme moyen d'évaluer les risques associés au rôle offert par l'organisation mais confortent également l'idée qu'un collectif porteur peut aider l'individu à trouver un équilibre dans son rôle. Ainsi l'équipe composite peut également être envisagée comme un collectif porteur pour les individus individualisés.

[47] Comité pour l'Hygiène, la Sécurité et les Conditions de Travail
[48] Source Internet, site ministériel : http://www.travailler-mieux.gouv.fr/Synthese-sur-le-comite-d-hygiene.html

Par ailleurs, en suivant l'analyse de de Singly (2010) sur les rôles composés par les individus, la prévention des risques psychosociaux se limite difficilement au strict cadre de l'entreprise. En effet, de Singly (2010) donne l'exemple d'un travailleur se désinvestissant dans le rôle qu'il a composé dans l'entreprise car il estime que son action n'a plus de sens. L'auteur précise que le désinvestissement est bien vécu si le travailleur s'investit simultanément dans un autre rôle comme celui consistant à construire une maison. L'auteur poursuit :

> « La légèreté d'un rôle (curieusement limité aux dimensions les plus contraintes) n'est pas destructrice pour l'individu s'il sait la combiner à d'autres investissements. Si au contraire elle est vécue sous le mode de la flexibilité contrainte, de l'inutilité de son travail elle devient dangereuse. » (de Singly, 2010, p. 104)

Ainsi, les situations dans lesquelles les individus vont vivre un sentiment d'inutilité dans leur travail ne vont pas systématiquement se transformer en un risque psychosocial pour la personne. En effet, certains individus vont opérer un désinvestissement de leur rôle de travailleur pour l'entreprise pour s'investir dans un autre rôle hors du monde de l'entreprise. Cependant, il n'en reste pas moins que l'entreprise a intérêt à garantir la possibilité d'un rôle pour chacun des travailleurs d'abord d'un point de vue éthique mais également d'un point de vue économique. D'où l'existence de certaines pratiques d'entreprise cherchant à impliquer les travailleurs afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Les enjeux en matière de prévention des risques psychosociaux ont fait l'objet d'une médiatisation importante durant ces dernières années. Le choc produit par l'annonce de suicides de salariés sur le lieu de travail d'entreprises historiques comme France Télécom et Renault a contribué à la médiatisation du problème du stress au travail. Il semble néanmoins qu'un nouveau thème émerge dans les médias et les pratiques d'entreprises. En effet, la notion de diversité entendue comme un mélange de travailleurs d'âge, de profils et d'origines culturelles différentes intéresse de plus en plus les entreprises. La mise en place d'un « Label Diversité » par l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) témoigne de cette tendance. Cependant la question demeure de savoir quelle population de travailleurs est concernée par la diversité.

4.2 La diversité mais dans quelle population ?

« Le label Diversité est le témoignage de l'engagement des organismes en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines »[49] peut-on lire sur le site Internet de l'AFNOR. Dans cette approche, la diversité ne concerne que la population relevant des ressources humaines de l'entreprise, c'est-à-dire essentiellement les salariés.

La revue de littérature sur les équipes et en particulier la notion d'équipe diverse (*diverse team*) a montré que la notion de diversité implique des critères de type sociodémographique comme l'âge et le sexe et de type professionnel comme le profil de compétences. En outre, la notion de diversité structurelle était entendue comme une variété d'appartenances organisationnelles au sein de l'entreprise. Ainsi la notion de diversité ne semble pas prendre en compte le statut juridique du travailleur.

La notion de diversité prend racine dans la politique d'égalité des chances menée par l'Etat au travers notamment de la loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances. A partir des 18 critères de discrimination recensés par la loi française, une politique de diversité dans l'entreprise va consister à prévenir les freins au recrutement et à l'évolution de carrière de personnes présentant ces critères. Les critères de discrimination sont les suivant : âge, sexe, origine, situation de famille, orientation sexuelle, mœurs, caractéristiques génétiques, appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race, apparence physique, handicap, état de santé, état de grossesse, patronyme, opinions politiques, convictions religieuses, activités syndicales.

Outre les problèmes éthiques liés à ce type de démarche qui nécessite de « comptabiliser » les critères de discrimination de chaque salarié et de chaque candidat à un poste, notre interrogation demeure sur la population concernée par ces politiques de diversité dans l'entreprise. Dans la mesure où nous avons montré que le corps social de l'entreprise ne se réduit pas aux seuls salariés, l'entreprise cherchant à éviter les discriminations au sein de ses salariés discriminerait ses travailleurs selon leur statut juridique.

Ainsi pour rejoindre un autre mouvement politique émergent constitué par la « sécurisation des parcours professionnels », nous proposons que l'entreprise élargisse sa vision de la diversité aux différents statuts juridiques de travailleurs qu'elle emploie. L'idée d'une direction en charge de l'intégration et de la gestion des différents travailleurs proposée dans le paragraphe précédent permettrait d'envisager les parcours réalisés par les

[49] Source : site Internet AFNOR : http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite

travailleurs extérieurs au sein de l'entreprise. Ainsi, les régulations locales observées dans les dynamiques de statut juridique et de rôle touchant les travailleurs pourraient être prises en compte à un niveau plus global de l'entreprise afin de comprendre les ajustements réalisés sur le terrain entre le travail et l'organisation. Cette compréhension pourrait alimenter des politiques de recrutement tenant compte de la réalité du travail et d'un vivier potentiel de travailleurs déjà en « poste » bien que juridiquement considérés comme travailleurs extérieurs.

Les enjeux actuels de la diversité dans l'entreprise comme corollaire à la politique d'égalité des chances ne considèrent que la population des salariés de l'entreprise. C'est pourquoi, nous proposons d'élargir la préoccupation de diversité à l'ensemble des travailleurs afin de ne pas tomber dans une discrimination des travailleurs selon le statut juridique. Par ailleurs, l'idée de mettre en place une direction dédiée à la gestion de l'ensemble des travailleurs permettrait à la fois d'envisager la diversité dans sa globalité mais également d'agir en faveur de la sécurisation des parcours professionnels. En effet, notre étude a montré l'existence de parcours de travailleurs extérieurs à l'intérieur de l'entreprise qu'il serait intéressant d'étudier au niveau non plus d'une direction mais de l'entreprise.

Conclusion du III.

La notion d'équipe composite comme catégorie descriptive permettant de comprendre les imbrications entre le travail et l'organisation sur le lieu de l'entreprise où se côtoient des travailleurs aux statuts juridiques différents bouscule certaines conceptions et pratiques de l'entreprise. En effet, le management dans l'entreprise tend à individualiser la gestion des salariés qui s'avère être une individualisation de la gestion des travailleurs. La généralisation du recours à des travailleurs extérieurs a nécessité la mise en place de procédures administratives spécifiques. Le responsable d'une activité mêlant salariés et travailleurs extérieurs doit donc à la fois gérer individuellement ses salariés et respecter les procédures en vigueur dans la gestion de ses travailleurs extérieurs. De plus, l'animation d'un collectif de travailleurs individualisés au sein d'une équipe composite requiert une attention particulière à la fois dans la dynamique interne à l'équipe mais également externe. Le découpage fonctionnel de l'entreprise selon une direction des ressources humaines, une direction des achats et une direction informatique produit une gestion fragmentée des travailleurs. Ainsi, l'idée d'une entité regroupant la gestion de l'ensemble des travailleurs permettrait d'agréger une vision représentative de la main d'œuvre de l'entreprise. Par ailleurs, cette entité pourrait résoudre les problèmes posés par l'application des accords de prévention des risques psychosociaux et de la charte de la diversité à la population des

salariés uniquement. Enfin, elle aurait les moyens de réaliser une gestion des risques liée à chacune des méthodes déployées pour gérer les ressources humaines.

Conclusion du chapitre 2

La notion d'équipe composite nous intéresse aujourd'hui car elle constitue une catégorie descriptive d'un format d'action pérenne se situant à la fois dans et au-delà des frontières de l'entreprise. Les apports théoriques se situent également aux frontières de plusieurs champs. La littérature sur les organisations est revisitée à l'aune de cette catégorie permettant de réconcilier travail et organisation. Certaines contradictions relevées dans les recherches menées sur les travailleurs atypiques sont résolues par la considération des formes d'action collective dont relève l'équipe composite. L'attribut même de flexibilité des pratiques de recours aux travailleurs atypiques est discuté dans la mesure où la généralisation du recours à des travailleurs extérieurs entraîne une bureaucratisation de la sélection et de la gestion de ces travailleurs au sein de l'entreprise. Enfin, l'équipe composite peut constituer le repère organisationnel partagé par l'ensemble des travailleurs et constituer une source d'engagement permise par la reconnaissance de l'action collective.

Les apports méthodologiques de l'étude portent également sur l'équipe composite prise en tant qu'unité d'analyse dans le contexte d'une direction. Par ailleurs, le caractère longitudinal de l'étude inclus dans l'étude des trajectoires individuelles et collectives permet de dessiner les dynamiques à l'œuvre au sein de la direction. Enfin, la mise en œuvre de la rédaction de mémos théoriques et pratiques permet de réaliser le double travail de spécification du terrain d'une part et de la théorie d'autre part. La construction du problème de recherche se situe dans le travail d'intermédiation entre les deux spécifications.

Les apports pour la pratique, autrement dit, les implications managériales se situent essentiellement au niveau des constructions reposant sur une politique de main d'œuvre de l'entreprise composée de salariés. De ce fait, le découpage fonctionnel de l'entreprise empêche une gestion globale des travailleurs malgré le mouvement d'individualisation de la gestion des salariés et des travailleurs extérieurs. Le responsable d'une activité mêlant salariés et travailleurs extérieurs gère chaque travailleur extérieur de manière individuelle alors qu'il doit respecter des procédures de ressources humaines pour gérer les salariés et animer en parallèle l'ensemble de ces travailleurs. Nous proposons d'envisager le management d'une équipe composite comme l'articulation d'une dynamique externe de valorisation du travail collectif et d'une dynamique interne consistant à partager les informations nécessaires au déroulement de l'activité et à respecter les cadres administratifs

posés par le statut juridique de chacun des membres. L'idée de consacrer une entité à la gestion de l'ensemble des travailleurs permettrait d'avoir une vision plus juste de la main d'œuvre de l'entreprise et de pouvoir résoudre les problèmes posés par l'application à la population des salariés uniquement des accords de prévention des risques psychosociaux et de la charte de la diversité. De plus, le manager pourrait retrouver un pouvoir en termes de reconnaissance en ayant connaissance des pratiques de ses pairs. Par ailleurs, la prise en compte systématique des parcours des travailleurs extérieurs à l'intérieur de l'entreprise pourrait contribuer au mouvement de sécurisation des parcours professionnels.

Chapitre 3 : Des limites traçant les développements potentiels de l'étude générale de la formation d'équipes composites dans l'entreprise

Les caractéristiques majeures de la thèse résident dans l'unité d'analyse combinant deux niveaux traditionnels d'analyse traitée au travers d'une méthodologie de recherche qualitative à partir du terrain d'une direction particulière d'une grande entreprise française. Les résultats obtenus sont inhérents à ce design de recherche dont les limites constituent les limites de la thèse. Néanmoins, l'étude approfondie d'une entreprise dans son secteur d'activité et d'une direction au sein de l'entreprise permise par la méthodologie d'observation participante déployée met en lumière des caractéristiques dont la généralisation peut être discutée et faire l'objet de propositions de développements potentiels. C'est pourquoi la distinction de trois limites majeures constituées par l'étude d'une entreprise et d'une direction uniques, la méthodologie de recherche qualitative et la segmentation en niveaux d'analyse sert de support pour dresser les développements potentiels issus de la thèse.

La première limite détaillée dans la première partie ouvre la voie à une analyse en termes de typologies d'entreprise et d'activités dans l'étude de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. La deuxième limite résidant dans le caractère qualitatif de la démarche permet néanmoins de proposer des designs de recherche quantitatifs. La deuxième partie présente ainsi les développements potentiels permettant de mesurer les dynamiques de statuts juridiques des travailleurs d'une part, et d'autre part, de procéder à l'analyse des relations entre les travailleurs indépendamment de leur statut juridique. Enfin, la troisième limite posée par la segmentation en niveaux d'analyse permet d'envisager une analyse en termes de frontières et de territoires. La troisième partie mobilise un cadre théorique sur l'analyse des frontières et propose un développement de l'étude des équipes composites à travers ce prisme.

I. La limite de l'étude d'une entreprise et d'une direction ouvre la voie à des développements sur des typologies d'entreprises et d'activités

La limite majeure de l'étude se rapporte au fait que les phénomènes ont été observés dans une seule entreprise et, à l'intérieur de cette entreprise, dans une unique direction. Cependant en rapprochant les caractéristiques de l'entreprise et de la direction décrites dans la partie 2 et celles d'autres entreprises et d'autres directions approchées de manière informelle, une conception d'analyse par typologie d'entreprises et d'activités semble intéressante pour évaluer la montée en généralité de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs.

1. Une analyse par typologie d'entreprises

L'étude du secteur d'activité de GAMMA SIGMA permet de définir les caractéristiques qui ont amené à la construction du secteur. Dans un premier temps, nous évaluons les rapprochements possibles avec les entreprises du même secteur que GAMMA SIGMA puis dans un second temps, nous envisageons les caractéristiques génériques du secteur pour les rapprocher ou les différencier d'autres secteurs.

1.1 Les rapprochements possibles avec d'autres entreprises et d'autres secteurs

Nous avons vu dans la partie 2 que l'entreprise GAMMA SIGMA relevait du même statut d'emploi que celui d'EPSILON, le statut ABC. Par ailleurs, l'histoire des deux entreprises est similaire à l'exception près que leurs domaines de spécialité historiques ne sont pas les mêmes et entraînent donc des différences en matière de technologie. Cependant, en matière de gestion des ressources humaines, le phénomène d'existence d'une norme d'emploi au sein de l'entreprise existe dans les deux cas. Nous rapprochons les entreprises EPSILON et GAMMA SIGMA sur le motif de l'existence d'une norme d'emploi qui induit une frontière d'autant plus forte entre les salariés et les travailleurs extérieurs.

Par ailleurs, la caractéristique du secteur en matière de régulation par l'Etat se retrouve dans d'autres secteurs comme celui des télécoms, de l'énergie et des transports. Le mouvement de dérégulation de ces secteurs ordonné par la commission européenne a produit des transformations dans les entreprises concernées et notamment en termes de gestion de la main d'œuvre. En effet, ces secteurs qui étaient relativement protégés ont adopté des modes de management issus de secteurs d'activités plus concurrentiels. Le rapprochement entre les différentes entreprises des secteurs des télécoms, de l'énergie et des transports se fait selon les conséquences de la dérégulation sur la gestion de la main d'œuvre s'orientant vers une flexibilisation croissante.

La dérégulation des activités s'est opérée dans les secteurs de la banque et des assurances dont les entreprises ont dû également s'adapter à une nouvelle donne internationale. Dans ces entreprises, les salariés bénéficiant de conditions d'emploi avantageuses ont vu également des modes de management tournées vers la flexibilité s'implanter.

Ceci nous amène à supposer que la perception des travailleurs atypiques comme étant des « externes » est similaire dans les entreprises de ces secteurs. Nous proposons d'étendre notre étude à ces entreprises avec l'idée que les résultats devraient illustrer la formation d'équipes composites comme format d'action collective.

Le secteur de l'automobile constitue aussi un secteur détenant un historique de régulation par l'Etat ainsi qu'une internationalisation et une intensification de la concurrence ayant amené des modes de management orientés vers la flexibilité. De manière générale, l'industrie organisée sur le modèle de la sous-traitance de spécialité comme l'automobile, mais également l'industrie aéronautique, donne naissance à des entreprises intégrateurs de systèmes. Ces dernières intègrent également la main d'œuvre des sous-traitants directement sur leur lieu de production. Nous définissons ainsi une seconde catégorie d'entreprises avec formation d'équipes composites.

Les pratiques de recours à des travailleurs extérieurs se généralisent dans l'ensemble des entreprises des secteurs des télécoms, de l'énergie, des transports, des banques, des assurances et des intégrateurs de systèmes dans l'industrie. Le point commun entre les entreprises de ces différents secteurs relève soit d'un statut d'emploi constituant une norme soit d'avantages liés au CDI considérés comme importants. De cette façon, le recours à des travailleurs extérieurs laisse apparaître une différence importante avec les salariés par référence à une norme ou par référence à des avantages.

Des différences pourraient apparaître dans la formation d'équipes composites entre les entreprises mentionnées. Celles-ci seraient à relier avec des politiques d'entreprise relatives à l'intégration des travailleurs extérieurs. Notre étude de GAMMA SIGMA a montré que les politiques de l'entreprise sans aller dans le sens de la formation d'équipes composites n'empêchaient pas néanmoins leur formation. Or certaines pratiques, que nous n'avons pas observées mais dont nous avons eu connaissance par comparaison, consistant pour l'entreprise d'accueil à procéder à la ségrégation des travailleurs par statut ou à interdire des manifestations de socialisation entre travailleurs, pourraient rendre plus difficile la collaboration entre travailleurs. Par exemple, la séparation des travailleurs dans des espaces différents est un moyen physique d'empêcher la collaboration. En effet, notre étude a montré que la proximité physique est un facteur important dans la constitution d'équipes

composites, car elle permet la circulation des informations nécessaires à l'ensemble de l'équipe pour produire.

En termes de dimensions permettant de construire une typologie, la dimension sectorielle et la dimension politique d'intégration des travailleurs extérieurs semblent ressortir pour étudier la formation d'équipes composites dans d'autres entreprises et permettre d'identifier la différence entre les entreprises prestataires et les autres.

1.2 La différenciation des entreprises prestataires

Les entreprises et les secteurs mentionnés dans le paragraphe précédent représentent en quelque sorte les clients des entreprises de prestations de services. Ainsi, sur la dimension sectorielle, les secteurs de l'informatique, du *facilities management*, du conseil, représentent les entreprises mettant à disposition leurs employés au sein des entreprises clientes, dans la logique où les entreprises clientes doivent rester concentrées sur leur cœur de métier.

Deux cas de figure se présentent pour étudier les équipes composites au sein de ces entreprises prestataires. Le premier concerne la formation d'équipes composites entre les salariés, les intérimaires, les étudiants, voire les sous-traitants du prestataire, sur le lieu de travail de l'entreprise cliente, mais sans collaboration directe avec les salariés du client. Par exemple, dans le cas des prestations d'accueil, de restauration et de nettoyage, les groupes de travailleurs réalisant l'activité ne collaborent pas directement avec les salariés de l'entreprise cliente, ils ont leur propre encadrement intermédiaire qui gère en général la relation contractuelle avec le client. Les travaux de Gabrielle Schütz (2011, 2012) sur la prestation des hôtesses d'accueil étudient les spécificités de cet encadrement intermédiaire « à distance » puisque les collaborateurs se situent sur le site de l'entreprise cliente et les responsables « tournent » en général sur plusieurs sites pour encadrer différentes équipes. Par ailleurs Schütz (2011) observe le recours au CDI et au CDD comme forme d'emploi des agents d'accueil, ce qui va dans le sens d'une main d'œuvre composée de travailleurs aux statuts différents. La question de la formation d'équipes composites est à étudier du point de vue de l'équipe prestataire avec des différences attendues dans la spécificité de cet encadrement « à distance » (Schütz, 2012) et donc de la forme d'autorité et de contrôle exercée par l'entreprise cliente. En effet, dans notre étude, le pouvoir de l'entreprise s'exerçait au travers de mécanismes bureaucratiques atténués (*soft bureaucracy*) consistant à recourir à l'autorité hiérarchique tout en décentralisant certaines décisions.

Le second cas de figure paraissant intéressant relève de la formation d'équipes composites au sein des sièges des entreprises prestataires de service dans lesquels des salariés gèrent la partie administrative des prestations. Nous supposons que comme dans les autres entreprises, le recours à des formes de contrats différentes du CDI se produit dans les fonctions de support de l'activité. Ainsi, les entreprises de prestation ont à gérer leurs propres services généraux, informatique avec la même problématique de gestion du personnel. La formation d'équipes composites est attendue dans les activités de services généraux et d'informatique traditionnellement externalisées. La différence pourrait apparaître dans une éventuelle culture de la prestation qui transparaîtrait au niveau du siège de l'entreprise prestataire.

En outre, une seconde typologie apparaît concernant précisément le type d'activité dans lequel étudier la formation d'équipe composite.

2. Une analyse par typologie d'activités

Notre étude a porté sur la direction des services généraux uniquement. De la même manière que pour la typologie des entreprises, les caractéristiques décrites dans la partie 2 à propos de l'activité des services généraux et le rapprochement avec les caractéristiques d'autres activités permettent d'envisager des dimensions à prendre en compte dans l'étude de la formation d'équipes composites dans une démarche typologique par activité.

2.1 Des activités de support variant selon la dimension spatiale du lien à l'entreprise

Les activités de services généraux décrites dans la partie 2 s'articulent autour de la maintenance technique des bâtiments et de l'ensemble des services nécessaires au fonctionnement de l'entreprise comme les prestations d'accueil, de courrier et de sécurité. Il en résulte une forte dimension physique nécessitant une présence de travailleurs en continu. Comme nous l'avons vu selon le type de gouvernance de l'entreprise, la plupart des activités peuvent être externalisées ou sous-traitées ce qui crée un terrain particulièrement propice pour étudier le mélange de main d'œuvre aux statuts juridiques différents.

La maintenance et la gestion du matériel informatique est une autre activité proche des services généraux comportant une forte dimension spatiale. De la même façon que pour les services généraux, ces activités peuvent être très fortement externalisées. Par ailleurs, nos observations de ce type d'activités nous ont amenés à rencontrer des travailleurs prestataires dont l'un était salarié de l'entreprise prestataire et le second était en contrat d'intérim dans l'entreprise prestataire mis à disposition chez GAMMA SIGMA. Cette activité

peut favoriser la formation d'équipes composites entre travailleurs extérieurs uniquement ou avec des salariés de l'entreprise cliente comme les cas que nous avons étudiés.

Cette observation révèle la complexité du rôle d'animateur d'une telle forme d'équipe composite. D'où l'importance de la localisation géographique des travailleurs permettant de les rassembler autour de l'activité à réaliser. Une première dimension que nous appelons dimension spatiale apparaît comme un critère de différenciation des activités.

Dans les activités qui auraient moins cette proximité géographique avec l'entreprise nous trouvons les activités plus administratives comme la gestion des achats, de la paie, la comptabilité et l'assistance téléphonique. Ces activités peuvent être externalisées hors du lieu de travail de l'entreprise car elles répondent à des normes précises et identiques quel que soit le type de client. Des pratiques dite de « off shoring » interviennent même sur ces d'activités qui sont délocalisées dans des pays dits à bas coûts. Or si l'externalisation de ces activités coupe le lien physique avec l'entreprise cliente, il n'en reste pas moins qu'elles s'organisent en « plateau ». En effet, les travailleurs sont regroupés sur les mêmes espaces en général, ouverts selon le principe de l'open space. La formation d'équipes composites paraît plus difficile dans le sens où, même si des travailleurs aux statuts juridiques différents occupent des postes similaires, les interactions entre les travailleurs apparaissent limitées. Néanmoins cette question reste pertinente dans la mesure où des formes de régulations collectives permettent de résoudre certaines tensions comme l'ont montré les travaux sur les risques psychosociaux dans les centres d'appels menés par l'ANACT[50].

En somme, la dimension spatiale de l'activité mesure le degré de proximité physique des activités de l'entreprise. Ainsi les activités de services généraux et d'informatique nécessitent-ils une présence physique des travailleurs sur le lieu de l'entreprise alors que de activités plus administratives comme la gestion de la paie peuvent être réalisées en dehors des frontières géographiques de l'entreprise voire en dehors des frontières nationales.

La question de la régulation de ces activités par le format d'équipe composite se pose différemment dans le cas des activités à forte proximité géographique et dans celui des activités « hors les murs ». En effet, notre étude a montré que l'autorité hiérarchique de l'entreprise sur les équipes composites s'exerçait au travers du lien des membres salariés et de la légitimité donnée par la direction aux activités réalisées.

Dans l'étude de la formation d'équipes composites dans d'autres activités, nous nous attendons à des différences selon le degré de proximité géographique des activités avec le lieu de l'entreprise.

[50] Agence Nationale pour l'amélioration des Conditions de Travail

2.2 La distinction opérationnel/fonctionnel comme qualification de l'activité ?

L'étude menée révèle que la dichotomie entre les notions d'activités fonctionnelles et opérationnelles existait y compris au sein de la fonction support des services généraux. De la même manière, dans les activités considérées comme relevant du « cœur de métier » de l'entreprise, certains travailleurs agissent directement sur les activités et d'autres assurent la gestion administrative nécessaire au bon déroulement.

Ainsi, nous proposons de considérer la différenciation des activités selon l'axe opérationnel et fonctionnel qui reste valable dans chacune des entités de l'entreprise que ce soit une entité du cœur de métier ou des fonctions supports. En effet, à l'intérieur de l'entité, il y a les travailleurs qui réalisent l'activité légitimant son existence et ceux qui assurent les activités de soutien à cette activité. Par exemple, à l'intérieur de la direction des services généraux, les travailleurs opérationnels pilotent les prestations et les travailleurs fonctionnels réalisent le contrôle de gestion, le contrôle interne et le suivi administratif entre autres.

Les résultats de l'étude font apparaître une différence sensible dans les conditions d'action des équipes composites étudiées. En effet, nous avons vu que dans le cas de l'équipe opérationnelle, la mixité de l'équipe en termes de statuts de travailleurs était reconnue et acceptée par tous. En revanche, dans le cas de l'équipe fonctionnelle, la caractéristique collective de l'action était peu perçue par les travailleurs de la direction bien que reconnue par la directrice dans la première période. Il semblerait que le format d'action en équipe composite apparaisse comme étant plus légitime dans des activités opérationnelles que dans des activités fonctionnelles. Une des raisons proviendrait de la représentation de l'activité opérationnelle comportant plus de spécificités et d'imprévus qu'une activité fonctionnelle. Le recours ponctuel à des travailleurs extérieurs répondrait simplement à ces imprévus. A contrario, l'activité fonctionnelle apparaîtrait comme étant précise et régulière donc pouvant être dimensionnée en nombre de salariés permanents.

En somme, la distinction entre le caractère fonctionnel ou opérationnel de l'activité réalisé au sein d'une entité de l'entreprise constitue une dimension intéressante dans l'approche typologique de l'étude des équipes composites.

Deux dimensions d'activités apparaissent intéressantes à étudier dans une approche typologique des équipes composites. La première dimension relève du degré de proximité de l'activité au lieu de l'entreprise. L'idée proposée est que lorsque l'activité nécessite une présence physique des travailleurs sur le lieu de l'entreprise, la régulation par l'entreprise se réalise aux moyens de mécanismes bureaucratiques atténués (*soft bureaucracy*) comme nous l'avons montré dans notre étude. Il reste alors à comprendre comment l'entreprise

régule les activités qui se déroulent hors de ses murs avec la formation potentielle d'équipes composites sur le lieu de travail du prestataire.

Conclusion du I.

La limite de l'étude localisée dans une unique entreprise au sein d'une unique direction permet néanmoins grâce à l'étude approfondie du terrain observé de dégager des caractéristiques permettant d'envisager une approche typologique. Ainsi, deux typologies s'esquissent : une typologie des entreprises et une typologie des activités.

Typologie des entreprises

Tableau 78: Proposition de dimensions à prendre en compte dans la perspective d'une typologie des entreprises en matière de formation d'équipes composites

Secteur	Typologie	Secteurs d'activités concernés	Propositions concernant l'étude de la formation d'équipes composites
Services	Entreprises clientes	Secteur des télécoms, énergie, banque, assurance	Equipes composites similaires à celles étudiées
	Entreprises prestataires	SSII, cabinets de conseil, *facilities management*, agences d'intérim	Deux cas de figure : les équipes composites chez le client sans ses salariés et les équipes composites au siège. ⇨ Existence d'une culture du prestataire ?
Industrie	Intégrateurs de systèmes	Secteurs automobile, aéronautique, matériel informatique	Equipes composites en production, en conception mais aussi dans les fonctions support Intégration formelle ou spontanée des sous-traitants avec les salariés ?
	Sous-traitants	Métallurgie, électronique, plasturgie etc.	Equipes composites en production et en support Intégration des travailleurs intérimaires et étudiants.

Typologie des activités

Tableau 79: Proposition de dimensions à prendre en compte dans la perspective d'une typologie des activités dans la formation d'équipes composites

	Proximité géographique, mélange avec des salariés	**Proximité géographique sans mélange direct avec des salariés**	**Eloignement géographique**
Fonctionnel	Formation d'équipes composites peu reconnues	Formation d'équipes composites au siège de l'entreprise prestataire	Formation d'équipes virtuelles
Opérationnel	Formation d'équipes composites légitimes	Formation d'équipes composites sur le lieu du client	Formation d'équipes virtuelles
Mécanismes de contrôle de l'entreprise	*Soft bureaucracy* (Courpasson, 2000)	Différence attendue par rapport au cas précédent : entre relation marchande et relation hiérarchique (Schütz, 2011, 2012)	Mécanisme de régulation par le contrat ?

II. La limite d'une étude approfondie et contextualisée ouvrant sur une analyse quantitative du phénomène

La généralisation des résultats n'est pas envisageable, en l'état dans la mesure où l'objectif de la recherche n'est pas de produire des énoncés généraux mais de comprendre une réalité locale en la comparant à des situations similaires et non similaires. En revanche, la compréhension approfondie de la situation de collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs permet de concevoir une analyse plus quantitative du phénomène. D'une part, nous proposons de revoir les statistiques de l'emploi afin qu'elles représentent l'ensemble des dynamiques à l'œuvre sur le terrain. D'autre part, nous évaluons la possibilité de tracer les trajectoires des salariés et des travailleurs extérieurs à l'intérieur de l'entreprise à l'aide de méthodes quantitatives.

1. Des statistiques de l'emploi à revoir ?

Comme nous l'avons vu dans la partie 1, les statistiques fournies par l'INSEE en matière de répartition de la population active s'intéressent aux grands types de contrat de travail. Ainsi, la part des travailleurs détenant un CDI, un CDD, un contrat d'apprentissage ou un contrat d'intérim est estimée par l'INSEE tous les trimestres. Or, nous avons vu que cette répartition ne permet pas d'envisager les transformations à l'œuvre, à savoir la dynamique des statuts juridiques et le recours à la prestation.

Afin d'obtenir une vision statistique du phénomène étudié de manière qualitative, le croisement des statistiques de l'emploi avec celui des secteurs d'activités qui recrutent permettrait d'envisager la part des contrats réalisés dans une activité de prestation de services. Par ailleurs, une représentation des flux de contrats permettrait de mieux cerner les dynamiques entre les différents contrats.

Selon les études de la DARES sur les mouvements de main d'œuvre, la part de CDD dans les embauches varie entre 65% et 80% sur l'année 2008 tous secteurs confondus, ce qui montre un passage quasi obligé des travailleurs par un CDD. Or, comme le note Bunel (2007) dans son rapport à la CEE sur l'emboîtement entre le CDD et le CDI, le CDD joue un rôle dans le processus de recrutement en CDI. Une analyse quantitative de la transformation des contrats de travail pour le même travailleur dans la même entreprise permettrait de mesurer la dynamique observée à la fois dans notre étude et relatée par la littérature (Cadin et. al, 2007 ; Serverin, 2011).

Par ailleurs, le croisement entre la durée du contrat de prestation d'un travailleur prestataire et la politique de recrutement de l'entreprise pourrait permettre de mesurer le recours à des prestataires « faisant carrière » au sein de l'entreprise dans des entités où le recrutement est difficile. Ainsi, de la même manière que Perraudin, Thèvenot et Valentin (2006) ont analysé des comportements de substitution de l'embauche par le recours à la sous-traitance dans l'industrie, le croisement proposé permettrait de réaliser une analyse similaire dans le secteur tertiaire.

Enfin, l'agrégation de ces analyses permettrait d'envisager le potentiel de la formation d'équipes composites au sein des entreprises.

2. Etudier les trajectoires grâce au recours à des méthodes quantitatives : une approche par les réseaux sociaux

Notre étude a montré que les travailleurs extérieurs pouvaient évoluer dans les rôles et les activités menés dans l'entreprise. Nous avons parlé de trajectoire à ce propos en remarquant que les travailleurs extérieurs comme les salariés étaient amené à évoluer dans l'entreprise.

Dans le chapitre sur les contributions de l'étude, nous avons mis en avant le potentiel d'une analyse des trajectoires internes des travailleurs externes dans l'optique d'une analyse en termes de carrière transorganisationnelle (*boundaryless career*, Arthur et Rousseau, 1996). Le recours à une méthode de traitement quantitatif permettrait de mesurer les trajectoires et de les mettre en regard d'autres facteurs comme les trajectoires des salariés, les politiques de recrutement et les évolutions organisationnelles de l'entreprise. Les méthodes correspondantes à la réalisation d'une analyse quantitative longitudinale font l'objet d'un ouvrage (Castilla, 2007).

Une approche par les réseaux sociaux pourrait s'avérer intéressante dans la mesure où les dynamiques individuelles et collectives pourraient se retrouver dans les réseaux à l'œuvre sur le lieu de travail de l'entreprise. L'analyse des réseaux sociaux consiste « à prendre pour objets d'étude non pas les attributs des individus, mais les relations entre les individus et les régularités structurales qu'elles présentent, pour les décrire, rendre compte de leur formation et de leurs transformations, et analyser leurs effets sur les comportements individuels. » (Mercklé, 2003).

Notre étude prenait comme point de départ les statuts juridiques des travailleurs et les possibilités d'action collective. Passer de l'étude de cet attribut à celle des relations entre les travailleurs permettrait de comprendre les trajectoires individuelles, mais également collectives, différemment. L'influence du statut juridique pourrait être étudiée sur le phénomène de collaboration observé. Cette perspective constitue une approche inversée par rapport aux différents travaux menés jusqu'ici dans le champ du comportement organisationnel.

Conclusion du II.

L'étude approfondie et contextualisée du phénomène de collaboration entre travailleurs extérieurs et salariés au sein d'une direction particulière d'une entreprise ne permet pas d'envisager la généralisation des résultats en l'état. En revanche, l'étude détaillée du phénomène dans son contexte par une approche qualitative nous permet de dégager des éléments détenant un potentiel de généralisation statistique. Dans un premier temps, nous proposons une relecture des statistiques de l'emploi par croisement de différentes statistiques afin d'obtenir une vision en dynamique qui soit proche du phénomène de mélange de main d'œuvre que nous avons observé. Dans un second temps, nous proposons d'esquisser la généralisation de l'idée de trajectoire des travailleurs extérieurs au sein de l'entreprise grâce à des méthodes d'analyse dynamiques quantitatives. Ainsi, nous proposons de recourir à l'analyse des réseaux sociaux qui permettrait de renverser la perspective de la thèse. En effet, en considérant les relations entre les travailleurs plutôt que leur statut, les résultats obtenus permettraient d'analyser alors l'influence du statut juridique sur les réseaux et d'envisager différemment la formation des équipes composites dans l'entreprise.

III. La limite des niveaux d'analyse ouvrant la voie à une étude en termes de frontières et de territoires

La limite des niveaux d'analyse réside dans leur construction artificielle. Les niveaux de l'organisation ou de l'individu n'existent pas dans la réalité, ils sont imbriqués les uns dans les autres. Pour dépasser la limite artificielle du niveau d'analyse et penser différemment les observations réalisées, les notions de frontières et de territoires peuvent permettre de dresser une autre analyse des équipes composites.

Le développement qui suit est extrait d'une proposition de communication pour la conférence des Etats Généraux du Management qui aura lieu en octobre 2012 (Jacob, 2012b) et mobilise les notions de frontières et de territoires pour proposer une analyse anthropologique des équipes composites.

1. L'importance du territoire dans l'organisation et la diversification de ses habitants

A l'heure où les territoires se dématérialisent et où les travailleurs forment des équipes virtuelles, les frontières spatiales et organisationnelles ne se superposent plus. Des chercheurs se sont intéressés aux équipes virtuelles mais peu à la dimension physique des organisations (Girin, 1990b). En effet, les entreprises conservent malgré tout des sièges sociaux et des bâtiments de bureaux. Elles développent de véritables stratégies immobilières (*Corporate Real Estate*) attestant l'importance de la question du patrimoine et de sa valorisation. Même si la tendance est à la location d'immeubles, le choix des implantations géographiques reste une question d'ordre stratégique pour de multiples raisons (image, coûts, proximité des clients, des fournisseurs etc.)

Si l'entreprise conserve un lieu géographique et une matérialité avec des bureaux, les « habitants » peuplant le territoire de l'entreprise n'entretiennent plus le même lien avec elle. En effet, la multiplication des prestataires de services notamment dans les domaines de la maintenance des immeubles, des services informatiques et des services généraux conduit à la présence de nombreux personnels externes travaillant sur le lieu de l'entreprise qu'ils n'ont pas choisi. De la même manière, la généralisation du recours à l'intérim et aux prestations intellectuelles de type conseil aboutit à l'augmentation du nombre de travailleurs extérieurs dans les bureaux de l'entreprise.

Ainsi, à l'intérieur des frontières physiques de l'organisation cohabitent des travailleurs aux statuts juridiques différents depuis le salarié en CDI « classique » jusqu'à l'intérimaire embauché par un prestataire de services de l'entreprise. Les travaux de recherche menés sur ce phénomène utilisent la notion de travailleur atypique par référence à une norme constituée par le salarié en contrat à durée indéterminée exerçant son activité sur le lieu de travail de l'entreprise et sous la supervision de son supérieur hiérarchique. Au sein de l'entreprise, les travailleurs atypiques sont communément désignés sous le vocable «externe». Ainsi, les grandes entreprises françaises regroupent dans leurs locaux des salariés et des externes identifiés au moyen de badges de couleurs différentes et d'adresses e-mail mentionnant la qualité d'externe dans le libellé.

2. Les concepts de frontières symboliques et frontières sociales

Dans l'étude du concept de frontières en sciences sociales, Lamont et Molnàr (2002) proposent un cadre distinguant les frontières symboliques des frontières sociales. Les frontières symboliques relèvent des distinctions conceptuelles à l'œuvre pour catégoriser les objets, les individus, les pratiques, le temps et l'espace. Elles se situent à un niveau intersubjectif.

Quant aux frontières sociales, elles sont constituées de formes objectivées des différences sociales manifestées dans un inégal accès et dans une inégale distribution des ressources et des opportunités sociales. Ce type de frontière relève du niveau de groupes d'individus.

On pourrait ainsi considérer que la mention « externe » utilisée dans l'entreprise correspond à une frontière symbolique dans la mesure où il s'agit d'une distinction conceptuelle que l'entreprise réalise pour catégoriser les travailleurs qui ne font pas partie de ses salariés en contrat à durée indéterminée. Il s'agit de différencier le travailleur en CDI du travailleur disposant d'un autre contrat que ce soit un contrat de travail de type CDD ou un contrat d'apprentissage ou un contrat de prestation ou encore de mise à disposition d'un intérimaire. Les frontières sociales séparant les travailleurs sont quant à elles reliées au type de contrat que détient le travailleur. Ainsi les groupes formés par les travailleurs temporaires détenant un CDD avec l'entreprise, les travailleurs intérimaires et les travailleurs prestataires se distinguent les uns des autres en matière de modalités juridiques et font l'objet de procédures administratives différentes au sein de l'entreprise. Les managers responsables d'activités réalisées à la fois par des salariés et des externes gèrent ces différents statuts juridiques à des moments précis. En effet, sur le terrain les repères sont brouillés dans la mesure où salariés et externes travaillent côte à côte dans les mêmes bureaux. A moins de regarder attentivement la couleur du badge ou le libellé de l'adresse e-mail, il n'est pas évident de deviner de prime abord le statut juridique des travailleurs.

Cette problématique de déconnexion des frontières spatiales (*borders*) et organisationnelles dans l'entreprise pourrait s'inspirer des travaux sociologiques et anthropologiques sur les territoires et les identités nationales. Lamont et Molnàr (2002) recensent les études et les problématiques inhérentes à l'étude des territoires et des identités nationales et culturelles depuis le tournant où les chercheurs ont cessé de recourir à l'hypothèse d'un isomorphisme entre territoire, nation et culture. Certaines recherches se sont focalisées sur la frontière étatique (border) comme interface culturelle créatrice d'identité transnationale. Par exemple, certains anthropologues et historiens ont pris comme

objet d'étude la frontière entre les Etats-Unis et le Mexique et l'ont traitée comme une interface culturelle produisant un ensemble d'identités transnationales comme les «Chicano», les «Latino» à partir des catégories plus monolithiques de Mexicains et d'Américains (Anzaldùa, 1987 ; Kearney, 1991 ; Alvarez, 1995 et Gutiérrez, 1999). Dans cette perspective, les frontières territoriales ne sont pas des lieux de frontières symboliques comme les identités nationales mais des lieux de création d'interactions entre des individus d'horizons différents (Thelen, 1999).

3. Application du cadre d'analyse au terrain de la direction des services généraux

Nous proposons de nous inspirer de cette manière d'envisager les frontières pour étudier les implications du regroupement de salariés et de travailleurs externes sur le lieu de travail de l'entreprise. Ce dernier constitue dans cette perspective la frontière territoriale envisagée comme une interface permettant l'hybridation entre différentes populations.

Le terrain de la direction des services généraux d'une grande entreprise française constitue un lieu particulièrement riche en diversité des statuts de travailleurs. En effet, les activités de services généraux étant pour la plupart externalisables, de nombreux travailleurs prestataires évoluent aux côtés des salariés. Par ailleurs, les politiques de ressources humaines du groupe à la fois restrictives en matière d'embauche au sein des fonctions support pour répondre à la stratégie de recentrage sur les cœurs de métiers et favorisant le recrutement d'étudiants en alternance ont pour conséquence une présence accrue de stagiaires, apprentis et intérimaires. De plus, l'évolution rapide de l'organisation du groupe implique la réalisation de projets de transformation organisationnelle sur lesquels la direction missionne des cabinets de conseil pour l'appuyer. Ainsi salariés, consultants, prestataires, intérimaires et apprentis peuplent le territoire de la direction des services généraux au sein du siège social de l'entreprise en question.

De véritables équipes de travail se forment au-delà des différences de statuts juridiques constituant ainsi ce que les anglo-saxons appellent une main d'œuvre mixte (*blended workforce*, Davis-Blake et al., 2003). La formation d'équipe intervient autour d'un projet ou d'une activité. Dans notre étude, nous avons suivi l'évolution de deux groupes.

Un premier groupe de travailleurs opérationnels et un second groupe en charge des activités fonctionnelles comme le contrôle interne ou la gestion des ressources humaines.

Le groupe de travailleurs opérationnels a connu différentes phases et notamment une phase de projet où il a fallu constituer une équipe projet pour mettre en place les prestations de services généraux pour de nouveaux locaux de bureau. La constitution de l'équipe s'est réalisée, d'une part, par recrutement de salariés en interne de la direction entièrement

détachés de leurs activités et de leur responsable hiérarchique habituels sur une période précise. D'autre part, la sélection de travailleurs extérieurs s'est réalisée parmi des prestataires travaillant déjà au sein de l'entreprise sur d'autres missions. L'équipe formée bénéficiait d'un nom de projet lui conférant ainsi une existence légitime donc une certaine autonomie et une visibilité au sein du groupe de travailleurs et de l'entreprise. En effet, dans les newsletters de la direction des services généraux, les activités de l'équipe projet faisaient l'objet d'articles d'information dans lesquels les membres salariés et externes étaient valorisés au même titre.

Le groupe dédié à des activités fonctionnelles est composé de salariés et essentiellement d'étudiants en contrat à durée déterminée (stage, apprentissage ou CDD). Selon les périodes et les projets menés par la direction, l'équipe fonctionnelle regroupait un à trois salariés ainsi que deux à dix externes et était pilotée par la responsable du domaine fonctionnel auprès de la direction des services généraux. Dans la mesure où la responsable fonctionnelle fait partie d'un département fonctionnel dans lequel les autres responsables travaillent relativement seuls sur leur domaine, la notion d'équipe fonctionnelle ne constitue par la norme organisationnelle au sein de ce département. De plus, le fait que cette équipe soit composée de salariés et d'externes apparaît comme curieux aux yeux des autres salariés du département fonctionnel. Ainsi, l'existence et la légitimité de l'équipe se réalise à l'intérieur même de l'équipe dans la mesure où la responsable agit en tant que manager d'une équipe de travailleurs. Les différences de statuts juridiques entre les membres sont prises en compte de manière administrative mais ne constituent pas des différences hiérarchiques au sein de l'équipe. En revanche, à l'extérieur, l'existence et la légitimité de l'équipe ne sont pas acquises malgré les actions de la responsable pour faire reconnaître l'aspect collectif du travail réalisé.

Ainsi, les résultats de l'étude montrent que le regroupement de salariés et d'externes sur le lieu de travail de l'entreprise aboutit à la formation d'équipes de travail mixtes. Ces collectifs sont temporaires dans la mesure où ils durent le temps d'un projet ou le temps légal de présence des externes. Les frontières symboliques séparant les salariés des externes se déplacent pour délimiter des équipes mixtes réalisant un projet ou une activité particulière. Dans le cas de l'équipe projet opérationnel, la frontière symbolique se transforme en frontière sociale puisque l'ensemble des travailleurs de la direction des services généraux reconnaît ce collectif en tant que tel malgré le mélange de statuts juridiques des membres. En revanche, dans le cas de l'équipe fonctionnelle, la frontière symbolique existe uniquement à l'intérieur du département fonctionnel et reste donc à un niveau intersubjectif.

Conclusion du III.

L'étude du lieu de travail pris comme territoire d'interface entre différents types de travailleurs permet d'étudier les dynamiques des frontières symboliques et sociales engendrant une certaine forme d'hybridation organisationnelle. Ces travaux contribuent ainsi à la remise en cause des frontières de l'entreprise et donc des modes de management traditionnels des travailleurs.

Conclusion du chapitre 3

Les limites posées par le design de recherche développé pour l'enquête sont l'occasion de dresser des développements potentiels pour d'autres recherches. En effet, la limite d'une étude contextualisée par une approche qualitative d'une direction d'une entreprise rend difficile la généralisation des résultats en l'état. Cependant l'étude détaillée des caractéristiques du secteur, de l'entreprise et de la direction, permettent d'envisager des rapprochements avec d'autres secteurs, entreprises et directions. Ainsi, nous proposons deux typologies permettant d'appréhender la formation d'équipe composite dans d'autres contextes.

La première typologie concerne les entreprises que nous classifions selon leur appartenance au secteur secondaire et tertiaire, soit les entreprises industrielles d'une part et les entreprises de services d'autre part. Pour les entreprises industrielles, les équipes de travail représentent un objet d'étude balisé dans les différents champs des sciences sociales. Nous introduisons une première catégorie rassemblant les entreprises agissant comme intégrateur de systèmes où les travailleurs des sous-traitants interviennent parfois sur la même ligne de montage que les salariés. En effet, dans l'automobile, la proximité géographique des constructeurs et de leurs sous-traitants s'avère incontournable. La seconde catégorie d'entreprises rassemble les sous-traitants de spécialité. Concernant les entreprises de service, nous distinguons deux cas de figure : les entreprises clientes et les entreprises prestataires. Les entreprises clientes relèvent de secteur comme les télécoms, l'énergie et la banque-assurance alors que les entreprises prestataires appartiennent aux secteurs du conseil, de l'informatique, du *facilities management* etc.

La deuxième typologie s'attache à distinguer les dimensions des activités réalisées qui pourraient influer sur la formation d'équipes composites. Nous proposons une dimension de proximité géographique et de caractère opérationnel ou fonctionnel de l'activité. Le croisement de ces deux dimensions permet d'envisager des différences dans la formation d'équipes composites ainsi que dans les mécanismes de régulation employés par

l'entreprise pour contrôler l'activité. Ainsi, nous proposons un mécanisme de régulation bureaucratique atténué (*soft bureaucracy*, Courpasson, 2000) pour les activités dont la proximité géographique inclut les salariés comme c'était le cas dans notre enquête.

Pour les activités réalisées sur le lieu de travail de l'entreprise mais sans collaboration directe avec les salariés, nous proposons d'envisager le mécanisme de régulation opérant au croisement de la relation marchande et de la relation hiérarchique tel qu'analysé par Schütz (2011, 2012). Enfin pour les activités réalisables hors des frontières géographiques, nous formulons la proposition de mécanisme se rapprochant d'une régulation par le marché.

Par ailleurs, la limite d'une étude qualitative contextualisée ouvre la voie à la conception d'études plus statistiques avec, d'une part, la proposition de croiser des analyses statistiques existantes sur l'emploi afin de mesurer le phénomène de collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs. D'autre part, la mise en œuvre d'une approche par les réseaux sociaux permettrait d'inverser la perspective employée dans notre étude. En effet, au lieu de partir du statut juridique des travailleurs pour envisager la formation d'équipes composites, une analyse des réseaux sociaux permettrait d'étudier les relations entre les travailleurs et de mesurer l'influence éventuelle du statut juridique et les conséquences managériales.

Enfin, les limites d'une approche par segmentation selon des niveaux d'analyse permettent d'envisager de les réconcilier grâce à une analyse en termes de frontières et de territoires. Nous proposons ainsi une lecture de nos travaux au prisme des frontières symboliques et sociales définies par Lamont et Molnàr (2002) selon une approche de la frontière comme zone d'échanges culturels. Nous arrivons à la conclusion que la formation d'équipes composites conduit à la recomposition des frontières symboliques et sociales sur le lieu de travail de l'entreprise. La formation de l'équipe opérationnelle constitue une véritable frontière sociale dans la mesure où la reconnaissance de cette équipe est partagée par l'ensemble des travailleurs de la direction. En revanche, la constitution de l'équipe fonctionnelle reste à un niveau symbolique en raison de sa faible reconnaissance au sein de la direction.

Les développements potentiels issus de l'étude s'avèrent recouvrir plusieurs secteurs d'activité, plusieurs méthodologies et plusieurs approches. Néanmoins, la notion même de collaboration entre travailleurs aux statuts juridiques différents ne se limite pas à la seule organisation constituée par l'entreprise. Cette forme d'action permet aussi d'envisager les questions sociales, économiques et politiques sous un autre angle. Nous proposons d'esquisser les ouvertures de la notion d'équipe composite sur d'autres espaces que celui de l'entreprise.

Chapitre 4 : L'ouverture sur des recherches dépassant le cadre de l'entreprise : l'équipe composite dans les transformations économiques et sociales

Le cadre donné par l'entreprise nous a permis de formuler un problème de recherche au croisement des littératures sur le travail et sur l'organisation et de rendre compte des transformations de la main d'œuvre dans l'entreprise faisant écho aux transformations économiques et sociales à l'œuvre depuis les années 1970. La collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise intègre les enjeux actuels en termes de flexicurité. Par exemple, la formation d'équipes composites pose la question de la sécurisation des parcours professionnels selon une dimension collective et intégrée. Cette formulation diffère de la manière envisagée selon les acteurs traditionnels de l'individu et de l'entreprise. Le présent chapitre propose d'ouvrir le débat sur les équipes composites à d'autres espaces que celui de l'entreprise. La première partie discute des évolutions sociales dans le cadre d'un système de flexicurité prôné par la Commission Européenne et dans l'approche de l'entreprise concernant la génération Y en intégrant à chaque fois les questions posées dans la perspective des équipes composites. La deuxième partie s'interroge sur les représentations de l'emploi en matière de statistiques, de construction théorique et de formes de précarité. Enfin, la troisième partie s'intéresse aux organisations autres que l'entreprise au sein desquelles cohabitent des travailleurs aux statuts juridiques différents. Elle interroge ainsi les possibilités de formation d'équipes composites dans d'autres organisations que l'entreprise

I. Penser les évolutions sociales en marche

Les transformations économiques et sociales présentées dans la partie 1 font l'objet de réflexions sur les adaptations du système qu'elles nécessitent et en particulier sur le système de protection sociale fondé sur la norme d'emploi du CDI. La Commission Européenne propose des principes de flexicurité que chaque Etat membre peut décliner selon les caractéristiques économiques et juridiques de son marché de l'emploi. L'étude de la formation d'équipes composites dans l'entreprise fait écho à ces réflexions dans la mesure où elle permet d'envisager l'intégration des différents statuts de travailleurs dans l'entreprise. La question de la sécurisation des parcours professionnels peut être illustrée du point de vue de l'intégration des travailleurs sur le lieu de travail de l'entreprise. En ce sens, la première

partie reprend les évolutions et les enjeux de la protection sociale dans une optique de flexicurité. La deuxième partie traite de la sécurisation des parcours professionnels au travers du développement de la formation par alternance. Enfin, le thème particulier de la génération Y est abordé sous l'angle de l'intégration réalisée par l'entreprise plutôt que par la vision véhiculée par les médias d'une génération entretenant un rapport différent à l'entreprise et à la société.

1. Evolutions et enjeux de la protection sociale dans une optique de flexicurité

Le système de protection sociale français est lié à une norme d'emploi constituée par le contrat à durée indéterminée. La banalisation des formes d'emploi alternatives au CDI remet en cause l'efficacité du système actuel. C'est pourquoi la Commission Européenne s'est saisie de cette problématique en proposant des principes pour mettre en place un système de flexicurité que chaque Etat membre a la responsabilité de décliner. Après avoir présenté brièvement les évolutions proposées dans ce cadre et l'apport possible d'une réflexion à partir des équipes composites, nous proposons de manière plus générale de définir les enjeux de la protection sociale et les implications de la mise en œuvre d'un système de flexicurité.

1.1 Les réflexions sur l'évolution de la protection sociale vers la flexicurité

La mise en place du système de protection en France est allée de pair avec la généralisation du rapport salarial fordiste, c'est-à-dire la généralisation d'une relation d'emploi à durée indéterminée avec partage des gains de productivité. La protection sociale reste donc très liée à la norme du CDI et à l'idée que le responsable hiérarchique assure la supervision directe du travailleur.

Or, ce système convient mal aux formes d'emplois alternatives comme l'intérim sur le modèle de l'emploi intermittent. La synthèse du rapport Supiot (1999) pour la Commission européenne souligne cet aspect :

> « Le droit du travail et de la protection sociale est standardisant, au sens où il privilégie un modèle unique de rapport de travail (fondé sur le binaire travail subordonné/travail indépendant), garantit une sécurité individuelle passive du travailleur, un temps de travail homogène, des négociations collectives relativement autonomes et un statut particulier pour le fonctionnaire, lié à la notion de service public. » (Supiot, 1999, p.1)

Or les travaux de recherche présentés en revue de littérature et l'enquête de terrain que nous avons menée tendent à illustrer la généralisation de dynamiques dans différents rapports de travail, des temps de travail différents et des négociations collectives ne

comprenant pas l'ensemble des travailleurs présents sur un site. Des évolutions du droit du travail sont proposées pour prendre en compte les nouvelles formes d'emploi. Le rapport Supiot (1999) propose ainsi un certain nombre de principes permettant d'articuler un droit du travail protecteur et la prise en compte des différentes formes d'emploi. La Commission Européenne reprend en 2007 certains de ces principes pour établir un système de flexicurité du travail pouvant être décliné par les Etats membres.

Dans son rapport, la Commission Européenne envisage la flexicurité comme une stratégie visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail. Ainsi, les principes énoncés visent à garantir plus de souplesse dans les modalités contractuelles mais également à renforcer l'apprentissage tout au long de la vie et à faciliter des transitions entre différents emplois. En outre, des politiques actives de l'emploi et des systèmes de sécurité sociale modernes doivent reposer sur un climat de confiance et de dialogue entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. Le rapport cite l'exemple de l'Autriche avec la mise en place en 2003 d'un nouveau système d'indemnisation :

> « Dans l'ancien système, le versement d'indemnités aux travailleurs au chômage dépendait de la durée de la relation de travail. Cela signifiait que les travailleurs qui changeaient d'employeur perdaient leurs droits accumulés jusqu'alors. Le nouveau système oblige l'employeur à verser une somme mensuelle fixe sur un compte personnalisé détenu par le travailleur. Les travailleurs peuvent effectuer un retrait de ce compte en cas de licenciement. Ce nouveau système supprime les effets qui décourageaient la mobilité et évite que les travailleurs perdent leurs droits s'ils mettent eux-mêmes un terme à la relation de travail. » (Commission Européenne, 2007, p.22)

Le nouveau système de protection sociale autrichien est donc pensé en fonction d'une mobilité accrue sur le marché du travail. Par ailleurs, des organisations prennent en charge les transitions de certains travailleurs :

> « les fondations pour l'emploi (*Arbeitsstiftungen*) sont des modèles de réussite en ce qui concerne l'atténuation des conséquences des restructurations. Elles servent d'agences de transition pour faciliter le placement des travailleurs en cas de risque de licenciement massif, en appliquant les principes d'intervention précoce et d'action conjointe de toutes les personnes publiques et privées concernées » (Commission européenne, 2007, p. 22)

Cependant, les entreprises restent les premiers acteurs de la sécurisation des parcours professionnels auprès des salariés comme le mentionne le rapport d'Edith Arnoult-Brill au Conseil Economique et Social :

> « Les entreprises sont actrices de la sécurisation des parcours professionnels, non seulement par les richesses qu'elles produisent et les emplois qu'elles créent, mais

également dans leurs démarches de long terme centrées sur le capital humain. » (Arnoult-Brill, 2007, p. 30)

Les transformations sociales et économiques donnant lieu à l'éclatement des lieux de production et des relations d'emploi sont prises en compte dans le rapport d'Arnoult-Brill (2007). La problématique de la sécurisation des parcours professionnels est également envisagée au niveau des relations entre entreprises partenaires d'un secteur d'activités :

> « Pour notre assemblée, la sécurisation des parcours professionnels constitue un élément de fond de la responsabilité des entreprises, au travers de leurs pratiques managériales, notamment quant aux politiques de recrutement et de rémunération, de formation, de gestion des carrières et de motivation des salariés. Tout autant que la responsabilité individuelle des entreprises, il y a lieu de créer les conditions d'une responsabilité collective au plan interprofessionnel. Les démarches d'externalisation et de sous-traitance supposent que les entreprises concernées s'impliquent, selon des modalités qui seraient à étudier, dans les conséquences engendrées par leur stratégie et leur pratique. » (Arnoult-Brill, 2007, p.30)

Néanmoins, l'acteur incarné par l'entreprise constitue le premier maillon du système par ses politiques de ressources humaines :

> « La stratégie de l'entreprise, dans une vision de moyen et de long terme, doit s'appuyer sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, recherchant en particulier les moyens d'une formation qualifiante pour le développement des compétences des salariés, l'accroissement de leur qualification et le maintien ou le renfort de leur « employabilité » sur le marché du travail, dans et hors de l'entreprise. » (Arnoult-Brill, 2007, p.31)

Ainsi, le rôle de l'entreprise dans la sécurisation des parcours professionnels concerne en premier lieu ses salariés mais également les prestataires qu'elle emploie selon le rapport d'Arnout-Brill (2007). Dans la mesure où, notre étude a montré l'existence de trajectoires réalisées par des travailleurs extérieurs à l'intérieur de l'entreprise, nous proposons ainsi d'étudier en quoi ces trajectoires internes peuvent contribuer à la sécurisation des parcours professionnels. En effet, au-delà de l'expérience que ces trajectoires apportent pour enrichir le curriculum vitae du travailleur extérieur, ne pourrait-on pas penser à une forme officielle de reconnaissance du travail accompli dans une entreprise cliente ? Cela permettrait également au responsable d'une équipe composite d'assurer un rôle de manager auprès des travailleurs extérieurs en lui redonnant un pouvoir de reconnaissance. Par exemple, le responsable de travailleurs prestataires pourrait transmettre aux entreprises employeur des évaluations comme c'est le cas pour les

intérimaires. Les évaluations données par le client permettraient à l'employeur du travailleur prestataire d'évaluer à son tour son employé sur la base de ses activités réelles.

Penser l'évolution de la protection sociale nécessite de revenir aux enjeux sociaux sous-jacents. Le paragraphe suivant propose une analyse de la protection sociale comme vecteur d'émancipation et de différenciation des individus dans la société.

1.2 Les enjeux de la protection sociale : l'émancipation et la différenciation des individus dans la société.

La protection sociale telle qu'elle existe aujourd'hui est remise en cause par les transformations de l'emploi et de la main d'œuvre. Nous avons vu dans le paragraphe précédent les orientations prises vers des stratégies de flexicurité encouragées par la Commission européenne.

Or, si l'on revient au cadre proposé par de Singly (2010) sur la capacité des individus individualisés à créer du lien, il apparaît qu'un système de protection sociale élevé permet de garantir l'émancipation et la différenciation des individus dans la société. Ainsi, de Singly rappelle que :

> « C'est grâce au poids plus important des liens de dépendance impersonnelle par la médiation d'institutions et de la redistribution, que l'émancipation et la différenciation sont possibles. » (de Singly, 2010, p. 239)

Ainsi, le mouvement actuel rendant les relations impersonnelles instables nous amène à poser deux questions. La première question cherche à savoir si l'instabilité des relations impersonnelles est partiellement compensée par un retour aux relations personnelles. La seconde question s'intéresse aux conséquences d'une diminution des liens de dépendance impersonnelle sur les capacités d'émancipation et de différenciation des individus.

En d'autres termes, nous pensons avec de Singly (2010) que l'augmentation de la protection sociale a permis l'avènement d'une société d'individus individualisés ainsi que des régulations des situations d'emplois flexibles. Nous suggérons ainsi l'idée qu'une modification de la protection sociale sur une population déjà émancipée et différenciée est envisageable. En revanche, suivant l'analyse de de Singly (2010), comment s'émancipera et se différenciera une population dépendant moins de relations impersonnelles qui avaient permis l'émancipation de leurs aînés ?

Nous esquissons une réponse en étudiant la formation des individus dans une optique de sécurisation des parcours professionnels.

2. Les enjeux de la formation dans l'optique d'une sécurisation des parcours professionnels

La formation professionnelle constitue un des piliers du système de flexicurité. Les résultats de la thèse font état de la promotion de l'alternance par l'entreprise d'une part et, d'autre part, de l'intégration dans l'entreprise de travailleurs confirmés en reprise d'étude au moyen de contrat de formation comme la convention de stage. Nous proposons ainsi de formuler les enjeux de la formation tels que nous les avons observés sur le terrain. Dans un premier temps, nous présentons les problèmes soulevés par la formation initiale par alternance en matière de valorisation de l'expérience acquise par l'étudiant et de reconnaissance du rôle de tuteur d'étudiant dans l'entreprise. Dans un second temps, nous prenons le cas particulier des actifs en reprise d'études intégrant une entreprise en qualité de stagiaire dans le cadre de l'obtention d'un diplôme.

2.1 L'ambivalence de la formation par alternance : quid de l'expérience acquise par l'étudiant et du rôle des tuteurs d'entreprise ?

Les politiques actuelles en matière d'enseignement tendent à développer l'alternance au moyen notamment du contrat d'apprentissage. Si la tendance se confirme, de plus en plus d'étudiants seront amenés à intégrer des entreprises où se formeront potentiellement des équipes composites. Les avantages d'un contrat d'apprentissage sont nombreux à la fois pour l'étudiant, pour l'entreprise et pour les établissements d'enseignement.

L'étudiant peut financer une formation onéreuse à l'instar des écoles de commerce tout en étant rémunéré, donc en accédant à une certaine autonomie. De plus, étant déjà sur le terrain, il peut orienter son enseignement théorique au plus près de ses souhaits d'emploi à l'issue de sa formation. Quant à l'entreprise, elle recrute un travailleur tout en étant exonérée des charges patronales. Bien que partiellement qualifié, le travailleur étudiant est capable de faire bénéficier l'entreprise des derniers outils théoriques et apporter des idées neuves dans la résolution de problèmes. Les établissements d'enseignement peuvent, de leur côté, s'assurer de la cohérence ou non des problématiques de l'entreprise avec le contenu des enseignements au travers des rapports de stage, des mémoires et des retours d'expérience des étudiants.

Cependant, des questions très concrètes se posent sur le statut de l'expérience acquise lors de la formation en apprentissage et sur la reconnaissance des tuteurs d'apprentis dans l'entreprise. En effet, il n'est pas rare que les recruteurs ne reconnaissent

par le contrat d'apprentissage comme de l'expérience professionnelle. Ils « comptent » le nombre d'années d'expérience à partir de l'obtention du dernier diplôme. Or, au vu des transformations économiques et sociales étudiées dans le présent travail, la non-prise en compte de la formation en apprentissage comme de l'expérience professionnelle indique une fois de plus le décalage entre des pratiques d'intégration des étudiants dans l'entreprise et des discours restés sur l'idée que les travailleurs de l'entreprise sont des salariés.

L'expérience acquise en alternance est ambivalente pour l'étudiant puisqu'elle va indéniablement lui permettre d'être plus facilement recruté par une entreprise qu'un étudiant ayant suivi une formation classique. Cependant, l'entreprise qui va le recruter ne va pas prendre en compte sa période d'apprentissage dans l'expérience professionnelle permettant de définir le niveau des responsabilités du poste et bien souvent la rémunération. De la même manière que la Confédération des Jeunes Chercheurs milite pour une reconnaissance du doctorat comme première expérience professionnelle[51], nous suggérons de convaincre les entreprises de prendre en compte les années d'alternance dans l'expérience professionnelle. En effet, la volonté politique de développer cette forme d'enseignement ne peut se réaliser pleinement si les étudiants entrant dans cette voie restent considérés comme des étudiants sans expérience.

Par ailleurs, dans l'entreprise, le développement de l'alternance pose la question de la formation et de la reconnaissance des tuteurs d'étudiants. Selon le dispositif contractuel, entre contrat d'apprentissage ou stage, les obligations de l'entreprise remplies par le tuteur de l'étudiant diffèrent mais constituent néanmoins une charge de travail supplémentaire pour le tuteur. Or, si les attendus du rôle de tuteur dans le cadre d'un contrat d'apprentissage font l'objet d'une information par les directions des ressources humaines, les salariés remplissant ce rôle sont souvent cantonnés à des aspects administratifs. Ainsi, le développement du recours à l'alternance et à la forme particulière du contrat d'apprentissage passe également par une meilleure prise en compte des implications pour les tuteurs des étudiants. Une valorisation de ce rôle dans le parcours professionnel des salariés passe par la reconnaissance du temps passé sur les aspects administratifs mais également managériaux dans la formation d'un étudiant. Ces éléments restent en général en dehors des objectifs des salariés sur lesquels ils seront évalués à la fin de l'année.

L'insertion des jeunes sur le marché de l'emploi grâce au développement des formations en alternance nécessite donc de répondre aux problèmes soulevés sur le statut

[51] Cette association considère que le doctorat est une première expérience professionnelle : http://cjc.jeunes-chercheurs.org/expertise/doctorat/

de l'expérience acquise lors de l'apprentissage et sur l'identification et la valorisation du rôle de tuteur dans l'entreprise.

2.2 L'accueil de travailleurs confirmés dans le cadre de la formation continue

Parmi les phénomènes nouveaux dans l'entreprise, nous avons observé des travailleurs confirmés entrant dans le dispositif de formation continue par la voie de l'alternance. Ces travailleurs ont le statut de travailleur étudiant dans l'entreprise avec laquelle ils réalisent leur formation malgré un âge incompatible avec la figure traditionnelle de l'étudiant. L'insertion de ces travailleurs étudiants expérimentés dans l'entreprise peut ainsi susciter l'étonnement de la part de salariés ayant parfois le même parcours professionnel que ces actifs « en reprise d'études ».

Ainsi, la formation continue peut conduire à des situations où le travailleur en reprise d'études choisit la voie de l'alternance et se retrouve stagiaire en entreprise. La question posée relève de l'intégration de ce profil de travailleur dans l'entreprise et la « reprise » de son parcours professionnel dans ce nouveau profil. La séquence temporelle implicite comprenant un parcours débutant par des études et se poursuivant sans interruption par une carrière professionnelle ne reflète plus la réalité observée. La frontière entre la formation et l'expérience professionnelle se dilue à la fois dans la formation initiale comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent et dans la formation continue des travailleurs.

Les images traditionnelles de l'étudiant et du travailleur sont bouleversées, notamment sur la représentation d'une tranche d'âge précise correspondant à la réalisation d'études. Si dans les formations professionnelles, certains adolescents de seize ans peuvent déjà travailler par la voie de l'apprentissage, certains cadres confirmés quadragénaires peuvent se retrouver dans la même situation d'alternance. Les expressions de « terminer ses études » ainsi que « entrer dans la vie active » sont remises en cause au profit d'une interpénétration des sphères académiques et professionnelles depuis les niveaux de qualification des BEP et CAP jusqu'au doctorat effectué dans le cadre du dispositif CIFRE. Les formations restent ouvertes aux travailleurs tout au long de leur parcours professionnel dans le cadre de la formation continue. Seules certaines formes de contrats comme le contrat d'apprentissage posent des limites d'âge. En l'occurrence, le dispositif d'apprentissage reste réservé aux personnes de 16 à 25 ans.

Le système de flexicurité sous couvert de sécuriser les parcours professionnels tend à favoriser le développement de la formation continue et à généraliser la dilution des

frontières entre les sphères académiques et professionnelles. Ceci implique selon nous de modifier les schémas implicites actuels liant la réalisation d'études à l'état de la jeunesse.

En somme, le développement de l'enseignement par alternance en formation initiale mais également en formation continue appelle des changements dans les discours sur le statut de l'expérience acquise par la voie de l'alternance ainsi que sur les liens entre l'âge et la réalisation d'études. Nous proposons de détailler dans le paragraphe suivant les conséquences de ces pratiques sur le comportement des jeunes générations autour de la notion de génération Y. En effet, les entreprises semblent s'intéresser à la manière dont la population née entre la fin des années 70 et le début des années 90 intègre les transformations socio-économiques dans son rapport à l'entreprise.

3. Un nouveau rapport à l'entreprise pour la génération Y ?

Le terme de génération Y fleurit dans les médias et semble constituer un problème pour l'entreprise. A l'origine de la notion, les travaux du sociologue Jean-Luc Excousseau (2000) proposent une typologie par génération du rapport à l'entreprise et à la société. Pour les personnes nées entre la fin des années 70 et le début des années 90, Excousseau (2000) qualifie cette population de yoyos pour *young yobbo* soit « jeunes roublards ». Ils auraient la bougeotte et voudraient goûter avant de s'engager. Les yoyos voudraient d'abord faire partie d'une équipe sur le terrain et se mobiliser sur des objectifs concrets. Ils apprécieraient de travailler dans une bonne ambiance au moyen de relations de proximité et ne seraient pas très réceptifs aux rites et aux particularismes collectifs de l'entreprise. Les 18-35 ans d'aujourd'hui seraient différents de leurs aînés, qui au même âge qu'eux, recherchaient plus la sécurité en se préoccupant moins du profil de l'employeur.

Si nous insérons cette perspective dans les travaux menés jusqu'ici, il s'agit de regarder les statistiques de l'INSEE en matière de statut d'emploi par âge. La répartition par classe d'âge de l'INSEE se fait selon trois catégories. La première catégorie recouvre les personnes en emploi de 15 à 24 ans, la deuxième les personnes entre 25 et 49 ans et la troisième les personnes de plus de cinquante ans. Le tableau 80 propose la répartition par statut et par classe d'âge pour l'année 2010.

Tableau 80: Répartition de la population en emploi par statut et classe d'âge en 2010

	15-24 ans	25-49 ans	50 ans ou plus	Ensemble des 15 ans ou plus
Non salariés	**2,4**	**10,6**	**16,9**	**11,5**
Salariés	**97,6**	**89,4**	**83,1**	**88,5**
dont :				
Intérimaires	5,9	1,7	0,7	1,8
Apprentis	15,0	0,1	0,0	1,4
Contrats à durée déterminée (1)	27,8	7,5	4,6	8,5
Contrats à durée indéterminées (2)	48,9	80,1	77,8	76,8
Ensemble des emplois	**100**	**100**	**100**	**100**
Effectif (en milliers)	**2 255**	**16 786**	**6 651**	**25 693**

Lecture : en moyenne en 2010, 16,9% des personnes de 50 ans ou plus ayant un emploi sont non salariés.

(1) Y compris les emplois aidés.

(2) Y compris les emplois aidés, les salariés sans contrat, ainsi que les fonctionnaires stagiaires et les titulaires du secteur public.

Champ : France métropolitaine, population des ménages, personnes en emploi de 15 ans ou plus

Source : Insee, enquêtes Emploi du 1er au 4ème trimestre 2010.

A la lecture du tableau, on remarque que pour la catégorie des 15-24 ans, la part des contrats à durée indéterminée ne constitue pas la moitié des effectifs considérés. Par ailleurs, la part des contrats d'apprentissage et celle des contrats à durée déterminée atteignent respectivement 15% et 28% de la population des 15-24 ans en emploi. Ces statistiques signifient que la plupart des « jeunes » en emploi ont un premier contact avec un employeur qui prend la forme d'un contrat considéré comme atypique. Nous suggérons ainsi que la relation de la plupart des jeunes à leur employeur est atypique dans la perspective étudiée dans la revue de littérature alors que du point de vue du jeune en question, cette relation marque le début d'une vie professionnelle et n'est donc pas forcément considérée comme atypique.

Ainsi, l'idée que la génération Y ou les jeunes générations de manière plus large ont un rapport différent à l'entreprise pourrait s'expliquer par le fait qu'ils débutent leur vie professionnelle dans un format considéré comme différent de la norme. En outre, notre étude a montré que les étudiants dans l'entreprise sont considérés comme étant des externes. On peut supposer que cette expérience façonne différemment le rapport à l'entreprise que celui que les générations précédentes ont pu avoir en entrant directement dans la norme d'emploi au sein des entreprises.

De même, les constats d'un affaiblissement de l'adhésion à des rites et des particularismes collectifs d'entreprise de la jeune génération (Excousseau, 2000) peuvent

provenir du fait que les entreprises les considèrent comme étant extérieurs à elles lors de leurs périodes de stages. Cependant, notre étude a montré les possibilités d'adhésion dans le cadre de format d'action collective comme les équipes composites. Nous proposons d'envisager la possibilité d'un déplacement du référentiel des jeunes générations depuis l'entreprise comme entité juridique et culturelle vers des collectifs de travail mélangés comme les équipes composites.

En somme, l'approche des transformations de l'emploi et de la main d'œuvre dans les entreprises envisagée au prisme des différences entre générations soulève un problème d'ambiguïté causale. Les constats menant à la conclusion que les jeunes générations entretiennent un rapport différent à l'entreprise en matière d'engagement, d'implication au travail et de rapport à la hiérarchie trouvent peut être plus leur source dans la façon dont l'entreprise intègre les jeunes générations que dans la façon dont les jeunes générations s'intègrent dans l'entreprise.

De manière générale, il semblerait intéressant de poursuivre des analyses générationnelles en matière de formes d'emploi et particulièrement sur l'autre population dont les problématiques font échos à celles des jeunes générations à savoir les travailleurs de plus de 50 ans. Une des premières remarques consiste à revoir le découpage proposé par l'INSEE concernant particulièrement la catégorie des 25-49 ans qui recouvre deux générations au sens d'Excousseau (2000). En effet, la génération Y va jusqu'aux jeunes trentenaires et les 35-49 ans relèvent de la génération X, celle qui a vécu la crise pétrolière de la fin des années 70. Ainsi, la prise en compte d'une catégorie composée des personnes de 25 à 35 ans permettrait de mieux appréhender le phénomène.

Conclusion du I.

L'étude menée sur la transformation de la main d'œuvre de l'entreprise avec une prise en compte en situation de la cohabitation de travailleurs aux statuts d'emploi différents permet d'apporter des éléments concrets sur l'évolution de l'emploi. Ainsi les réflexions sur la flexicurité pourraient être enrichies d'une prise en compte des trajectoires des travailleurs extérieurs à l'intérieur des entreprises dans l'optique de la sécurisation des parcours professionnels. Par ailleurs, la volonté de développer la formation par alternance ainsi que la formation continue soulève des problèmes de nature de l'expérience acquise, de valorisation du rôle de tuteur des salariés de l'entreprise ainsi que d'intégration de travailleurs confirmés agissant sous statut d'étudiant. De manière générale, il s'agit de réconcilier les pratiques et les discours en matière d'emploi.

II. Dessiner plus précisément ou redessiner le paysage de l'emploi?

Les résultats de la thèse ont révélé des différences entre la représentation du marché de l'emploi au travers notamment des statistiques de l'INSEE et la réalité vécue par les travailleurs. En outre, l'étude de l'intégration des différents statuts de travailleurs au sein de l'entreprise permet de relativiser l'idée selon laquelle le mélange de travailleurs aux statuts juridiques différents ne pose que des problèmes. C'est pourquoi, nous proposons de revoir les représentations du marché de l'emploi et des différents statuts juridiques des travailleurs à l'aune des résultats de la thèse et d'autres recherches menées sur les travailleurs extérieurs. Le premier point discute de la possibilité de changer les méthodes statistiques de l'emploi pour mieux représenter les dynamiques actuelles. Le deuxième point esquisse une discussion autour de la notion d'emploi en rappelant sa construction macroéconomique. Enfin, le troisième point reflète la professionnalisation de statuts réputés précaires ou temporaires nécessitant de réajuster les représentations sur les travailleurs précaires.

1. Les statistiques de l'emploi : aller au-delà de l'approche par les contrats ?

Notre étude a montré les limites de la lecture des statistiques fournis par l'INSEE. Les catégories d'âges actuelles ne permettent pas d'envisager une analyse en termes de génération. Par ailleurs, la vision en « stock » de contrats à un moment donné ne permet pas d'envisager les dynamiques à l'œuvre qu'une vision en termes de flux pourrait mesurer. Enfin, la destination réelle de l'emploi comme dans le cas d'un CDI effectué dans une autre entreprise que l'employeur dans le cadre d'activités de prestation de services n'est pas visible dans les statistiques actuelles.

Les travaux d'Alain Desrosières se sont intéressés à la construction des statistiques et à l'utilisation qui en était faite. Dans une perspective de mise en cohérence des pratiques réelles de l'emploi et de la construction des statistiques cherchant à les décrire, nous proposons de rendre compte de la destination finale des emplois en prenant en compte les entreprises qui recourent aux prestations de service d'autres entreprises.

Ainsi, de la même manière que l'INSEE a modifié sa méthode pour classer les entreprises selon leur taille, nous proposons d'envisager une autre méthode pour classer les contrats de travail. Dans un article paru sur lefigaro.fr le 27 mars 2012[52], il apparaît que la prise en compte des filiales dans la définition de l'entreprise a conduit à une réévaluation du

[52] Visot Marie (2012) « 28% des salariés travaillent dans une grande entreprise », *lefigaro.fr*, 27 mars

nombre de grandes entreprises qui passent de 100 avec l'ancienne définition à plus de 200 avec la nouvelle. Le part de salariés travaillant pour une grande entreprise s'élèvent désormais à 31% avec la nouvelle définition pour l'année 2009[53]. La catégorie de grande entreprise commence avec un nombre de salariés supérieur à 5 000 personnes.

L'idée est de mesurer la part des salariés travaillant sur le site d'une entreprise cliente de leur employeur. En effet, l'essor des secteurs du conseil et des services aux entreprises est lié à la demande des entreprises d'autres secteurs. Par exemple, si les travailleurs sont liés juridiquement à une société de services informatiques, ils réalisent leur activité dans une entreprise d'un autre secteur. La destination finale de leur emploi se situe dans un autre secteur de celui dans lequel ils sont comptabilisés.

Les résultats de notre étude montrent une inadéquation entre les statistiques de l'emploi actuelles et la réalité vécue par les travailleurs. Nous suggérons une analyse en termes de destination d'emploi des contrats afin de pouvoir mesurer le phénomène que nous avons étudié de manière qualitative.

2. Dépasser la notion d'emploi ?

L'emploi est le dispositif juridique dans lequel le travailleur réalise son travail. Or nous avons vu que le même travail peut être réalisé par des travailleurs aux statuts juridiques différents. On constate ainsi que la classification des secteurs d'activités regroupe les prestataires selon leur métier et non dans l'emploi réel qu'ils occupent chez le client. Ainsi une réflexion sur l'emploi et le travail semble intéressante à mener.

Les travaux de François Vatin (2000, 2007) réinterrogent la sociologie du travail dans son objet et ses fondations. Dans son ouvrage de 2007, l'auteur s'intéresse plus particulièrement au salariat en défendant la thèse que la sociologie du travail en France est essentiellement une sociologie du salariat. Ainsi, le fait de penser le travail hors de la relation juridique qui l'accompagne sous-tend les travaux de Vatin.

Nous proposons de mobiliser ces travaux pour penser le paysage actuel de l'emploi :

> « L'emploi est un terme à connotation économique, qui, dans la société contemporaine, renvoie à une approche « macro-économique » initiée par Keynes. En ce sens, l'emploi désigne un « agrégat » statistique : la population en situation d'activité. » (Pillon et Vatin, 2007, p.361)

[53] Calcul obtenu à partir des effectifs comptabilisés par l'INSEE : http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=ESANE033

Il s'agit alors de mesurer la population en situation d'activité à travers le statut juridique de la personne. L'activité n'est pas effective, elle est liée au statut juridique de la personne. Ainsi des personnes en situation d'activité peuvent très bien n'avoir rien à faire alors que des personnes considérées comme inactives et notamment les retraités vont multiplier les actions dans la société civile à travers des associations notamment. La notion d'emploi traduit donc une vision purement économique du travail liée aux rapports marchands.

Analysée de l'intérieur, la notion d'emploi distingue le salariat du non salariat comme nous l'avons vu dans les statistiques de l'INSEE. Pillon et Vatin (2007) réalisent une histoire du salariat mettant en évidence les mouvements et le caractère historique de la situation actuelle. En effet, si le salariat constitue le modèle dominant, car adossé au système de protection sociale keynésien, il l'est devenu par transformation de la relation entre le travailleur et l'employeur. A certains moments de l'histoire, le patronat cherchait à « retenir » les travailleurs au moyen de contrats à long terme alors que certains patrons d'aujourd'hui donnent l'impression de vouloir « se débarrasser » de leurs employés. Depuis la perspective du travailleur, l'ouvrier a pu souhaiter une indépendance vis-à-vis du patron en privilégiant une relation marchande à une relation hiérarchique. Aujourd'hui, la menace du chômage empêche de nombreux salariés de vouloir quitter leur emploi.

> « En fait c'est la contradiction intrinsèque du rapport salarial, analysé en profondeur par Marx, qui resurgit ici. Le salariat se présente en effet comme le compromis instable entre un principe de liberté et un principe de sécurité. » (Pillon et Vatin, 2007, p. 371)

Lorsque la conjoncture économique est favorable, les salariés peuvent jouir de leur liberté à changer d'emploi et lorsqu'elle apparaît défavorable, ils préfèrent la sécurité permise par leur condition. Travail, emploi et salariat ont à voir avec l'individu en action mais ne recouvrent pas les mêmes champs. Le travail peut être envisagé de manière très large et dépasser l'activité économique décrite par la notion d'emploi qui contient comme catégorie le salariat.

Le travail apparaît dans l'entreprise au travers de son organisation. Notre étude a montré que l'organisation du travail dans l'entreprise reposait sur des catégories d'emploi hétérogènes. Ainsi, le modèle de la flexibilité introduisant la généralisation du recours à ces différentes catégories d'emploi sur le lieu de travail de l'entreprise procède de la transformation du lien entre organisation du travail et emploi. L'entreprise représente ainsi désormais un lieu où l'organisation du travail et l'emploi se confrontent hybridant ainsi les rapports marchands et hiérarchiques. L'organisation productive qui reste au sein de l'entreprise lui échappe en partie constituant ainsi un terme nouveau issu des transformations techniques, économiques et sociales.

> « Si aucune organisation du travail ne peut résoudre le système de contradictions que recèle toute structure collective et hiérarchisée du travail, l'objectif de la sociologie du travail ne saurait être de dégager la forme idéale d'organisation productive : il est de montrer comment ces questions fondamentales se posent chaque fois dans des termes nouveaux au fur à mesure des transformations techniques, économiques et sociales. » (Bidet, Pillon et Vatin, 2000, p.179)

Ainsi, la notion d'équipe composite pourrait s'intégrer dans une étude en sociologie du travail afin d'identifier réellement les éléments constitutifs à la production et d'envisager les termes nouveaux dans lesquels se posent les questions fondamentales de l'organisation du travail.

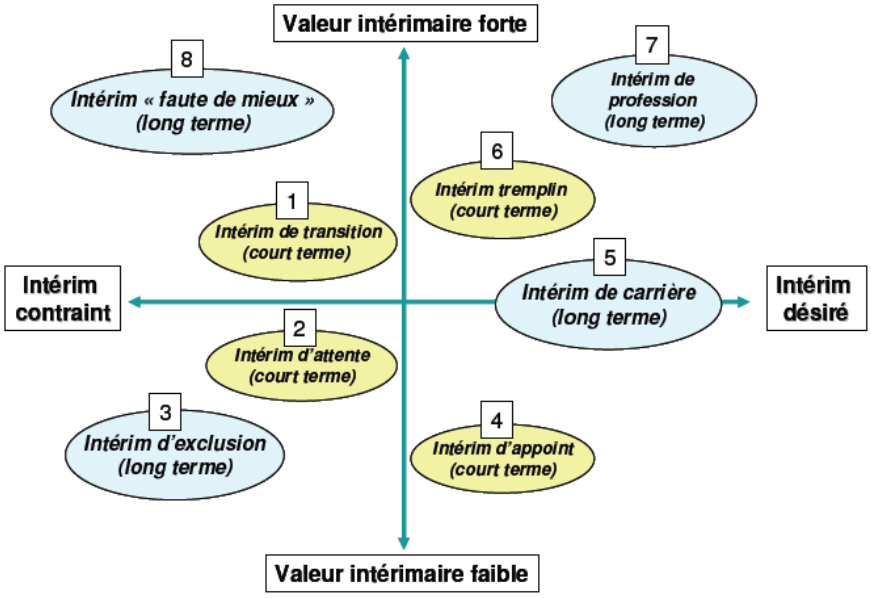
3. La professionnalisation de statuts réputés précaires ou temporaires

Les différents travaux de recherche menés sur les intérimaires, les nouveaux dispositifs juridiques d'emploi et l'avènement de nouveaux métiers peu qualifiés illustrent tous une hétérogénéité des situations vécues par les travailleurs et l'émergence d'une professionnalisation de statuts réputés précaires ou temporaires. Nous présentons ainsi le cas des intérimaires professionnels, des cadres « portés » et des hôtesses d'accueil professionnelles.

3.1 Le cas des « intérimaires professionnels »

La thèse d'Alain Lacroux (2008) porte sur le paradoxe apparent entre le statut d'intérimaire et l'implication dans le travail. Au moyen d'un design de recherche hypothético-déductif outillé par des méthodes quantitatives, Lacroux (2008) propose une typologie selon deux axes : un axe sur le degré de choix du statut d'intérimaire et un axe sur la valeur intérimaire c'est-à-dire la capacité du travailleur à enchaîner les missions et d'assurer une position favorable sur le marché de l'intérim. En croisant les deux axes avec les résultats de son analyse, Lacroux obtient huit profils de travailleurs intérimaires dont un profil d'intérim de « profession » et un profil d'intérim de « carrière ». Ses analyses montrent donc la professionnalisation du statut d'intérimaire dans certaines conditions. Ses résultats montrent que les intérimaires de profession possèdent un niveau de qualification élevé et exercent un métier reconnu et demandé sur le marché de l'emploi. La différence avec les intérimaires de carrière réside dans un niveau de qualification qui est plus bas que celui des intérimaires de profession mais dans les deux cas, le métier est porteur sur le marché de l'emploi. La figure suivante illustre la typologie des situations d'intérim de Lacroux (2008).

Figure 12: Représentation des différentes catégories d'intérim selon Lacroux (2008)



Source : Lacroux (2008, p. 245)

Les résultats de Lacroux (2008) montrent que, d'une part, le statut d'emploi n'influe pas sur l'implication au travail dans le cas de l'intérim et que, d'autre part, la condition d'intérimaire n'est pas forcément plus précaire que celle des salariés en CDI. Ainsi l'opinion selon laquelle le statut d'intérimaire est associé à la précarité doit être nuancée dans la mesure où il existe une diversité de situations. Ici encore, les transformations de l'emploi appellent à un changement dans les mentalités. Lacroux (2008) met également en avant l'influence négative de la perception négative du statut d'intérimaire sur le vécu du travailleur. Certains intérimaires vivraient mieux leur condition si la société ne portait pas un jugement négatif sur leur statut.

3.2 Le portage salarial entre indépendance et hiérarchie

Le portage salarial est une modalité juridique d'emploi en cours d'élaboration. Une société dite de portage salarial emploie un travailleur en CDI qui va agir en tant que prestataire de services pour une entreprise cliente. La différence entre une société de portage et une société de prestation de services réside dans le fait que le salarié « porté » gère son portefeuille de clients comme s'il était indépendant. La société de portage n'est qu'un moyen juridique pour salarier un travailleur « indépendant ». Cette société établit un contrat de prestation avec l'entreprise cliente du salarié dont le montant permet de couvrir les charges salariales et patronales ainsi que les coûts administratifs de la société de portage.

Envisagée notamment comme une solution à l'emploi des cadres séniors, le portage salarial permet de concilier le statut de salarié et une activité gérée en indépendance. Son application pose de nombreux problèmes juridiques et pratiques comme en témoigne le vif débat entre Patrick Morvan et J-J. D. dans la revue *Droit social* (2007, n°5). En effet, dans un article intitulé « Éloge juridique et épistémologique du portage salarial », Patrick Morvan soutient ce dispositif en soulignant son efficacité dans l'emploi des séniors qui disposent d'une expertise pointue mais dont l'entreprise n'a pas forcément besoin à temps plein.

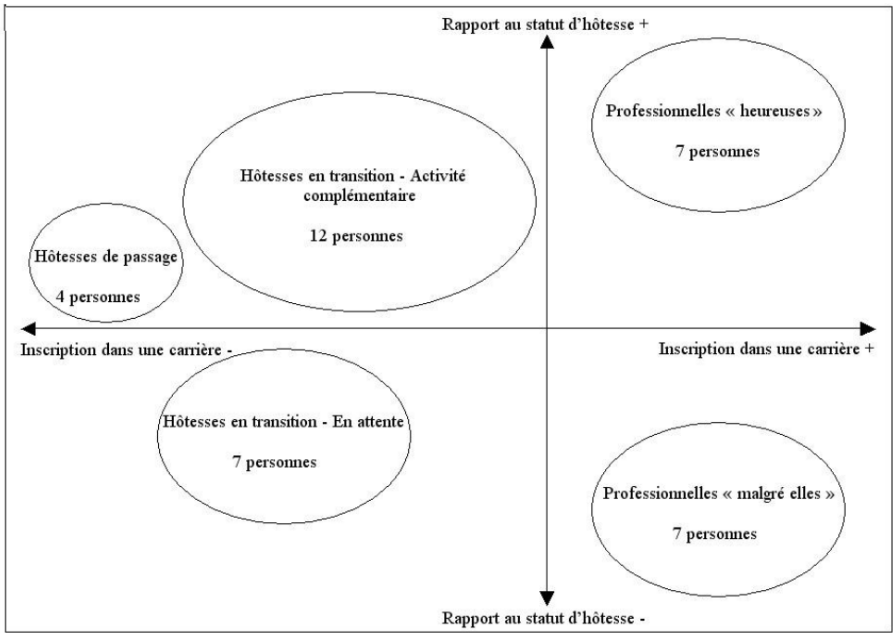
Des innovations en matière d'emploi visant à tenir compte des enjeux de flexicurité existent mais font l'objet de vifs débats en droit social comme dans la société civile.

3.3 L'avènement de nouveaux types d'emplois peu qualifiés

La condition ouvrière a longtemps fait l'objet d'une attention particulière des chercheurs et de l'action syndicale. Même s'il reste indéniable qu'une classe ouvrière peu qualifiée subsiste, il nous semble important de souligner l'émergence d'emplois peu qualifiés dans le secteur tertiaire et notamment dans les services aux entreprises. Ainsi les emplois d'agent de sécurité, de nettoyage ou d'accueil constituent un nouveau visage du prolétariat tel qu'envisagé traditionnellement.

Les travaux de Gabrielle Schütz (2011, 2012) s'intéressent au cas des hôtesses d'accueil. Ici encore, la situation n'est pas homogène et différents profils de travailleurs sont envisagés. La typologie proposée par Schütz (2011) se fait selon deux axes. Le premier axe concerne le rapport au statut d'hôtesse vécu par le travailleur et le second axe décrit l'inscription de l'activité dans une perspective d'évolution de carrière ou non.

Figure 13: Représentation des différentes catégories d'hôtesses d'accueil selon Schütz (2011, p.331)



Une professionnalisation de l'activité d'hôtesse coexiste donc avec une utilisation d'appoint faite par certains travailleurs. Dans une même situation de travail, se côtoient des hôtesses pour lesquelles l'activité est temporaire et d'autres qui en font leur carrière.

Comme dans le cas de l'intérim, les travaux de Schütz (2011, 2012) montrent qu'une revalorisation sociale des statuts de ces travailleurs couplée à une possibilité d'évolution professionnelle permettrait d'améliorer le vécu des individus concernés.

Conclusion II.

Notre étude a montré que la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise interroge également la manière dont le marché de l'emploi est envisagé et notamment sa description statistique. Nous proposons donc une vision alternative de la statistique de l'emploi en prenant en considération la destination finale de l'emploi au-delà de sa forme juridique. La notion même d'emploi est revue dans la mesure où travail, emploi et salariat sont trois notions distinctes couvrant des réalités plus ou moins générales mais dont l'amalgame demeure dans certains cas. Enfin, nous proposons de réajuster les opinions sur les emplois réputés précaires en tenant compte de la diversité des situations. Pour clore l'esquisse d'un programme de recherche dépassant le cadre de l'entreprise, nous questionnons l'émergence potentielle d'équipes composites dans d'autres types d'organisation que l'entreprise.

III. Etudier les autres organisations susceptibles d'accueillir des équipes composites

L'entreprise n'est pas la seule organisation à impliquer des travailleurs aux statuts juridiques différents. Nous proposons d'explorer trois autres formes d'organisation : les organisations publiques, les organisations non gouvernementales et les organisations spécifiques aux arts du spectacle.

1. Les organisations publiques : comment se traduit la collaboration entre fonctionnaires et contractuels ?

Le statut d'emploi de fonctionnaire constitue la norme d'emploi des organisations publiques relevant des trois fonctions publiques (Etat, territoriale et hospitalière). Or le recours à des travailleurs au moyen de contrats de travail à durée déterminée s'est développé au sein de la fonction publique. Un article de *Libération* du 14 février 2012[54] mentionne les chiffres suivants : « Etat, collectivités et hôpitaux emploient 891 000 contractuels, près de 17% de l'ensemble des agents. ». Par ailleurs, l'article présente le projet de loi de réduction de la précarité dans la fonction publique. Ce dernier prévoit la transformation de 100 000 contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée et la titularisation de 40 à 50 000 personnes.

La présence de travailleurs aux différents statuts juridiques est prise en compte au sein des organisations publiques. Il est intéressant de constater que la réalisation de CDD au sein des organisations publiques est considérée comme « précaire » puisqu'il s'agit de réduire la précarité en transformant des contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée. Or même détenteur d'un CDI, le travailleur dans l'organisation publique n'est considéré comme régulier que s'il détient le statut de fonctionnaire. Nous pointons ainsi la problématique de norme sociale au-delà de la norme juridique du contrat.

Il semble donc intéressant d'étudier la collaboration entre les fonctionnaires et les contractuels dans les organisations publiques. En effet, ce contexte contient des différences entre statuts reconnues et hiérarchisées entre des formes considérées comme précaires et non-précaires. Par ailleurs, le projet de loi de transformation de certains statuts pourrait être l'occasion d'étudier l'évolution de la collaboration entre les travailleurs.

L'organisation publique constitue également un lieu de travail où se mêlent des individus aux statuts juridiques différents, la norme d'emploi étant constituée par le statut de fonctionnaire.

[54] Source : site Internet journal Libération : http://www.liberation.fr/societe/01012389977-l-assemblee-adopte-le-projet-de-loi-sur-la-precarite-des-fonctionnaires

2. Les organisations non gouvernementales œuvrant avec des équipes composées de salariés et de bénévoles.

Les organisations non gouvernementales constituent une forme organisationnelle parente de celle de l'association dans la mesure où elles reposent sur des notions d'intérêt public, d'activité à but non lucratif et d'indépendance vis-à-vis des institutions. Si l'action de ces organisations a longtemps reposé sur le volontariat et le bénévolat, de véritables structures administratives employant des salariés sous-tendent désormais l'action des ONG.

Volontaires et salariés sont amenés à collaborer au sein des actions menées par une ONG. Si les modalités et les territoires où l'action se déploie peuvent s'avérer très différents de ceux observés dans le cas de l'entreprise, il n'en reste pas moins que des personnes aux statuts très différents doivent travailler ensemble.

Nous proposons d'étudier la collaboration entre salariés et volontaires des ONG avec une approche similaire à celle déployée précédemment. En effet, la formation d'équipes composites apparaît comme une solution organisationnelle compatible avec les impératifs d'action et de gouvernance d'une ONG. Le fait que le mécanisme de régulation se fasse par la hiérarchie mais que le format d'action en équipe composite permette à des travailleurs hors de la hiérarchie d'intervenir semblerait convenir à l'action des ONG.

3. Le collectif de création dans les arts du spectacle au-delà des différences de statuts juridiques ?

Dans une forme organisationnelle un peu différente que les formes d'organisation publique et d'organisation non gouvernementale, les collectifs de création en art du spectacle sont composés d'individus aux statuts juridiques différents.

En effet, d'après Patrick Morvan[55], il existe quatre catégories d'artistes, à savoir l'artiste salarié par nature, l'artiste auteur, l'artiste du spectacle et l'artiste travailleur indépendant. L'artiste salarié par nature est titulaire d'un contrat de travail et placé dans un état de subordination juridique. L'artiste auteur relève du statut juridique donné par le Code de la propriété intellectuelle. L'artiste du spectacle est couvert par une présomption légale de

[55] http://patrickmorvan.over-blog.com/article-19134130.html

salariat. Enfin, l'artiste indépendant relève du même régime que celui des professions libérales et des travailleurs indépendants.

Ainsi, au sein des collectifs de création coexistent des statuts juridiques différents. Labadie et Rouet (2007) proposent une lecture de la variété des statuts juridiques détaillée précédemment :

> « Cette hétérogénéité au plan juridique non seulement ne favorise pas la prise en compte à la fois de la variété et de l'identité du travail de création artistique, mais est également source de disparités statutaires. La variété des statuts professionnels est l'héritage d'une construction sociale. En effet, le modèle, particulièrement emblématique, de « l'artiste-auteur », fourni par l'histoire, a longtemps été – et reste encore – la référence en la matière, mais sous le double effet de l'institutionnalisation de la culture et de son industrialisation, des métiers traditionnellement individuels se sont progressivement érigés en professions. C'est davantage par assimilation que par un processus de construction autonome que les métiers artistiques sont, pour partie, entrés dans l'univers de la normalisation du travail. » (Labadie et Rouet, 2007, p. 10)

La question de la collaboration de personnes aux statuts juridiques différents pourrait être enrichie d'une étude dans le monde des arts et du spectacle où les collectifs de création rassemblent des individus aux statuts divers. De manière plus précise, une étude sur le rôle du metteur en scène créant une pièce de théâtre à partir d'artistes rassemblés lors des répétitions et de techniciens permettant la réalisation concrète du spectacle permettrait d'envisager des caractéristiques communes à l'action managériale observée dans l'entreprise. En effet, le metteur en scène doit réussir à faire adhérer des individus d'horizons et de statuts différents à son projet de création. L'étude des ressorts de la collaboration entre ces individus pourraient éclairer la question de la formation d'équipes composites.

Conclusion du III.

L'étude de la formation d'équipes composites dans le contexte de l'entreprise permet de proposer un format d'action au-delà des frontières juridiques de l'entreprise mais dont la régulation reste assurée par la hiérarchie. Cette forme d'action repose sur la collaboration entre des travailleurs aux statuts juridiques différents. Or, la coexistence de différents statuts d'emploi apparaît également dans d'autres types d'organisation. Nous avons proposé d'envisager les organisations publiques sous statut de fonction publique, les organisations non gouvernementales et les collectifs de création artistique. L'étude de la formation

d'équipes composites dans ces différentes organisations permettrait d'envisager le potentiel d'extension de la notion à d'autres contextes que celui de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 4

L'étude menée sur la formation d'équipes composites dans une grande entreprise se situe au carrefour de questions comme les statuts d'emploi, la flexibilité du travail et les nouvelles formes d'organisation. Ces questions concernent un niveau beaucoup plus global en raison des implications pour la société et son évolution. Ainsi, pour clore ce travail de thèse, nous proposons de mettre les résultats de l'étude en perspective des évolutions sociales en marche. Selon nous, les réflexions sur la flexicurité et la sécurisation des parcours professionnels se trouveraient enrichies par la prise en compte des trajectoires des travailleurs extérieurs à l'intérieur des entreprises. La formation initiale et continue par la voie de l'alternance pose le problème du statut de l'expérience acquise, de la valorisation du travail de tuteur en entreprise et de l'intégration d'étudiants parfois travailleurs confirmés par ailleurs. Enfin, une analyse générationnelle des statistiques de l'emploi permettrait de comprendre le lien entre l'évolution des formes d'emploi des jeunes générations et leur rapport à l'entreprise. Notre étude a également mis en lumière certaines limites de la représentation statistique actuelle. Nous suggérons des pistes pour représenter la destination finale des emplois en mesurant la part de chaque statut travaillant pour le client de leur employeur. La notion même d'emploi fait l'objet d'une discussion tant elle contient des réalités sociales différentes. Enfin, nous remarquons la professionnalisation de statuts réputés précaires comme les intérimaires et l'essor de nouveaux métiers peu qualifiés. Ces éléments tendent à redessiner le paysage de l'emploi et interrogent les représentations sociales actuelles. Pour terminer le travail de thèse, nous proposons de mettre la notion d'équipe composite en perspective avec d'autres formes organisationnelles. En effet, nous questionnons les organisations publiques, les organisations non gouvernementales et les collectifs de création artistiques pour évaluer leur potentiel en matière de collaboration entre travailleurs aux statuts juridiques différents. La notion d'équipe composite pourrait ainsi sortir du cadre de l'entreprise pour constituer une forme d'action plus générale.

Conclusion de la partie 3

La troisième partie de ce travail visait à discuter la catégorie descriptive proposée à la lumière de la revue de littérature étudiée en première partie. Si le principe de régulation par des mécanismes bureaucratiques atténués est conforté dans la formation d'équipes composites, il n'en reste pas moins que la pérennisation de l'hétérogénéité de la main d'œuvre en matière de statut juridique constitue un phénomène nouveau dans l'entreprise. La généralisation des équipes ou groupes composés de salariés et de travailleurs extérieurs aboutit à la constitution d'un format d'action pérenne dont la composition change au fil des contrats. L'idée de modularité précédemment discutée au niveau des composants et de l'organisation de l'entreprise est réintroduite pour envisager les statuts juridiques de travailleurs comme des modules. L'idée d'intégrateur de système peut ainsi être élargie à l'architecture de la main d'œuvre de l'entreprise considérée comme modulaire. Les résultats de l'étude appellent d'autres littératures comme les travaux de Foss et Lindenberg (2011) et Lindenberg et Foss (2011) sur la reconsidération de la motivation à produire conjointement dans la perspective des théories de la firme. De plus, une lecture de la formation d'équipes composites à l'aune des régimes d'engagement de Thévenot (2006) permet de comprendre ce phénomène comme une articulation entre le régime d'engagement en familiarité et en plan. Enfin, les travaux de de Singly (2010) permettent de comprendre le paradoxe apparent entre individualisation et action collective à travers la notion de rôle approprié et de répertoires. L'individu n'agit pas selon la programmation contenue dans son statut mais puise dans son répertoire acquis par l'expérience les caractéristiques lui permettant de composer le rôle approprié pour la situation professionnelle dans laquelle il se trouve.

Les contributions d'ordre académique s'insèrent dans les champs de la théorie des organisations et de la littérature sur le travail atypique. La proposition de l'entreprise comme intégrateur de système dépasse le cadre de la gestion des activités pour constituer une forme d'organisation à part entière fondée sur une main d'œuvre modulaire. La prise en compte de la dimension collective dans la problématique du travail atypique permet de comprendre les contradictions présentes dans la littérature en matière d'implication et d'engagement notamment. Ainsi, une source de performance de l'organisation réside dans sa capacité à intégrer l'ensemble des travailleurs dans des collectifs de travail.

Les implications managériales se déclinent en stratégie, en management, en organisation des fonctions support et sur les thématiques de la diversité et de la prévention des risques psycho-sociaux. De manière générale, une meilleure prise en compte de l'hétérogénéité des statuts d'emploi ainsi que la valorisation de la mixité des collectifs de

travail permettrait à l'entreprise de mieux aborder la réalité du travail et les problèmes qui en sont issus.

Les limites de l'étude approfondie d'une direction particulière dans une entreprise particulière permettent de dresser des voies d'accès à la généralisation. Nous proposons des typologies d'entreprises et d'activités sur la base de caractéristiques issues de l'analyse du contexte et de l'activité de la direction des services généraux. La question de la formation d'équipe composite peut se traduire différemment selon les types d'entreprises et d'activités. La mobilisation d'une approche par les réseaux sociaux donnerait une dimension quantitative à l'étude. En outre, elle permettrait d'inverser le point de départ en se focalisant sur les relations entre les travailleurs plutôt que sur leur statut juridique. Enfin, le recours à des niveaux d'analyse pour traiter le matériau ouvre la voie à une analyse en termes de frontières et de territoires.

L'ouverture sur d'autres espaces que celui de l'entreprise, à commencer par la société au travers de la question de la protection sociale, permet d'entrevoir de nouvelles recherches sur le phénomène d'équipe composite. Ainsi, le mouvement de sécurisation des parcours professionnels dans le cadre de la flexicurité soulève des questions sur la capacité à prendre en compte les pratiques existantes et leur traduction dans les discours qui ne sont pas toujours évidentes. Notre étude a montré les limites des représentations statistiques actuelles notamment sur l'aspect dynamique des statuts juridiques et sur la destination finale des emplois. La notion même d'emploi est critiquée dans cette perspective. Par ailleurs, le phénomène de professionnalisation de statuts juridiques réputés précaires illustre une diversité de situations que les modèles traditionnels de l'emploi peinent à appréhender. Enfin, la mise en perspective de la notion d'équipe composite dans d'autres contextes organisationnels semble prometteuse. En effet, les organisations publiques, les organisations non gouvernementales et les collectifs de création artistiques mêlent des travailleurs aux statuts juridiques différents faisant apparaître des formes de collaboration possibles.

Conclusion

« On ne bâtit pas une organisation sur des personnes »

« Normalement on devrait concevoir l'organisation à partir des activités et non des personnes mais on n'a pas tellement le choix »

Ces deux citations proviennent d'échanges avec deux cadres dirigeants, responsables successifs des activités de services généraux. Leur problématique était de réorganiser ces activités au sein d'un service dédié en fonction de l'évolution de l'entreprise. La première citation illustre la théorie professée (*theory in use*, Argyris et Schön, 1978[56]) dans l'entreprise : les organisations sont fondées sur des rôles et non sur des individus. La seconde citation révèle la conscience d'un écart entre la théorie professée et la réalité de la théorie sous-jacente à l'action (*espoused theory*, Argyris et Schön, 1978). Du point de vue des acteurs, la conception d'une organisation ne doit pas reposer sur des individus mais sur les rôles nécessaires au bon fonctionnement des activités.

Les théories de la firme véhiculent cette idée que l'entreprise repose sur une répartition de droits de propriété et l'internalisation de coûts de transaction. En outre, la notion de bureaucratie repose sur la dépersonnalisation des rôles grâce à une règle applicable à tous. La théorie des organisations prend une perspective plus large et s'interroge sur la forme que prend l'organisation pour atteindre les buts qu'elle s'est fixés. Or les évolutions sociales et économiques des trente dernières années ont vu apparaître une entreprise recherchant la flexibilité pour s'adapter à ces évolutions. Cela s'est traduit notamment par une généralisation du recours à des formes d'emplois alternatives au contrat à durée indéterminé. Les travailleurs de l'entreprise ne sont désormais plus réductibles aux seuls salariés. Cependant les théories des organisations continuent à envisager une norme de lien entre l'organisation et l'individu incarnée par le contrat de travail à durée indéterminée.

Ce travail de recherche a pour objectif de répondre à la fois à cette problématique du terrain, où le discours dominant est à la conception de rôles indépendamment des individus, alors que les pratiques indiquent l'inverse et à la littérature s'intéressant au lien entre l'organisation et l'individu et entre individus de l'organisation.

[56] La théorie de l'action d'Argyris et Schön (1978) est constituée de deux ensembles. Le premier ensemble correspond aux schémas de l'action que les individus adoptent intellectuellement par leurs croyances, attitudes et valeurs, ce qui constitue les *espoused theory*. Le second comprend les schémas de l'action que les individus mobilisent au moment où ils agissent et qui correspondent à la *theory in use*.

Les problèmes théoriques et pratiques ne coïncidant pas exactement, un travail d'ajustement est réalisé au moyen de la revue de littérature présentée dans la partie 1 et des descriptions du terrain de la partie 2.

La revue de littérature s'attache à comprendre la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise eu égard aux évolutions sociales et économiques généralisant le modèle de la flexibilité. Le phénomène de travail atypique pensé comme l'ensemble des formes de contrat alternatives au contrat à durée indéterminée induit une représentation de la main d'œuvre de l'entreprise sur le modèle d'un cœur et d'une périphérie de travailleurs. Or la réalité des entreprises n'est pas aussi simple et une vision en termes de « mélange » de main d'œuvre semble plus fidèle. La collaboration de salariés et de travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise tend à se généraliser dans les différentes activités de l'entreprise et à devenir permanente. La nature de cette collaboration fait l'objet d'une discussion des catégories existantes de groupe et équipe de travail ainsi que de communauté. Nous proposons alors d'envisager la notion de situation de gestion pour analyser le phénomène de collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

Des critiques ont pointé du doigt le décalage grandissant entre les travaux en théorie des organisations et la réalité du travail d'aujourd'hui (Barley et Kunda, 2001). Ainsi, le recours à la méthode d'observation participante (Chanlat, 2005, Garsten, 2011) permet de formuler des situations sur le terrain qui échappent à la rationalisation des acteurs du terrain. De ce fait, le projet de connaissance vise à comprendre les pratiques de collaboration entre travailleurs salariés et extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise.

Le choix de la direction des services généraux du siège d'un grand groupe procède de la sous-traitance et de l'externalisation de nombreuses activités ainsi que de la diversité des statuts des travailleurs impliqués dans les activités fonctionnelles de la direction. Une présence de trente mois sur le terrain permet de restituer les évolutions de deux groupes de travailleurs dans la perspective de l'évolution de la direction des services généraux. L'évolution de l'entreprise ainsi que le dispositif administratif entourant le recrutement ou la sélection de travailleurs sont retracés afin de contextualiser l'étude de la collaboration entre travailleurs salariés et extérieurs.

Les résultats obtenus permettent de proposer la notion d'équipe composite pour caractériser le mélange entre statuts juridiques. En effet, les matériaux composites sont constitués d'éléments ne pouvant se mélanger mais dont les capacités d'adhésion leur confèrent des propriétés que les éléments pris séparément n'ont pas. Ainsi, la définition suivante est donnée aux équipes composites :

> Les équipes composites sont constituées de salariés et de travailleurs extérieurs partageant l'espace de travail de l'entreprise et des règles de fonctionnement d'équipe dans l'objectif d'atteindre un résultat défini de manière formelle par l'organisation ou par le groupe lui-même.

La formulation de cette catégorie descriptive permet de penser la collaboration entre salariés et travailleurs extérieurs et de la mettre en perspective vis-à-vis des travaux en théorie des organisations sur les nouvelles formes d'organisation. Les résultats de l'étude vont dans le sens d'une régulation de l'entreprise par des mécanismes bureaucratiques atténués (Courpasson, 2000). Nous montrons que les équipes composites n'échappent pas à la hiérarchie de l'entreprise, elles dépendent de son organisation formelle dans la légitimation des activités réalisées. Cependant le fonctionnement observé consistant à recourir à des salariés ou à des travailleurs extérieurs en fonction des situations fait apparaître la caractéristique de modularité appliquée au statut juridique de la main d'œuvre. L'organisation du travail est modulaire au sens où elle est réalisée par des travailleurs incorporés dans des modules juridiques différents. L'extension du modèle d'intégrateur de système à la main d'œuvre permet d'envisager l'action de l'entreprise faisant travailler en son sein des individus individualisés. Les équipes composites constituent des entités modulaires intégrées par l'entreprise.

La lecture des résultats au travers de la sociologie de l'action de Thévenot (2006) et de la sociologie de l'individu de de Singly (2010) permettent de formuler la manière dont se coordonnent des individus individualisés. La collaboration entre travailleurs aux statuts juridiques différents relève du régime d'engagement en familiarité dans la mesure où la coordination des actions intervient sur le lieu de travail face à l'action à réaliser. Ce régime complète le régime d'action en plan incarné par la structure officielle de la direction de l'entreprise. Le paradoxe apparent entre un impératif d'action collective au sein de l'entreprise et une individualisation effective de la gestion des travailleurs se résout en partie grâce à l'approche de de Singly (2010) considérant la notion de rôle approprié et de répertoire. L'individu individualisé compose ainsi un rôle en puisant dans son répertoire d'expérience. Ce rôle doit être approprié par rapport à la situation et s'envisage en relation avec les autres rôles portés par l'individu.

In fine, ce travail propose d'envisager une reformulation des catégories descriptives traditionnelles utilisées en sciences sociales. Nous avons montré que les salariés de l'entreprise ne représentent pas la totalité des travailleurs sur leur lieu de travail. Une première reformulation de salariés à travailleurs est opérée dans cette recherche. Au niveau du collectif, l'entreprise est considérée comme un intégrateur d'équipes composites au-delà de la formalisation d'un organigramme.

L’ajustement des représentations du travail et de l’organisation au travers de l’étude des individus en action dans l’entreprise constitue un apport à la fois aux sciences sociales et aux entreprises. Dans les deux cas, les problèmes rencontrés peuvent être mieux formulés et donc faire l’objet de résolutions appropriées.

Table des illustrations

Figure 1: Evolution de la part des formes particulières d'emploi dans l'emploi total entre 1982 et 2008 43
Figure 2: illustration de la relation triangulaire instaurée dans le recours à l'intérim d'après Lacroux (2008) 60
Figure 3: Répartition entre réalisation en interne et en externe des services aux entreprises 62
Figure 4: Représentation des éléments de la revue de littérature selon les dimensions de l'individu, de l'entreprise, de l'étude du travail et de l'étude de l'organisation 102
Figure 5: Organigramme simplifié de GAMMA SIGMA en 2009 149
Figure 6: Organigramme simplifié de GAMMA SIGMA à l'été 2010 149
Figure 7: Organigramme simplifié de GAMMA SIGMA au printemps 2011 150
Figure 8: Organigramme simplifié de la direction des services généraux de 2009 à 2010 192
Figure 9: Organigramme simplifié de la direction des services généraux en 2009 197
Figure 10: Organigramme simplifié de la direction immobilière et logistique en 2010 198
Figure 11: Positionnement des groupes étudiés dans les structures successives des services généraux 206
Figure 12: Représentation des différentes catégories d'intérim selon Lacroux (2008) 324
Figure 13: Représentation des différentes catégories d'hôtesses d'accueil selon Schütz (2011, p.331) 325

Table des Tableaux

Tableau 1: Modalités de flexibilité du travail d'après Lacroux (2008) 38
Tableau 2: Typologie des formes de flexibilité de l'entreprise d'après Volberda (1996) 40
Tableau 3: Evolution de la répartition de la population active par catégorie d'emploi entre 2003 et 2010 44
Tableau 4: Typologie des travailleurs atypiques de Pfeffer et Baron (1988) 49
Tableau 5: Synthèse des typologies de travailleurs 49
Tableau 6: Typologie des emplois d'Armstrong-Stassen (1998) et de Krahn (1991) 50
Tableau 7: Typologie des emplois de Spalter-Roth et Hartmann (1998) reprise par Bourhis et Wils (2001) 50
Tableau 8: Typologie des formes de travail de Bourhis et Wils (2001, p.76) 52
Tableau 9: Typologie des travailleurs de Bourhis et Wils (2001, p. 80) 52
Tableau 10: Evaluation de la part des travailleurs selon les grandes figures définies dans le l. 67
Tableau 11: Synthèse des points communs et différences entre les concepts de projet et de communauté de pratique d'après Chanal (2000, p.20) 92
Tableau 12: Synthèse du positionnement épistémologique selon les dimensions de la thèse inspirées de Dumez (2010b) 117
Tableau 13: Synthèse des rôles endossés sur le terrain 119
Tableau 14: Synthèse des différents rôles d'observateur 120
Tableau 15: Synthèse du contexte général de la thèse CIFRE 122
Tableau 16: Synthèse de l'encadrement académique de la thèse 123
Tableau 17: Récapitulatif des étapes du déroulement de la thèse d'après Berry (2000) 123
Tableau 18: Synthèse de la démarche de recherche d'une problématique 124
Tableau 19: Synthèse de la période de formulation de la problématique de la recherche 125
Tableau 20: Synthèse du déroulement de la recherche entre décembre 2009 et septembre 2011 125
Tableau 21: Synthèse de la démarche de description par niveau d'analyse 128
Tableau 22: Synthèse de la première phase d'écriture entre octobre et décembre 2011 129
Tableau 23: Synthèse de la phase de réponse à des appels à communication en janvier 2011 130
Tableau 24: Synthèse des thèses dont le manuscrit s'inspire 131
Tableau 25: Synthèse du processus d'écriture suivi entre octobre 2011 et avril 2012 131
Tableau 26: Synthèse générale des processus de recherche et d'écriture entre décembre 2009 et avril 2012 132
Tableau 27: Mode de restitution du traitement du matériau selon la démarche de recherche suivie 134
Tableau 28: Présentation des acteurs du secteur 137
Tableau 29: Réorganisation des activités de la chaîne de valeur du secteur 138
Tableau 30: Organisation actuelle des acteurs sur la chaîne de valeur 138
Tableau 31: Types de mission d'une direction fonctionnelle de GAMMA SIGMA 147
Tableau 32: Modes de gestion des activités fonctionnelles de GAMMA SIGMA 147
Tableau 33: Synthèse de l'évolution de la structure de GAMMA SIGMA à travers les notes d'organisation diffusées aux salariés 148
Tableau 34: Répartition des contrats alternatifs au CDI dans le groupe GAMMA SIGMA en 2010 153
Tableau 35: Répartition des contrats alternatifs au CDI au sein des effectifs français de GAMMA SIGMA en 2010 153
Tableau 36: Synthèse de la perception des salariés envers l'ensemble des travailleurs de GAMMA SIGMA 155
Tableau 37: Synthèse de la perception des externes concernant leur intégration dans l'entreprise 157
Tableau 38: Synthèse des modalités de recours à l'intérim dans l'entreprise GAMMA SIGMA 166
Tableau 39: Historique des décisions concernant le recrutement des salariés de GAMMA SIGMA 168
Tableau 40: Rôles des différents intervenants dans le processus intérim de GAMMA SIGMA 170
Tableau 41: Synthèse des dysfonctionnements dans la pratique du recours à l'intérim au sein de GAMMA SIGMA 171
Tableau 42: Organisation des contrats pour recourir à des prestataires 173
Tableau 43: Synthèse des directions fonctionnelles impliquées dans la sélection de chaque type de travailleur 175
Tableau 44: Synthèse du système de badge d'accès par statut de travailleur 177
Tableau 45: Synthèse des modalités pratiques liées à la réalisation d'une activité selon le statut du travailleur 182

Tableau 46: Synthèse du contenu des newsletters de la direction programme en matière de gestion des travailleurs et des activités **187**
Tableau 47: Synthèse des résultats des réflexions sur les emplois nomades **188**
Tableau 48: Synthèse des activités de la direction des services généraux **190**
Tableau 49: Synthèse des relations entre travailleurs opérationnels et fonctionnels **191**
Tableau 50: Synthèse des conséquences des projets sur les activités récurrentes de la direction des services généraux **193**
Tableau 51: Synthèse des phases de préparation du projet de réorganisation des activités de la direction des services généraux **194**
Tableau 52: Synthèse de la reconfiguration des projets suite aux deux évènements **195**
Tableau 53: Organisation des projets de la direction des services **196**
Tableau 54: Synthèse des salariés habilités à gérer le personnel selon le statut juridique **200**
Tableau 55: Comparaison de l'intégration des travailleurs entre la direction des services généraux et la direction immobilière et logistique **201**
Tableau 56: Description des processus d'affectation des salariés et des travailleurs extérieurs **202**
Tableau 57: Synthèse de l'évolution de la structure des services généraux et des projets menés entre 2009 et 2011 ..... **205**
Tableau 58: Présentation des dimensions étudiées pour l'analyse des deux groupes de travailleurs **208**
Tableau 59: Récapitulatif des différentes périodes d'étude du groupe fonctionnel **209**
Tableau 60: Synthèse des modalités de gestion de l'équipe contrôle interne et achats **210**
Tableau 61: Synthèse des modalités de gestion de l'équipe projet conduite du changement **211**
Tableau 62: Synthèse de l'évolution du groupe de travailleurs fonctionnels entre 2009 et 2011 ..... **213**
Tableau 63: Synthèse des modalités de recrutement des membres de l'équipe **214**
Tableau 64: Synthèse des trajectoires individuelles des membres de l'équipe dans l'entreprise **214**
Tableau 65: Synthèse de la comparaison entre le fonctionnement de l'équipe contrôle interne et celui de l'équipe RH et organisation **215**
Tableau 66 : Rappel de la composition et de la localisation de l'équipe RH et organisation en octobre 2010 ..... **215**
Tableau 67: Synthèse des deux réunions de constitution de l'équipe RH et organisation **216**
Tableau 68: Comparaison des configurations de relations entre les équipes successives et la direction **218**
Tableau 69: Synthèse des dynamiques collectives de l'équipe fonctionnelle entre 2009 et 2011 ..... **219**
Tableau 70: Présentation de l'évolution du groupe opérationnel en équipe projet **220**
Tableau 71: Synthèse des deux modes de sélection des membres de l'équipe projet. **223**
Tableau 72: Synthèse des réaffectations des travailleurs en fonction du statut et de l'entité de départ des travailleurs **223**
Tableau 73: Synthèse de la gouvernance du projet **224**
Tableau 74: Synthèse des configurations de relations de l'équipe projet **226**
Tableau 75: Synthèse de la constitution du Pôle Technique à partir de la structure des services généraux et de l'équipe projet **226**
Tableau 76: Synthèse du recours aux différents statuts de travailleurs extérieurs par nature d'activité **233**
Tableau 77: Synthèse des résultats en croisant les dimensions d'analyse des deux groupes **234**
Tableau 78: Proposition de dimensions à prendre en compte dans la perspective d'une typologie des entreprises en matière de formation d'équipes composites **298**
Tableau 79: Proposition de dimensions à prendre en compte dans la perspective d'une typologie des activités dans la formation d'équipes composites **299**
Tableau 80: Répartition de la population en emploi par statut et classe d'âge en 2010 ..... **318**

Bibliographie

Abecassis Fréderic et Pierre Roche (2001) *Précarisation du travail et lien social. Des hommes en trop*, Paris, L'Harmattan.

Allard-Poesi Florence (2006) *Management d'équipe*, Paris , Dunod, 2è édition

Alvarez Robert R. Jr. (1995) "The Mexican-US Border: the Making of an Anthropology of Borderlands", *Annual Review of Anthropology*, vol. 24, n°1, pp. 447–470

Anderson Benedict (1983) *Imagined Communities,* London, Verso.

Ang Soon and Sandra A. Slaughter (2001) "Work Outcomes and Job Design for Contract Versus Permanent Information Professionals on Software Development Teams", *MIS Quarterly*, vol. 25, n°3, pp. 321–350.

Anzaldùa Gloria E. (1987) *Borderlands, La Frontera: The New Mestiza*, San Francisco, Spinsters/Aunt Lute

Argyris Chris et Donald Schön (1978) *Organizational Learning*, Reading, Addison-Wesley

Armstrong-Stassen Marjorie (1998) "Alternative Work Arrangements: Meeting the Challenge", *Canadian Psychology*, vol. 39, n°1-2, pp. 108-123

Arnoult-Brill Edith (2007) *La sécurisation des parcours professionnels,* Avis et Rapport du Conseil Economique et Social

Arthur Michael B. et Denise M. Rousseau (Eds) (1996*) The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era,* New York, Oxford University Press.

Ashford Susan J., Elizabeth George et Ruth Blatt (2007) "Old Assumptions, New Work: The Opportunities and Challenges of Research on Nonstandard Employment", *Academy of Management Annals*, vol. 1, n°1, pp. 65-117

Atkinson John (1984) "Manpower Strategies for Flexible Organizations" *Personnel Management*, vol. 16, pp. 28-31

Atkinson John and Denis Gregory (1986) "A Flexible Future: Britain Dual Labour Force", *Marxism Today,* April, pp. 12-17

Avenier Marie-José (2011) « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 1 (printemps), pp. 39-52.

Bachelard Gaston (1999 1ère ed. 1938) *La formation de l'esprit scientifique,* Paris, Librairie philosophique Vrin

Baldwin Carliss Y. et Kim B. Clark (2000) *Design Rules: The Power of Modularity*, Cambridge, MIT Press

Barley Stephen R. and Gideon Kunda (2001) "Bringing work back in", *Organization Science*, vol. 12, n°1, pp. 76-95

Barnett William P. and Anne S. Miner (1992) "Standing on the Shoulders of Others: Career Independence in Job Mobility", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°2, pp. 262–281.

Barthe Béatrice et Yvon Quéinnec (1999) « Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie », *L'Année Psychologique,* vol.99, n°4, pp. 663-686

Bateson Gregory (1977) *"Une théorie du jeu et du fantasme", Vers une écologie de l'esprit*, tome 1, Paris, Seuil

Bauman Zygnuint (1992) *Intimations of postmodemity,* London, Routledge and Kegan Paul

Befort Stephen F. (2003) "Revisiting the Black Hole of Workplace Regulation: a Historical and Comparative Perspective of Contingent Work", *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, vol.24, n°1, pp. 153-179

Behling Orlando (1978) « Some Problems in the Philosophy of Science of Organizations » *Academy of management review*, vol. 3, n°2, pp. 193-201

Bell Bradford S. and Steve W. J. Kozlowski (2010) "Work Teams" , *Articles & Chapters.* Paper 434.

Belous Richard S. (1989) *The Contingent Economy: The Growth of the Temporary, Part Time and Subcontracted Workforce*, Washington DC, National Planning Association

Bergman Mindy E. (2002) "Psychological and Objective Contingency as Predictors of Work Attitudes and Behavior" Paper presented at the Academy of Management Meeting, Denver, Colorado August.

Bernard Sophie et Florence Chappaz (2007) "Hétérogénéité de l'emploi et compromis temporel: les emplois étudiants", in Vatin François (dir.) *Le salariat, Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute / SNEDIT, pp. 261-278

Bernard Russel H., Peter Killworth, David Kronenfeld, Lee Sailor (1984) “The Problem of Informant Accuracy: The Validity of Retrospective Data”, *Annual Review of Anthropology* vol.13, pp. 495-517

Berry Michel (2000), « Diriger des recherches de terrain », *Gérer et Comprendre*, n° 62, p. 88-99.

Bertrand Hugues (2002) « Rapport salarial et système d’emploi » in Boyer Robert et Yves Saillard (dir.), *Théorie de la régulation, l’état des savoirs,* Paris, collection Recherches, Editions La Découverte, pp. 126-134

Bidet Alexandra, Thierry Pillon et François Vatin (2000) *Sociologie du Travail*, Paris, Montchrestien

Blank Rebecca M. (1998) “Contingent Work in a Changing Labor Market” in R.B. Freeman et P. Gottschalk (eds.) *Generating jobs: how to increase demand for less-skilled Workers*, New York, Russel Sage Found, pp. 258-94

Blatt Ruth (2003) “One-Night Stands or Traditional Marriages? Identification and Performance in Nonstandard Work Arrangements”, *Academy of Management Annual Meeting*, Seattle, August

Bonnivert Stéphanie, Brigitte Rorive et Virginie Xhauflair (2003) « Nouvelles formes de travail et relations sociales : la montée des « faux salariés » », Journée d’étude sur les nouvelles formes de travail du 8 avril 2003 « L’intérim, quel avenir pour quels enjeux ? », Liège.

Bourdieu Pierre (1976) « Le champ scientifique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 2, n°2-3, juin, pp. 88-104.

Bourdon Francis et Annie Weill-Fassina (1994) « Réseau et processus de coopération dans la gestion du trafic ferroviaire », *Le Travail Humain*, vol. 57, n°3, pp. 271-287

Bourhis Anne et Thierry Wils (2001) « L’éclatement de l’emploi traditionnel: les défis posés par la diversité des emplois typiques et atypiques », *Relations industrielles*, vol. 56, n°1, pp. 66-91

Boyer Robert et Yves Saillard (dir.) (2002) *Théorie de la régulation, l’état des savoirs*, collection Recherches, Editions La Découverte

Broschak Joseph P. and Alison Davis-Blake (2006) “Mixing Standard Work and Nonstandard Deals: the Consequences of Heterogeneity in Employment Arrangements”, *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°2, pp. 371-393

Brown John S. and Paul Duguid (1991) “Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation”, *Organization Science*, Vol. 2, n°1, pp. 40-57

Brunhes Bernard (1989) «La flexibilité de la main d’œuvre dans les entreprises : étude comparée de quatre pays européens », Paris, OCDE.

Brusoni Stefano and Andrea Prencipe (2001) « Unpacking the Black Box of Modularity: Technologies, Products and Organizations », *Industrial and Corporate Change*, vol. 10, n°1, pp. 179-205

Brusoni Stefano, Andrea Prencipe et Keith Pavitt (2001) “Knowledge Specialization, Organizational Coupling and the Boundaries of the Firm: Why Do Firms Know More Than They Make?”, *Administrative Science Quaterly*, vol.46, n°4, pp. 597-621

Bunel Matthieu (2007) « Analyser la relation entre CDD et CDI : emboîtement et durée des contrats », Document de Travail Centre de l’Etude de l’Emploi, n°82

Burns Tom et George M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*, London, Tavistock

Cadin Loïc, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre (2007) *Gestion des ressources humaines: Pratiques et éléments de théorie*, Paris, Collection Gestion Sup, Editions Dunod, 3è édition

Cappelli Peter et Peter D. Sherer (1991) “The Missing Role of Context in O. B.: the Need for a Meso-Level Approach”, in Cummings L.L., Staw B.M. (eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, vol. 13, pp. 55-110

Cappelli Peter et David Neumark (2001) “External Job Churning and Internal Job Flexibility” unpublished paper, Wharton School of the University of Pennsylvania

Castilla Emilio J. (2007) *Dynamic Analysis in the Social Sciences*, Burlington, Academic Press & Elsevier.

Chamaret Cécile (2011) « Faire une revue de littérature, quelques outils supplémentaires », *Le Libellio d’*AEGIS, vol. 7, n°2, été, pp. 29-32

Chanlat Jean-François (1995) « Pour une anthropologie des organisations », *Sciences Humaines*, n°9, mai-juin, pp. 40-43

Chanlat Jean-François (2005) “La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques” in Patrice ROUSSEL et Frédéric WACHEUX (dir.) *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, pp. 159-175

Charreire, Sandra et Isabelle Huault (2001) « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat » *Revue Finance Contrôle Stratégie,* vol. 4, n°3, septembre, 31-55.

Charreire Sandra et Isabelle Huault (2002) « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées » in Mourgues N. (eds) *Questions de méthode en Sciences de Gestion*, Caen, Ed. EMS, pp. 297-318.

Charreire Petit Sandra et Isabelle Huault (2008) « From Practice-based Knowledge to the Practice of Research: Revisiting Constructivist Resarch Works on Knowledge », *Management Learning,* vol. 39, pp. 73-92

Chattopadhyay Prithviraj and Elizabeth George (2001) “Examining the Effects of Work Externalization Through the Lens of Social Identity Theory”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, pp.781-788.

Cohendet Patrick et Diani Morad (2003) « L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'économie politique*, vol. 113, p. 697-720.

Colclough Glenna and Charles M. II Tolbert (1992) *Work in the Fast Lane: Flexibility, Divisions of Labor, and Inequality in High-Tech Industries*. Albany, Suny

Collins Harry M. (1974) “The TEA set Tacit knowledge and scientific networks”, *Science Studies*, vol. 4, n°2 pp.165-186

Commission européenne (2007) *Vers des principes communs de flexicurité,* COM (2007)359 final, 27 juin.

Connelly Catherine E. and Daniel G. Gallagher (2004) “Emerging Trends in Contingent Work Research”, *Journal of Management,* vol. 30, n°6, pp. 959-983

Connelly Catherine E., Daniel G. Gallagher and Gilley Matthew K. (2003) “Predictors of “Organizational” Commitment Among Intermediated Temporary Workers”, Society for Industrial and Organizational Psychology 18th Annual Conference, Orlando, April.

Cooper Scot F. (1995) “The Expanding Use of the Contingent Workforce in the American Economy: New Opportunities and Dangers for Employers”, *Employee Relations*, vol. 20, pp. 525-539

Courpasson David (1998) « Le changement est un outil politique », *Revue Française de Gestion*, n°120, pp. 6-16

Courpasson David (2000) “Managerial strategies of domination. Power in soft bureaucracies”, *Organization Studies*, vol. 21, n°1, pp. 141-161

Coyle-Shapiro Jacqueline A. and Ian Kessler (2002) “Contingent and Non-Contingent Workers in Local Government: Contrasting Psychological Contracts, *Public Administration*, n° 80, pp. 77-101

Cummings Jonathon N. (2004) “Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization”, *Management Science,* vol. 50, n°3, pp. 352-364

D’Aveni Richard A. (1994) *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, The Free Press

Daft Richard L. and Arie Y. Lewin (1993) “Where Are the Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay”, *Organization Science*, vol. 4, n°4, pp. i-vi

Datchary Caroline (2006) « Les situations de dispersion au travail », Thèse de doctorat en sociologie, EHESS, Paris

David Albert, Armand Hatchuel et Romain Laufer (Eds) (2000) *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion: éléments d’épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert.

Davidow William H. and Michael S. Malone (1992*) The Virtual Corporation*, New York, Harper Collins

Davis-Blake Alison and Brian Uzzi (1993) “Determinants of Employment Externalization: a Study of Temporary Workers and Independent Contractors”, *Administrative Science Quarterly*, n°38, pp. 195-223

Davis-Blake Alison, Joseph P. Broschak and Elizabeth George (2003) “Happy together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees”, *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°4, pp. 475-485

Davis-Blake Alison and Joseph P. Broschak (2009) “Outsourcing and the Changing Nature of Work”, *Annual Review of Sociology*, vol. 35, pp. 321-340

De Gauléjac Vincent (2005) *La société malade de la gestion*, Paris, Editions du Seuil

de Singly François (2010), *Les uns et les autres. Quand l’individualisme crée du lien*, Paris, A. Fayard/Pluriel

de Terssac Gilbert et Lompré Nicole (1994) « Coordination et coopération dans les organisations », in B. Pavard (ed.), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception*, Toulouse, Octarès, 175-201.

Denis Jean-Philippe (2000) « Conception d’un modèle de contrôle du développement du groupe. Architectures et principes ingénieriques », Thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon III

Denis Jean-Philippe (2008) « Spéculations autour de l'OPA de la finance sur la stratégie », *Revue française de gestion*, n° 183, p. 73-94

Denis Jean-Philippe (2009) « Entre finance et stratégie. Calcul, mimétisme…exemplarité ? » *Revue Française de Gestion*, n°198-199, pp. 95-123

Desreumaux Alain (1996) « Nouvelles formes d’organisation et évolution de l’entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n°107, pp. 86-108

Desreumaux Alain (2005) *Théorie des organisations,* Colombelles, Editions EMS, 2è édition

Di Natale Marisa (1999) “Characteristics of and Preference for Alternative Work Arrangements”, *Monthly Labor Review*, vol. 124, pp.28–49.

Dumez Hervé (2004) « Elaborer la théorie à partir des données », *Revue Sciences de Gestion*, n° 44, pp. 139-155.

Dumez Hervé (2010a) « La description : point aveugle de la recherche qualitative », *Le Libellio d’Aegis*, vol.6, n°2

Dumez Hervé (2010b) « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. » *Le Libellio d’Aegis,* vol. 6, n°4, pp. 3-15.

Dumez Hervé (2011a) « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) : une réponse à Marie-José Avenier. » *Le Libellio d’Aegis,* vol. 7, n° 1, pp. 53-62.

Dumez Hervé (2011b) « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? », *Le Libellio d'Aegis*, vol.7, n°4, pp. 47-58

Dumez Hervé (2012) « Lumières du positivisme. Retour sur les débats épistémologiques en gestion » *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°1, pp.55-59

Dupuy François (2011) *Lost in management, Paris,* Editions du Seuil

Eminet Aurélien (2012) « Oligarchie et dynamique de professionnalisation. La sélection des administrateurs de sociétés dans les grandes entreprises françaises. » Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine

Everaere Christophe (1997) *Le management de la flexibilité*, Paris, Economica, collection Gestion

Excousseau Jean-Luc (2000) *La mosaïque des générations*, Paris, Editions de l'Organisation

Feldman Daniel C. (1990) "Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part-Time Work" *Academy of Management Review*, vol. 15, n°1, pp.103–112.

Foss Nicolai J. and Siegwart Lindenberg (2011) « Teams, Team Motivation and the Theory of the Firm », Working Paper, Copenhagen Business School

Freedman Audrey (1996) "Contingent Work and the Role of Labor Market Intermediaries" in G. Mangum et S. Mangum (eds) *Of Heart and Mind: Social Policy Essays in honor of Sar A. Levitan* , Kalamazoo, Upjohn Institute of Employment Research, pp. 177-199

Fréry Frédéric (1998) "Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle", in Laroche H., Nioche J-P. (eds.) *Repenser la Stratégie*, Éditions Vuibert, pp. 61-84

Frigant Vincent (2005) "Vanishing hand versus Systems integrators – Une revue de littérature sur l'impact organisationnel de la modularité", *Revue d'économie industrielle*, vol. 109, 1er trimestre, pp. 29-52

Gaglio Gérald (2008) « En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie* [En ligne], URL : http://socio-logos.revues.org/2093

Galup Stuart, Carol Saunders, Reed E. Nelson and Robert Cerveny (1997) "The Use of Temporary Staff and Managers in a Local Government Environment", *Communication Research*, vol. 24, n°6, pp. 698–730.

Gannon Martin J. (1974) “A Profile of the Temporary Help Industry and its Workers”, *Monthly Labor Review*, n°97, pp. 44-49

Garsten Christina (1999) “Betwixt and Between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations” *Organization Studies*, vol. 20, n°4, pp. 601-617

Garsten Christina (2011) “Recherches qualitative dans les organisations : éléments méthodologiques », *Le Libellio d’AEGIS*, vol.7, n°2, pp. 3-13.

Geary John F. (1992) “Employment Flexibility and Human Resource Management: the Case of Three American Electronics Plants”, *Work, Employment and Society*, vol. 6, n°2, pp. 251-270

George Elizabeth and Prithviraj Chattopadhyay (2005) “One Foot in Each Camp: The Dual Identification of Contract Workers” *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n°1, pp. 68-99

Girin Jacques (1990a) « L’analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode » in Martinet Alain-Charles et al. *Epistémologies et sciences de gestion,* Economica, pp. 141-182

Girin Jacques (1990b) « La communication dans une tour de bureaux », *in* Chanlat, Jean-François (ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées,* Québec, Editions Eska, pp. 185-197.

Girod-Séville Martine et Perret Véronique (1999) “Fondements épistémologiques de la recherche”, in Raymond-Alain Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33.

Glaser Barney G. and Anselm L. Strauss (1967) *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine

Goffman Erving (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*, New York, Harper and Row.

Gutiérrez David G. (1999) “Migration, Emergent Ethnicity, and the “Third Space”: the Shifting Politics of Nationalism in Greater Mexico” *Journal of American History*, vol. 86, n°2, pp. 481–518

Handy Charles (1990) *The Age of Unreason*, Boston, Harvard Business School Press

Hatchuel Armand (2000) « Quels horizons pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l’action collective », in A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (eds.) *Les nouvelles fondations*

des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management, Paris, Vuibert, pp. 7-44.

Harper David A. (2008) "Toward a Theory of Entrepreneurial Teams", *Journal of Business Venturing,* vol. 23, n°6, pp. 613-626

Harper Douglas (1987) *Working Knowledge Skill and Community in a Small Shop,* Chicago, University of Chicago Press

Heckscher Charles and Anne Donnellon (eds) (1994) *The Post-Bureaucratic Organization*, Thousand Oaks, Sage Publications

Ho Violet T., Soon Ang and Detmar Straub (2003) "When Subordinates Become IT Contractors: Persistent Managerial Expectations in IT Outsourcing", *Information Systems Research*, vol.14, n°1, pp.66–86.

Hoetker Glenn (2006) "Do Modular Products Lead to Modular Organizations?", *Strategic Management Journal,* vol. 27, n°6, pp. 501-518

Homan Astrid C., John R. Hollenbeck, Stephen E. Humphrey, Daan Van Knippenberg, Daniel R. Ilgen et Gerben A. Van Kleef (2008) "Facing Differences with an Open Mind: Openness to Experience, Salience of Intragroup Differences, and Performance of Diverse Work Group", *Academy of Management Journal*, vol. 51, n°6, pp. 1204-1222

Jacob Marie-Rachel (2011) « Modularité organisationnelle ou organisation modulaire ? Un débat conceptuel », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n°1, supplément, printemps, pp. 81-94

Jacob Marie-Rachel (2012a) "The Blended Workforce Viewed as Another Diversity Aspect: Which Impacts on Workplace Inequality?" 28th Colloquium, EGOS, Helsinki, july 2012

Jacob Marie-Rachel (2012b) « La recomposition des frontières symboliques et sociales entre les travailleurs salariés et externes sur le lieu de travail de l'entreprise : vers un management d'équipes mixtes? », IIIè Etats Généraux du Management, Strasbourg, Octobre 2012

Jourdain Colette (2002) « Intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et emploi*, n°89, pp. 9-28

Joshi Aparna and Hyuntak Roh (2009) "The Role of Context in Work Team Diversity Research: a Meta Analytic Review", *Academy of Management Journal*, vol. 52, n°3, pp. 599-627

Kalleberg Arne (2000) “Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work”, *Annual Review Sociology*, n°26, pp. 341-365

Kalleberg Arne (2001) “Organizing Flexibility: the Flexible Firm in a New Century”, *British Journal of Industrial Relations*, vol.39, n°4, pp. 479-504

Kalleberg Arne (2003) “Flexible Firms and Labor Market Segmentation: Effects of Workplace Restructuring on Jobs and Workers”, *Work and Occupations*, vol.30, n°2, pp.154-175

Katzenbach Jon R. and Douglas K. Smith (1993) “The Discipline of Teams”, *Harvard Business Review,* vol. 71, n° 2, pp. 111-120

Kearney Michael (1991) “Borders and Boundaries of State and Self at the End of the Empire” *Journal of History and Sociology*, vol. 4, n°1, pp. 52–74

Kidder Deborah (1995) “On Call or Answering a Calling: Temporary Nurses and Extra-Role Behaviors”, Paper presented at the Academy of Management Meeting, Vancouver, August.

Kozlowski Steve W. J. et Katherine J. Klein (2000) “A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent processes” In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions,* San Francisco, Jossey-Bass, pp. 3-90.

Kozlowski Steve W. J. et Bradford S. Bell (2003) “Work Groups and Teams in Organizations” in W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology,* New York, John Wiley, pp. 333-375

Krahn Harvey (1991) “Les régimes de travail non-standard”, *Perspective*, vol. 3, n°4, pp. 41-52

Krausz Moshé, Tamar Brandwein et Shaul Fox (1995) “Work Attitudes and Emotional Responses of Permanent, Voluntary, and Involuntary Temporary-help Employees: An Exploratory Study”, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 44, pp.217–232

Kunda Gideon, Stephen Barley and James Evans (2002) “Why Do Contractors Contract ? The Experience of Highly Skilled Technical Professionals in a Contingent Labor Market”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 55, n°2, pp. 234-261

Labadie Francine et François Rouet (2007) « Régulations du travail artistique », *Culture prospective*, n°4, pp. 1-20.

Lacroux Alain (2008) « Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires », thèse de Doctorat en Sciences de gestion, IAE Aix en Provence

Lallement Michel (2007) *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, collection Folio Essais, Editions Gallimard

Lamont Michèle and Viràg Molnàr (2002) "The study of Boundaries in the Social Sciences", *Annual Review of Sociology*, vol. 28, n°1, pp. 167-195

Langlois Richard N. (2002) « Modularity in Technology and Organization », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 49, n°1, pp. 19-37

Lautsch Brenda A. (2002) "Uncovering and Explaining Variance in the Features and Outcomes of Contingent Work", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 56, n°1, pp. 23–43.

Lautsch, Brenda A. (2003) "The Influence of Regular Work Systems on Compensation for Contingent Workers", *Industrial Relations*, vol.42, n°4, pp.565–588.

Lawrence Paul R. et Jay W. Lorsch (1967) *Organization and Environment*, Boston, Harvard School of Business Administration Press

Lecocq Xavier (2002) « Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en Sciences de gestion » in Mourgues Nathalie [dir.] *Questions de méthodes en Sciences de Gestion,* éditions EMS, pp. 173-192

Lepak David P. and Scott A. Snell (1999) "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, pp. 31-48

Leplat Jacques (1993) « Ergonomie et activités collectives », in F. Six et X. Vaxevanoglou (eds.), *Les aspects collectifs du travail*, Toulouse, Octarès, pp. 7-27.

Levesque Laurie and Rousseau Denise M. (1999) "Loose Connections or Met Expectations? Socialization and Obligations to Part-Time Faculty", Paper presented at the Academy of Management Meeting, Chicago, August.

Lézé Samuel (2008) « Cherry Schrecker, *La Communauté. Histoire critique d'un concept dans la sociologie anglo-saxonne* **»,** *L'Homme*, 187-188, http://lhomme.revues.org/index20612.html.

Liden Robert C., Sandy J. Wayne, Maria L. Kraimer et Raymond T. Sparrowe (2003) “The Dual Commitments of Contingent Workers: An Examination of Contingents’ Commitment to the Agency and the Organization. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°5, pp. 609–625.

Marler Janet H., Melissa W. Barringer et George T. Milkovich (2002) “Boundaryless and Traditional Contingent Employees: Worlds Apart”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, n°4, pp. 425–453.

Martinet Alain-Charles (ed.) (1990) *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris

Matusik Sharon F. and Charles W.L. Hill (1998) “The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation and Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, vol. 23, n°4, pp. 680-697

McDonald David J. and Peter J. Makin (2000) “The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff”, *Leadership & Organizational Development Journal*, vol. 21, n°2, pp. 84–91.

Mercklé Pierre (2003-2004) *Les réseaux sociaux : introduction*, cours du CNED, ens lsh-2003-2004

Mintzberg Henry (1996) *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Moreland Richard L. (1999) “Transactive Memory : Learning who Knows what in Work Groups and Organizations”, in L.L Thompson, J.M Levine and D. M. Messick (eds), *Shared Cognition in Organizations: the Management of Knowledge,* Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 3-31

Morvan Patrick (2007) « Eloge juridique et épistémologique du portage salarial », *Droit Social*, n°5, pp. 607-617

Nader Laura (1974) « Up the Anthropologist : Perspectives Gained From Studying Up », in Dell Hymes (ed.), *Reinventing Anthropology,* New York, Vintage, pp. 284-311

Navarro Claude (1991) « Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail », *Le Travail Humain,* vol. 54, n°2, pp. 113-128.

Olsten Corporation (1997) *1996 Research Survey: Meeting Business Objectives with a Blended Workforce*, Melville, William Olsten Center for Workforce Strategies.

Ouchi William G. (1980) “Markets, Bureaucracies and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp. 129-141

Parker Sharon K., Mark A. Griffin, Christine A. Sprigg et Toby Wall. D. (2002) “Effect of Temporary Contracts on Perceived Work Characteristics and Job Strain: A Longitudinal Study”, *Personnel Psychology*, vol. 55, n°3, pp. 689–719.

Pearce Jone L. (1998) “Job Insecurity Is Important, But Not for the Reasons You Might Think: The Example of Contingent Workers” In C. Cooper and D. M. Rousseau (eds.), *Trends in organizational behavior*, vol. 5, New York, Wiley pp. 31–46.

Pearce Jone L. (1993) “Toward an Organizational Behavior of Contract Laborers: Their Psychological Involvement and Effects on Employee Co-Workers”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, n°5 pp. 1082-1096

Perraudin Corinne, Nadine Thèvenot et Julie Valentin (2006) « Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l’industrie en France entre 1984 et 2003 », Document de travail, Centre d’Etudes de l’Emploi, n°78

Perrin-Joly Constance (2010) « De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche », *SociologieS* [En ligne] URL : http://sociologies.revues.org/index3380.html

Pfeffer Jeffrey et James N. Baron (1988) “Taking the Workers Back Out: Recent Trends in the Structuring of Employment”, in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds), *Research in organizational behavior,* vol. 10, Greenwich, JAI Press

Pillon Thierry et François Vatin (2007) *Traité de sociologie du travail*, Octares Editions, 2nde édition.

Pillon Thierry (2007) « Les intérimaires et le temps », in Vatin François (dir.) *Le salariat, Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute / SNEDIT, pp. 279-298

Popper Karl (1979) “La logique des sciences sociales” *in* Adorno Theodor & Popper Karl (1979) *De Vienne à Francfort. La querelle allemande des sciences sociales,* Bruxelles, Éditions Complexe, pp. 75-90

Prencipe Andrea, Andrews Davies et Michael Hobday (2003) *Systems Integration and Firm Capabilities,* Oxford University Press

Reynaud Emmanuèle (2007) “Aux marges du salariat: les professionnels autonomes” in Vatin François (dir.) *Le salariat, Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute / SNEDIT, pp. 299-310

Rousseau Denise et Robert J. House (1994) “Meso Organizational Behavior: Avoiding Three Fundamental Biases” in C.L. Cooper and D.M. Rousseau (eds), *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1. London, Wiley, pp. 13–30

Rousseau Denise M. (1999) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements,* Thousand Oaks, Sage Publications.

Sanchez Ron et Joseph T. Mahoney (1996) « Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design », *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 63-76

Sardas Jean-Claude (1993) « Dynamiques de l'acteur et de l'organisation », thèse en Ingénierie et Gestion, Ecole des Mines de Paris.

Sardas Jean-Claude (2008) « La « dynamique identitaire globale » comme analyseur des risques de non-performance et des risques psychosociaux », in *Prévention du stress et des risques psychosociaux au travail*, Editions Anact

Sardas Jean-Claude et Sébastien Gand (2009) « L’accompagnement des transitions professionnelles contraintes par des restructurations : analyse des effets d’un dispositif interne d’accompagnement des parcours. », Communication au colloque AGRH 2009, Toulouse

Schrecker Cherry (2006) *La Communauté. Histoire critique d’un concept dans la sociologie anglo-saxonne*. Paris, L’Harmattan

Schütz Gabrielle (2011) « Travail et relations hiérarchiques en contexte d’externalisation. Les prestations de services d’hôtesses d’accueil. », Thèse de doctorat en sociologie, EHESS

Schütz Gabrielle (2012) « Mobiliser par l’affect. Contraintes et ressources de l’encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, vol. 54, n°1, pp. 70-91

Serres Michel (1974) *Hermès III. La Traduction*, Paris, Editions de Minuit

Serverin Evelyne (2011) “Le salariat, au risque de l’indépendance”, in Jacquot Lionel, Bernard Balzani, Ali Boulayoune et Hervé Lhotel (coord.) *Formes et structures du salariat :*

crise, mutation, devenir, collection salariat et transformations sociales, Presses Universitaires de Nancy, pp. 333-347

Sias Patricia M., Michael W. Kramer et Edith Jenkins (1997) “A Comparison of the Communication Behaviors of Temporary Employees and New Hires, *Communication research*, vol. 24, n°6, pp. 731-754

Simon Herbert (1955) “A Behavioural Model of Rational Choice”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. 69, n°1, February, pp.99-118.

Smith Vicki (1994) “Institutionalizing Flexibility in a Service Firm”, *Work and Occupations*, n°21, pp. 284-307

Smith Vicki (1997) “New Forms of Work Organization”, *Annual Review of Sociology*, vol. 23, pp. 315-336

Smith Vicki (2001) “Teamwork versus Tempwork: Managers and the Dualisms of Workplace Restructuring” in K Campbell, D. Cornfield and H. McCammon (eds) *Working in restructured workplaces: new directions for the sociology of work*, Thousands Oaks, Sage

Spalter-Roth Roberta et Heidi Hartmann (1998) “Gauging the Consequences for Gender Relations, Pay Equity, and the Public Purse” in K. Barker, et K. Christensen (dir.)*, Contingent Work,* Ithaca, ILR Press, pp. 69-125

Sturgeon Timothy J. (2002) « Modular Production Networks: a New American Model of Industrial Organization », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n°3, pp. 451-496

Suchman Lucy A. (1987) *Plans and Situated Action: The Problem of Human-Machine Communication,* Cambridge UK, Cambridge University Press,

Supiot Alain (ed) (1999) *Au-delà de l’emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Paris, Flammarion

Sverke Magnus, Daniel G. Gallagher et Johnny Hellgren (2000) “Alternative Work Arrangements: Job Stress, Well-Being and Work Attitudes Among Employees With Different Employment Contracts” in K. Eriksson, C. Hogstedt, C. Eriksson and T. Theorell (eds.), *Health Hazards in the New Labour Market*, London, Kluwer Academic/Plenum Press, pp. 145–167.

Thelen David (1999) “Rethinking History and the Nation-State: Mexico and the United States” *Journal of American History*, vol. 86, n°2, pp. 439-453

Thévenot Laurent (2006) *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.

Thiétart Alain-Raymond (2000) « Diriger des thèses de terrain : un commentaire, réponse à Michel Berry », *Gérer et comprendre*, n°62, pp. 98-99

Tsui Anne S., Jone L. Pearce, Lyman W. Porter etJennifer P. Hite (1995) "Choice of Employee-Organization Relationship: Influence of External and Internal Organizational Factors", *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 13, pp. 117-151

Twiname Linda J., Maria Humphries et Kate Kearins (2003) "Flexibility on Whose Terms?" Paper presented at the Academy of Management Meeting, August, Seattle.

Vaast Emmanuelle (2003) « La construction des territoires et des frontières de l'organisation par les pratiques des intranets : une démarche abductive », thèse de doctorat en sciences de gestion, Ecole Polytechnique

Van Dyne Linn et Soon Ang (1998) "Organizational Citizenship Behavior of Contingent Workers in Singapore", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n°6, pp. 692-703

Van Maanen John et Stephen R. Barley (1984) "Occupational Communitities: Culture and Control in Organizations" in Barry M. Staw and L.L. Cummings (eds) *Research in Organizational Behavior*, vol. 6, Greenwood, JAI Press

Vatin François (dir.) (2007) *Le salariat, Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute / SNEDIT

Volberda Henk W. (1996) "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environment", *Organization Science*, vol. 7, n°4, pp. 359-374

Ressources Internet

Blog de la FNCS : http://www.fncseg.eu/blog/fncs/

Site de l'INSEE : http://www.insee.fr/fr/

Site de la DARES : http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/espaces,770/travail,771/etudes-recherche-statistiques,815/etudes-recherche-statistiques-de,76/

Site de presse : lefigaro.fr

Liste des acronymes

AEGIS	Analyse Economique et Gestionnaire des Institutions et des Stratégies
AFNOR	Agence Française de Normalisation
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
BTP	Bâtiments Travaux Publics
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CE	Comité d'Etablissement
CEE	Centre d'Etudes sur l'Emploi
CEFAG	Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion
CFE-CGC	Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres
CGS	Centre de Gestion Scientifique
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CRG	Centre de Recherche en Gestion
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DUT	Diplôme Universitaire de Technologie
ERP	Enterprise Resource Planning
FNCS	Fédération Nationale des Cadres Supérieurs
FNEGE	Fondation Nationale pour l'Enseignement en Gestion des Entreprises
INSEE	Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
RPS	Risques Psychosociaux
RSE	Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SESSI	Services des Etudes et des Statistiques Industrielles

Résumé

Au croisement des courants de recherche sur l'étude du travail et sur celle de l'organisation, la thèse analyse la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise via la généralisation du recours à des formes d'emploi qualifiées d'atypiques. La littérature fait état d'une tendance à la déconnexion entre, d'une part, des pratiques de travail dans l'entreprise mêlant des individus aux statuts juridiques différents et, d'autre part, des théories de l'organisation reposant sur une relation d'emploi uniforme entre l'entreprise et ses travailleurs. Sur le terrain, les travailleurs réalisent l'activité de l'entreprise qu'ils soient salariés ou extérieurs, tout en conservant la représentation d'une main d'œuvre constituée de salariés. L'observation directe de la collaboration entre des salariés et des travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise permet de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la réalisation commune d'activités sur le lieu de travail de l'entreprise. Pour décrire cette catégorie d'action, qui se situe entre l'étude du travail et celle de l'organisation (au sens de structure formelle représentée par l'entreprise), on proposera la notion d' « équipe composite ». L'équipe composite s'envisage comme une entité modulaire dont les statuts juridiques des travailleurs constituent les interfaces. L'entreprise intègre l'équipe composite au sein de sa structure légitime par des mécanismes bureaucratiques atténués. Quant aux acteurs, ils composent leur rôle de travailleur sur le lieu de l'entreprise au-delà de leur statut juridique et en fonction d'un répertoire construit à partir de leur expérience professionnelle.

Mots clés : transformation de la main d'œuvre, relations d'emploi, nouvelle forme d'organisation, action collective

Bridging work and organization studies, the dissertation analyzes changing workforce in the workplace due to the rising use of nonstandard arrangements. Previous research shows that the current organizational theory is based on inadequate conceptions of work inherited from industrial era. Today, the use of nonstandard work arrangements is very common. This leads to a blend of regular workers and nonstandard workers in the same work situation. As individuals don't formulate the blending way of performing activities, we observe that a collective action remains possible even if the workers' legal statuses are different. As a consequence, a direct observation is needed to sort out the issue of the collaboration of regular workers and nonstandard workers in a firm's workplace in order to understand how collective action happens. The "composite team" expression could describe this kind of collective action occurring in a specific organization involving people whose statuses differ. The firm does not disappear by integrating people from other organizations; it acts as an integrator of modular units composed by a composite team. The individuals play a role beyond their legal status in the workplace, depending on a repertoire built from professional experience.

Key-words: changing workforce, work arrangements, organizational design, collective action

Annexes

Annexe n°0 : Détail des processus de recherche et d'écriture constitutifs de la thèse

La conduite de la recherche s'est effectuée sur le terrain de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA grâce à une convention CIFRE. La demande initiale de l'entreprise consistait en un appui méthodologique dans un processus de transformation de la direction. Compte-tenu de ces éléments distinctifs, il nous semble important de préciser le processus de recherche sous-tendant la restitution effectuée dans le format du manuscrit. Ainsi, nous présentons le caractère non isomorphe entre la conduite de la recherche sur le terrain et le processus d'écriture à l'université en détaillant chaque processus.

1. Une recherche de terrain sous financement CIFRE

La CIFRE a permis à la fois de financer mon doctorat et de me donner accès à un terrain de recherche sur lequel je me suis rendue presque tous les jours pendant deux ans et demi. La rencontre avec le terrain s'est produite dans le cadre du réseau de relations du directeur de recherche. Ma position dans l'organisation était celle d'un doctorant venant faire une thèse dans l'entreprise.

1.1 Contexte général de la thèse CIFRE

La rencontre avec le terrain s'est opérée grâce au réseau de relations du directeur de recherche. Dans l'optique de la réalisation du mémoire de master recherche, j'ai souhaité entrer en contact avec un terrain de recherche sous la forme d'un stage. Mon intention était dès le départ orientée vers la réalisation d'une thèse CIFRE. Ayant travaillé pour l'entreprise EPSILON en contrat d'apprentissage pour l'obtention de mon diplôme d'école de commerce, j'ai particulièrement apprécié les problématiques du secteur d'activités. Ainsi, dans la mesure où GAMMA SIGMA constitue le concurrent majeur d'EPSILON dans le secteur d'activités, j'ai constitué le projet d'intégrer l'entreprise GAMMA SIGMA.

Le directeur de recherche ayant des contacts dans cette entreprise, il a organisé une rencontre avec la responsable du contrôle interne de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA pour discuter de la possibilité d'intégrer l'entreprise pour un stage dans un premier temps. Le projet d'une thèse CIFRE était communiqué et l'entreprise a donné son accord quelques mois après le début du stage. La thèse CIFRE s'est engagée dans la continuité du stage, ce qui permet d'attester d'une présence administrative de trois ans et demi dans l'entreprise.

L'entrée sur le terrain s'opère dans le cadre d'un stage conventionné par l'Université Paris Ouest à la direction des services généraux de GAMMA SIGMA. La directrice lançait un processus de réflexion sur des modèles d'organisation pour les activités de services généraux de GAMMA SIGMA en collaboration avec la responsable du contrôle interne et souhaitait bénéficier des travaux académiques sur le sujet. La commande initiale de l'entreprise relève plus de l'appui à la réflexion que de la réalisation d'une étude à proprement parler. Le rattachement à la responsable du contrôle interne en tant que tutrice de stage puis de tutrice entreprise dans le cadre de la CIFRE définit ma place dans la direction. Ma participation aux différents projets se fait dans le cadre de cette relation. Les missions réalisées pour le compte de la directrice étaient placées sous le contrôle de la tutrice entreprise qui agissait en tant que manager. De fait, cette relation est restée la même après le départ de la directrice et la réorganisation des services généraux par fusion avec la direction immobilière. J'ai participé aux projets de la nouvelle direction dans le cadre des missions confiées à ma tutrice par le directeur.

La recherche s'est ainsi effectuée dans le cadre de la thèse et non dans le cadre d'une attente de l'entreprise. Les tensions ressenties l'ont été uniquement à mon échelle individuelle en considérant ma double appartenance et le décalage entre les rapports sociaux en entreprise et à l'université. Comme le souligne Perrin-Joly (2010) en donnant l'exemple des justifications qu'elle apportait aux acteurs de l'entreprise pour garder une légitimité : « Cet extrait soulève la difficulté d'une situation où l'étudiant-chercheur doit assumer une double appartenance (laboratoire de recherche et entreprise) avec la difficulté de ne jamais réellement faire partie ni de l'un ni de l'autre. » (Paragraphe 26).

Les rencontres avec le directeur de thèse ont constitué des étapes importantes du travail de recherche. En effet, ces rencontres étaient l'occasion de débattre sur la manière de problématiser le terrain et l'orientation générale de la recherche. De plus, l'accompagnement académique de ma thèse a bénéficié du lancement du programme CIFRE Sciences de gestion du Centre Européen de Formation Approfondie à la Gestion (CEFAG) grâce auquel j'ai bénéficié de la constitution d'une promotion de doctorants en sciences de gestion réalisant une thèse sur le terrain. Par ailleurs, la participation à des séminaires dans le cadre de l'Ecole doctorale (séminaires doctoraux du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines) et du programme de recherche AEGIS (Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique) m'ont permis d'une part de conserver un lien avec le monde académique pendant ma période en entreprise et d'autre part de bénéficier de l'accompagnement méthodologique du responsable d'AEGIS.

1.2. Les « moments » de la thèse réalisée sur le terrain

Les thèses réalisées sur le terrain ont la spécificité de confronter le doctorant à une réalité qui se dérobe sans cesse à lui. Ainsi, le déroulé d'une thèse de terrain ne peut pas être le même que celui des thèses réalisées en laboratoire. C'est pourquoi Berry (2000) s'attache à décomposer la thèse de terrain en sept étapes reprises ici pour qualifier le déroulement de la thèse CIFRE : la recherche du terrain, l'atterrissage, la socialisation, l'arrachement au terrain, la rédaction de la thèse, la soutenance et l'après-thèse.

La recherche du terrain constitue la première étape de la thèse. Dans mon cas, comme nous l'avons vu plus haut, il s'agit d'une rencontre grâce au réseau de relations du directeur de thèse. La tutrice CIFRE et le directeur de thèse s'étaient eux-mêmes rencontrés dans le cadre de la thèse CIFRE du directeur de thèse. La demande initiale du terrain était de bénéficier d'un appui académique en matière d'organisation des activités de services généraux.

L'atterrissage sur le terrain correspond aux premiers pas du doctorant dans l'organisation d'accueil. Pour ma part, j'ai été accueillie au sein de l'équipe dirigée par ma tutrice composée, au moment de mon arrivée, d'un salarié et de deux apprenties. Ma tutrice m'a présentée aux salariés de la direction comme une étudiante venant travailler sur l'organisation des services généraux. Mon arrivée sur le terrain s'est effectuée en avril 2009.

La socialisation marque le moment où le doctorant devient « quelqu'un » dans l'organisation (Berry, 2000). Ma participation à l'organisation d'une réunion rassemblant les cadres de la direction a constitué l'occasion pendant laquelle la directrice m'a présenté comme une doctorante l'appuyant sur le projet de réorganisation des activités de services généraux. Cette réunion s'est tenue en décembre 2009.

L'arrachement au terrain stipule la fin de la période en entreprise. La gestion de mon planning respecte les modalités contractuelles en matière de répartition du temps de travail définies dans la CIFRE. La répartition concrète des jours travaillés sur le lieu de l'entreprise s'est faite en accord avec la tutrice et de manière à grouper les périodes en entreprises en fonction de l'activité de l'équipe dirigée par la tutrice. Ainsi, pour la deuxième année de thèse, j'ai cumulé la période en entreprise prévue pour les deuxième et troisième années, ce qui a abouti à un départ du terrain à la mi-septembre 2011. Je suis restée au total 30 mois sur le terrain en comprenant les six mois de stage préalables.

La rédaction de la thèse s'est donc effectuée hors des murs de l'entreprise dans la salle des doctorants du laboratoire CEROS de Paris Ouest. J'ai commencé le travail de

rédaction à temps plein début octobre 2011. J'ai tenu un journal de bord de l'avancée de ma rédaction et des problèmes et idées qui venaient au fur et à mesure du processus d'écriture.

La soutenance et l'après-thèse sont les deux dernières étapes stipulées par Berry (2000) et constituent à ce stade de notre travail des évènements futurs.

Tableau récapitulatif des étapes de la thèse

Etape	Période	Contenu
Recherche du terrain	Décembre 2008-février 2009	Directeur de thèse donne contact Rencontres avec la responsable du contrôle interne puis avec la directrice des services généraux de GAMMA SIGMA.
Atterrissage	Avril 2009	Intégration de l'équipe contrôle interne et achats sous la responsabilité de la tutrice
Socialisation	Décembre 2009	Présentation de la doctorante comme appui à la directrice sur le projet de transformation de la direction lors d'une réunion rassemblant les cadres de la direction
Arrachement	Septembre 2011	Concentration des périodes travaillées en entreprise sur les deux premières années du contrat.
Rédaction de la thèse	Octobre 2011-avril 2012	Intégration de la salle des doctorants du CEROS à Paris Ouest
Soutenance	Fin juin 2012	

La thèse a été financée au moyen d'un contrat CIFRE avec une entreprise constituant également le terrain de recherche. L'enchaînement d'un stage de six mois et d'un contrat à durée déterminée de trois ans m'a permis de rester deux ans et demi sur le terrain. Mon intégration au sein de l'équipe dirigée par la responsable du contrôle interne de la direction des services généraux de GAMMA SIGMA m'a permis de réaliser des missions opérationnelles au sein de la direction des services généraux et de participer au projet de réorganisation de la direction sous le pilotage de la directrice. J'étais ainsi perçue par les collègues de l'entreprise comme une étudiante réalisant une thèse de doctorat dans la direction des services généraux. Pour la direction des ressources humaines j'entrais dans la catégorie des « thésards » considérés comme personnels externes.

1.3. Le processus d'allers-et-retours entre la théorie et les observations comme voie de construction du problème de recherche

Le recentrage de la thèse sur la thématique de la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise est l'aboutissement d'un processus d'allers-et-retours entre la théorie et les observations du terrain. Suivant les conseils méthodologiques de Dumez (2004), des mémos théoriques et empiriques étaient rédigés parallèlement au fil des évènements du terrain et des découvertes réalisées dans la littérature.

1.3.1 A la recherche d'une thématique de recherche entrant en dialogue avec les observations du terrain

La période allant de décembre 2009 à février 2011 est marquée par une grande sérendipité entendue dans le sens où la recherche n'était pas tournée précisément vers la thématique de la transformation de la main d'œuvre dans l'entreprise. La sélection d'une thématique s'envisageait selon l'entrée en dialogue avec les observations réalisées sur le terrain. Pour préparer la découverte de la thématique, des mémos théoriques sont rédigés à partir de l'été 2010.

Les deux premiers mémos s'intéressent aux notions de *facilities management* et de modularité organisationnelle. Ces deux thématiques étaient apparues lors du mémoire de master déjà réalisé sur le terrain de recherche de GAMMA SIGMA. Le mémo sur le *facilities management* a montré que la notion même de *facilities management* telle qu'elle est construite par les revues qui lui sont dédiées ne fait pas l'objet de problème théorique suffisamment générique pour constituer une question de recherche. Le mémo sur la modularité organisationnelle a donné lieu à une contribution sous forme d'article au dossier sur les concepts coordonné par Hervé Dumez pour le *Libellio* paru au printemps 2011[57] .

De septembre 2010 à février 2011, six mémos théoriques sont rédigés sur les thématiques de la bureaucratie, de l'identité, du temps, de l'observation participante, des fusions-acquisitions, et des frontières. L'idée de réaliser un mémo de littérature vient d'un rapprochement réalisé par la doctorante entre une série d'observations réalisées sur le terrain et une thématique traitée en sciences de gestion. Les observations étant consignées dans des mémos empiriques enregistrés en format numérique dans un dossier. Lorsque les mêmes observations et interrogations revenaient dans les différents mémos, la doctorante essayait de trouver la thématique de recherche sous-jacente. En général, une recherche par mots clés sur les moteurs de recherche académiques comme *Business Source Complete* ou

[57] Le Libellio d'AEGIS - Volume 7 numéro 1 - supplément dossier - Printemps 2011

Google Scholar permettent de délimiter les contours d'une thématique de recherche (Chamaret, 2011).

Le dernier mémo réalisé portant sur les frontières marque un tournant dans la recherche dans la mesure où se construit la conviction que cette thématique entre en dialogue avec les problématiques observées sur le terrain. En effet, un des étonnements majeurs réalisés sur le terrain relève de la co-présence pérenne de salariés et de travailleurs extérieurs sur le lieu de travail de l'entreprise. Les recherches par mots clés ont donné la thématique de *boundaries spanning individuals* ou des individus enjambant les frontières. Cette thématique n'a finalement pas été retenue dans la mesure où la littérature correspondante traitait d'un objet distinct de l'idée d'individus aux appartenances organisationnelles différentes collaborant sur le lieu de travail de l'entreprise. Néanmoins, cette littérature a permis de trouver la littérature sur les travailleurs atypiques.

Tableau récapitulatif des étapes de la période de recherche d'une thématique

	Décembre 2009 à Février 2011	
Période	Décembre 2009- Août 2010	Septembre 2010- février 2011
Caractéristiques	Rédaction des mémos théoriques sur le *facilities management* et sur la modularité organisationnelle	Rédaction de six mémos théoriques sur les thématiques du temps, de l'identité, de la bureaucratie, de l'observation-participante, des fusions et des frontières

1.3.2 L'émergence d'un problème et la volonté de soutenir la thèse

A la mi-février 2011, un projet de problématique est rédigé autour de la notion de collectif de travail mixte et les problèmes posés dans la littérature sur les frontières des organisations. Suite à un rendez-vous avec le directeur de thèse et la tutrice CIFRE, le travail de construction du problème de recherche se poursuit avec une reformulation du document. La lecture de la thèse d'Emmanuelle Vaast (2004) fait l'effet d'un déclencheur à la fois sur la thématique des frontières de l'entreprise et sur le désir de soutenir la thèse rapidement.

Ainsi, fin avril 2011, un projet de thèse est envoyé au directeur de thèse suivant une heuristique inspirée des travaux de Michel Serres (1974). Ce dernier soutient la thèse que nous ne connaissons les choses qu'au moyen de systèmes de transformation qui peuvent être au nombre de quatre. L'induction dans le champ expérimental, la production dans le domaine de la pratique, la déduction dans l'aire logico-mathématique et la traduction dans l'espace des textes constituent ces quatre systèmes de transformation. Le plan du projet de thèse suivait ces quatre systèmes de transformation avec l'idée que l'objet d'étude a été

formulée par induction depuis le terrain, que la question de recherche est déduite de la littérature, que les résultats sont produits par une méthode de recherche et qu'ils peuvent être traduits dans différents domaines. A la fin de la rencontre avec le directeur de thèse, le souhait d'une soutenance en juin 2012 est avancé par la doctorante.

La poursuite des travaux et notamment la revue de littérature ont conduit aux travaux sur le travail atypique en passant par la notion de *contingent work* ou travail d'appoint. Des mémos théoriques sur le travail atypique, les travailleurs atypiques, les collectifs de travail et le mélange de salariés et de travailleurs atypiques sont produits lors de l'été 2011.

Tableau récapitulatif de la période de février à septembre 2011

	Février 2011 – Septembre 2011	
Période	Février –Avril 2011	Mai-Septembre 2011
Caractéristiques	Rédaction d'un projet de problématique puis d'un projet de thèse autour des collectifs de travail composés de salariés et d'externes	Rédaction de mémos théoriques sur les notions de travail atypique, de contingent work, de mélange de salariés et de travailleurs atypiques et de collectif de travail

Le processus de recherche ainsi détaillé permet de comprendre les différentes étapes qui ont conduit à la production du présent manuscrit.

Tableau récapitulatif du déroulement de la recherche :

	Décembre 2009 – Février 2011		**Février– septembre 2011**	
Période	Décembre 2009-août 2010	Septembre 2010-février 2011	Février – avril 2011	Mai - septembre 2011
Processus de théorisation du terrain	Rédaction de 2 mémos théoriques	Rédaction de 6 mémos théoriques	Rédaction du projet de problématique et du projet de thèse	Rédaction de mémos théoriques pour la revue de littérature

2. La thèse telle qu'elle a été construite

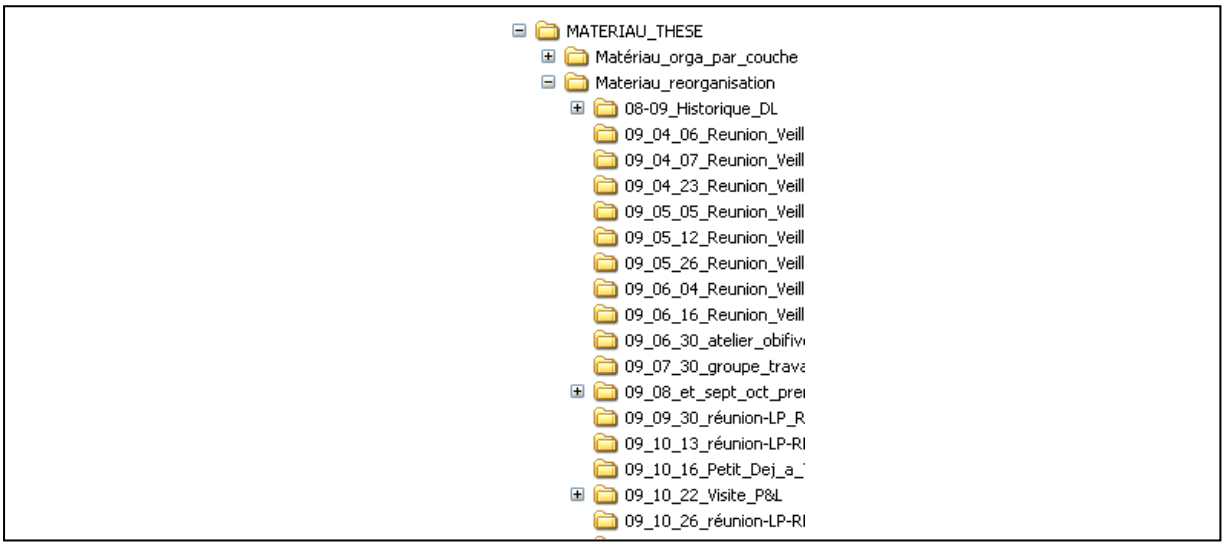
Le processus d'écriture suivi permet de comprendre la structure du présent manuscrit. Il fait également partie intégrante de la production de connaissance. En cela, nous envisageons le processus d'écriture de la thèse comme produisant le format de restitution ainsi que l'articulation finale entre la revue de littérature et la partie empirique.

2.1. Une méthode de traitement du matériau sur quatre niveaux d'analyse

La méthode de traitement du matériau s'inspire à la fois de l'anthropologie avec la notion de tranche verticale (Nader, 1974 ; Garsten, 2011) et de la théorie des organisations issues de méthodes quantitatives avec la notion de théorie multi-niveaux (Kozlowski et Klein, 2000). Nous obtenons une mise en forme du matériau selon quatre niveaux d'analyse et de manière longitudinale à partir de l'observation de groupes de travailleurs salariés et extérieurs. Le matériau est décrit sur chacun des quatre niveaux prenant la forme d'un texte.

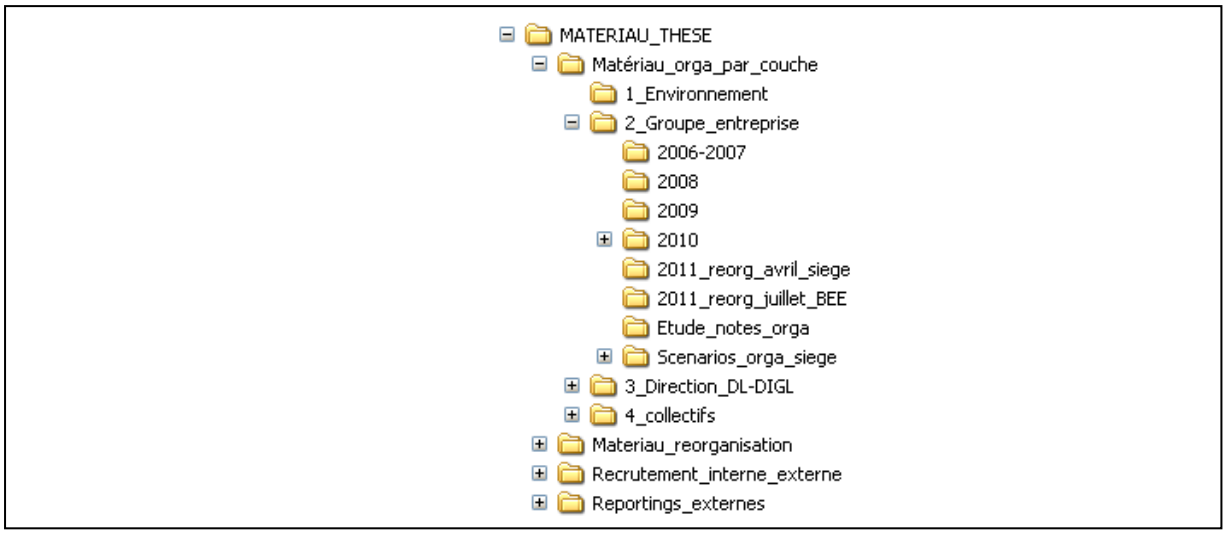
Le matériau est stocké dans deux dossiers informatiques. Un premier dossier informatique reprend le déroulé des évènements et des projets menés et un second mis au point lors des derniers mois de présence sur le terrain est issu d'une récolte de matériau par niveau d'analyse.

Le premier dossier informatique intitulé « matériau-réorganisation » dans la copie d'écran suivante contient le matériau récolté au fil des évènements trié par date ou période de recueil :



Le deuxième dossier informatique contient le matériau structuré par niveau d'observation avec le premier niveau sur l'environnement, le deuxième niveau sur l'entreprise, le troisième niveau sur la direction des services généraux et le quatrième niveau

sur les groupes ou collectifs de travail observés sur le terrain. La copie d'écran suivante montre la structure des répertoires informatiques contenant le matériau par couche.



Une fois la structuration réalisée du matériau recueilli par évènement et par niveau d'observation, j'ai cherché un moyen de mettre en forme le matériau pour le rendre lisible dans le manuscrit de thèse. Une réduction sur un même support et sous une même forme s'imposait dans la mesure où le matériau était de nature variée et contenu dans des supports hétérogènes.

2.2 Une restitution du matériau au moyen de descriptions

Le choix d'une méthode pour opérer la réduction du matériau s'est arrêté sur la description pour établir un panorama des données récoltées sur chacun des niveaux d'analyse considérés. Nous présentons dans un premier temps la méthode de description retenue et dans un second temps la manière dont nous l'avons mise en œuvre.

2.2.1 La méthode de description retenue

La mise en forme du matériau s'est opérée au moyen d'une réalisation de descriptions des observations faites sur le terrain, des comptes rendus de réunion et divers documents recueillis et ce sur chacun des quatre niveaux d'observation identifiés. Pendant un mois, nous avons décrit le matériau et son contenu par niveau. Le processus de description s'est inspiré de différents travaux méthodologiques notamment ceux repris par Dumez (2010a). Ainsi, nous avons utilisé des éléments théoriques issus de lectures d'articles sur le thème des travailleurs atypiques dans l'entreprise pour orienter les descriptions réalisées :

> « Le rapport de la description à la théorie est donc le suivant : ce n'est pas la théorie en elle-même qui est intéressante pour déterminer le modèle descriptif de base, c'est plutôt

> la théorie en tant qu'elle aide à choisir des éléments sur lesquels se focaliser (en cela, la théorie qui détermine le point de vue n'a pas besoin d'être très sophistiquée : elle peut être assez simple), donc des éléments à exclure (« omnis determinatio est » - toute détermination est une négation) ; ensuite, la théorie issue de la description se construit lorsque les points de vue suivants enrichissent le modèle descriptif de base en ajoutant des éléments. » (Dumez, 2010a, p. 40)

De manière très concrète, Dumez (2010a) préconise de réaliser la description en partant d'un point de vue à spécifier et d'en exclure ainsi les éléments qui ne seraient pas visibles de ce point de vue même s'ils sont importants. Il s'agira de les décrire par la suite dans une description partant d'un point de vue qui les rend visibles.

Nous retenons de Dumez (2010a) la nécessité de choisir un point de vue et de le spécifier dans la description réalisée. Nous mettons également en œuvre la multiplication des descriptions et donc des points de vue pour approcher un objet. Les points de vue des descriptions sont issus d'une première revue de littérature réalisée sur les travailleurs atypiques et sur la main d'œuvre « mixte » en entreprise.

2.2.2 La démarche de description employée

Nous avons décrit non seulement les situations observées mais également le matériau recueilli permettant de rendre compte des éléments à disposition des acteurs. Cette manière indirecte permet d'approcher le contexte dans lequel les acteurs évoluent. Les paragraphes qui suivent détaillent les méthodes utilisées par niveau d'analyse.

Pour le premier niveau, nous avons utilisé des revues de presse du syndicat CFE-CGC, le texte officiel du statut d'emploi de GAMMA SIGMA et un guide méthodologique de recours à l'intérim produit par la direction des ressources humaines de GAMMA SIGMA. Les revues de presse du syndicat CFE-CGC permettent de reconstituer le point de vue sur l'environnement de l'entreprise fourni par la presse aux Français en général et aux travailleurs du secteur en particulier. Ces revues de presse reprennent cinq grandes thématiques du secteur que nous avons également adoptées. Sur chacun de ces thématiques, nous avons sélectionnés les articles permettant de construire une représentation des faits et des phénomènes du secteur. Nous avons par la suite extrait des articles des passages contenant le cœur de l'information en conservant l'ordre chronologique de parution et la source de l'article. Pour compléter cette approche, nous avons extrait les éléments du statut ABC relatifs aux travailleurs entrant au statut ainsi qu'aux travailleurs externes en décrivant leur contenu à partir du texte officiel. Enfin, nous avons décrit le contenu du guide méthodologique de recours à l'intérim dans le cas spécifique du secteur sur les thématiques en rapport avec l'intégration des intérimaires dans l'entreprise.

Pour le deuxième niveau, nous avons repris un discours donné par le Président Directeur Général (PDG) de l'entreprise lors d'un congrès du syndicat des cadres supérieurs et dirigeants du secteur, des notes d'organisation du groupe et des données relatives aux processus de recrutement des travailleurs salariés et externes. Le discours du PDG est un évènement auquel nous avons assisté et les notes utilisées sont celles que nous avons prises directement. Nous avons ainsi le point de vue du PDG sur certains sujets communiqués aux cadres supérieurs et dirigeants de l'entreprise. Les notes ont été rassemblées selon les grands thèmes évoqués par le PDG, à savoir l'historique de l'entreprise, les changements dans l'environnement et le business model ainsi que la stratégie de l'entreprise. Nous avons ainsi décrit les propos selon les trois grands thèmes et sélectionné des verbatims. Les notes d'organisation constituent le point du vue officiel et formel de l'entreprise sur son organisation. Nous avons décrit leur contenu et leur évolution. Pour compléter ce point de vue, nous avons décrit le projet d'audit de l'organisation réalisé un an après la mise en place de la structure initiale de l'entreprise. Ce projet a été décrit du point de vue du rapport d'audit qui en a été fait ainsi que des suites données par la direction en charge de l'organisation. Nous avons ensuite décrit les processus de recrutement dans l'entreprise selon les statuts des travailleurs, à savoir les salariés, les intérimaires, les étudiants et les prestataires du point de vue des procédures de l'entreprise ainsi que les procédures d'arrivée d'un nouveau travailleur dans les locaux de l'entreprise. Les bilans sociaux de l'entreprise contenant des informations sur les proportions de travailleurs selon les types de contrat de travail, nous en avons décrit les contenus et les évolutions. Enfin, le projet d'aménagement du nouveau siège de l'entreprise étant un fait marquant pour le contexte de nos observations, nous avons décrit les messages donnés aux travailleurs à travers les newsletters ainsi que les travaux d'organisation des modalités logistiques selon les statuts des travailleurs externes réalisés dans ce cadre à partir de compte-rendu de réunions.

Pour le troisième niveau, nous avons mobilisé les données récoltées lors de notre participation aux différents projets et activités de la direction des services généraux. Ainsi les principes organisationnels sont décrits du point de vue de la direction et de ses travailleurs à partir des documents officiels et de nos observations. Nous avons ensuite construit une description du point de vue de la directrice des évènements vécus par les travailleurs de la direction à partir de notre observation et du traitement chronologique du matériau. Ensuite nous décrivons les délégations de pouvoir à l'œuvre en matière de recrutement et d'évaluation des travailleurs à partir des documents officiels. Enfin, nous décrivons du point du vue des travailleurs l'accueil et l'intégration des travailleurs dans la direction à partir de nos observations.

Pour le quatrième niveau, nous avons repris les notes de terrain, les travaux réalisés lors de nos missions opérationnelles et les documents à notre disposition sur les répertoires informatiques partagés par les travailleurs. Nous avons souhaité agréger du matériau autour de deux trajectoires collectives au sein de la direction des services généraux. La première trajectoire collective est constituée par le groupe formé par la tutrice CIFRE et des travailleurs salariés et externes et la seconde trajectoire est constituée par une équipe projet et une équipe technique qui en est issue. Pour la première trajectoire, les descriptions et narrations sont réalisées du point de vue de la responsable à partir de l'observation participante réalisée. La deuxième trajectoire est reconstituée à partir des documents disponibles sur le répertoire informatique partagé. Certaines narrations et descriptions sont réalisées du point du vue du responsable d'équipe, d'autres du point de vue de la direction des services généraux. La manière dont l'action de l'équipe est communiquée aux salariés est décrite à partir des newsletters de la direction diffusée aux travailleurs. Dans cette partie, les outils utilisés par les travailleurs sont décrits.

Tableau récapitulatif des descriptions par niveau d'analyse

Niveau	Intitulé	Matériau	Mise en forme
Premier niveau d'analyse	Secteur de GAMMA SIGMA	Revues de presse, texte officiel du statut d'emploi, guide méthodologique de l'intérim	Description par thématique du secteur
Deuxième niveau d'analyse	Entreprise GAMMA SIGMA	Discours du PDG, notes d'organisation, rapport d'audit, procédures de recrutement, de sélection	Description du discours du PDG, de l'organisation interne de GAMMA SIGMA
Troisième niveau d'analyse	Direction des services généraux	Notes de terrain, comptes rendus, délégations de pouvoir	Description des évènements et des projets qui ont conduit aux transformations de la direction des services généraux
Quatrième niveau d'analyse	Groupes de travail	Notes de terrain, documents de travail internes aux groupes	Description des évolutions individuelles et des groupes de travail successifs, du fonctionnement interne des équipes et de l'intégration dans la direction des services généraux

La première étape de traitement du matériau consiste donc en une articulation de descriptions autour des quatre niveaux d'analyse. Elles ont été relues et corrigées par la tutrice entreprise et informatrice principale de la recherche menée sur le terrain. Cette démarche permet de contrôler que les observations reflètent bien la réalité du terrain, ce qui constitue un des éléments de validité scientifique du travail de recherche (Garsten, 2011).

Le résultat obtenu prend la forme d'une succession de descriptions sur 115 pages organisées par niveaux d'observation. Ce résultat constitue une première mise en forme du matériau permettant un traitement d'ordre plus analytique.

2.3. Le processus d'écriture comme construction de la thèse

Le présent manuscrit est l'aboutissement d'un processus d'écriture entamé en octobre 2011 marqué par quatre grandes étapes que nous détaillons dans le présent paragraphe.

2.3.1 Une première phase d'écriture d'octobre à décembre 2011

Comme évoqué précédemment, la sortie du terrain est intervenue à fin septembre 2011. Le matériau était essentiellement stocké dans des dossiers informatiques et trié soit par ordre chronologique soit par niveau d'analyse. Il s'agissait dans un premier temps de mettre en mots le contenu du matériau au moyen de descriptions dont les méthodes employées sont décrites dans les paragraphes précédents. Le contenu du matériau a été entièrement balayé pendant un mois. Ce sont 115 pages de descriptions sur les quatre niveaux d'analyse qui sont produites en l'espace d'un mois à raison de cinq pages d'écriture par jour.

Une fois le contenu du matériau mis en mots, il s'agissait dans un second temps de revenir à la théorie en rédigeant la partie théorique avec la revue de littérature. Dumez (2011) propose les principes d'une revue de littérature et notamment l'idée qu'elle doit permettre de révéler la tension entre le savoir et le non-savoir sur la thématique de recherche étudiée. Ainsi, pour réaliser la revue de littérature sur les travailleurs atypiques et sur les équipes de travail, des boucles successives de recherches bibliographiques sur les moteurs de recherche et dans les bibliographies des articles trouvés ont été réalisées pour atteindre un seuil où plus rien de nouveau ne sortait. La rédaction de la première version de la revue de littérature a duré cinq semaines. Certaines parties étaient déjà contenues dans les mémos théoriques et n'ont fait l'objet que de reformulations. La partie sur les équipes de travail a fait l'objet d'une écriture en direct.

La première phase d'écriture a donné lieu à un document de plus de 200 pages dont l'architecture était modulaire. En effet, sur le principe des mémos théoriques et empiriques de Dumez (2004), nous avons cherché à produire une partie pratique et une partie théorique relativement indépendantes pour inférer les liens et les questions. En effet, selon Dumez (2004), cette pratique peut éviter le risque de circularité. Ce dernier se produit lorsque l'on

aborde un terrain avec une théorie précise en tant que cadre d'analyse ou lorsque que l'on aborde la théorie avec une interprétation figée du terrain.

Tableau récapitulatif

Période	Octobre 2011	Novembre-décembre 2011
Contenu de la première version	Description du matériau sur quatre niveaux d'analyse	Revue de littérature divisée en quatre mémos théoriques Début de la partie méthodologie
Volume	115 pages	100 pages

2.3.2 L'exercice des appels à communication comme moyen d'affiner des questions de recherche

Le mois de janvier 2012, a été l'occasion de répondre à des appels à communication. L'intérêt majeur de cet exercice réside dans la nécessité de condenser le propos et à l'orienter sur une question précise. Même si les propositions envoyées ne correspondent pas à la question de recherche de la thèse, elles en constituent à la fois des ébauches et des prolongements.

Les issues positives données aux propositions de communication constituent une première validation de la pertinence académique des travaux menés.

Tableau récapitulatif

	Document envoyé en janvier 2012	Participation effective
European Group for Organization Studies (EGOS)	Une proposition de 8 pages portant sur le mélange de main d'œuvre envisagé comme un attribut de la diversité à prendre en compte dans les pratiques organisationnelles	Colloque du 4 au 7 juillet 2012 dans le groupe consacré aux effets des pratiques organisationnelles comme la diversité sur les inégalités au travail entre les individus
Etats Généraux du Management (EGM)	Un résumé de 5 pages sur la recomposition des frontières entre travailleurs salariés et externes sur le lieu de travail de l'entreprise	Colloque des 11 et 12 octobre 2012 sur le thème des nouvelles frontières du management

2.3.3 La reprise de l'écriture fin janvier 2011 : fournir un manuscrit articulé

La rencontre avec le directeur de thèse suite à la première écriture met en évidence la nécessité de passer à une étape d'articulation entre les parties théoriques et empiriques. La présentation des résultats intermédiaires devant la tutrice et la directrice est l'occasion de confronter la construction de la thèse aux praticiennes engagées dans la CIFRE. Les remarques et commentaires récoltés à l'issue de la présentation permettent d'asseoir la pertinence pratique et de constater le travail d'articulation avec la théorie qu'il reste à faire.

De fin janvier à la mi-février, une première version articulée est produite. L'idée d'articulation émerge de la confrontation entre la théorie et la pratique et du positionnement des travaux du sociologue Michel Lallement (2007) comme angle d'attaque souhaité. En effet, l'idée selon laquelle les phénomènes les plus étonnants ne sont pas les dysfonctionnements de l'organisation mais bien les régulations que les individus réussissent à mettre en œuvre malgré tout.

Une deuxième version de manuscrit est alors remise à la mi-février. Le directeur de thèse pointe la nécessité de dépasser l'effet narratif laissé par la lecture de la thèse pour signifier une véritable démonstration dans le déroulé de la thèse.

2.3.4 Une troisième version annonçant la version finale du manuscrit

Une troisième version du manuscrit est entamée début mars. Un travail de restructuration du plan de la précédente version permet d'articuler une démonstration. Le travail de confrontation de la littérature et des résultats de l'étude permet de rédiger la discussion théorique et d'ouvrir la voie à des recherches dans d'autres champs.

Au final, le manuscrit s'inspire en particulier de quatre travaux de thèse : la thèse d'Emmanuelle Vaast pour l'articulation entre l'observation du terrain et la problématisation théorique, la thèse de Jean-Philippe Denis pour la rédaction d'une thèse CIFRE, la thèse de sociologie de Caroline Datchary pour la construction d'une catégorie descriptive et enfin la soutenance d'Aurélien Eminet pour la capacité à articuler la revue critique de littérature, l'enquête de terrain et la discussion théorique.

Tableau récapitulatif des travaux de thèse dont s'inspire le présent manuscrit

Thèse	Eléments formels	Eléments repris dans la thèse
Emmanuelle Vaast	Thèse en sciences de gestion réalisée au CRG et soutenue en 2003	Articulation du terrain et des problématiques de la littérature sur les frontières
Jean-Philippe Denis	Thèse en sciences de gestion réalisée à Lyon III et soutenue en 2000	Rédaction d'une thèse en CIFRE
Caroline Datchary	Thèse de sociologie réalisée à l'EHESS et soutenue en 2006	Introduction d'une catégorie descriptive dans la littérature
Aurélien Eminet	Thèse en sciences de gestion réalisée à Paris Dauphine et soutenue en 2012	Articulation d'une revue critique de littérature, d'enquêtes empiriques et de discussions théoriques

Tableau récapitulatif du processus de rédaction

	Octobre-décembre 2011	Janvier 2012	Janvier-février 2012	Mars-avril 2012
Etape	Première version avec descriptions du terrain et revue de littérature	Rédaction de deux propositions de communication	Deuxième version de manuscrit proposant une première articulation entre théorie et terrain	Troisième version de manuscrit bouclant une thèse en trois parties
Avis directeur de thèse	Passer à l'articulation et la problématisation du terrain	Positif sur la pertinence du sujet	Dépasser le côté narratif du propos pour mettre en œuvre une véritable démonstration	La thèse est soutenable, elle comprend les trois grands ensembles de littérature, méthodo/terrain et discussion

Annexe n°1 : Détail de l'évolution par thématique selon la presse

1. Loi d'organisation de la concurrence du marché

En janvier 2010, la presse évoque la présentation du projet de la loi d'organisation de la concurrence du marché. La problématique est la suivante : l'Etat français doit transposer des directives européennes dont l'objectif est de garantir une concurrence sur certaines activités de la chaîne de valeur du secteur. La garantie de transparence du marché souhaitée par la Commission Européenne est assurée par une entité de régulation : la Commission RHÔ.

Or le modèle historique français garantissait l'inverse, c'est-à-dire un monopole à une entreprise sur toutes les activités de la chaîne de valeur par commodité. EPSILON constituait ainsi un monopole sur les activités concernant la commodité A et GAMMA le monopole pour les activités de la commodité B. L'introduction d'un régime de concurrence sur certaines activités de la chaîne de valeur ont conduit à un regroupement des marchés des commodités A et B et donc à une concurrence frontale entre EPSILON et GAMMA. La technologie lambda de production de la commodité A étant sensible d'un point environnemental et social, l'Etat conserve un rôle majeur dans la surveillance de son activité. Dans la mesure où la technologie lambda s'est révélée particulièrement productive, EPSILON possède un véritable avantage concurrentiel qui lui permet de proposer des prix très bas empêchant les nouveaux entrants de s'installer durablement. C'est pour s'attaquer à ce problème que le projet de loi d'organisation de la concurrence impose la mise en place d'un système dans lequel EPSILON cède à ses concurrents une partie de sa production sur la base d'un tarif reflétant ses coûts de production.

Mi-avril 2010, la loi sur l'organisation de la concurrence du marché est présentée en Conseil des Ministres. La presse propose une série d'articles expliquant cette loi et analysant son impact.

Un quotidien économique relate le calendrier législatif initial : « Le calendrier est tendu : le texte doit être présenté fin mai en première lecture à l'Assemblée nationale, puis au Sénat un mois plus tard, pour être voté fin juillet si le gouvernement utilise la procédure d'urgence. Sinon, le vote pourrait avoir lieu en octobre pour une application au 1 er janvier 2011. ».

Ce même quotidien analyse l'impact de la loi sur les acteurs. En premier lieu, avec la réforme du marché, les concurrents d'EPSILON auront un droit d'accès à sa production dans un volume maximal par an, défini par la loi qui équivaut à environ un quart de la production d'EPSILON. Le tarif auquel EPSILON vendra sa production à ses concurrents devra refléter

les coûts de production. Les nouveaux entrants pourront concurrencer EPSILON, mais ils devront signer avec lui un contrat pour avoir accès à sa production. Les clients industriels et particuliers ne sont pas soumis au même régime et pour l'instant les changements interviendront uniquement sur les clients industriels. Enfin, selon la loi, la commission se verra confier une nouvelle mission : la gestion de l'accès des concurrents d'EPSILON à sa production et la détermination du tarif d'accès. Pour la mise en place de la loi, le tarif d'accès sera déterminé par les ministres compétents et la commission donnera son avis.

Le passage de la loi à L'Assemblée Nationale et au Sénat est relaté par la presse en sachant que le tarif de vente de la production d'EPSILON n'est pas discuté dans la loi et sera fixé ultérieurement par décret. En novembre 2010, un nouveau ministre est nommé pour les activités de GAMMA SIGMA et d'EPSILON. La presse économique de fin novembre 2010 annonce la ratification par le parlement de la loi d'organisation de la concurrence du marché. Le prix de cession de la commodité A sera donné par le gouvernement par décret début 2011. En décembre, le gouvernement nomme un expert pour travailler sur le prix de vente de la production d'EPSILON. La fixation de ce prix soulève un large débat dans la mesure où EPSILON souhaite conserver une partie de son avantage en estimant un prix largement supérieur à celui estimé par ses concurrents.

Une dépêche AFP datée de janvier 2011 relate que « le gouvernement entend publier dans les trois prochains mois les décrets d'application de la loi pour que cette réforme soit mise en œuvre au 1er juillet, a déclaré mardi le ministre. S'agissant de la fixation de ce prix, le ministre a rappelé avoir confié une mission à trois experts du domaine. »

Mi-avril 2011, la presse annonce le prix de vente de la production d'EPSILON à ses concurrents. Les journaux indiquent que l'Etat aurait arbitré en faveur d'EPSILON et aurait anticipé les conséquences sur la technologie d'EPSILON d'une catastrophe arrivée en mars sur une technologie similaire ayant occasionné de nombreux dommages humains et environnementaux. Cependant la fixation de ce prix fait l'objet de débats avec la Commission Européenne et avec la Commission RHÔ qui critiquent les arguments avancés par l'Etat français.

La nouvelle loi d'organisation de la concurrence du marché entre en vigueur en juillet 2011. La presse industrielle fait état d'un succès car plus de 30 entreprises se sont manifestées pour acheter une partie de la production d'EPSILON. La commission RHÔ estime que c'est suffisant pour créer une concurrence modérée. Cependant il apparaît des incertitudes laissant supposer que la Commission Européenne puisse condamner la France pour ne pas avoir appliqué correctement les dispositions de la directive.

2. La mise en place d'une filière dédiée à la technologie lambda

La technologie lambda s'est développée en France depuis une quarantaine d'année et s'est diffusée dans beaucoup de pays occidentaux comme les Etats-Unis et le Japon. Cette technologie nécessite de lourds investissements au départ et une maintenance coûteuse mais garantit un rendement intéressant. C'est sur cette technologie que s'est construit le monopole d'EPSILON. L'entreprise ALPHA s'est spécialisée dans l'exploitation de cette technologie depuis l'approvisionnement des matières premières jusqu'à la fabrication des équipements de production ainsi qu'au recyclage des résidus. Ainsi ALPHA fournit EPSILON en matières premières, en équipements et s'occupe de la gestion des résidus de production. L'entreprise GAMMA SIGMA exploite cette technologie dans d'autres pays que la France grâce à des acquisitions de sociétés étrangères.

Début 2010, la presse relate que cette technologie suscite un engouement à l'international dans la mesure où de nombreux pays déclarent vouloir relancer les investissements dans ce domaine.

En France, l'Etat lance un nouveau projet de construction d'un équipement de technologie lambda. Après de nombreux débats, il confie l'exploitation à EPSILON au grand dam de GAMMA SIGMA qui n'a toujours pas de technologie lambda sur le sol français. Au cours du premier semestre 2010, GAMMA SIGMA exerce du lobbying auprès du ministre concerné pour obtenir l'autorisation de construire un équipement de technologie lambda.

La commande fin 2009 du chef de l'Etat d'un rapport sur la technologie lambda à un expert du domaine donne lieu à des recommandations publiées mi-2010. EPSILON est confirmé comme chef de file d'une filière française dédiée à la technologie lambda. Des principes sur des aspects purement techniques sont affichés mais également sur des aspects organisationnels avec la création d'un ministère dédié aux problématiques du secteur et une structure permettant de mieux identifier les besoins des clients et répondre aux appels d'offres internationaux. Le rapport écarte GAMMA SIGMA et encourage ALPHA et EPSILON a coopéré étroitement sur certains dossiers.

L'Etat organise donc le rapprochement entre ALPHA et EPSILON en proposant à EPSILON de monter au capital d'ALPHA et de réfléchir à un partenariat. Au cours du second semestre 2010, la presse relate les premiers travaux autour du partenariat stratégique entre ALPHA et EPSILON. Cependant, ces projets vont à l'encontre de la volonté de GAMMA SIGMA de développer la technologie lambda sur le sol français. Le PDG de GAMMA SIGMA, connu pour sa modération, a écrit au Premier Ministre pour lui exprimer les conséquences des choix de l'Etat concernant la technologie lambda, la presse relate ses propos : « Je regrette qu'ainsi les cinq années de travail de notre groupe autour de notre

projet X France (équipe dédiée, recrutement de 700 ingénieurs et techniciens dans cette perspective notamment, forte mobilisation interne, communication appuyée longtemps sur le soutien public) aient été réduites à néant par ce changement d'attitude des pouvoirs publics français à notre égard depuis six mois ». Afin de rebondir sur la technologie lambda, GAMMA SIGMA s'associe avec ALPHA pour construire un partenariat sur un petit équipement. La presse relate également la proposition du PDG d'ALPHA d'associer GAMMA SIGMA à la filière lambda. GAMMA SIGMA réagit également à la proposition de l'Etat de faire monter EPSILON au capital d'ALPHA en exprimant le fait que si EPSILON, en tant qu'actionnaire, peut décider du prix de vente des équipements d'ALPHA, cela induit un conflit d'intérêt majeur. Par ailleurs, EPSILON pourrait avoir accès aux dossiers de GAMMA SIGMA ce qui est inacceptable pour un concurrent.

Un conseil politique dédié à la technologie lambda se tient début 2011 donne lieu à une batterie d'initiatives pour relancer la filière dédiée à la technologie lambda. Un partenariat avec la Chine, la mise en étude du projet d'équipement de GAMMA SIGMA et la création d'un comité stratégique dédié constituent les grandes conclusions du conseil.

Cependant, quelques jours plus tard, la France apprend avec effroi la survenue d'une catastrophe de grande ampleur impliquant la technologie lambda. Une véritable tempête médiatique se déclenche et fait état d'un arrêt brutal des projets internationaux liés à cette technologie. Le débat sur la légitimité de cette technologie face aux risques qu'elle induit s'installe en France. Pendant les trois mois qui suivent, la presse française ne cesse d'analyser le sujet en challengeant les équipements français. EPSILON et ALPHA sont en première ligne. Le PDG D'ALPHA n'est pas reconduit à la tête de l'entreprise.

L'été 2011 est marqué par la réalisation des audits demandés par le Premier Ministre pour évaluer la sécurité des équipements. Les pouvoirs publics et les français attendent des réponses.

3. Activités régulées par la Commission RHÔ : mission conjointe entre GAMMA et EPSILON

Les directives européennes stipulent que deux activités de la chaîne de valeur doivent restées régulées dans la mesure où elles constituent des activités faiblement rentables et fortement demandeuses en investissement. C'est dans cette optique de régulation que la commission RHÔ a été instaurée.

Or le modèle historique français comprenait une mission commune aux entreprises EPSILON et GAMMA en monopole sur une des deux activités concernées. La mission EPSILON GAMMA s'occupait depuis 1951 de l'activité. Du point de vue de la structure, cette entité constituait une direction mixte aux deux entreprises.

Pour répondre aux principes des directives, GAMMA et EPSILON ont filialisé cette activité en créant GAMMA BIS et EPSILON BIS. L'activité restant conjointe aux deux filiales, des problèmes de gestion se posent notamment pour le personnel dont le coût était ventilé selon une clé de répartition entre GAMMA BIS et EPSILON BIS.

En début d'année 2010, le PDG d'EPSILON en poste depuis peu, pose la question de la pertinence d'une telle pratique conjointe alors que les entreprises GAMMA et EPSILON sont désormais concurrentes. Pour sa part, le PDG d'EPSILON BIS indique que la mission conjointe aux deux filiales est «confrontée à la nécessité de (les) doter d'organisations et de mode de fonctionnement propres, mieux à même de répondre à des enjeux de plus en plus différents et même parfois contradictoires». Quelques mois plus tard, il quitte ses fonctions, remplacé par une femme proche du nouveau PDG d'EPSILON.

A l'été 2011, la presse relate des tensions entre EPSILON et GAMMA SIGMA à propos de la mission conjointe. « Après avoir travaillé main dans la main pendant soixante ans, le torchon brûle entre les filiales d'EPSILON et de GAMMA SIGMA » rapporte un quotidien économique. « Depuis plusieurs mois, EPSILON BIS et GAMMA BIS discutent d'une spécialisation par métiers. Mais les discussions ont clairement tourné au vinaigre depuis que la filiale d'EPSILON a proposé de nommer ses propres directeurs territoriaux. D'abord porté par les deux entreprises, le projet devrait finalement être présenté ce matin au comité central d'entreprise par EPSILON BIS uniquement. […] Pourtant, les deux filiales s'accordent sur le fond. Chacun fait le constat que l'organisation actuelle ne répond pas aux nouveaux enjeux. A savoir la future mise en concurrence des concessions d'activités. Historiquement, elles étaient en monopole. Mais l'ouverture du marché fait que, demain, EPSILON BIS pourra sans doute se battre contre GAMMA BIS pour obtenir la gestion de l'activité et vice versa. Or de nombreuses concessions arrivent à échéance ces prochaines années... »

4. Des débats sur la fixation du prix de la commodité B

Afin d'assurer une bonne transition avec les principes de libéralisation inscrits dans la transposition des directives européennes, l'Etat français conserve la fixation du prix des commodités encore quelques années avant de laisser faire les forces du marché. L'Etat fixe ainsi le prix de la commodité B avec laquelle GAMMA SIGMA est engagée avec l'Etat dans le cadre d'un contrat.

Les évolutions du tarif de la commodité B sont décidées par l'Etat avec la consultation de la commission RHÔ. En mars 2010, l'actualité du secteur est dominée par la hausse des prix de la commodité B demandé par GAMMA SIGMA et avalisée par la Commission RHÔ. UN quotidien économique rapporte qu'un accord conclu à la fin de l'année 2009 entre l'Etat et GAMMA SIGMA a modifié la procédure de révision des prix de la commodité B, qui intervient désormais sur une base trimestrielle. La Commission RHÔ, qui n'avait jusqu'à présent qu'un avis consultatif, émet maintenant une décision contraignante tandis que le ministère, qui avait autrefois la haute main sur la fixation des prix, ne donne plus que des éléments de cadrage annuel. Une association de consommateurs, qui parlait d'"un coup de massue" à l'évocation de cette hausse des prix, a mis en cause une des composantes de la formule de calcul. D'ici la fin 2010, on va refaire un audit de cette formule pour voir si elle couvre effectivement la réalité", a déclaré le responsable de la Commission RHÔ. "Et s'il y a des évolutions dans les contrats, on demandera à GAMMA SIGMA d'en tenir compte." L'audit devrait être lancé d'ici l'été et durer deux mois. S'il trouve à redire à la formule, GAMMA SIGMA devra présenter un nouveau mode de calcul qui fera ensuite l'objet d'une délibération de la Commission. En cas d'accord, un nouvel arrêté ministériel sera nécessaire. »

A l'été 2010, les prix de la commodité B sont augmentés mais l'Etat demande une pause dans les augmentations le temps que la formule de calcul soit auditée. Ainsi à la fin de l'été, un nouveau mode de calcul du prix est proposé et devrait entrer en vigueur au 1er janvier 2011.

En début d'année 2011, la possibilité d'une augmentation du prix refait surface et la presse relate la mise en œuvre de la nouvelle formule de calcul. Cependant l'Etat fait marche arrière et demande encore une fois de revoir la formule voire le contrat qui le lie à GAMMA SIGMA. Cette fois-ci les ministres concernés se chargent directement d'élaborer la formule de calcul.

5. Actualité concernant les travailleurs du secteur

La presse économique relate début février 2010 un mouvement de grève dans une branche de GAMMA SIGMA, les différences de statuts des salariés en serait la cause : « La CFDT a lancé hier un appel à la grève au sein d'une des sociétés de GAMMA SIGMA, baptisée « CCC ». Le conflit porte sur les salaires et l'harmonisation du temps de travail et des statuts. Selon la direction, le mouvement a été suivi par 15 % des salariés français, 20 %, selon la CFDT. Né voilà un an du rapprochement des sociétés C et CC, issues respectivement de SIGMA et GAMMA, CCC compte six statuts différents en France.»

Un quotidien économique annonce mi-juin 2010 le vote d'un amendement visant à étendre le statut ABC aux nouveaux concurrents : « Les concurrents d'EPSILON pourraient être amenés à financer son comité d'entreprise. C'est la conséquence logique d'un amendement voté par l'Assemblée nationale visant à étendre le statut ABC aux nouveaux entrants sur le marché. « Des travaux [auront lieu] avec les partenaires sociaux sur les dispositions qui y sont attachées, en particulier sur les modalités de financement des activités sociales », a précisé le ministre. Actuellement, EPSILON, GAMMA SIGMA financent le comité d'entreprise à hauteur de 1 % de leurs ventes en France. »

En juin 2010, un site Internet d'information relate la création d'une filiale de GAMMA SIGMA destinée à accueillir certains cadres supérieurs en France et d'autres en Belgique. « Pour dynamiser sa gestion, GAMMA SIGMA va regrouper ses cadres dans une société de management autonome. GAMMA SIGMA Management Co., créée fin décembre 2009 et qui servira de prestataire de services de gestion pour GAMMA SIGMA et ses filiales, sera dirigée par l'actuel secrétaire général du groupe. Il s'agit d'obtenir ainsi une plus grande souplesse de gestion des cadres qui seront amenés à accomplir leurs tâches dans n'importe quelle filière du groupe, quelle que soit son activité ou sa localisation géographique. Cela permettra tout à la fois d'accroître leur mobilité et d'en finir avec la disparité des statuts entre les anciens de SIGMA et ceux de GAMMA. Et par la même occasion de libérer les cadres des procédures liées au statut ABC.

Annexe n°2 : Détail de l'audit organisationnel lancé par la direction générale en 2009

La direction générale a lancé un audit organisationnel en 2009 pour « valider la pertinence des choix organisationnels, la façon dont les organisations, aux différents niveaux de gestion du Groupe, se sont mises en place et la qualité de leur fonctionnement. »[58]. Un cabinet de conseil spécialisé en stratégie est missionné pour mener l'audit baptisé « revue flash » dans la mesure où la durée allouée est de cinq semaines. Parmi les problèmes identifiés se trouve le rôle et le « poids » du Centre vis-à-vis des Branches et des Business Units. Notamment, les équipes de direction des Branches trouvent que le Centre est « proportionnellement surdimensionné » et que « les sollicitations sont nombreuses ». [59] Ces équipes sont appelées « têtes de Branche » et ne font pas partie du Centre même si elles ont des rôles d'intégration des dimensions fonctionnelles avec des équipes dédiées à la stratégie, aux ressources humaines, à la communication etc. Ces équipes font néanmoins partie des filières fonctionnelles exposées précédemment. Ainsi, les têtes de Branche font l'interface entre le Centre et les *Business Units* notamment en matière de remontée d'informations alimentant les différents reportings des directions fonctionnelles.

Concernant le fonctionnement plus particulier du Centre, les résultats de l'audit montrent que « l'organisation du siège est complexe et fragmentée (près de trente directions et plus de cinquante fonctions gréées et susceptibles d'avoir un impact sur l'ensemble du Groupe). »[60]. En effet, le rapport mentionne des phénomènes de développement non contrôlé et non coordonné de domaines fonctionnels jusqu'à la reproduction de mécanismes de concurrence devant des périmètres d'action parfois très proches. Ceci pouvant s'expliquer par l'absence d'instance de coordination dédiée au Centre. Par ailleurs, le rapport préfigure le découpage des missions des directions fonctionnelles selon les catégories reprises dans la décision d'organisation de l'été 2010.

Le rapport d'audit a donné lieu à un projet de « revue des missions du centre » piloté par la direction en charge de la performance. Ce projet débouche sur des ajouts concernant les principes de fonctionnement du Centre et la création d'une instance dédiée au pilotage du Centre officialisés dans la décision d'organisation de l'été 2010 présentée précédemment. Il est à noter que la direction de la performance disparaît avec le départ à la retraite du

[58] Extrait du rapport d'audit, p.1
[59] Ibid p.3
[60] Ibid p.4

directeur fin 2011, ses activités étant ventilée entre la direction des ressources humaines, la nouvelle direction du centre et un rattachement direct au vice-président.

Annexe n°3 : Détail du statut ABC

L'article 4 du statut stipule que « Les emplois, fonctions ou postes de services et exploitations, doivent être intégralement assurés par des agents statutaires, d'abord engagés au titre d'agents stagiaires. » Ainsi, le recrutement de travailleurs dans les entreprises se réalise selon le statut défini.

Les conditions d'accès au stage c'est-à-dire à la période correspondant à une année de fonction avant la titularisation du stagiaire en agent sont la fourniture d'une pièce d'identité pour les travailleurs de nationalité française ou d'un permis de travail pour les travailleurs étrangers, d'un extrait de casier judiciaire datant de moins de trente jours et sous réserve de l'aptitude à l'emploi donné par le médecin du travail de l'entreprise.

Une fois la période de stage d'un an écoulée, l'organe statutaire compétent donne un avis sur le candidat à la titularisation sur la base d'un dossier contenant l'appréciation et les notes de classement des responsables hiérarchiques du candidat. Lorsque la titularisation est prononcée, l'agent reçoit une lettre d'engagement signée du responsable de l'entité d'accueil mentionnant la date de titularisation, le grade hiérarchique de classement et le salaire ou traitement correspondant à la classification donnée.

L'article 5 du statut est consacré aux « agents temporaires ». Il stipule que :

« Dans les cas suivants :

a) Travaux de premier établissement ;

b) Grosses réparations pour l'exécution desquelles l'effectif normal du personnel est insuffisant,

des agents de toutes catégories professionnelles peuvent être engagés à titre strictement temporaire et pour des périodes ne pouvant dépasser la durée des travaux pour lesquels ils ont été spécialement appelés. Ces agents bénéficient des conditions générales applicables aux travailleurs de l'industrie privée en matière de durée du travail, de congés payés et de sécurité sociale. Leur rémunération sera celle déterminée par les tarifs en vigueur dans l'industrie privée pour le corps de métier auquel appartient l'intéressé, compte tenu des régions d'embauche et d'utilisation.

Les agents temporaires qui ont été ainsi utilisés pendant des périodes dont la durée totalisée égale deux années, bénéficieront d'un droit de priorité pour leur admission comme agents stagiaires s'ils remplissent d'autre part les conditions fixées par le présent statut. »

Le statut prévoit donc le recours à des travailleurs temporaires dans deux cas de figure particuliers, des travaux de construction et de maintenance lourde pour une durée égale à la durée du chantier. Les travailleurs temporaires ne bénéficient pas des modalités juridiques du statut mais des conditions générales du droit du travail.

Annexe n°4 : Détail sur le guide méthodologique de recours à l'intérim

Le document réalisé par la direction des ressources humaines de l'entreprise se compose de sept fiches explicatives. La première fiche traite des relations entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. La deuxième fiche expose les motifs de recours au travail temporaire et les interdictions. La troisième fiche concerne la durée du contrat de mission. La quatrième fiche définit le statut du salarié intérimaire. La cinquième fiche décrit les conditions d'exécution du travail du salarié intérimaire. La sixième fiche décrit le rôle des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et des organisations syndicales. Enfin, la septième fiche expose les risques et sanctions pouvant affecter l'entreprise utilisatrice.

1. Modalités contractuelles

Les relations entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice sont encadrées par deux contrats. Le contrat de mis à disposition est conclu par écrit entre l'entreprise utilisatrice et l'entreprise de travail temporaire selon les modalités des articles L.1251-42 à L. 1251-44 du Code du travail. Ce contrat doit comporter obligatoirement :

> « - la définition précise du motif de recours, justifications à l'appui (par exemple en cas de remplacement d'un salarié absent, il convient d'indiquer le nom et la qualification de celui-ci),
> - le terme de la mission et le cas échéant la clause prévoyant la possibilité de l'aménager. Si le contrat est conclu sans terme précis dans les cas autorisés par la loi, il faut indiquer une durée minimale,
> - les caractéristiques particulières du poste de travail à pourvoir, et notamment, si celui-ci figure sur la liste des postes présentant des risques particuliers pour la santé ou la sécurité des intérimaires (liste établie par l'unité utilisatrice),
> - la qualification professionnelle exigée, le lieu de la mission, l'horaire de travail, la période d'essai si elle a été prévue,
> - le montant de la rémunération et de ses différentes composantes,
> - la nature des équipements de protection individuelle que le salarié doit utiliser et l'indication des équipements personnalisés (chaussures et casque de sécurité) qui peuvent être fournis le cas échéant par l'entreprise de travail temporaire,
> - le nom et l'adresse du garant ainsi que la référence à l'article L. 1251-49 du Code du travail (cf. III ci-dessous). » (guide méthodologique, p.4)

Le contrat de travail temporaire ou contrat de mission lie l'entreprise de travail temporaire et l'intérimaire mis à disposition de l'entreprise utilisatrice selon les articles L. 1251-16 et 17 du Code du travail. Ce contrat stipule de manière impérative :

« - la reproduction des clauses et mentions obligatoires du contrat de mise à disposition,
- la qualification du salarié,
- les modalités de la rémunération due au salarié y compris l'indemnité de fin de mission,
- la durée de la période d'essai si elle a été prévue,
- le nom et l'adresse de la caisse de retraite complémentaire, ainsi que ceux de l'organisme de prévoyance dont relève l'entreprise de travail temporaire,
- la mention que l'embauche du salarié par l'entreprise utilisatrice n'est pas interdite. » (Guide méthodologique, p.5)

2. Les modalités juridiques : la notion de motif de recours

Les motifs de recours à l'intérim sont encadrés par les articles L. 1251-5 à L. 1251-7 du Code du travail et stipulent que le contrat de travail temporaire « ne peut avoir ni pour objet, ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice. » (Guide méthodologique, p.7). Ainsi, six cas de recours sont prévus par la loi : le cas de remplacement d'un salarié absent, le cas d'accroissement temporaire d'activité, le cas des emplois saisonniers, le cas de remplacement deux types d'autre catégorie de travailleur, les cas de l'intérim d'insertion et de formation précisés dans la loi Borloo. Seuls les quatre cas de remplacement d'un salarié absent, d'accroissement temporaire d'activité, des emplois saisonniers et d'intérim d'insertion ou de formation concernent l'entreprise étudiée.

2.1 Le motif de remplacement d'un salarié absent

Le cas de remplacement d'un salarié absent est de vigueur dans trois cas de figure : lorsqu'un salarié est temporairement absent, lorsqu'un salarié a quitté définitivement un poste avant sa suppression et lorsqu'un salarié recruté sur un poste n'a pas encore pris ses fonctions. L'intérimaire remplaçant le salarié doit avoir le même niveau de qualification que ce dernier.

2.2 Le motif d'accroissement temporaire d'activité

Le cas d'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise comprend les cas de figure aboutissant une augmentation temporaire de l'activité habituelle de l'entreprise parmi lesquels : « la survenance d'une commande exceptionnelle à l'exportation, l'exécution d'une tâche occasionnelle précisément définie et non durable, c'est à dire une tâche ponctuelle qui ne relève pas de l'activité principale de l'entreprise mais qui peut se reproduire, les travaux urgents dont l'exécution immédiate est nécessaire pour prévenir les accidents imminents, organiser des mesures de sauvetage ou réparer les insuffisances de matériel… » p. 8

2.3 Le motif des emplois saisonniers

Le cas des emplois saisonniers concernent selon l'article 1251-6, « des emplois à caractère saisonnier ou pour lesquels, dans certains secteurs définis par décret ou par voie de convention ou d'accord collectif étendu, il est d'usage constant de ne pas recourir au contrat à durée indéterminée en raison de la nature de l'activité exercée et du caractère temporaire de l'activité de l'entreprise ».

2.4 Le motif des intérims d'insertion et de formation

Le cas des intérims d'insertion et de formation ont été introduits par la loi Borloo du 18 janvier 2005 (article L .1251-7):

> « 1) Lorsque la mission de travail temporaire vise, en application de dispositions légales, ou d'un accord de branche étendu, à faciliter le recrutement de personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières (intérim insertion).
> 2) Lorsque l'entreprise de travail temporaire et l'utilisateur s'engagent, pour une durée et dans des conditions fixées par décret ou par accord de branche étendu, à assurer un complément de formation professionnelle au salarié (intérim formation). » (Guide méthodologique, p.9)

3. Les modalités juridiques : durée du contrat

La durée du contrat de mission est strictement encadrée par la loi selon les articles L. 1251-11 à L. 1251-13 du Code du travail. En principe la durée maximale des contrats de travail temporaire est de 18 mois mais peut selon les motifs de recours et les cas de figure aller de 9 à 24 mois.

Tableau récapitulatif

Cas de recours	Durées maximales	
	Contrat de date à date	Contrat sans terme certain
Remplacement d'un salarié absent ou dont le contrat est suspendu	18 mois	possible
Attente de l'entrée en service d'un salarié en CDI	9 mois	possible (9 mois maximum)
Remplacement d'un salarié dont le départ définitif précède la suppression de son poste	24 mois	Impossible
Accroissement temporaire d'activité	18 mois	Impossible
Survenance, dans l'entreprise, d'une commande exceptionnelle à l'exportation	24 mois (durée minimale du contrat : 6 mois)	Impossible
Travaux urgents nécessités par des mesures de sécurité	9 mois	Impossible
Emplois pour lesquels il n'est pas d'usage de recourir à un CDI	18 mois	possible
Emplois à caractère saisonnier		possible
Mission effectuée à l'étranger	24 mois	impossible

Source : p.12 du guide méthodologique

Le Code du travail précise également les modalités en matière de période d'essai, de renouvellement du contrat et de succession des missions.

« Lorsqu'un contrat de mise à disposition prend fin, il n'est pas possible de recourir pour pourvoir le même poste de travail à un nouveau contrat de mise à disposition, avant l'expiration d'un délai de carence » (Guide méthodologique, p. 13)

« La succession de contrats de mise à disposition, quel que soit le motif de recours, sur des postes de travail différents est possible sans aucun délai. Cependant si dans ce cadre il est fait appel au même salarié intérimaire, cette succession de contrats de mise à disposition doit, par précaution, se réaliser en respectant un certain délai, par analogie avec les dispositions applicables en matière de contrats à durée déterminée » (Guide méthodologique, p. 13)

Ainsi le même salarié intérimaire peut contractualiser sur le motif d'une autre mission avec l'entreprise utilisatrice si un certain délai est respecté entre les deux missions.

4. Les modalités pratiques

Les conditions d'exécution du travail sont régies par les articles L. 1251-21, L. 1251-22 et L. 1251-23 du Code du travail :

« Le travailleur temporaire est salarié de l'entreprise de travail temporaire et non de l'entreprise utilisatrice. Toutefois, l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du travail pendant la durée de la mission. Ainsi, en ce qui concerne la durée du travail, le travail de nuit, le repos hebdomadaire, les jours fériés, l'hygiène et la sécurité, le travail des femmes, des enfants et des jeunes travailleurs, l'intérimaire se voit appliquer les règles en vigueur dans l'entreprise utilisatrice. » (Guide méthodologique, p. 21)

En ce qui concerne plus particulièrement l'accès aux équipements collectifs, le guide stipule que :

« Ils bénéficient, dans les mêmes conditions que les salariés de l'entreprise utilisatrice, de l'accès aux moyens de transports collectifs et aux installations collectives dont peuvent bénéficier ces salariés. Ainsi, ils paient le même tarif de restauration que les salariés permanents de nos entreprises dans les restaurants du comité d'entreprise, les restaurants d'entreprise ou inter-entreprise. En cas d'absence de cantine sur place ou à proximité du lieu de travail, les intérimaires ne bénéficient d'aucune aide. Les intérimaires ont accès aux activités sociales offertes par le comité d'entreprise de leur entreprise de travail temporaire. Concernant les entreprises au Statut, ils ne peuvent bénéficier d'un accès aux activités sociales du comité d'entreprise telles que les institutions ou les colonies de vacances mais ils peuvent néanmoins accéder à une bibliothèque ou à une salle de sport. » (Guide méthodologique, p. 22)

En matière de formation, « Dans le respect des articles L. 4121-1 à L. 4121-5 et L. 4122-1 du Code du travail, l'entreprise utilisatrice est tenue de former les salariés intérimaires par le biais d'actions de formation dont l'objet est :

- la découverte de l'environnement,
- la sécurité du poste de travail,
- la présentation de l'entreprise,
- la montée en cadence,
- les modes opératoires propres à l'entreprise utilisatrice.

Les coûts de ces actions de formation sont à la charge de l'entreprise utilisatrice (coût de la formation, salaires et charges, frais de déplacement éventuels). (Guide méthodologique, p. 24)

> « Les salariés intérimaires ouvrent droit par ailleurs à la formation professionnelle continue comme tout autre salarié. Il revient aux entreprises de travail temporaire et à leur organisme de gestion des fonds destinés à la formation (FAF – ETT) d'organiser l'accès à la formation pour ces salariés. » (Guide méthodologique, p.24)

Annexe n°5 : Détail de la procédure de recrutement d'un salarié au siège de GAMMA SIGMA

L'entreprise GAMMA SIGMA dispose d'une procédure de recrutement des salariés spécifique pour le Siège. Il s'agit de limiter les effectifs salariés en demandant aux entités concernées de privilégier les candidats travaillant déjà au Siège. En second lieu, les entités peuvent élargir leurs recherches aux salariés du groupe mais un recrutement d'un candidat totalement extérieur au groupe doit faire l'objet d'une demande justifiée que la direction générale ainsi qu'un comité expert doivent accepter. Cette procédure limite fortement le recrutement de candidats extérieurs au groupe.

La « Décision Centre » parue au printemps 2011 concernant le pourvoi d'un emploi sur le Centre formalise de manière officielle le processus de recherche du candidat et de son engagement sur le périmètre des Directions du Centre de GAMMA SIGMA. La nouveauté par rapport à l'existant concerne la mise en place d'une plateforme dédiée à la mobilité des salariés en interne et au recrutement. Cette plateforme relève du mode de gestion en services partagés puisque les prestations réalisées pour les entités du groupe en matière de mobilité et de recrutement sont facturées sur la base d'un catalogue de prestations tarifées.

Le processus de recherche du candidat et de son engagement se déroule en deux étapes. Une première étape précise les modalités de recherche du candidat et la seconde détaille la marche à suivre pour l'embauche administrative du candidat retenu.

1. La recherche du candidat

Le manager exprime sa demande de personnel à l'aide d'un formulaire d'expression de besoin disponible sur le site intranet du groupe, sous couvert de l'accord de sa hiérarchie. La direction des ressources humaines du Centre ainsi que la direction en charge de l'intégration et de la performance doivent donner leur accord au manager. Une fois l'accord obtenu, la manager peut éventuellement solliciter la nouvelle plateforme de recrutement moyennant refacturation interne des prestations réalisées. Sinon c'est la direction des ressources humaines du Centre qui réalise la publication de l'offre en la réservant dans un premier temps aux salariés du Centre et des têtes de Branche. La direction des ressources humaines du Centre présélectionne les candidats afin que le manager les reçoive en entretien. Si aucun des candidats du périmètre prioritaire ne convient, le manager peut faire une demande de recrutement interne à l'aide du formulaire idoine afin d'élargir le périmètre aux salariés du groupe. Cette demande doit recueillir l'accord de la direction des ressources humaines du Centre, du responsable hiérarchique du demandeur, du président du Comité

Compétences Fonctions Centrales et de l'autorisation de la Direction Générale. Une fois l'ensemble des validations obtenues, le poste est ouvert à l'ensemble des salariés du groupe GAMMA SIGMA. Si toutefois, l'offre de poste n'obtient aucun candidat passé un délai de trois semaines, le manager peut remplir une demande d'autorisation de recrutement externe à l'aide d'un formulaire dédié. Ici encore l'accord de la direction des ressources humaines, du Comité des recrutements au Centre et de la Direction Générale sont nécessaires. Une fois que l'autorisation est donnée, la plateforme dédiée au recrutement intervient au moyen d'une proposition de services au manager. Moyennant refacturation interne des prestations souhaitées, la plateforme diffuse l'annonce pour le poste et présélectionne les candidats qui seront reçus par le manager.

2. L'engagement du candidat retenu

Le manager et la direction des ressources humaines du Centre déterminent un montant global de rémunération du candidat retenu. Ensuite, le manager et son futur collaborateur négocient la rémunération. La direction des ressources humaines du Centre doit valider la rémunération globale issue de cette négociation. Si le candidat est au statut ABC, il y a une procédure spécifique. Dans le cas contraire, la direction des ressources humaines du Centre rédige une lettre d'engagement qui doit être signée par le candidat, le manager et la direction des ressources humaines du Centre. Cette dernière organise la visite médicale et collecte les éléments nécessaires pour une embauche au statut ABC. Il s'en suit une procédure spécifique appelée embauche statutaire avec passage dans une commission dédiée. La direction des ressources humaines du Centre remet le livret d'accueil au candidat. Le centre de services partagés des ressources humaines prend en charge le dossier administratif et le nouveau salarié intègre le système de paie.

Annexe n°6 : Historique des décisions depuis 2008 conduisant à la procédure actuelle

La décision menant à la note précédemment décrite fait suite à six décisions concernant le recrutement ou la mobilité professionnelle au sein du groupe. La note de septembre 2008 de la direction de la performance concerne le recrutement au sein des fonctions centrales et supports tête de branches. Elle stipule notamment que « Les recrutements à l'externe sont provisoirement suspendus : les emplois vacants au sein de ces fonctions seront pourvus par mutation d'un collaborateur au sein de l'entreprise. A titre exceptionnel, des demandes de recrutement externe peuvent être présentées à Gam Si ou au vice-PDG. ».

La note de novembre 2008 de la DRH Groupe concerne l'optimisation des compétences disponibles et le recrutement au sein des Fonctions Centrales et Supports Tête de branche. Elle précise que : « Tout recrutement de candidats externes ou n'appartenant pas déjà au périmètre sus-cité (y compris par voie de « mise à disposition »), devra être soumis à autorisation préalable afin, ensemble, de nous assurer, que toutes les solutions internes ont été préalablement étudiées. » Son champ d'application recouvre les recrutements en CDI et CDD relevant des Directions des Fonctions Centrales pour les postes de tous niveaux sur le périmètre de la France et de la Belgique. Le processus et modalités d'application passent par la mise en place d'un Comité Compétences Fonctions Centrales (CCFC) composé des Directeurs RH de Branche, de Division et du Siège présidé par le Directeur des RH du Groupe. Ce comité se réunit tous les quinze jours et traite les exceptions au processus sus-mentionné. Par ailleurs, « dans le cas où les recherches internes n'aboutiraient pas sous un délai d'un mois après la transmission du besoin au CCFC, une demande d'autorisation exceptionnelle de recrutement externe pourra lui être présentée. Si ce dernier l'approuve, le Président du Comité la transmettra ensuite pour validation à la Direction Générale du Groupe. »

La note du printemps 2009 concerne la publication des offres d'emploi en interne au Groupe. « La présente décision traduit la priorité donnée à la mobilité interne sur les recrutements externes au travers de l'obligation de publication des offres d'emploi en interne via l'outil T, durant trois semaines au moins avant toute recherche externe. »

La note de juin 2009 relative aux publications des emplois en interne au Groupe expose la mise en œuvre de la décision précédente. Elle décrit le processus à suivre pour publier une offre sur l'outil T avec répartition des rôles entre l'entité « Services RH », le manager recruteur et la filière RH de proximité.

La note de novembre 2009 précise les principes et les orientations relatifs au recrutement pour le Groupe GAMMA SIGMA. Cette note définit précisément l'utilisation des termes recrutement et mobilité. « Qu'entend-on par Recrutement ? En général, c'est le processus qui permet de répondre à un besoin de compétences exprimé, par la sélection d'un nouveau collaborateur. Dans l'Entreprise, on distingue un processus de recrutement interne qui couvre le pourvoi des postes par des compétences internes, que l'on appelle Mobilité professionnelle, d'un processus de recrutement externe que l'on appelle Recrutement. »

D'après le vocabulaire utilisé dans l'entreprise, les directions du Siège sont priées par la Direction Générale de recourir à la Mobilité Interne et non au Recrutement pour pourvoir les postes vacants.

Annexe n°7 : Détail du processus de recours à l'intérim piloté par un centre d'expertise de la direction des ressources humaines

En début d'année 2011, un centre d'expertise dédié à la gestion du processus de recrutement par intérim est mis en place. Ce centre se compose d'une équipe de trois salariés rattachés à la direction des ressources humaines. Le mode de gestion retenu est celui de l'expertise mutualisée, c'est-à-dire que l'ensemble des entités de GAMMA SIGMA peut recourir à cette expertise. Le centre d'expertise pilote le processus de recrutement par intérim et administre l'outil informatique dédié à la gestion du processus en collaboration avec les entités utilisatrices de l'entreprise. Ainsi le processus de gestion de l'intérim défini par GAMMA SIGMA mobilise trois acteurs : l'entité souhaitant recruter un intérimaire, le centre d'expertise intérim et l'entreprise de travail temporaire. Deux temps sont distingués. Dans un premier temps, il s'agit de recruter un travailleur intérimaire avec la signature d'un contrat de mise à disposition entre GAMMA SIGMA et une entreprise de travail temporaire. Dans un second temps, l'entité employant l'intérimaire réalise le suivi administratif du temps de travail en vue de la facturation de la prestation.

L'étape de recrutement du travailleur intérimaire aboutissant à la signature d'un contrat de mise à disposition débute par la formulation d'un besoin exprimé par une entité. Le demandeur saisit dans l'outil informatique dédié les souhaits concernant le profil de travailleur, les dates de mission, le motif de recours à l'intérim, voire le nom et prénom d'un travailleur intérimaire en particulier ainsi que ses coordonnées, les modalités de temps de travail, la rémunération, la description des tâches à réaliser et les compétences souhaitées pour le candidat. Une fois la demande créée dans l'outil, le responsable budgétaire du demandeur reçoit l'information pour valider la demande dans l'outil. Suite à cela, l'information est dirigée vers le correspondant de la direction des ressources humaines qui doit valider également la demande. Le centre d'expertise intérim récupère la demande, en vérifie la conformité vis-à-vis de la réglementation en vigueur et transmet les informations aux entreprises de travail temporaires.

Le Centre d'Expertise réalise une première sélection des candidats et fournit au demandeur les candidatures présélectionnées via l'outil informatique. Une fois que le demandeur choisit un candidat, il saisit l'information dans l'outil afin que celle –ci soit diffusée à son responsable budgétaire pour validation. Encore une fois, l'information est dirigée vers le correspondant de la direction des ressources humaines qui valide le candidat choisi dans l'outil. Le centre d'expertise intérim formalise le souhait du candidat auprès de l'entreprise de travail temporaire pour élaborer le contrat de mise à disposition. Après une

dernière vérification par le centre d'expertise, le contrat est saisi dans l'outil afin de le soumettre à la signature électronique du responsable budgétaire du demandeur ainsi que du correspondant de la direction des ressources humaines. Cette étape clôt le processus de recrutement du travailleur intérimaire.

Lors de sa mission au sein de GAMMA SIGMA, le travailleur intérimaire remplit un relevé d'heures hebdomadaire attestant les heures travaillées pendant la semaine. Ce relevé est très important car il conditionne le paiement de la prestation à l'entreprise de travail temporaire. Dans le processus de gestion mis en place par GAMMA SIGMA, l'intérimaire saisit directement dans l'outil les heures travaillées. Cette saisie est appelée relevé d'activité. Elle est soumise à la validation du demandeur et responsable du travailleur intérimaire chez GAMMA SIGMA. Le relevé d'activité est ensuite contrôlé par le centre d'expertise intérim qui traite directement avec l'entreprise de travail temporaire pour la facturation de la prestation.

Tableau récapitulatif

	Demandeur	Valideur	DRH	Centre d'expertise	Intérimaire
Formulation du besoin	Exprime son besoin	Valide la demande	Valide la demande	Vérifie la demande et la transmet à une entreprise de travail temporaire	
Recrutement	Choisit le candidat	Valide le choix du candidat	Valide le choix du candidat	Réalise une pré-selection des candidats	
Signature du contrat	Signe le contrat de mise à disposition	Signe le contrat de mise à disposition	Signe le contrat de mise à disposition	Elabore le contrat de mise à disposition	Signe le contrat de mise à disposition
Suivi administratif	Valide les heures travaillées			Contrôle le relevé d'heures et réalise la facturation avec l'entreprise de travail temporaire	Saisit les heures travaillées dans l'outil

Annexe n°8 : Détail des résultats de l'audit de la direction des achats sur le processus d'approvisionnement des prestations d'intérim

La direction des achats réalise en 2010 un audit menant à des recommandations diffusées dans la note de décision du groupe de janvier 2011 concernant la filière approvisionnement. Ces recommandations ont été globalement prises en compte par la mise en place du centre d'expertise intérim comme pilote du processus intérim tel que décrit dans le paragraphe précédent.

La note de décision contenant les recommandations en matière d'intérim représente le recours à l'intérim comme étant un processus décomposé en trois sous-processus. Un premier sous-processus intitulé « administrer le personnel d'intérim » fait référence à la démarche allant de la formulation et de la validation de la demande de personnel intérimaire jusqu'à la signature du contrat de mise à disposition. Le deuxième sous-processus intitulé « gérer le personnel intérimaire » concerne expressément le chef d'équipe accueillant le travailleur intérimaire à propos des tâches d'accueil, de validation de la période d'essai et des heures travaillées et de gestion de la fin de la mission. Le troisième sous-processus dénommé « approvisionnement de la prestation d'intérim » décrit les étapes administratives nécessaires pour déclencher le paiement aux entreprises de travail temporaire. Ce dernier sous-processus comprend une phase de commande, une phase de réception attestant que la commande a été fournie et une phase de facturation correspondant au rapprochement de la facture émise par le prestataire avec les éléments de commande et de réception pour vérifier la cohérence de l'ensemble avant de déclencher le paiement au fournisseur.

Les dysfonctionnements observés pour le sous-processus d'administration du personnel intérimaire se situent au niveau de la circulation des informations entre les différents acteurs internes et externes à l'entreprise, de la traçabilité des informations concernant notamment l'historique du travailleur intérimaire et le temps de mission qu'il a déjà passé dans l'entreprise ainsi que la cohérence des informations entre les différentes étapes de recrutement. L'étude du sous-processus de gestion du personnel intérimaire révèle des problèmes en matière d'application de la réglementation légale et des règles RH du groupe ainsi que des problèmes de validation non systématique des heures travaillées par l'intérimaire. Enfin, le sous-processus d'approvisionnement de la prestation d'intérim fait apparaître des dysfonctionnements en matière de circulation, traçabilité et cohérence de l'information, en matière d'application des règles RH du groupe ainsi que des validations non systématiques des réceptions. Ainsi, les dysfonctionnements observés posent des problèmes en matière de respect du droit du travail, de respect des modalités du contrat

cadre, et de contrôle des prestations réalisées. En effet, même si le dysfonctionnement le plus visible a été le retard de paiement sur un nombre important de factures, il n'en demeure pas moins que le contrôle du respect des réglementations légales et des règles RH du groupe n'était pas suffisamment renforcé.

L'ensemble de ces éléments ont amené l'entreprise à considérer que l'intérim n'était pas une prestation comme les autres comme l'atteste l'extrait de la note suivant :

> « L'intérim est une prestation complexe à approvisionner du fait de la spécificité de la forme d'emploi qui la caractérise. En effet, l'intérimaire est le salarié de l'entreprise de travail temporaire et le reste durant toute la durée de la mission. Cependant pour toutes les questions relatives à l'aménagement du temps et des conditions de travail, et pour celles relatives à la sécurité, il dépend en réalité et en droit, de l'entreprise qui le dirige. D'autre part, l'engagement du Groupe est matérialisé par la signature d'un « contrat de mise à disposition » de l'intérimaire et non pas par une commande d'achat classique. »

Le paragraphe précédent donne lieu au tableau de synthèse suivant :

Sous-processus de l'intérim	Caractéristiques	Dysfonctionnements observés
Administrer le personnel d'intérim	Depuis l'expression du besoin jusqu'à la signature du contrat comme stipulé dans la partie 2.1	Mauvaise circulation des informations entre les différents acteurs internes et externes à l'entreprise Manque de traçabilité des informations concernant notamment l'historique du travailleur intérimaire et le temps de mission qu'il a déjà passé dans l'entreprise Manque de cohérence des informations entre les différentes étapes de recrutement
Gérer le personnel intérimaire	Tâches d'accueil, de validation de la période d'essai et des heures travaillées et de gestion de la fin de la mission que le responsable de l'intérimaire doit réaliser	Mauvaise application de la réglementation légale et des règles RH du groupe Problèmes de validation non systématique des heures travaillées par l'intérimaire
Approvisionnement de la prestation d'intérim	Etapes administratives nécessaires pour déclencher le paiement aux entreprises de travail temporaire	Retards de paiement conséquents aux entreprises de travail temporaires

Annexe n°9 : Détail de la communication de la direction programme à destination des salariés

La direction programme édite une newsletter destinée aux 4000 salariés concernés par le projet de regroupement du siège. Huit newsletters sont ainsi envoyées sur la durée du projet entre 2009 et 2011. La plupart d'entre elles relatent l'avancée des travaux et des emménagements qui se réalisent par vagues successives entre février et décembre 2010. La première newsletter datant du mois de novembre 2009 présente l'équipe du Programme :

> « L'équipe de 17 personnes qu'il [le directeur du programme] pilote va coordonner la conception des espaces et leur réalisation. Le projet mobilise en permanence plus d'une dizaine d'entreprises qui délèguent sur le chantier des centaines de collaborateurs » (Newsletter n°1, novembre 2009).

On apprend ainsi qu'une part importante du budget du programme revient à des entreprises du groupe spécialisées en équipements électriques, climatiques et de télécommunications. La huitième et dernière newsletter du programme envoyée aux salariés en février 2011 est l'occasion de dresser le bilan. Le directeur du Programme fonde le succès de l'opération sur la qualité du travail d'équipe réalisé avec l'ensemble des parties prenantes au projet. Ainsi, l'interview du directeur relate cette idée de la manière suivante :

> « L'implication de tous les acteurs, internes et externes, semble avoir été au cœur du Programme Mach 1&2… [Réponse du directeur :] l'implication de l'équipe Programme au sens large [la Direction du Programme Mach 1&2, la direction des systèmes d'information, la direction immobilière et des services généraux, la direction des achats], des experts des Directions transverses (DRH, Juridique, Communication) et des représentants des entités futures occupantes du site (management et correspondants) a été primordiale. Ces qualités ont également été portées par les entreprises avec lesquelles nous avons travaillé et qui ont pleinement saisi et partagé l'ampleur du défi. » (Newsletter n°8).

Par ailleurs, parmi les chiffres clés mentionnés nous retrouvons « 17 personnes dédiées au programme Mach 1&2 » et « plus de 80 entreprises mobilisées (prestataires et fournisseurs) ».

La septième et avant-dernière newsletter présente un panorama complet des services offerts aux collaborateurs. Ces services sont qualifiés de « diversifiés et innovants » et comprennent une conciergerie, une médiathèque, un espace dédié pour le comité

d'entreprise, huit espaces de restauration, deux salles de sport, une crèche, un service de réunions par téléprésence.

La conciergerie propose aux occupants des services de cordonnerie, de pressing, de retouches et de démarches administratives mais aussi anime une mini-boutique, un vestiaire et une bagagerie et coordonne des services de coiffure, d'esthétique et de massage ainsi que la gestion des inscriptions à la salle de sport. Ce service est confié à un prestataire spécialisé en conciergerie d'entreprise.

La médiathèque propose un service de prêt de livres, CD et DVD ainsi que l'animation d'évènements comme une dégustation de chocolats.

Les espaces de restauration comprennent deux restaurants self-service et deux cafétérias (dans chaque cas, une pour l'immeuble Mach 1 et une autre pour l'immeuble Mach 2), une brasserie, un espace de restauration dédié aux cuissons au wok et à la plancha, un espace de restauration dédié à la consommation sur place de plateaux repas haut de gamme, et un traiteur spécialisé dans les produits naturels et frais.

Une salle de sport se situe dans chacun des bâtiments. Ces deux salles sont gérées par des coaches sportifs professionnels salariés de GAMMA SIGMA. Les collaborateurs peuvent bénéficier de cours collectifs ou d'entraînements individuels sur des équipements dédiés.

La crèche peut accueillir 60 enfants de 0 à 3 ans. L'activité est confiée à un prestataire spécialisé piloté par la direction des ressources humaines.

La description des activités du comité d'entreprise de GAMMA SIGMA précise que les personnes qui peuvent bénéficier de ses services regroupent les salariés statutaires et leur famille mais également « le personnel en CDD, en contrat d'alternance ou de qualification, en stage longue durée » (Newsletter n°7). Or, pour les autres services présentés, il n'y a que peu ou pas de précision concernant les conditions d'accès. Seul le service de conciergerie précise que l'adhésion est gratuite pour « les collaborateurs GAMMA SIGMA ».

Annexe n°10 : Détail des résultats du groupe de travail sur les emplois nomades

Le projet d'aménagement du nouveau siège est l'occasion de penser le fonctionnement des salariés en matière de besoins logistiques. La direction programme a mis en place un groupe de travail pour réfléchir sur la pratique des bureaux de passage. En effet, il est courant que les besoins de bureaux dépassent largement la capacité d'accueil des bâtiments. Cela est dû au fait que de nombreux travailleurs ne viennent que ponctuellement sur un site de l'entreprise, à l'occasion d'une réunion ou lors d'une mission bien précise. Ainsi le groupe de travail réfléchit aux « emplois nomades » et à la façon la plus efficace d'organiser l'attribution de bureaux aux personnes concernées

Les résultats du groupe de travail sur les emplois nomades consistent en une segmentation des « populations nomades » en six catégories. La première catégorie regroupe les cadres dirigeants séjournant de manière occasionnelle et la deuxième catégorie les autres collaborateurs faisant de même. La troisième catégorie concerne les stagiaires scolaires, les apprentis, les alternants et les intérimaires. La quatrième catégorie s'intéresse aux externes au groupe présents ponctuellement sur le site et la cinquième catégorie aux externes exerçant des missions longues sur le site. Enfin la sixième catégorie est dédiée aux commissaires aux comptes et aux auditeurs externes.

Pour chaque segment, le groupe de travail propose des solutions logistiques en matière d'informatique et de téléphonie, d'espace de travail, de badge d'accès, de services et de gestion. Ainsi, pour la catégorie des alternants, stagiaires et intérimaires, le groupe de travail recommande de les positionner dans des bureaux proches ou au sein de l'entité de rattachement et de leur donner un badge permanent avec l'accès à tous les services dont la restauration.

Pour la catégorie d'externes présents pour des missions d'une durée supérieure à un mois, le groupe de travail conseille de leur attribuer des bureaux « proche de l'équipe de travail de rattachement » ou des postes « dans un espace partagé de l'entité, selon la mission. ». Cette catégorie pourrait bénéficier d'un badge permanent pour la durée de la mission avec un accès possible aux restaurants mais sans subvention de la part de l'entreprise. Il en est de même pour la catégorie des externes présents pour de courtes durées. La différence intervient au niveau de la localisation du bureau. Les externes présents pour des missions courtes feraient parti des catégories de travailleurs qui pourraient bénéficier d'un service de « business center » c'est-à-dire l'attribution pour une durée courte

d’un espace de travail au sein d’un étage dédié à ce service. La sixième catégorie regroupant notamment les commissaires aux comptes est projetée également dans l’idée d’un business center.

Le groupe de travail recommande de déléguer la gestion de l’espace de travail aux entités pour les catégories de stagiaires/intérimaires et d’externes en mission de longue durée. Ainsi, l’entité concernée gère les postes de travail « vides » sur l’espace qui lui est alloué et peut les attribuer aux travailleurs extérieurs qu’elle recrute comme les stagiaires scolaires, les intérimaires, les apprentis et les prestataires réalisant des missions de longue durée.

Pour les autres catégories de travailleurs, l’idée de création d’un service de mise à disposition temporaire d’un espace de travail vient couvrir les besoins étudiés. Ainsi, les travailleurs venant ponctuellement bénéficierait d’un poste de travail sur l’étage dédié à ce service et pourrait par ce biais accéder aux différents services du site.

Annexe n°11 : Détail de l'évolution de la direction des services généraux

1. Contexte général

La direction des services généraux effectue une activité de services internes sur un périmètre de directions du groupe qui évolue en fonction des périodes et des évènements. Ainsi suite au rapprochement entre GAMMA et SIGMA, il a fallu intégrer les deux équipes de services généraux des deux entreprises pour former une entité commune de services généraux rattachée au Secrétariat Général de GAMMA SIGMA. Les équipes d'origine ne sont pas de tailles égales et les attributions sont un peu différentes. Ainsi, la répartition des salariés de la direction des services généraux est de l'ordre de 80% d'ex-GAMMA et de 20% d'ex-SIGMA.

La première mission de la Direction des Services Généraux consiste à piloter les implantations de bureaux des directions fusionnées sur un ensemble de sites donnés. Ainsi, il s'agit de regrouper les salariés des deux ex-entreprises dans des bureaux attribués à leur nouvelle direction d'appartenance. Concrètement, les équipes de la direction des services généraux ont organisé la répartition des bureaux sur les immeubles de bureaux disponibles, à savoir les deux anciens sièges de SIGMA et GAMMA et le siège temporaire de GAMMA SIGMA. En effet, la direction générale a lancé dans la foulée du rapprochement, un projet d'aménagement des tours Mach 1&2 situées dans un quartier d'affaires francilien dans le but d'y installer le siège social. Comme évoqué précédemment, le pilotage du projet est confié à l'ancienne directrice des services généraux de SIGMA qui est nommée directrice adjointe dans la structure fusionnée de la direction des services généraux. Rapidement, le projet d'aménagement est détaché de la Direction des Services Généraux. Le rattachement direct du projet au Secrétaire Général est demandé par la directrice et marque le début d'une période où les activités récurrentes de services généraux sont séparées du projet d'aménagement du futur siège social du groupe.

En matière de principes de fonctionnement, la Direction des Services Généraux détient, au sein de l'organisation du groupe, un nombre de directions clientes que les salariés appellent plus communément « les clients ». En termes de gestion, les prestations réalisées ou sous-traitées par la direction des services généraux sont refacturées aux directions clientes selon des règles établies par la direction des services généraux. La structure même de la direction des services généraux distingue des activités appelées opérationnelles de pilotage de prestataires logistiques, de courrier et de reprographie et d'autres appelées fonctionnelles qui rassemblent le contrôle de gestion, le contrôle interne, la gestion des risques, la communication interne, l'éthique, le développement durable et les

ressources humaines. On retrouve ainsi à l'intérieur de cette direction support une dichotomie entre les domaines opérationnel et fonctionnel.

Les activités « opérationnelles » de la direction des services généraux relèvent du pilotage d'activités sous-traitées et externalisées ainsi que du suivi administratif lié, d'une part au processus de gestion des achats de prestations et d'autre part à la refacturation en interne des prestations réalisées pour le compte des « clients ». Les activités « fonctionnelles » concernent l'organisation et la remontée des reportings demandés par les différentes filières fonctionnelles du groupe comme la direction financière, la direction de l'audit et des risques, ainsi que l'organisation des tâches prescrites par la direction des ressources humaines en matière de promotion, de rémunération et de formation des salariés.

Du point de vue des individus, les personnes rattachées à l'entité fonctionnelle de la direction s'occupent d'organiser les reportings demandés aux personnes travaillant dans les entités opérationnelles de la direction. Concrètement les reportings demandés servent à établir le budget et le suivi des dépenses de la direction pour le compte de la direction financière, à évaluer la performance des achats pour le compte de la direction des achats, à évaluer la maîtrise des risques et garantir le contrôle interne pour le compte de la direction de l'audit et des risques, à s'assurer de la santé et la sécurité des personnes et des installations pour la direction de la santé, sécurité et des systèmes de management. Ainsi chaque personne en charge d'un domaine fonctionnel rend des comptes à un interlocuteur dans la direction fonctionnelle concernée sous le contrôle de la directrice selon un calendrier propre à chaque direction fonctionnelle. Les managers des équipes pilotant les prestations sont tenus de donner les éléments demandés par leurs collègues fonctionnels. Ils sont donc sollicités à des périodicités différentes par des collègues différents et ne comprennent pas toujours les demandes qui leur sont faites, prétextant que « dans la vraie vie » cela ne se passe pas comme dans les tableaux.

Les personnes en charge des activités purement logistiques pilotent, en grande partie, des prestations de service liées au fonctionnement d'immeubles de bureau. Quelques salariés réalisent encore des activités par eux-mêmes comme le courrier, la reprographie et les services dédiés à la Présidence du groupe (chauffeurs de direction, salle à manger de direction). Jusqu'en 2010, l'entité de la Direction des Services Généraux dédiée aux activités logistiques est organisée en trois domaines : un département technique, un département pour les services et un département pour la gestion administrative et la refacturation aux clients internes. Le responsable de l'entité exploitation gère ces trois départements placés sous la responsabilité de responsables de département ayant eux même des responsables

de pôles par activité. Il peut y avoir entre quatre et cinq niveaux hiérarchiques entre la directrice et les équipes de salariés « opérationnels ».

La variété croissante et la spécialisation des services liés au fonctionnement des immeubles en matière de gestion technique (entretien des ascenseurs, des équipements de chauffage et climatisation) mais également de nouveaux services offerts aux salariés sur leur lieu de travail (crèche, conciergerie, salle de sport) font émerger des besoins en gestion de ces nouveaux contrats de prestation qui impactent les personnes travaillant à la Direction des Services Généraux. Ainsi la mise en place de ces nouveaux services est liée au projet d'aménagement des tours Mach 1&2. Les travailleurs des services généraux participent à l'aménagement des nouvelles tours par la mise en place des services techniques et fonctionnels comme la restauration d'entreprise ainsi que des nouveaux services de conciergerie et de vidéo-conférence dans les salles de réunion.

Jusqu'à 10 mois avant la date d'emménagement prévue, les salariés de la Direction des Services Généraux n'ont pas été associés au projet d'aménagement du nouveau siège. L'orientation prise par le projet semble hasardeuse et les directions fonctionnelles du contrôle de gestion et de l'audit font part des défauts du projet à la Direction Générale. Cette dernière acte les difficultés rencontrées et nomme un nouveau responsable pour le projet d'aménagement. Ce changement de pilotage est favorable à la Direction des Services Généraux qui devient partie prenante à part entière du projet. Son rôle primordial dans le projet d'aménagement est de garantir la mise en service des aspects techniques et de services des tours de bureau. Concrètement, il s'agit d'organiser les activités des prestataires d'entretien et de maintenance des immeubles, des prestataires de service comme l'accueil, la restauration, le courrier, la sécurité et sûreté. Cette mise en place est effectuée dans le cadre d'une équipe projet émanant de la Direction des Services Généraux qui assure l'interface entre la direction programme dédiée à l'aménagement des tours et la direction des services généraux qui allait reprendre l'exploitation une fois les tours aménagées.

2. Conduire les différentes transformations : le point de vue de la directrice

La directrice doit piloter l'ensemble de ces projets tout en s'assurant que les activités récurrentes de la direction continuent de fonctionner et ce, à peine un an après la fusion entre les équipes logistiques des deux ex-entreprises. Les deux questions majeures que se pose la directrice concernent la répartition dynamique des tâches et les ressources humaines à affecter à ces tâches.

2.1 L'animation du pilotage des activités récurrentes et la participation au projet d'aménagement.

Pour le projet d'aménagement du nouveau siège, de nombreuses réunions ont rassemblé les salariés de la direction pour parvenir à définir des plannings de réalisation des tâches et les ressources humaines disponibles pour l'affectation. Cette activité d'organisation des tâches à réaliser nécessitant de rassembler un certain nombre d'acteurs pour obtenir des données et les organiser, la directrice fait appel à un cabinet de conseil spécialisé en management. Ainsi, des techniques de mobilisation de personnes et d'organisation de la remontée des informations sont nécessaires pour aboutir à une représentation commune du travail à réaliser ainsi qu'un ordonnancement des tâches et ressources à dédier. Les salariés reconfigurent leur travail pour s'adapter au projet. Des ressources externes sont mobilisées pour absorber le surcroît d'activité notamment des intérimaires et des prestataires. Ces éléments concernent la partie interne à la Direction des Services Généraux. En effet, le projet global d'aménagement du nouveau siège devient une « direction programme » dédiée comprenant ses propres ressources composées de salariés du groupe détachés de leur direction d'origine, de prestataires spécialisés dans l'aménagement et d'intérimaires pour absorber le surcroît d'activité. Cette direction programme recrute des salariés au sein de la Direction des Services Généraux en raison de leurs compétences. Ainsi le responsable des activités logistiques rejoint la direction programme ainsi que trois autres salariés de la Direction des Services Généraux. La directrice de la Direction des Services Généraux fait face à l'absence du responsable du service des activités logistiques et l'a tout simplement remplacé, cumulant son poste de directrice et celui de responsable des activités logistiques.

La Direction des Services Généraux se retrouve engagée dans le programme d'aménagement des tours Mach 1 et Mach 2 à la fois en détachant des salariés dont le responsable des activités logistiques et en participant à certaines tâches du programme en rapport avec la future exploitation des bâtiments. Ainsi, les responsables d'activités comme le courrier, l'accueil et la maintenance sont sollicités pour travailler à la rédaction des cahiers des charges des futures prestations de services et des procédures de mises en œuvre. Ce

qui se traduit par un surcroît d'activité pour les responsables concernés. La Directrice met en œuvre un travail commun de reconfiguration des activités et des projets internes de la Direction des Services Généraux. Elle sollicite un cabinet de conseil pour mobiliser les responsables d'activités et les collègues fonctionnels afin de produire un tableau récapitulatif des tâches, des ressources dédiées et celles qui peuvent réaliser les tâches abandonnées.

2.2 La conduite de la transformation de la structure : l'organisation des réflexions préalables

En parallèle de la reconfiguration opérationnelle des activités, la directrice lance des travaux de réflexion sur la structure de la Direction des Services Généraux afin de la mettre en adéquation avec les changements produits par la reconfiguration des immeubles de bureaux occupés par les salariés de l'entreprise. En effet, le périmètre d'action de la Direction des Services Généraux couvre une vingtaine de bâtiments en région parisienne. La mise en place du nouveau siège vise à rassembler 4000 salariés de GAMMA SIGMA sur un site composé de deux tours. Ce qui a pour conséquence de diminuer le nombre de sites occupés par des salariés de l'entreprise. La Direction des Services Généraux passe ainsi de 23 à 6 immeubles de bureaux à gérer.

Compte-tenu de ce changement majeur, la directrice fait appel à un cabinet de conseil qui appuie les réflexions qu'elle mène dans un premier temps avec le responsable des activités logistiques bien que ce dernier soit détaché à la direction programme. A côté de cela, la directrice s'appuie sur la responsable du contrôle interne et tuteur d'une doctorante pour effectuer des recherches sur des modèles d'organisation des services généraux. Ainsi, les travaux de réflexion sur une nouvelle organisation de la Direction des Services Généraux commencent en chambre entre d'une part la directrice et son responsable des activités logistiques et d'autre part la directrice et la responsable du contrôle interne. Concrètement, les travaux avec le responsable des activités logistiques amènent le principe d'organisation finalement retenu, à savoir une décentralisation des activités opérationnelles sur chacun des six sites du futur périmètre de la Direction des Services Généraux. La réflexion réalisée avec Regine et la doctorante relève de la formulation des différents problèmes posés par le changement de principe d'organisation. En effet, jusqu'à lors les activités logistiques étaient organisées en trois domaines d'activités : les activités techniques sur les bâtiments, les activités de services et les activités de gestion administrative.

Cette phase de réflexion en chambre donne lieu à une consultation des différents responsables opérationnels et fonctionnels sur leur vision de l'organisation de leurs activités dans la nouvelle configuration des sites à gérer. Ainsi quelques responsables font part de leurs réflexions à la Directrice mais restent dans l'ensemble peu proactifs sur la question.

Une phase de travail collectif avec les différents responsables des activités logistiques succède à la consultation. Le cabinet de conseil appuyant la réflexion est missionné pour organiser des séminaires de travail sur la future structure à mettre en place ainsi que sur la phase de mise en exploitation du futur siège de GAMMA SIGMA. Les travaux se déroulent en deux temps avec une première étape de partage autour du principe d'organisation des activités par bâtiment et les différents problèmes posés par le passage d'une organisation par domaine d'activités à une gestion géographique des activités. La seconde étape, beaucoup plus opérationnelle que la première, consiste à préparer la mise en exploitation du futur siège en créant une équipe-projet dédiée émanant de la Direction des Services Généraux. La directrice souhaite que les responsables des activités logistiques formalisent le plan de charge du travail à effectuer ainsi que les ressources disponibles en interne pour le réaliser. Une liste des salariés de la Direction des Services Généraux composant la future équipe projet est amorcée et le processus de recrutement interne est arrêté. Chaque responsable dont un collaborateur fait partie de la liste se charge de le recevoir pour lui présenter la mission et récolter son accord pour participer au projet. Ce travail permet également d'appréhender les reconfigurations d'activités nécessaires et les pourvois de ressources externes lorsque les salariés concernés seront détachés dans l'équipe projet. De la même manière, des salariés sont identifiés pour reprendre certaines activités qui ne pourront plus être assurées par les membres de l'équipe projet. Ici encore, le manager concerné se charge de recevoir le salarié pour récolter son accord.

Les différents travaux de préparation de l'équipe projet donnent lieu à la nomination d'un responsable suite à une série d'entretiens avec les responsables de domaines d'activités. Le responsable nommé avait pour activité la gestion d'un portefeuille de clients internes qu'il transmet à d'autres responsables pour réaliser le pilotage du projet à plein temps. Il construit son équipe à partir des salariés de la Direction qui ont donné leur accord et la consolide avec des prestataires spécialisés. Avec l'aide de la directrice et de la responsable du contrôle interne, le responsable du projet baptisé Delta Mach 1 formalise un organigramme, une gouvernance et des outils de gestion des activités.

Cette phase collective de travail concerne uniquement les responsables des activités logistiques. Une difficulté supplémentaire pour la directrice consiste à s'assurer que les responsables opérationnels et fonctionnels s'orientent tous dans la même direction. Ainsi, elle réalise un travail de communication à l'ensemble des cadres de la Direction des Services Généraux qui prend la forme d'une réunion d'une demi-journée consacrée à la présentation des différents projets et activités de la Direction en soulignant leur articulation. La formalisation d'un système de communication interne à travers des newsletters et des messages destinés à l'ensemble des salariés de la Direction a pour objectif de communiquer

l'articulation et l'avancement des différents projets et activités. Par ailleurs, l'organisation d'une réunion regroupant l'ensemble des salariés de la Direction des Services Généraux permet de présenter le principe d'organisation ainsi que l'échéance de réalisation prévue initialement en janvier 2011.

3. La réorientation du projet de transformation : le départ de la directrice

Le planning initial est bousculé suite à l'annonce de deux évènements. D'une part, le déménagement des salariés de la Direction des Services Généraux prévu initialement pour la fin d'année 2010 est avancé de six mois pour une date prévue fin juin. D'autre part, la Directrice, qui a passé cinq ans à la tête des services généraux de GAMMA puis de GAMMA SIGMA bénéficie d'une opportunité professionnelle immédiate. La direction générale décide alors de fusionner la direction des services généraux avec la direction immobilière dont la responsabilité de l'ensemble est confiée au directeur immobilier en poste.

Ces deux évènements marquent la reconfiguration des projets de la Direction des Services Généraux avec d'une part, l'ajout d'un projet de fusion des directions de l'immobilier et des services généraux et d'autre part, le raccourcissement de six mois du projet de réorganisation des activités logistiques.

La reconfiguration des projets donne lieu à la décomposition suivante. Le projet de fusion des deux directions est co-piloté par la directrice de la Direction des Services Généraux et par le directeur immobilier appuyé d'un cabinet de conseil en stratégie. Le projet de réorganisation des activités logistiques est piloté par la directrice appuyée d'une équipe dédiée composée de la responsable du contrôle interne, de la doctorante et deux consultants d'un cabinet spécialisé en conduite du changement. Le projet Delta Mach 1 reste sous la responsabilité de la directrice.

L'ensemble de ces projets doivent aboutir à fin juin 2010. Les acteurs ont quatre mois pour les réaliser.

Le projet de fusion entre les directions des services généraux et de l'immobilier prend rapidement la forme d'une apposition d'un service immobilier et d'un service logistique dont la plupart des activités restent dans leur domaine d'origine. Ainsi le projet de réorganisation des activités logistiques concerne le périmètre du futur service logistique permettant de poursuivre sans trop de bouleversement le projet entrepris il y a quelques mois. Le travail majeur du projet de fusion entre les deux directions concerne la mutualisation des activités fonctionnelles présentes au sein des deux directions. Ainsi, le projet de création d'une entité transversale aux futurs services immobilier et logistiques rassemble les acteurs fonctionnels des deux directions dont fait partie la responsable du contrôle interne. Cette dernière est

chargée de la conduite du changement de l'entité fonctionnelle de la Direction des Services Généraux vers la future entité transversale de la direction fusionnée.

L'équipe projet constituée par la directrice et composée de Regine, de la doctorante et de deux consultants du cabinet spécialisé en conduite du changement s'assure de la réalisation et de la coordination des projets de réorganisation des activités logistiques et de conduite du changement des salariés fonctionnels. Pour la partie concernant la réorganisation des activités logistiques, l'équipe projet formalise des documents de travail destinés aux responsables pour d'une part tracer les affectations actuelles et futures de leurs salariés et d'autre part réaliser le suivi de l'accompagnement demandé aux responsables en matière de communication et de remontée des besoins des salariés.

En effet, certains salariés changent d'activités entre la structure actuelle et la future, ce qui nécessite de prévoir des passations de dossiers et des formations. Par ailleurs, la plupart des responsables changent de périmètre d'attribution, ce qui entraîne des passations également à leur niveau. Ce travail opérationnel est destiné à alimenter le processus de consultation des instances de représentation du personnel en vigueur chez GAMMA SIGMA.

Pour la partie relevant de la conduite du changement, le travail réalisé par l'équipe se situe à un niveau individuel et chacun des dix salariés fonctionnels concernés fait l'objet d'un suivi personnalisé en fonction de son activité et des opportunités nées de la fusion. Ainsi, deux salariés rejoignent le futur service immobilier, une salariée rejoint la direction des ressources humaines, une autre est rattachée dans la création d'une nouvelle entité de communication prévue dans la nouvelle structure de la direction fusionnée. Les questions de définition des périmètres d'activité de chacun sont abordées pour prévoir les éventuelles activités restant dans la direction et les passations à réaliser aux futurs salariés concernés. Ainsi, Regine, en charge de la conduite du changement des activités fonctionnelles donne ses activités de contrôle interne à son homologue de la direction immobilière et prend en charge le développement des activités de support en ressources humaines et les activités de conduite du changement dans la nouvelle direction.

4. La structure de la Direction Immobilière et Logistique

4.1 Structure de la Direction Immobilière et Logistique

Au 1er juillet 2010, la direction immobilière et logistique est officiellement créée et se compose de deux services « opérationnels », le service immobilier d'une part et le service logistique d'autre part et de deux entités transversales, à savoir une entité dédiée à la communication interne et au service linguistique et une entité rassemblant les domaines fonctionnels RH, contrôle interne, contrôle de gestion, gestion des risques et systèmes d'information. Cette structure est considérée par la nouvelle direction comme provisoire eu égard à la rapidité avec laquelle les changements de structure ont été menés. Il est question dès les premiers mois d'exercice de poursuivre la réorganisation selon un calendrier restant à définir.

4.2 Evolution de la direction des services généraux en Service Logistique de la Direction Immobilière et Logistique

Le responsable du service logistique nommé pour reprendre les activités logistiques à la suite de la directrice est un cadre supérieur occupant un poste de direction au sein de la filiale FM de GAMMA SIGMA. Dès son arrivée, le projet de poursuite de la réorganisation est enclenché. Dans un premier temps, l'équipe initiale du projet de réorganisation de la direction des services généraux est mobilisée et notamment le cabinet de conseil en conduite du changement poursuit les travaux entamés avec la directrice sortante. Par la suite, le responsable du Service Logistique mobilise plutôt des salariés de son service ainsi qu'un cabinet de conseil spécialisé dans les services généraux. Ainsi, l'ancien responsable du projet Delta Mach 1 devient l'appui du responsable du Service Logistique de la conduite du changement vers la nouvelle structure du Service Logistique.

Annexe n°12 : Détail de la gestion des travailleurs dans les structures de la direction des services généraux puis de la direction immobilière et logistique

1. Des délégations de pouvoir définissant les rôles en matière de recrutement et de sélection

Pour les salariés, la décision de recrutement dépend du statut du salarié. Pour les salariés cadres, seule la directrice peut donner la décision de recrutement et de titularisation. Pour les salariés non cadres, le responsable n-1 peut aussi procéder au recrutement et à la titularisation. La passation des entretiens annuels est déléguée jusqu'au niveau n-3. En matière de rémunération, les décisions sont prises par la directrice uniquement sauf pour la promotion des salariés non cadre.

Pour les travailleurs intérimaires, la directrice et le responsable de service sont habilités à signer le contrat de mise à disposition. Ils constituent les responsables en matière de recrutement. L'appréciation des activités réalisées par le travailleur intérimaire recruté peut se faire par les salariés ayant délégation jusqu'au niveau n-5.

Pour les étudiants, la décision d'engagement peut être rendue par la directrice, le responsable de service ou les responsables de département.

Pour les prestataires, la décision dépend du montant du contrat à engager. Ainsi, s'il s'agit d'un montant compris dans la délégation de pouvoir d'un niveau jusqu'au niveau n-5, le salarié ayant le niveau concerné peut procéder à la signature du contrat de prestation.

Statut du travailleur		Activités	Personnes habilitées
Salariés	Cadres	Recrutement et rémunération	Directrice
		Evaluation	Responsable hiérarchique direct
	Non cadres	Recrutement et rémunération	Directrice et le responsable de service
		Evaluation	Responsable hiérarchique direct
Intérimaires		Recrutement	Directrice et le responsable de service
		Evaluation	Salarié encadrant le travailleur
Etudiants stagiaires, apprentis		Recrutement	Directrice, responsable de service et responsables de département
		Evaluation	idem
Prestataires		Recrutement	Selon montant de la prestation
		Evaluation	Salarié jusqu'au niveau n-5

⇨ **Une décision de recours à des travailleurs externes plus accessible aux niveaux hiérarchiques inférieurs que le recours à des salariés.**

2. Intégration des travailleurs : une évolution entre les deux structures

2.1 Direction des Services Généraux

A mon arrivée dans l'entreprise, ma responsable m'a présenté aux travailleurs de la direction présents au même étage que le bureau que j'allais occuper. Nous avons fait ainsi le tour de l'étage en nous arrêtant bureau par bureau. Ma responsable me présentait comme une stagiaire scolaire qui rejoignait son équipe. De la même façon, chaque nouvel arrivant dans la direction est présenté au personnel présent à l'étage, et ce quel que soit son statut de travailleur.

Les évènements organisés par la direction sont de deux types. Le premier type d'évènement relève de l'organisation et de la communication interne avec la tenue de réunion rassemblant l'ensemble des salariés de la direction. Le second type d'évènement concerne des festivités comme la soirée des vœux offerte par la direction à ses salariés.

Pour les réunions rassemblant tous les salariés, les étudiants, intérimaires et certains travailleurs prestataires consultants sont invités au même titre que les salariés.

Pour les festivités organisées par la direction, la directrice invite généralement les externes travaillant étroitement avec les salariés.

En outre, la pratique de « récompense » de prestataires est apparue au sein de la direction des services généraux. La directrice avait donné à des travailleurs prestataires qui s'étaient montrés particulièrement performants des invitations pour un évènement sportif sponsorisé par l'entreprise. La directrice explique cette pratique comme un remerciement à titre individuel du travail fourni par le prestataire.

2.2 Direction Immobilière et Logistique

Le point d'observation des salariés s'est déplacé et se situe désormais dans une tour de bureaux constituant le nouveau siège de l'entreprise.

Les nouveaux arrivants se présentent lors de rencontres effectuées à la machine à café ou aux ascenseurs. Dans la mesure où l'étage est partagé entre plusieurs directions et entités, les nouveaux arrivants ne sont pas toujours faciles à identifier et leur rattachement à une entité ou direction n'est pas visible à première vue.

La direction immobilière et logistique organise également les deux types d'évènements, à savoir les réunions pour l'ensemble des salariés et les festivités à l'occasion notamment des vœux de la nouvelle année.

Pour les réunions des salariés, dans la mesure où le regroupement des directions immobilières et logistiques a produit un doublement des effectifs, la règle donnée était d'inviter dans un premier temps l'ensemble des salariés et en fonction des places restantes, inviter les travailleurs externes. Ainsi, la plupart des travailleurs externes ont pu bénéficier du désistement de salariés pour assister à la réunion plénière d'octobre 2010.

Pour les festivités et notamment l'organisation des vœux de la direction pour l'année 2011, la règle donnée est la même que pour la réunion des salariés. L'invitation est envoyée dans un premier temps aux salariés et en fonction du nombre de places restantes, les travailleurs externes sont invités ou non.

La pratique de récompense des prestataires au moyen d'invitations à l'évènement sportif de grande ampleur sponsorisé par l'entreprise a lieu également dans la nouvelle structure.

3. Gestion des externes lors du projet de réorganisation

3.1 La refonte de l'organigramme amène à des changements pour les externes

Le projet de réorganisation de la Direction des Services Généraux amène à une refonte complète de l'organigramme, la plupart des salariés changent de rattachement hiérarchique et les entités sont presque toutes redessinées. Il en résulte des modifications substantielles d'activités et de périmètre de responsabilité adoptées à l'unanimité en CE[61] et CHSCT[62] au premier tour. En effet, l'organisation de la Direction des Services Généraux suit une logique de domaines d'activités qu'il faut transformer suivant une logique géographique. La plupart des compétences précédemment utilisées de manière transversale aux sites de l'entreprise sont déployées sur chaque site afin d'assurer une proximité et une réactivité plus grandes auprès des clients internes.

Concrètement, la définition de l'organigramme est réalisée de manière fonctionnelle dans un premier temps avec une structuration par entité. Chaque entité dénombre un certain nombre de postes. Par la suite les noms des salariés pressentis sont positionnés dans les postes par les responsables de la Direction des Services Généraux. Chaque responsable doit présenter l'affectation pensée pour le salarié et récolter son accord. Ce processus fait l'objet d'un mail de communication envoyé par la directrice à l'ensemble des salariés et des externes travaillant pour la Direction des Services Généraux. On peut lire le message suivant :

[61] Comité d'Etablissement
[62] Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

> « Afin de conduire au mieux ce changement, chaque salarié sera contacté aujourd'hui ou demain par son manager afin de lui présenter globalement son positionnement dans la nouvelle organisation (missions, rattachement hiérarchique, lieu de travail) en soulignant les évolutions éventuelles par rapport au poste tenu aujourd'hui.
>
> Les externes (en contrats de prestation, d'intérim ou d'apprentissage) seront, quant à eux, contactés par leur manager dans le courant de la semaine du 17 mai. »

Le message précise donc deux processus distincts de communication, un processus pour les salariés et un autre pour les externes. Le processus pour les salariés est plus détaillé que celui exposé pour les externes. Néanmoins compte-tenu du nombre conséquent d'externes, Regine veille à la réalisation d'une vraie communication par les managers pour assurer la cohérence des cibles au sein des équipes.

Le suivi du processus d'affectation des salariés se réalise au moyen d'un tableau précisant le nom du collaborateur, le projet d'affectation, la date de la rencontre avec le responsable, le nom du responsable, l'avis du collaborateur et les pistes de réflexions proposées en cas de refus du salarié. Ce tableau est rempli et envoyé par chaque responsable du service exploitation à l'équipe en charge du projet de réorganisation dirigée par la directrice.

Pour l'affectation des externes, chaque responsable ayant dans son équipe des travailleurs externes que ce soient des apprentis, des stagiaires, des intérimaires ou des prestataires doit informer les personnes concernées de la réorganisation en envisager des solutions dans le cas où le contrat avec les externes a une date postérieure à la mise en place de la nouvelle structure. Ainsi, en fonction de la nouvelle affectation décidée, il s'agit de mettre en place les modifications contractuelles nécessaires. Par exemple, dans le cas où un apprenti serait amené à changer de tuteur d'apprentissage, il faut que le tuteur de l'organisme de formation et le centre de formation des apprentis donnent leur accord. L'ensemble des parties prenantes signent ensuite un avenant au contrat d'apprentissage. Dans le cas des intérimaires, une fois que la personne a donné son accord, il s'agit également de signer un avenant au contrat de mise à disposition. Pour certains prestataires, le déménagement d'un site vers un immeuble de grande hauteur signifie la rupture de contrat. Concrètement l'équipe projet en charge de la réorganisation envoie un mail aux responsables du service exploitation :

> « Veuillez trouver ci-joint la liste des externes que nous avons évoquée lors du dernier comité de pilotage. Chaque responsable est invité à contacter ses externes cette semaine, afin de faire suite à l'email envoyé par la directrice le 3 mai à l'ensemble de la

direction (externes compris) indiquant que chaque externe serait contacté par son responsable actuel afin d'échanger avec lui sur son projet d'affectation. »

Le tableau envoyé doit être complété par les responsables et retourné à l'équipe-projet.

3.2 Le projet de déménagement concerne également les externes

Pour le cas spécifique du déménagement des équipes dans le cadre du projet de réorganisation, l'emplacement du futur poste de travail de chaque salarié est noté sur une liste réalisée par entité, nom et prénom du salarié ainsi que le numéro de bureau attribué. Dans la mesure, où certains externes sont également inclus dans la réorganisation, il s'agit de leur prévoir également un poste de travail. Ainsi, la liste des emplacements par salarié prend également en compte les externes en précisant leur qualité d'intérimaire, stagiaire ou autre dans la dernière colonne du tableau. Pour certains prestataires, leur emplacement est spécifié directement sur les plans de bureaux avec la mention du nom de l'entreprise prestataire. Cette situation induit la nécessité de planifier « qui informe qui » afin qu'il n'y ait pas d'oubli.

Les accès aux données informatiques sont fournis aux salariés et aux externes selon les nécessités de leur activité. Ainsi, une intérimaire travaillant avec une salariée sur un poste d'assistante a les mêmes accès informatiques que la salariée.

Lors de l'arrivée sur le nouveau lieu de travail à la fin juin 2010, les salariés et travailleurs externes de la nouvelle direction ont été accueillis de la même manière, la seule différence apparente concerne la couleur du badge d'accès au nouveau site. Ce badge est de couleur verte pour les salariés et de couleur grise pour les externes. Ceci n'empêche pas les externes d'avoir accès au portail informatique des demandes logistiques ni au restaurant d'entreprise. La seule différence pour les externes consiste en l'attribution d'une subvention de la part de l'entreprise qui n'est pas attribuée aux prestataires.

4. Une tentative de gestion des effectifs mixtes dans la Direction Immobilière et Logistique

La nouvelle structure de la direction des services généraux et de l'immobilier comprend la création d'une entité dédiée à la gestion des ressources humaines et aux activités d'organisation de la direction. La responsable du contrôle interne prend la responsabilité de l'entité crée lors de la fusion. Selon ses principes de management, la responsable transforme l'entité en une véritable équipe nommé « équipe RH et organisation » par ses membres. Cette équipe assure, entre autres, le suivi des effectifs de la direction qu'ils soient internes ou externes.

En effet, lors de la phase de réorganisation de la direction des services généraux, la liste des externes de la direction avait été établie pour prendre en compte les modalités de leurs contrats eu égard au changement de structure en train de se produire. La responsable de l'équipe RH et Organisation a souhaité que chaque salarié ait un dossier informatique et un dossier papier contenant les éléments RH important afin de constituer une base de données RH de l'ensemble des salariés de la direction. D'autre part, elle a demandé à un membre de l'équipe de faire la liste des travailleurs externes de la direction. Un fichier de suivi est élaboré dans ce sens. Le « fichier des externes » est un tableau excel contenant les coordonnées des travailleurs externes, leur statut juridique, leur période de contrat dans l'entreprise et l'entité de la direction pour laquelle ils travaillent.

Dans les paragraphes qui suivent, un nom est donné aux acteurs pour faciliter la compréhension. La responsable de l'équipe RH et organisation est appelée Regine et le membre de l'équipe en charge du suivi des effectifs externe est appelé Olivia.

4.1 Une activité de mise à jour des effectifs externes…

Olivia réalise la mise à jour du fichier en envoyant aux responsables d'entité la liste des travailleurs externes qu'elle a en sa possession afin qu'ils la complètent avec les éventuels changements. Au départ la liste se limitait aux intérimaires travaillant pour la direction et aux étudiants en stage ou en contrat d'apprentissage. Anne, une apprentie ayant travaillé avec Regine et réalisant par la suite une mission en contrat d'intérim au sein du même département que l'équipe, fournit à Olivia des données sur les prestataires travaillant pour la direction des services généraux.

En effet, les prestataires travaillant sur les contrats de la direction des services généraux sont équipés de matériel informatique dont la responsabilité incombe à la direction cliente du prestataire. L'équipe gérant le matériel informatique de la direction détient donc la

liste des travailleurs externes équipés de matériel et de compte informatiques. Olivia complète ainsi le fichier de suivi des externes avec les prestataires travaillant pour la direction et disposant d'un compte informatique de l'entreprise. Le fichier devient conséquent et permet de réaliser un reporting sur les travailleurs externes de la direction par catégorie juridique. Le directeur dispose désormais d'un ratio entre le nombre de travailleurs externes sur le nombre de salariés de la direction.

4.2 …qui révèle un besoin de gestion de ces populations…

Au mois de janvier 2011, grâce à ce reporting le directeur demande à Regine de rédiger une note de décision en matière de gestion des externes. En effet, il semble trouver qu'ils sont nombreux à travailler pour la direction et constate certaines dérives en matière de gestion. Il a appris notamment qu'un apprenti avait bénéficié d'avantages en nature sans qu'il en soit informé. Par ailleurs, certains intérimaires bénéficient d'une augmentation de salaire à l'occasion du renouvellement de leur contrat. Il demande donc à valider les demandes de modification de contrats pour les apprentis et pour les intérimaires. Des projets de note de décision sont proposés mais n'aboutissent pas du fait de la prise de pouvoir qu'elle induit.

En milieu d'année 2011, la question du suivi des contrats d'intérim apparaît au sein de l'équipe. Certains managers sont pris de cours par la date de fin de contrat de leurs intérimaires et des solutions doivent être trouvées d'urgence en collaboration avec la direction, l'équipe RH et organisation et la direction des ressources humaines. Pour éviter ces situations, Regine demande à Olivia d'avertir les managers lorsque les dates de contrat des intérimaires arrivent à terme. Ce fonctionnement permet à Olivia de mettre à jour son fichier et au manager de prévoir en avance la fin du contrat ou son éventuel renouvellement.

4.3 …et un besoin de formation sur les modalités de recours aux différents travailleurs externes

A la suite de ces mesures, l'équipe s'intéresse à la réglementation en matière d'intérim et propose une traduction pratique sous forme de tableau. Une liste dédiée aux intérimaires travaillant dans la direction est élaborée par Olivia qui saisit les informations permettant de suivre les contrats en matière de respect de la réglementation.

L'équipe réfléchit à ce que serait une bonne gestion des externes. Il apparaît que certains managers ne comprennent pas forcément les différences de statuts juridiques ni les cas de recours à l'un ou l'autre des statuts juridiques de travailleurs. En effet, un manager avait émis le souhait de recruter un apprenti. Lorsqu'il a compris les obligations et objectifs du contrat d'apprentissage et notamment le rôle de tuteur, il s'est rendu compte que cette

solution ne correspondait pas à son besoin réel. Il a finalement opté pour le recours à l'intérim.

Cet exemple illustre deux phénomènes observés sur le terrain. Le manque de lisibilité des différences entre les statuts juridiques des externes du point de vue des salariés et l'adéquation entre la nature du besoin et la catégorie de travailleur externe requise. Lors d'un point étape de l'équipe de fin août 2010, il apparaît un besoin de communiquer aux managers les cas de recours aux travailleurs externes et les modalités pratiques du recours à l'intérim. Il est question qu'Olivia ajoute cette activité à sa mission sur les externes.

Annexe n°13 : Etude du groupe de travailleurs fonctionnels

1. Historique et évolution de l'équipe entre avril 2009 et septembre 2011

Quatre périodes se distinguent pour présenter l'évolution de l'équipe dirigée par Regine entre avril 2009 et septembre 2011. Une première période entre avril et décembre 2009 constitue la consolidation d'une équipe dédiée au contrôle interne de la direction des services généraux et à l'animation des approvisionnements du siège de GAMMA SIGMA. Une deuxième période de janvier à juin 2010 marque le projet de conduite du changement mené par la directrice des services généraux menant vers la réorganisation des activités de services généraux au sein d'une nouvelle direction formée par fusion avec la direction immobilière. La troisième période décrit la prise de poste du nouveau responsable des services généraux à partir de juillet 2010 et la mobilisation de l'ancienne équipe de conduite du changement pour poursuivre les réflexions autour de l'organisation des activités. La dernière période présentée repart également de juillet 2010 date à laquelle, l'équipe RH et Organisation se constitue dans la nouvelle direction immobilière et logistique.

Tableau introductif des dynamiques collectives

	Avril 2009-juin 2010	**Janvier-Juin 2010**	**Juillet-décembre 2010**	**Juillet 2010 – septembre 2011**
Structure	Direction des services généraux		Direction immobilière et logistique	
Responsable	Regine			
Nom de l'équipe	Equipe contrôle interne et achats	Equipe projet conduite du changement	Groupe de réflexion sur la nouvelle organisation	Equipe RH et Organisation
Composition de l'équipe	1 salarié 4 apprentis 1 doctorante	1 doctorante 1 consultante	1 doctorante 1 consultante	3 puis 2 salariés 2 apprentis 1 stagiaire 1 doctorante
Rattachement hiérarchique	Directrice des services généraux		Responsable des services généraux	Responsable du département fonctionnel

1.1 Avril 2009 – juin 2010 : Une équipe s'agrandissant au fur et à mesure du développement des activités

En avril 2009, Regine est responsable du contrôle interne de la direction des services généraux et référent achats pour le Siège de GAMMA SIGMA. Devant l'ampleur de la tâche, elle s'entoure d'apprentis et de stagiaires. Un des stagiaires a été embauché comme cadre en 2008.

L'équipe dirigée par Regine est alors composée d'un jeune cadre, Léon, et de deux apprenties en master 2 gestion des entreprises : Carole et Anne. En juin 2009, Lucas rejoint l'équipe dans le cadre d'un apprentissage avec une école de commerce puis c'est au tour d'Ibrahim d'intégrer l'équipe en décembre 2009, en tant qu'apprenti au sein de la même formation qu'Anne. Carole quitte l'équipe à la fin de l'année 2009. En avril 2010, Josselin, un ingénieur confirmé en reprise d'étude réalise un stage dans l'équipe dans le cadre de l'obtention d'un master 2 en contrôle de gestion.

1.1.1 Les modalités logistiques de l'équipe

Regine occupe un bureau individuel à côté duquel se situe un bureau équipé de quatre postes de travail. A l'occasion de mon arrivée, Léon, Carole et Anne quittent un précédent bureau équipé pour 3 personnes pour occuper le bureau de quatre postes afin que nous soyons tous dans le même bureau. A l'arrivée de Lucas en juin 2009, un poste de travail temporaire est installé dans le bureau commun. Cependant, à l'arrivée d'Ibrahim, la place vient à manquer et une réorganisation des bureaux voisins permet mon installation dans un bureau quelques mètres plus loin.

Selon les périodes et les rythmes d'alternance, l'équipe est composée de deux salariés et jusqu'à cinq étudiants. La difficulté pour Regine consiste à s'assurer que les dossiers réalisés sont traités par un ou plusieurs membres de l'équipe en roulement selon les présences de chacun. Ainsi, des outils de pilotage des dossiers et de partage de l'information sont utilisés pour garantir le bon fonctionnement d'une telle équipe et la cohérence des travaux menés.

Un tableau excel listant les intitulés des dossiers, leur état d'avancement, les personnes en charge ainsi que les délais impartis de réalisation constitue un outil de pilotage des activités de l'équipe. Ce tableau appelé « feuille de route » sert de support aux réunions d'équipe. Ces réunions sont prévues tous les quinze jours et sont appelées « point étape ». Elles permettent de rassembler l'équipe pour discuter de l'avancement des différents dossiers, des difficultés éventuelles, de l'actualité de la direction et de l'entreprise et des nouveaux dossiers à prévoir.

Chaque membre de l'équipe remplit un « fichier temps ». Ce tableau excel dresse la liste des dossiers traités ainsi que le temps passé chaque jour. De plus, chaque membre de l'équipe remplit un fichier excel commun constituant le planning des congés et des absences. L'information sur les présences et absences de chacun est visible sur ce tableau et notamment les périodes de formation des apprentis. L'outil de messagerie utilisé au sein de l'entreprise possède une fonctionnalité d'agenda avec la possibilité de partager son agenda avec d'autres utilisateurs. L'ensemble de l'équipe a accès aux agendas des autres, ce qui permet de voir rapidement les plages de disponibilité de chacun, car les périodes d'alternance des étudiants y sont notées.

Pour s'assurer de la pérennisation de ce mode de fonctionnement, le projet de rédaction d'une procédure décrivant le fonctionnement de l'équipe en matière d'organisation interne et de système d'information est en cours depuis début 2009. Cette procédure doit permettre de fixer et de partager des principes de fonctionnement commun en matière de gestion des fichiers informatiques et de reporting des activités. En effet, dans la mesure où les fichiers informatiques correspondant aux dossiers traités sont enregistrés sur un répertoire partagé par les membres de l'équipe, il s'agit de s'entendre pour adopter les mêmes pratiques pour nommer, enregistrer et classer les fichiers. La finalité de la procédure consiste à expliciter les pratiques pour permettre la continuité de l'activité quelles que soient les personnes qui la réalisent. L'objectif poursuivi est que le renouvellement annuel des apprentis ne doit pas être un obstacle au déroulement de l'activité. Cependant, le processus de réalisation de la procédure a été long du fait de la difficulté de la tâche. Il s'agissait de regrouper et de formaliser sur un même document des pratiques qui n'étaient pas encore uniformisées du fait de la grande diversité d'activités pour moitié non pérennes. Le projet de fusion avec la direction immobilière a rendu obsolète le projet dans la mesure où l'existence d'une telle équipe dans la future organisation restait à négocier. Par ailleurs, la tenue effective des points étapes a été rendue difficile par la participation de Regine à de nombreux dossiers prioritaires gérés par la directrice.

1.1.2 Une équipe pour réaliser des activités de contrôle interne et de contrôle des approvisionnements

Les activités de contrôle interne et de contrôle des approvisionnements se développent dans la mesure où de nombreux dysfonctionnements sont détectés lors des contrôles. La directrice des services généraux décide alors de confier les actions de corrections à Regine qui les répartit au sein de son équipe.

La gouvernance de l'équipe contrôle interne et approvisionnement est assurée au sein de la « Mission Fonctionnelle », l'entité regroupant les activités fonctionnelles sous le pilotage direct de la directrice. Les réunions de pilotage sont mensuelles et regroupent les

salariés de l'entité. Les externes ne sont pas présents. La directrice a mis en place un outil de suivi et de pilotage des activités dans lequel s'insère la « feuille de route » de l'équipe contrôle interne et approvisionnement. Les autres responsables de domaines fonctionnels travaillent pour la plupart seuls sur leurs activités ce qui confère à l'organisation en équipe mise en place par Regine un statut d'originalité au sein du groupe constitué par la « Mission Fonctionnelle ».

1.2. Janvier 2010 – juin 2010 : la constitution d'une équipe projet conduite du changement

Au moment où le projet de réorganisation de la direction des services généraux se concrétise, Regine est mobilisée sur les activités du projet. Elle réorganise ses activités en me « détachant » à temps plein sur le projet de réorganisation. Dans la mesure où mon poste de travail n'était plus situé dans le bureau partagé par les autres membres de l'équipe, il était facile de « quitter » temporairement le collectif de travail de l'équipe contrôle interne et approvisionnements.

En février 2010, la directrice commande un cabinet de conseil spécialisé en conduite du changement. Le directeur du cabinet et une consultante interviennent pour une mission d'accompagnement à la conduite du changement. Une équipe de pilotage du projet se constitue pour mener à bien le projet. Cette équipe, pilotée par la directrice, regroupe les deux consultants, Regine et moi. Un collectif de travail se forme dans le cadre du projet avec des outils construits pour l'occasion. La gestion du planning s'avère cruciale et le tableau excel le représentant constitue un outil de pilotage majeur. Un répertoire partagé est créé pour le projet et contient tous les documents de travail et fichiers correspondants. Je réalise un travail en étroite collaboration avec Nice, la consultante. Au bout de quelques semaines de collaboration, nous sommes en mesure de nous remplacer mutuellement sur certains dossiers ou certaines activités garantissant ainsi une continuité d'activité.

L'équipe réalise des plans de transition pour assurer qu'aucune perte d'activité ne surviendra lors de la réorganisation et que les doublons seront évités. Les plans de transition correspondent à des fichiers excel listant les salariés concernés par les changements d'activités.

1.3 La transition : de l'équipe contrôle interne et approvisionnements vers l'équipe RH et organisation

Le projet de fusion entre les deux directions impacte directement les activités de Regine dans la mesure où il y a également un responsable du contrôle interne au sein la direction immobilière. Les scénarios d'organisation sont négociés avec les parties prenantes et pilotés par le cabinet de conseil en stratégie missionné par le directeur immobilier. Ainsi, la création d'une entité transversale dédiée aux domaines fonctionnels est proposée par regroupement des domaines fonctionnels des deux directions. Le pilotage de la future entité est confié à la responsable de l'entité fonctionnelle de la direction immobilière. Une fois les domaines fonctionnels listés avec les responsabilités et activités de chaque salarié fonctionnel concerné, il apparaît un vide relatif sur le domaine fonctionnel des ressources humaines et une nécessité de régulation de l'organisation.

Les négociations aboutissent sur la création d'une équipe dédiée aux ressources humaines et à l'organisation de la nouvelle direction. Cette équipe prévoit de regrouper Regine et Léon ainsi que Marine et Olivia qui travaillaient à la direction des services généraux sur d'autres activités. Il est rapidement question de l'affectation des cinq apprentis, stagiaires et autres étudiants qui étaient rattachés à Regine dans la précédente structure. Quatre étudiants restent rattachés à Regine. Un apprenti souhaite rester sur des activités de contrôle interne et est rattaché au responsable du contrôle interne de la future direction.

1.4. Juillet 2010-décembre 2010 : le projet de stabilisation de l'organisation des services généraux est l'occasion de reformer l'équipe qui avait piloté le projet de réorganisation

Avant la mise en place de l'organisation et le changement de dirigeant, le cabinet ayant accompagné la réorganisation des activités logistiques obtient du futur directeur la poursuite du contrat sur les actions de stabilisation de l'organisation sur le second semestre 2010. Ainsi, la consultante Nice poursuit son intervention pour la mise en place de la nouvelle organisation et l'emménagement dans le nouveau siège. Un nouveau responsable des activités logistiques est nommé suite au départ de la directrice. Il devient le donneur d'ordre pour la prestation réalisée par le cabinet de conseil.

L'équipe du projet de réorganisation se reforme autour du nouveau responsable des activités logistiques entre septembre et décembre 2010. Les deux consultants ainsi que Regine et la doctorante participent à cinq réunions animées par le nouveau responsable. Un travail de suivi de la réorganisation est en cours de réalisation par les consultants. Ils sont missionnés par le nouveau responsable pour réaliser des interviews auprès de certains

salariés et prestataires afin de récolter leurs perceptions du changement et des activités logistiques.

Lorsque son projet prend forme, le nouveau responsable souhaite poursuivre sans l'aide du cabinet de conseil. Une dernière mission consiste à réaliser un document de synthèse de la réorganisation et de l'historique de l'organisation des activités logistiques qui sera présenté lors d'une réunion en début d'année 2011. Cette réunion a finalement été assurée par la doctorante, puisque le responsable n'a pas souhaité refaire une réunion avec l'ensemble de l'équipe projet. Ceci explique le fait que la consultante quitte les locaux de l'entreprise en début d'année 2011.

1.5 Juillet 2010 – septembre 2011 : équipe RH et organisation

En juillet 2010, date de la fusion de la direction immobilière et de la Direction des Services Généraux, l'équipe est constituée de trois salariés statutaires (Léon, Olivia et Marine), et de quatre étudiants répartis en deux apprentis : Anne et Ibrahim, une doctorante : Marie-Rachel et un stagiaire : Josselin. La consultante Nice poursuit sa mission de conseil sous le pilotage de Regine depuis le départ de la directrice. A cette période donnée, l'équipe occupe un bureau composé de six postes de travail. Les trois salariés ainsi que les deux apprentis s'installent au bureau « officiel » dédié à l'activité RH et organisation. Les deux autres étudiants ainsi que la consultante occupent temporairement des bureaux vacants au même étage. Le premier outil de pilotage de l'équipe est mis en place, il s'agit d'un tableau excel contenant le planning des absences et congés des sept personnes rattachées à l'équipe et la consultante en plus. Ce planning est affiché dans le bureau attribué à l'équipe.

La période allant de juillet 2010 à septembre 2011 a été l'occasion pour l'équipe d'apprendre à fonctionner ensemble sur un domaine d'activités nouveau pour les membres. La phase de stabilisation de l'organisation a fait que Marine a préféré rejoindre une autre activité et a ainsi quitté l'équipe et le bureau en janvier 2011. De janvier 2011 à septembre 2011, l'équipe restait composée de Regine, Léon et Olivia en qualité de salariés statutaires, de deux apprenties : Héloïse et Caroline et de la doctorante. Les six membres de l'équipe ont pu occuper les six postes de travail du bureau accordé à l'activité RH. Les frontières organisationnelles coïncidaient enfin avec les frontières géographiques.

Tableau récapitulatif

	Avril-décembre 2009	Janvier-Juin 2010	Juillet-décembre 2010	Juillet 2010 – septembre 2011
Nom de l'équipe	Equipe contrôle interne et achats	Equipe projet conduite du changement	Groupe de réflexion sur la nouvelle organisation	Equipe RH et Organisation
Composition de l'équipe				
Salarié	Regine, Léon	Regine	Regine	Regine, Léon et Olivia Marine (jusqu'en janvier 2011)
Apprenti	Carole, Anne, Lucas, Ibrahim			Héloïse et Caroline
Doctorant	Marie-Rachel	Marie-Rachel	Marie-Rachel	Marie-Rachel
Stagiaire				Josselin
Consultant		Nice	Nice	Nice
Rattachement hiérarchique	Directrice des services généraux		Responsable des services généraux	Responsable de l'entité fonctionnelle

2. Mode de recrutement des membres et trajectoires dans l'entreprise

2.1 Description des modalités de recrutement des membres de l'équipe

La mise en place d'une véritable campagne de recrutement des apprentis au sein de l'entreprise date de 2010. Avant cette date, les entités de l'entreprise recrutaient directement leurs apprentis au moyen de relations privilégiées avec certains responsables de formations.

Lors de sa carrière au sein de l'entreprise Regine a rencontré un doctorant CIFRE qui est devenu professeur à l'université d'abord à Evry où il a dirigé un master 2 en stratégie puis à Nanterre. Ce sont ainsi cinq étudiants (Léon, Carole, Anne, Ibrahim et Héloïse) qui ont été recrutés par le biais du master 2 en stratégie entre 2007 et 2010. Regine et la doctorante se sont également rencontrées par l'intermédiaire du professeur dans le cadre de l'université de Nanterre. Plus récemment, Regine rencontre lors d'une formation un consultant chercheur à l'université de Marne la Vallée. Ce dernier dirige un master 2 en contrôle de gestion. Dans ce cadre, un stagiaire (Josselin) et un apprenti sont recrutés en 2009 et 2010. Par ailleurs, Regine est intervenante à l'Université et tisse des liens avec les responsables de l'apprentissage d'Evry et de Versailles Saint Quentin. Elle reçoit de leur part, les CV des

candidats à l'entrée en master 2 en apprentissage. C'est par ce moyen qu'une apprentie a été recrutée en 2010 (Caroline).

Lorsque l'entreprise met en place une campagne de recrutement des apprentis gérée par la direction des ressources humaines, les offres de stage et d'apprentissage sont centralisées sur le site internet de l'entreprise. La démarche est la suivante. La direction des ressources humaines demande à Regine si elle souhaite recruter des apprentis ou des stagiaires. Le cas échéant, Regine doit rédiger une offre avec la description des missions à réaliser ainsi que le profil souhaité pour les candidats. La direction des ressources humaines met l'offre sur le site internet de l'entreprise. Les candidatures parviennent d'abord à la direction des ressources humaines. Elles sont envoyées par la suite à Regine qui peut sélectionner les candidats qu'elle souhaite recevoir en entretien. Un apprenti (Lucas) est recruté par ce processus.

Le recrutement des apprentis et stagiaires s'effectue désormais, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, au moyen d'un outil de recrutement qui sert à la fois pour le recrutement de nouveaux salariés, la mobilité des salariés en interne et le recrutement des stagiaires et apprentis. Cependant, le recrutement des membres étudiants de l'équipe sur la période 2007-2010 s'est réalisé en majorité au moyen de relations directes entre la responsable d'équipe et les universités.

En ce qui concerne l'arrivée des deux salariées lors de la constitution de l'équipe RH et Organisation, la démarche suivie a été celle de la réorganisation, c'est-à-dire que les deux salariées ont donné leur accord pour rejoindre l'équipe.

Tableau récapitulatif des modalités de recrutement des membres de l'équipe

Modalité de recrutement au sein de l'équipe	**Membre concerné**	**Statut au moment de l'entrée dans l'entreprise**
Campagne de recrutement des alternants de GAMMA SIGMA	Lucas	Apprenti
Relation avec un professeur d'université	Léon	Stagiaire
	Carole	Apprentie
	Anne	Apprentie
	Ibrahim	Apprenti
	Héloïse	Apprentie
	Josselin	Stagiaire
	Mourad	Apprenti
Relation avec un responsable de l'alternance en Université	Caroline	Apprentie
Nouvelle structure de la direction immobilière et logistique	Olivia et Marine	Salariées

2.2 Trajectoires individuelles des membres de l'équipe dans l'entreprise

Tableau de présentation des membres des statuts, de la période et de la durée

Membre	Statuts successifs	Période de présence dans l'entreprise	Durée totale
Léon	Stagiaire puis intérimaire et désormais salarié	Depuis 2007	5 ans
Olivia	Intérimaire puis salariés	Depuis 2007	5 ans
Marine	Salarié en CDI puis salariée statutaire	Depuis le début des années 2000	< 10 ans
Carole	Apprentie puis intérimaire	Entre 2008 et 2011	2,5 ans
Anne	Apprentie puis intérimaire	Entre 2008 et 2011	3 ans
Marie-Rachel	Stagiaire puis en CDD CIFRE	Entre 2009 et 2011	2,5 ans
Lucas	Apprenti	Entre 2009 et 2011	2 ans
Ibrahim	Apprenti	Entre 2009 et 2010	1 an
Josselin	Stagiaire puis intérimaire	Entre 2009 et 2010	< 1 an
Caroline	Apprentie	Entre 2010 et 2011	1 an
Mourad	Apprenti	En 2010	2 mois
Héloïse	Apprentie	Entre 2010 et 2011	1 an
Nice	Consultante	Entre 2010 et 2011	< 1 an

Les paragraphes suivant détaillent la trajectoire de chaque membre de l'équipe dans l'entreprise selon son ou ses statuts juridiques.

Léon travaille avec Regine depuis 2007. Il est arrivé dans l'entreprise en qualité de stagiaire dans le cadre de la réalisation d'un master 2 à l'université. A l'issue de son stage, il poursuit sur une mission en contrat d'intérim avant d'être embauché par Regine en tant que cadre statutaire en 2008.

Olivia intègre l'équipe en juillet 2010 à l'occasion de la constitution de l'équipe RH et Organisation. Elle a commencé à travailler dans l'entreprise lors d'une mission en intérim dans une entité de la Direction des Services Généraux avant d'être embauchée en 2008.

Marine travaille dans l'équipe de juillet 2010 à janvier 2011. Elle a été recrutée en contrat à durée indéterminée au début des années 2000. Elle est passée au statut ABC en 2011.

Pour l'année scolaire 2009-2010, Carole est apprentie au sein de l'équipe contrôle interne et approvisionnement dans le cadre de la réalisation de son master 2 à l'université. Carole poursuit en contrat d'intérim, au sein de l'équipe dans un premier temps et dans une autre entité de la Direction des Services Généraux en second lieu. Pour l'ensemble de ces contrats, Carole aura travaillé plus de deux ans et demi au sein de la direction des services généraux.

Anne bénéficie d'un contrat d'apprentissage pour les années scolaires 2009-2010 et 2010-2011 correspondant à la réalisation d'un master 1 et d'un master 2 à l'université. Elle intègre l'équipe contrôle interne et approvisionnements en même temps que Carole. Lors de la fusion entre la direction des services généraux et la direction immobilière, Anne suit les évolutions organisationnelles en restant rattachée à Regine au sein de l'équipe RH et organisation nouvellement formée. A l'issue de son contrat d'apprentissage, Anne est recrutée en contrat d'intérim pour pallier la démission d'un apprenti (Mourad). Par la suite, elle poursuit au sein de la Direction Immobilière et Logistique en contrat d'intérim sur une mission en système d'information. Anne aura travaillé presque trois ans au sein de la direction des services généraux.

J'arrive au sein de l'équipe contrôle interne et approvisionnement de la direction des services généraux en avril 2009 au moyen d'une convention de stage entre GAMMA SIGMA et Paris Ouest Nanterre La Défense dans le cadre de la réalisation d'un master 2. Lorsque la directrice donne son accord pour poursuivre le stage sur une thèse CIFRE, la relation prend la forme d'un contrat à durée déterminée d'une durée de trois ans dans le cadre du dispositif CIFRE. Le stage se réalise à temps plein alors que la CIFRE prévoit une répartition du temps de travail entre une présence en entreprise et en laboratoire. Le rythme d'alternance n'est ni fixe ni défini par avance. Concrètement je me mets d'accord avec Regine pour prendre des jours quand j'en ai besoin. Ma présence dans les locaux de GAMMA SIGMA aura duré 30 mois soit deux années et demie.

Lucas arrive en juin 2009 pour un contrat d'apprentissage d'une durée de deux ans avec une école de commerce. Son rythme d'alternance est de trois mois en entreprise, trois mois en cours. A l'occasion du projet de fusion entre la direction des services généraux et la direction immobilière et la passation d'activités de contrôle interne au responsable du contrôle interne de la direction immobilière, Lucas souhaite poursuivre des activités de contrôle interne et est ainsi rattaché au responsable du contrôle interne de la nouvelle direction fusionnée.

Ibrahim arrive en décembre 2009 pour un contrat d'apprentissage au sein de l'équipe contrôle interne et achats dans le cadre de la réalisation du même master 2 qu'Anne. Ils ont

tous les deux le même rythme d'alternance, à savoir une semaine et deux jours en entreprise suivis de trois jours de cours. Lors de la fusion entre la Direction des Services Généraux et la direction immobilière, Ibrahim reste rattaché à Regine dans le cadre de l'équipe RH et Organisation.

Josselin est ingénieur confirmé en reprise d'études. A partir d'avril 2010, il réalise un stage de six mois au sein de l'équipe CI et HA dans le cadre de l'obtention d'un master 2 en gestion. Sur les trois premiers mois du stage, Josselin est en cours tous les vendredis et samedis, ce qui constitue un rythme d'alternance de quatre jours en entreprise et deux jours en formation. Lors de la fusion, il reste rattaché à Regine dans l'équipe RH et Orga nouvellement formée.

Caroline arrive en septembre 2010 au sein de l'équipe RH et Orga en remplacement d'Ibrahim dans le cadre d'un contrat d'apprentissage pour la réalisation d'un master 2 à l'université. Elle est en formation les lundis et vendredis et en entreprise du mardi au jeudi. Elle quitte l'entreprise à la fin de son contrat en septembre 2011.

Morad arrive en même temps que Caroline en remplacement d'Anne mais démissionne rapidement de son contrat d'apprentissage.

Héloïse arrive en novembre 2010 pour remplacer Morad dans le cadre d'un contrat d'apprentissage avec un master 2 d'université. Son rythme d'alternance est d'une semaine et deux jours en entreprise suivis de trois jours de formation. Elle quitte l'entreprise à la fin de son contrat en octobre 2011.

Nice est consultante au sein du cabinet de conseil spécialisé en conduite du changement. Elle travaille d'abord sous le pilotage de la directrice de février 2010 à juin 2010 puis sous le pilotage de Regine pour la mise en place de l'organisation en travaillant avec l'équipe RH et Organisation de juillet à novembre 2010.

3. Fonctionnement interne de l'équipe

3.1 Regine est chef d'équipe du point de vue de l'organisation de l'information.

Regine incarne la tête de l'équipe, elle reçoit les informations en provenance de la directrice dans la structure de la direction des services généraux et du directeur ou de la direction et de la filière des ressources humaines dans la structure de la direction services généraux et immobilier. Elle distribue par la suite les informations pertinentes aux membres de l'équipe concernés. Entre l'équipe contrôle interne et approvisionnements et l'équipe RH et organisation, elle propose à Léon, jeune cadre, de monter en compétences en prenant sous sa responsabilité une des deux apprenties de l'année scolaire 2010-2011. Elle lui délègue ainsi une part de management au sein de l'équipe.

Regine veille à ce que chaque dossier dispose d'une méthodologie de traitement efficace et vérifie la communication réalisée aux parties prenantes extérieures à l'équipe. Le volume d'échanges est élevé que ce soit par e-mail, par téléphone ou en face-à-face. Les membres de l'équipe sont tenus de communiquer le plus efficacement possible entre eux. Les réajustements sont fréquents dans l'affectation des dossiers et dans leur contenu pour s'adapter aux évolutions des attentes des parties prenantes et du contexte. Chaque membre de l'équipe sait quels dossiers sont traités par les autres et où ils sont rangés sur le répertoire commun.

Les informations en provenance de l'extérieur et concernant les activités de l'équipe ou l'organisation de la direction sont transmises par Regine et partagées avec les membres de l'équipe.

A partir de juillet 2010, Regine pilote donc une activité qu'il faut développer dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle direction. Elle hérite, de l'ancienne direction, de l'équipe qu'elle manageait composée d'un jeune cadre statutaire et de personnels externes (apprentis, stagiaires et une doctorante). Un salarié exécution statutaire provenant d'une autre équipe de l'ancienne direction rejoint l'équipe. Les personnels externes dépendent d'elle alors que les salariés sont rattachés hiérarchiquement à la responsable de l'entité fonctionnelle.

3.2 La constitution du collectif de travail de l'équipe RH et organisation à partir de septembre 2010

L'équipe fonctionnelle travaillant sur les problématiques RH et Organisation rassemble des personnes de statuts juridiques différents dans l'entreprise. Le personnel externe est composé de deux apprentis, un stagiaire et une doctorante en CDD. Dans le cadre du contrat de prestation entre la direction et le cabinet de conseil spécialisé en conduite du changement, une consultante intervient régulièrement avec l'équipe sur des missions RH et organisation. L'équipe composée de ces personnes et de trois statutaires reprend des activités RH et Organisation qui étaient auparavant réalisées par différentes personnes sans réelle coordination ou n'étaient pas réalisées du tout. Il convenait de mettre en place un fonctionnement au sein de l'équipe pour absorber de nouvelles activités en lien avec la filière RH du Groupe. La première réalisation a consisté à monter les dossiers RH de chacun des 180 salariés avec les documents présents dans différents systèmes d'information. La centralisation au sein de l'équipe permettait au directeur de pouvoir consulter les dossiers lorsqu'il le souhaitait.

Le mois de septembre marque la rentrée des activités de l'équipe RH et organisation. Les demandes de la filière RH commencent à tomber. Il est temps pour l'équipe de se structurer pour y faire face et pour intégrer les deux apprentis pour l'année scolaire qui débute. L'équipe est alors composée des deux apprentis de l'année qui vient de s'écouler, des deux nouveaux, du stagiaire et de la doctorante ainsi que des quatre statutaires. Ces 10 personnes ne sont pas regroupées au même endroit de l'étage. Le bureau affecté à l'équipe compte six postes de travail occupés par les quatre statutaires et par les deux « anciens » apprentis. Les quatre autres externes occupent des postes de travail un peu plus loin. La dispersion géographique de l'équipe nécessite de recourir au téléphone ou au mail pour diffuser l'information à l'ensemble des personnes. Une attention particulière est donc portée par Regine pour s'assurer que chacun « est bien au même niveau d'information » pour assurer la cohérence des travaux menés.

Tableau récapitulatif de la composition et de la localisation de l'équipe en octobre 2010

Composition de l'équipe	Prénoms	Localisation
Responsable	Regine	Bureau dédié à l'équipe et équipé de six postes de travail
Salariés	Léon, Olivia et Marine	
Apprentis	Ibrahim et Anne en fin de contrat	
	Héloïse et Caroline en début de contrat	Poste de travail situé à quelques mètres du bureau
Stagiaire	Josselin	
Doctorant	Marie-Rachel	
Consultant	Nice	

Deux réunions marquent le début de la phase de structuration de l'équipe et la mise en place d'un fonctionnement partagé permettant de constituer un collectif de travail. La première réunion se déroule début septembre 2010 avec la consultante du cabinet spécialisé en conduite du changement qui avait accompagné la fusion des deux directions. Elle rassemble les membres de l'équipe qu'ils soient statutaires ou externes. L'objet est de réfléchir à la manière d'organiser le travail de l'équipe RH et organisation dans la direction récemment fusionnée. La seconde réunion se tient une semaine après. L'objet est d'intégrer les deux nouveaux apprentis dans la réflexion et de faire en sorte « qu'on se comprenne tous et qu'on sache quoi faire ».

La première réunion de structuration de l'équipe se fait en présence des deux consultants. Le diagnostic délivré s'intéresse à la nature des activités qui vont être réalisées par l'équipe. La typologie d'activité permet de construire l'outil de pilotage adéquat. Une nouvelle version de la « feuille de route » est validée ainsi que les nouvelles règles à mettre en place pour l'utilisation du répertoire informatique partagé. Un compte-rendu est rédigé puis envoyé à l'ensemble des participants et conservé dans le sous-répertoire dédié à l'organisation interne de l'équipe RH et Organisation.

La seconde réunion marque l'intégration des deux nouveaux apprentis dans l'équipe. Ils participent ainsi dès leur arrivée à la mise en place d'un mode de fonctionnement interne partagé. Les règles générales d'organisation de l'équipe et de gestion du répertoire commun sont actualisées en séances. Les modifications par rapport au fonctionnement qui existait au sein de l'équipe CI&HA sont détaillées et font l'objet d'actions de correction. Un compte-rendu de la réunion est envoyé à l'ensemble des participants.

Dans la synthèse des règles discutées en séance, des objectifs en vue d'une gestion et d'une traçabilité rigoureuses des activités au sein de l'équipe sont formulés pour donner du sens à la démarche. Ainsi, le fait d'avoir des documents faciles à remplir permet d'avoir des états récapitulatifs suffisamment clairs des travaux en cours et de faciliter l'échange entre les gens au sein de l'équipe et à l'externe. Cela permet également de mesurer la charge de travail nécessaire aux activités pour dimensionner la capacité nécessaire pour des nouveaux dossiers ainsi que de valoriser le travail accompli lors des entretiens annuels pour les salariés. Les outils de pilotage créés sont au nombre de trois et doivent être remplis par chaque membre de l'équipe. Le premier outil est appelé « feuille de route ». Ce tableau excel regroupe la liste des dossiers traités et leur emplacement sur le répertoire informatique commun. Le deuxième outil est appelé « fiche de suivi ». Cette fiche est un tableau excel permettant de noter l'essentiel du déroulement du dossier pour tracer les évènements importants. Enfin, le troisième outil proposé est appelé « fichier temps ». Ce fichier excel vise à saisir le temps passé par chaque personne de l'équipe sur les différents dossiers.

Les réflexions portent également sur la nécessité de mettre en place une instance d'arbitrage et de partage de l'information. La pratique du « point étape » issu du fonctionnement de l'équipe contrôle interne et approvisionnements est reprise avec cependant l'ajout du caractère prioritaire de cette réunion sur les autres.

Enfin, il est décidé en séance de la marche à suivre lorsqu'un des membres de l'équipe est absent et qu'un interlocuteur externe exprime un besoin sur le dossier suivi par la personne absente. L'extrait suivant provient du compte-rendu de la réunion :

> *« Le mode de gestion retenu pour les actions « pompier » ou urgentes sur un chantier dont on n'a pas la responsabilité :*
>
> Quand on intervient dans un chantier qui n'est pas le sien, la première chose à faire est d'identifier la personne responsable du chantier. Si la personne responsable est absente et que la demande est urgente, on mène une action « pompier » pour répondre à la demande et on met au courant la personne responsable à son retour. On envoie un mail récapitulatif de l'action menée, en aucun cas on ne remplit pour la personne la fiche de suivi d'actions, où on enregistre des mails dans son dossier informatique. »

Ce dernier point fait l'objet d'une « procédure relative au traitement d'une demande adressée à l'équipe RH et Organisation » formalisée par un logigramme. Chaque membre de l'équipe a affiché le document à proximité de son bureau. Ainsi le fonctionnement interne de l'équipe est intégré par ses membres et sa formalisation est acceptée et reconnue de tous à travers l'affichage du logigramme de fonctionnement.

Après un an de fonctionnement, les règles définies lors des deux réunions sont appliquées en ce qui concerne la tenue des « points étapes » puisque ce sont une vingtaine de réunions qui ont eu lieu entre septembre 2010 et septembre 2011. La « feuille de route » constitue effectivement l'outil de pilotage majeur faisant l'objet d'une revue lors des réunions d'avancement. La « fiche de suivi » a été plus difficile à généraliser puisque certaines activités s'y prêtaient moins par leur caractère ponctuel et immédiat. Elle reste cependant utilisée pour les dossiers et projets majeurs et pérennes de l'équipe. Le « fichier temps » a été abandonné au profit de la saisie des temps passés directement dans la feuille de route.

Le mode de fonctionnement en équipe est construit par l'ensemble de l'équipe à partir des principes prônés par Regine et du retour d'expérience des membres issus de l'équipe contrôle interne et approvisionnements. Les principes partagés sont consignés dans des comptes-rendus et un logigramme affiché sur chaque poste de travail.

4. Relations et communication avec l'extérieur de l'équipe

4.1 Configuration des relations de l'équipe contrôle interne et approvisionnements

Comme évoqué préalablement, l'équipe contrôle interne et approvisionnements était rattachée à la « Mission Fonctionnelle », l'entité de la direction des services généraux rassemblant les salariés travaillant sur des domaines fonctionnels transversaux à la direction comme le contrôle de gestion et l'éthique. Regine et Léon était rattachés à la Mission Fonctionnelle au titre des activités de contrôle interne et de contrôle des approvisionnements. Le mode de fonctionnement en équipe était impulsé par Regine grâce au recrutement d'étudiants en stage et en apprentissage. De fait elle était responsable de l'équipe mais du point de vue de l'organigramme elle était la supérieure hiérarchique de Léon, les étudiants et l'équipe n'apparaissant pas en tant que tel.

Dans cette configuration, Regine était rattachée directement à la directrice de la direction des services généraux qui voyait l'intérêt du fonctionnement en équipe. En effet, les actions de correction des problèmes détectés lors des contrôles étaient majoritairement pris en charge par l'équipe, ce qui permettait de résoudre les problèmes plus rapidement que si on avait cherché la personne la plus concernée au sein de la direction.

4.2 Le changement de structure et d'activités en juillet 2010 modifie la configuration des relations

Suite à la fusion entre la direction des services généraux et la direction immobilière, Regine prend la responsabilité des activités de ressources humaines et d'organisation. Il est prévu qu'elle travaille avec trois salariés statutaires et les étudiants qui lui sont rattachés. Les activités de ressources humaines et organisation sont rattachées à l'entité fonctionnelle transversale à la nouvelle direction. La responsable de cette entité fonctionnelle élargit son périmètre d'activités par rapport aux responsabilités qu'elle avait au sein de l'ex-direction immobilière.

La nature des activités de ressources humaines nécessite une relation étroite avec la direction des ressources humaines. Cette dernière est organisée de manière à ce que chaque direction du Siège ait un interlocuteur dédié au sein de la direction des ressources humaines. Regine est ainsi en relation avec l'appui RH de la direction services généraux et immobilier. Regine développe ainsi une activité consistant à décliner les politiques des ressources humaines du Siège en organisant notamment les processus internes à la direction en matière de passation des entretiens annuels, de formation et de rémunération. Les membres de l'équipe RH et organisation s'occupent de la partie opérationnelle en délivrant aux managers de la direction ou au directeur les dossiers des salariés et les informations à leur fournir. Un suivi par salarié est effectué, ce qui permet au directeur d'avoir une vue globale et individuelle sur les processus RH en cours de réalisation.

Tableau récapitulatif des configurations de relations entre l'équipe et la direction

	Equipe contrôle interne et achats	**Equipe RH et organisation**
Responsable opérationnelle	Regine	
Direction d'appartenance	Direction des services généraux	Direction immobilière et logistique
Rattachement hiérarchique au sein de la direction	Regine est rattachée à la directrice Léon est rattaché à Regine	Regine, Léon, Marine et Olivia sont rattachés à la responsable de l'entité fonctionnelle
Place de l'équipe dans la direction	Regine et Léon font partie de l'entité « Mission Fonctionnelle » et assistent à ce titre aux comités de l'entité	Regine, Léon, Marine et Olivia font partie de l'entité fonctionnelle
Reconnaissance du travail d'équipe	La directrice reconnaît et encourage le fonctionnement en équipe	La responsable de l'entité fonctionnelle réalise un suivi individuel des dossiers quel que soit le membre de l'équipe responsable

5. De l'équipe au groupe

La mise en place de la structure de la direction immobilière et logistique en juillet 2010 impacte fortement la charge de travail de l'équipe RH et organisation. Parallèlement, la direction des ressources humaines demande aux directions de réaliser les descriptions d'emploi de l'ensemble des salariés, ce qui ajoute un dossier supplémentaire que l'équipe prend en charge pour relayer l'action de la direction des ressources humaines.

A partir de janvier 2011, les grands dossiers de l'équipe sont stabilisés et Regine propose de réfléchir à la stratégie de l'équipe et à son positionnement au sein de la direction. La tournure que prennent les projets menés par la direction font dire au directeur et à la responsable de l'entité fonctionnelle que les activités RH et organisation sont amenés à décliner au profit d'un renforcement du rôle des managers.

Ainsi, à partir d'octobre 2011, l'équipe RH et organisation n'est plus pilotée par Regine mais directement par la responsable de l'entité fonctionnelle. Une apprentie et la doctorante arrivées en fin de mission, quittent l'entreprise en septembre 2011. Olivia reprend l'activité qui était réalisée par les apprenties et Léon change d'activité. La dernière apprentie quitte l'entreprise en octobre 2011 et n'est pas remplacée.

C'est un retour au travail individuel salarié qui marque la fin de l'organisation en équipe. Les deux salariés statutaires Léon et Olivia prennent des trajectoires nouvelles au sein de la direction services généraux et immobilier.

Annexe n°14 : Etude du groupe des travailleurs opérationnels

1. Historique et évolution du groupe en équipe projet

Tableau de présentation de l'évolution du groupe en équipe projet

<table>
<tr><th></th><th>Septembre 2008-mai 2009</th><th colspan="2">Juin 2009-Mai 2010</th><th>Décembre 2009 – Mai 2010</th><th>A partir de juillet 2010</th></tr>
<tr><td>Pilotage du groupe</td><td>Responsable du Service Exploitation</td><td colspan="3">Directrice des services généraux</td><td>Nouveau responsable des services généraux</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Projets menés</td><td rowspan="2">Mise en œuvre de l'organisation du service</td><td colspan="2">Mise en exploitation du nouveau siège GAMMA SIGMA</td><td>Equipe-projet</td><td>Constitution de l'entité technique responsable de la maintenance du siège de GAMMA SIGMA</td></tr>
<tr><td colspan="3">Réorganisation des activités de services généraux</td><td>Mise en place de la nouvelle organisation des services généraux</td></tr>
</table>

1.1 Rappel du contexte à partir de 2008 : le groupe des salariés opérationnels de la Direction des Services Généraux constitue un service dédié.

La Direction des services généraux issue de la fusion entre la direction des services généraux de GAMMA et de celle de SIGMA est organisée selon un schéma regroupant les activités logistiques opérationnelles d'un côté et les activités fonctionnelles de l'autre.

Le Service Exploitation regroupe les activités logistiques opérationnelles organisées en trois domaines d'activités : un domaine technique, un domaine de services et un domaine administratif. Chaque domaine fait l'objet d'un département organisé en différents pôles d'activités voire en équipes. A cela s'ajoute une entité dédiée à la relation avec les clients internes composée de trois salariés disposant chacun d'un portefeuille de clients internes pour lesquels ils constituent l'interlocuteur privilégié pour la Direction des Services Généraux.

L'organe de gouvernance du Service Exploitation regroupe les trois responsables de département, les trois responsables clients, le responsable de service ainsi qu'une salariée chargée de la qualité. Cet organe est intitulé « Copil SE » pour Comité de Pilotage du Service Exploitation et se déroule tous les quinze jours. Le responsable du service exploitation anime le comité de pilotage et invite la directrice selon l'ordre du jour. Des compte-rendu sont systématiquement rédigés et enregistrés sur des répertoires informatiques partagés.

Entités du service exploitation	Organisation hiérarchique	Gouvernance
Domaine technique	1 responsable	Comité de pilotage du service exploitation (Copil SE) sous la responsabilité du responsable du service exploitation
Domaine administratif	1 responsable	
Domaine de services	1 responsable	
Relations clients	3 chargés de mission	

1.2 La directrice remplace le responsable de service détaché au sein de la direction programme d'aménagement des tours Mach 1 &2

Lorsque le responsable du service exploitation est détaché dans la direction du programme d'aménagement du nouveau siège, la directrice reprend en direct le pilotage des quatre départements à partir de juin 2009. Elle anime donc les comités de pilotage en lieu et place du responsable de service. A partir de ce moment-là, la directrice lance les réunions de travail sur la répartition des ressources et la réaffectation de certaines tâches pour assurer à la fois la continuité des activités logistiques et la participation au projet d'aménagement à réaliser en collaboration avec la direction programme.

Par ailleurs, la toile de fond sur laquelle se déroulent ces réaffectations comprend le projet de réorganisation des activités logistiques à l'horizon 2011-2012. Ce projet nécessite de commencer les réflexions pour orienter les acteurs vers un objectif commun. Ainsi, les réunions de travail du dernier trimestre 2009 couplent la préparation de la mise en exploitation du nouveau siège et le projet de réorganisation dont les principes organisationnels sont proposés. La directrice informe le responsable du service pour préparer ces deux dossiers alors qu'il est totalement accaparé par sa mission.

1.3 La préparation de la mise en exploitation des tours Mach 1 & 2 en amont de l'équipe projet

Le dossier plus particulier de la préparation de la mise en exploitation nécessite de la part des membres du comité de pilotage du service exploitation un travail de caractérisation des tâches à réaliser ainsi que la répartition des ressources actuelles et de celles à recruter pour l'occasion. Plusieurs journées de travail sont nécessaires pour obtenir la configuration optimale de l'équipe issue de la Direction des Services Généraux à mettre en place lors des premières arrivées des collaborateurs pour préparer l'exploitation future par la Direction des Services Généraux. Un fichier excel composé de deux tableaux détaille les salariés pouvant contribuer au projet pour un certain pourcentage de leur temps travail et de fait le temps de travail et les salariés qu'il reste pour assurer la réalisation courante des activités logistiques. A l'issue de la réunion, des recommandations en matière de communication sont données

aux membres du comité de pilotage pour informer leurs salariés. Le texte proposé contient les points suivants :

> « Le périmètre de responsabilités de la direction est donc aujourd'hui de 23 sites et demain potentiellement 5 dont T1 mais pas seulement. Je vous rappelle que nous avons choisi pour aborder cette année de transition de nous organiser à la fois en équipe projet et maintenir l'organisation de nos missions permanentes dans notre cadre actuel. Cette dernière réunion nous a permis d'étudier le gréement de l'équipe projet : sur le plan des responsabilités, des volumes Hommes et temps et des compétences nécessaires. Notre estimation se monte à environ 38 sur les 108 personnes que nous sommes aujourd'hui (contribution à temps complet ou partiel). Cette étude nous a aussi permis d'évaluer le temps restant aux contributeurs de l'équipe projet pour réaliser nos missions permanentes. Ces résultats vont nous permettre de nous organiser pour faire face à nos missions habituelles. Nos réflexions nous ont confirmé dans notre choix de mettre en place à partir de janvier 2011 l'organisation prévue dans la logique site. Le déménagement de la direction est envisagé de façon progressive à partir de septembre 2010. »

La question de la responsabilité de l'équipe projet est posée aux membres du comité de pilotage et fait l'objet d'une série d'entretiens entre chaque membre et la directrice accompagnée du responsable du service bien que détaché à la direction programme. Le résultat des entretiens aboutissant à la nomination du chef de l'équipe projet intervient début décembre 2009. Le chef de projet est choisi parmi les membres du comité de pilotage et plus particulièrement parmi les responsables clients internes. Il est détaché à temps plein sur le projet et ses activités sont reprises par ses collègues responsables clients pour la durée du projet.

La formation de l'équipe projet est discutée avec l'ensemble des responsables des domaines d'activités et des chargés de mission relation clients. La nomination d'un chef de projet intervient parmi les responsables sus-cités.

2. Dynamiques individuelles des membres de l'équipe projet

2.1 Des modes de recrutement des membres suivant un processus distinct pour les travailleurs salariés et les travailleurs externes

La nomination du chef de projet pour mener à bien la mise en exploitation des tours marque le début de la structuration concrète de l'équipe-projet. Les travaux préliminaires menés lors des réunions collectives de travail ont permis d'identifier les salariés qui pourraient rejoindre l'équipe projet. Des prestataires effectuant des missions au sein de l'entreprise sont également identifiés comme appuis externes potentiels pour compléter l'équipe. Ainsi un prestataire réalisant déjà une mission au sein de la Direction des Services Généraux est sollicité pour appuyer le chef de projet. De la même manière, un deuxième prestataire réalisant une mission pour la direction programme en charge de l'aménagement des tours est identifié pour rejoindre l'équipe sur la partie dédiée aux services.

La composition de l'équipe projet se réalise par un recrutement en interne de salariés mais également de prestataires déjà en mission dans l'entreprise.

2.1.1 Le processus de sélection des salariés

Le recrutement des salariés suit un processus nécessitant l'accord du responsable hiérarchique et du salarié. La signature de lettres de mission formalise l'engagement des salariés dans le projet. Le système des lettres de mission fonctionne en cascade avec la lettre de mission du chef de projet signée par la directrice attestant la mise à disposition d'une équipe composée de salariés à plein temps et d'autres à temps partiel ainsi que de travailleurs externes. Les lettres de mission des salariés détachés à plein temps sur le projet sont signées par le chef de projet lui-même. La lettre de mission contient une première partie décrivant le contexte de la mission, à savoir la mise en place d'une équipe projet émanant de la Direction des Services Généraux pour commencer l'exploitation des bâtiments avec l'arrivée des premiers occupants. La deuxième partie de la lettre de mission s'attache à formuler les attendus de la mission. Par exemple, le salarié Untel membre de l'équipe projet pour la partie technique a une lettre de mission formulée de la manière suivante :

> « Votre mission est de participer à la mise en place de la prestation « multi techniques sur les immeubles Mach 1 et Mach 2. A ce titre, vous êtes le référent de votre domaine dans les groupes de travail correspondants. Vous êtes également le pilote des procédures de votre domaine. Pour y parvenir, vous vous appuierez sur l'aide des différents pôles, départements et la mission d'appui de la Direction des Services Généraux. »

La dernière partie de la lettre de mission stipule le détachement à temps plein du salarié signataire et son rattachement au chef de projet sauf pour la gestion adminsitrative

notamment des congés qui reste réalisée par le responsable d'origine. Le lieu de travail est précisé selon la période. Il est stipulé, ue dans un premier temps, le salarié occupera un bureau partagé avec le reste de l'équipe dans la petite tour avant de rejoindre la grande tour par la suite. La date de fin de la mission est marquée. Il est enfin précisé qu'à la fin de la mission, le salarié réintègre son poste au sein de la Direction des Services Généraux.

2.1.2 Le processus de sélection des travailleurs externes.

Concernant les travailleurs externes et en particulier les deux prestataires identifiés pour rejoindre l'équipe, le processus de recrutement est différent puisqu'il s'agit d'un contrat commercial et non d'un contrat de travail. Ainsi pour le recrutement d'un des deux prestataires identifiés, il a fallu passer par la direction des achats pour élaborer le contrat commercial. Ce dernier est composé d'un contrat de service stipulant les clauses juridiques et financières de l'accord et d'un cahier des charges exprimant les besoins et les attendus de la prestation.

Le cahier des charges s'articule sur sept parties. La première partie est une introduction présentant l'entreprise. La deuxième partie est dédiée à l'objet du contrat en en stipulant le contexte et les objectifs pour l'entreprise. La troisième partie décrit les prestations attendues par l'entreprise selon trois axes : le périmètre de la prestation, les services attendus et les informations que l'entreprise veut obtenir du prestataire pour réaliser le suivi de la prestation. Par exemple, pour la partie décrivant le périmètre de la prestation, le cahier des charges précise que le périmètre est « Appui au chef de projet pour la mise en exploitation de la Tour Mach 1, sur les dossiers suivants : accueil, taxi etc. ». Le rôle que le prestataire doit jouer va de « Conseil sur les prestations de services généraux » à « Rédaction de procédure de fonctionnement » en passant par « Accompagnement sur la mise en place des prestataires (dans le respect des procédures GAMMA SIGMA) ». Enfin les livrables que le prestataire doit fournir à l'entreprise sont précisés et comprennent notamment : « Procédure de fonctionnement » et « Tableau de bord et synthèse sur la mise en place des dossiers ». La quatrième partie du cahier des charges expose les contraintes particulières liées aux prestations notamment en matière de ressources humaines, de confidentialité et de recours éventuel à la sous-traitance de la part du prestataire. La cinquième partie stipule les moyens mis à disposition par l'entreprise : « Les locaux, les postes de travail et les environnements techniques nécessaires sont fournis par GAMMA SIGMA. Ce dernier fournira également l'ensemble des documentations nécessaires au Prestataire pour réaliser la prestation : principes de fonctionnement, procédures internes DL…. ». La sixième partie contient le calendrier de fourniture des services et le lieu de réalisation. La septième et dernière partie présente les niveaux de service attendus par

l'entreprise et notamment les délais dont dispose le prestataire « En cas d'évolution demandée par GAMMA SIGMA ou de retard imputable à GAMMA SIGMA ».

Tableau présentant la formalisation des deux modes de sélection des membres de l'équipe projet :

Mode de sélection	Salarié	Prestataire
Nature du contrat	Contrat de travail	Contrat de prestation de services
Formalisation de la participation au projet	Lettre de mission	Cahier des charges
Contenu du document	Contexte	Introduction
	Mission	Objet du contrat
	Ressources	Prestations attendues
	Modalités	Contraintes particulières
		Moyens mis à disposition
		Calendrier et lieu de réalisation
		Niveaux de service attendus
Parties prenantes du détachement sur le projet	Salarié concerné, responsable hiérarchique d'origine, chef de projet	Direction des achats, chef de projet, entreprise prestataire

2.2 Trajectoires des membres de l'équipe et du groupe opérationnel dans le cadre du passage du projet à l'exploitation et réaffectation des travailleurs

Entité de départ	Statut juridique	Nouvelle entité d'exploitation du nouveau siège de GAMMA SIGMA
Equipe projet	salariés	Prennent un poste dans le cadre de la réorganisation des activités logistiques
	externes	Un prestataire poursuit sur sa mission dans l'entité d'exploitation et le second prestataire poursuit une mission pour le compte de la direction des services généraux
Direction Programme	salariés	Les détachés de la direction des services généraux réintègrent un poste dans l'entité d'exploitation du nouveau siège
	externes	L'intérimaire assistant le directeur du programme poursuit sur un contrat d'intérim au poste d'assistante du nouveau responsable des services généraux
Service Exploitation	salariés	Prennent un poste dans le cadre de la réorganisation des activités logistiques
	externes	Trois intérimaires intègrent l'entité pour de nouvelles missions

2.2.1 Impact du projet de réorganisation de la direction sur le projet de mise en exploitation : une tension entre activités projet et activités récurrentes

Le déroulement en parallèle du projet de réorganisation et de fusion est profondément imbriqué avec le projet d'aménagement. Ainsi, l'accélération du planning de réalisation de la réorganisation doublée d'une fusion impacte directement les activités de l'équipe projet. Ainsi, le responsable du service exploitation qui était détaché à la direction programme réintègre ses fonctions de manière anticipée en mai 2010. En effet, il est prévu qu'au 1er juillet, la réorganisation et la fusion soient effectives et que les salariés concernés de la Direction des Services Généraux aient emménagé sur le nouveau site. Le responsable du service exploitation est nommé pour prendre la responsabilité du nouveau siège dans la nouvelle organisation.

En juin 2010, il est convenu lors d'un comité de pilotage du service exploitation que le chef du projet partage son temps de travail entre son futur poste et un soutien auprès du responsable du nouveau site.

Les autres membres de l'équipe projet intègrent leur poste dans la nouvelle organisation au 1er juillet. A une exception près, les salariés membres de l'équipe poursuivent leur activité sur la logistique du nouveau siège dans la nouvelle structure. Les externes de l'équipe poursuivent sur des contrats au sein de la logistique. L'appui au chef de projet est missionné depuis mars 2010 sur un autre projet logistique et l'autre prestataire conserve une prestation logistique dans le cadre de la nouvelle organisation sur le nouveau siège.

2.2.2 Le Département Site Mach 1&2 comme nouveau groupe de travail des membres de l'équipe projet

L'équipe d'exploitation du nouveau site est donc constituée des salariés membres de l'équipe projet ainsi que de la plupart des salariés ayant contribué à temps partiel au projet. Le responsable de l'équipe d'exploitation appelée Département Site Mach 1 est l'ancien responsable du service exploitation de la Direction des Services Généraux et a exercé des responsabilités dans la direction programme en charge de l'aménagement du nouveau siège. Les salariés de la Direction des Services Généraux qui avaient été détachés dans la direction programme sont réintégrés dans la nouvelle structure avec deux salariés sur trois qui rejoignent la structure d'exploitation du nouveau siège dans la tour Mach 1.

La structure d'exploitation mise en place pour le nouveau siège et dans le cadre de la réorganisation rassemble des salariés ayant participé pour la plupart au projet d'aménagement soit en étant membre de l'équipe projet soit en étant contributeur à temps partiel soit en étant membre de la direction programme.

Certains externes qui étaient présents dans l'ancienne structure de la Direction des Services Généraux et dont le contrat courait au-delà du 1er juillet ont été pris en compte dans la nouvelle organisation. Six étudiants en contrat ou convention avec GAMMA SIGMA et quatre intérimaires sont concernés par cette mesure. Trois intérimaires rejoignent en particulier le département site Mach 1. Certains prestataires sont également réaffectés sur d'autres missions logistiques et en particulier, la travailleuse prestataire membre de l'équipe projet intègre également le département site Mach 1.

Par ailleurs, l'assistante du directeur de la direction programme qui est en contrat d'intérim se voit proposer une nouvelle mission d'intérim au sein de la nouvelle direction immobilier et logistique.

3. Fonctionnement interne de l'équipe projet

3.1 Localisation de l'équipe projet et annuaire des membres

Comme il est stipulé dans la lettre de mission des membres salariés de l'équipe projet, un bureau partagé est mis à disposition de l'équipe d'abord dans la petite tour puis dans la grande au même étage que les prestataires de services généraux. L'ensemble des membres à temps plein de l'équipe dispose d'un poste au même endroit. Dans un second temps, l'équipe occupe le même étage que les prestataires de services généraux qu'elle pilote.

Parmi les outils de communication utilisés par l'équipe projet, la diffusion d'un annuaire permet d'identifier les différentes parties prenantes au projet avec leurs coordonnées. Un tableau excel présente en colonne le nom de la société, les nom et prénom du travailleur, le domaine d'activité, les expertises et missions ainsi que les coordonnées téléphonique et mail. Chaque personne contribuant au projet est ainsi représentée dans l'annuaire. Les personnes travaillant pour des sociétés extérieures sont représentées par une police de couleur bleue alors que les salariés de GAMMA SIGMA sont signalés par une police noire. Dans la colonne « domaine », les membres de l'équipe projet sont identifiés par la précision de leur appartenance au projet alors que les autres contributeurs sont identifiés par la mention « logistique ». Ainsi, les deux prestataires membres de l'équipe projet, sont d'abord identifiés par leur société d'appartenance ainsi que par la couleur bleue de la police d'écriture puis par leur appartenance au projet. Ils sont différenciés des autres membres de l'équipe mais également des autres parties prenantes et des autres prestataires en particulier.

3.2 Outils de pilotage et de structuration du projet

Lors de la mise en place de l'équipe projet, un document de synthèse présente les types de réunions à mettre en place pour assurer la gouvernance du projet. Trois types de réunions sont proposés. Une réunion d'avancement général du projet en présence de la directrice, des responsables du Service Exploitation, du chef de projet et de son appui est prévue une fois par semaine sous l'intitulé de Comité de Direction (Codir). Un deuxième type de réunion, appelé Comité de Pilotage (CoPil) rassemble les personnes référentes par domaine d'activité qu'elles soient membres de l'équipe ou contributeurs de la Direction des Services Généraux à temps partiels avec une périodicité hebdomadaire. Enfin, le troisième type de réunion intitulé Comité Opérationnel (CoMop) est spécifique pour chaque domaine du projet. Le chef du projet et son appui participe à chaque comité opérationnel de domaine selon une périodicité hebdomadaire également.

Tableau récapitulatif de la gouvernance du projet

Intitulé du comité	Personnes concernés
Comité de Direction	Directrice des services généraux Responsables des domaines du services exploitation Chef de projet et son appui prestataire
Comité de Pilotage	L'ensemble des personnes référentes par domaine d'activité
Comité opérationnel	Un comité par domaine du projet

Concrètement, sept compte-rendus de comités de direction sont enregistrés sur le répertoire informatique partagé de l'équipe projet ainsi que huit compte-rendus de comités de pilotage. Les dates de compte-rendu vont de fin décembre 2009 à février 2010. Les comités de direction et de pilotage ont continué à se tenir par la suite mais n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement de compte-rendu sur le répertoire informatique de l'équipe projet. Ceci peut s'expliquer par la réaffectation de l'appui qu chef de projet dans une autre mission logistique en mars 2010.

En matière d'organisation des activités de l'équipe projet, un note de synthèse présente une manière de fonctionner pour traiter les dossiers. Le processus est divisé en trois étapes. Une première étape décrit la manière d'initialiser un dossier en sept points. Le premier point concerne la définition du périmètre du dossier, le second point le recensement des acteurs concernés par le dossier et le troisième la définiiton du planning. Le quatrième point évoque la mise en place d'une « to do list ». Cet outil est un tableau excel listant les actions à réaliser et pour chacune d'entre elles, le responsable ainsi que l'échéance

temporelle associée. Les point cinq à sept consistent à lister les livrables à la fois d'entrée et de sortie du dossier et les contraintes et points critiques réels et anticipés.

La deuxième étape de la gestion proposée des dossiers du projet concerne le suivi et le pilotage de chaque dossier. Pour ce faire, le document recommande de suivre la to do list en complétant le tableau excel élaboré pour le dossier, de « Relancer les collaborateurs et/ou prestataires sur l'avancement des livrables », de « Contrôler/valider la pertinence des livrables », de « Rédiger/valider les processus fonctionnels et opérationnels », d' « Animer l'ensemble des acteurs » et d'« Alerter si besoin le chef de projet ».

La troisième et dernière étape présentée par la note de synthèse concerne la clôture du dossier. Il est ainsi précisé de répertorier les documents et notamment les livrables issus du dossier traité. Il s'agit ensuite d' « acter par un document contractuel de cette clôture » et enfin de communiquer sur la clôture réalisée.

Concrètement, les outils de « to do list » sont utilisés pour la gestion des dossiers par domaines d'activités et enregistrés sur le répertoire informatique commun dans le sous-répertoire dédié au domaine d'activités concerné.

Comme stipulé dans la lettre de mission des membres salariés de l'équipe projet, la gestion administrative notamment des congés reste de la responsabilité du supérieur hiérarchique d'origine. Cependant un planning des congés des membres salariés et externe de l'équipe est rempli et enregistré sur le répertoire informatique partagé par les membres de l'équipe. Le planning permet de voir les périodes d'absence et de congés des membres de l'équipe.

4. Relations et communication avec l'externe

4.1 Relations entre l'équipe et les parties prenantes du programme d'aménagement

L'équipe projet travaille en collaboration avec d'autres équipes comme c'est le cas dans les projets d'aménagement. La première relation est celle entre l'équipe projet et la Direction des Services Généraux dont elle dépend directement. La liaison est assurée par le chef du projet et son appui lors des comités de directions. La deuxième relation et la plus cruciale sur le plan des activités de l'équipe projet est celle existant entre l'équipe projet et la direction du programme. Cette relation est assurée dans un premier temps par le chef du projet puis les deux équipes réalisent ensemble les réunions internes d'avancement. En effet, il est acté dans le compte-rendu d'un comité de direction datant de début février que :

> « La réunion service interne du Programme (réunion du vendredi matin) sera fusionnée avec le COPIL de l'équipe projet ayant lieu le mardi matin 9h00. La réunion du mardi officiera pour les deux. »

La relation entre l'équipe projet et les prestataires réalisant les différentes activités opérationnelles nécessaires au projet d'aménagement se fait par activité et en collaboration avec les salariés de la Direction des Services Généraux. En effet, des référents de la Direction des Services Généraux sont identifiés pour chaque activité donnant lieu à la présence de travailleurs prestataires sur le site. Ainsi un tableau récapitulatif dresse la liste des travailleurs prestataires selon leur entreprise, leur référent de la Direction des Services Généraux et le domaine d'activité concerné. Par exemple, pour le domaine d'activité de l'accueil, monsieur François B. est identifié comme référent pour la direction des services généraux et pour l'entreprise ULYSSE se trouvent sur le site messieurs Gérald B. et Mamadou D., ainsi que madame Lorenza G.

4.2 La communication au sein de la direction des services généraux : une place privilégiée dans la newsletter

La newsletter de la Direction des Services Généraux envoyée à l'ensemble des salariés publie à l'occasion de son deuxième numéro, une page consacrée à l'action de l'équipe projet. Une photographie de l'équipe est prise dans le restaurant d'entreprise de la nouvelle tour et rassemble les membres de l'équipe qu'ils soient salariés, intérimaires ou prestataires. La légende de la photographie mentionne le nom de l'équipe projet.

L'article consacré à l'action de l'équipe projet prend la forme d'une interview d'un membre de l'équipe. Il s'agit de l'appui au chef de projet qui est en contrat de prestation avec la Direction des Services Généraux. Le chapeau de l'interview précise le nom et prénom de la personne interviewée ainsi que son rôle dans le projet, à savoir « appui au pilotage ». Le

nom et personne de la personne qui interviewe est également précisée ainsi que le libellé de son poste à la Direction des Services Généraux :

> « Rémi M., Appui au pilotage, répond aux questions de Françoise S., chargée de communication au sein de la Direction des Services Généraux ».

L'Appui au pilotage explique ainsi le rôle de l'équipe projet dans la première phase de déménagement des salariés de l'entreprise en précisant les actions concrètes de deux salariés membres de l'équipe projet. A la question des raisons du succès des premiers déménagements, Remi M. répond que :

> « Les prestataires de la Direction des Services Généraux ont joué un rôle essentiel, en mettant à la disposition du projet, des hommes aux compétences adaptées. ».

Dans les axes d'amélioration, l'interviewé répond que des progrès sont à réaliser en matière de coordination entre la direction du programme, la Direction des Services Généraux, l'équipe projet, les prestataires et les partenaires logistiques. « Les prestataires » est entendu dans le sens des prestataires d'activités comme l'accueil, le nettoyage ou les travaux.

Tableau récapitulatif des relations de l'équipe projet avec les autres entités impliquées dans l'activité :

	Equipe projet
Responsable opérationnel	Le chef de projet
Rattachement hiérarchique	La directrice des services génénaux
Relation avec la direction des services généraux	Intégration des salariés du service exploitation selon leur spécialité en plus des membres de l'équipe projet
Relation avec la direction programme	Au début, le chef de projet fait l'interface puis les réunions d'avancement des deux équipes sont fusionnées
Reconnaissance du travail d'équipe	L'activité de l'équipe projet fait l'objet d'un article dans la newsletter de la direction des services généraux, c'est le prestataire d'appui au pilotage qui est mis en avant pour répondre à l'interview.

5. De l'équipe au groupe : constitution de l'entité technique responsable de la maintenance du Siège

5.1 La trajectoire du responsable de l'entité est liée à celle de l'activité technique.

Jean-Luc arrive à la Direction des Services Généraux en novembre 2009 pour occuper un poste de responsable de pôle des activités de maintenance technique des immeubles de bureaux. Jean-Luc était jusqu'à lors salarié d'une filiale du groupe sur des activités de prestation de services de *facilites management*. Il était donc travailleur prestataire sur le lieu de travail de ses clients. Sa mutation lui permet d'intégrer le statut ABC en vigueur au sein du Siège de l'entreprise. Il prend la direction d'une équipe composée de huit salariés travaillant dans différentes sites de l'entreprise.

Lors de la mise en place de l'équipe projet préparant l'exploitation du nouveau siège, Jean-Luc est détaché à temps partiel pour s'occuper de la réception des mobiliers et des travaux. Deux membres de son équipe d'origine sont détachés à temps plein au sein de l'équipe projet sous le pilotage du chef de projet. Il s'agit pour Jean-Luc de continuer à piloter son équipe d'origine réalisant les activités récurrentes liées à la maintenance technique des bâtiments actuels ainsi que de coordonner la réception du mobilier et des travaux dans le cadre de l'aménagement du nouveau siège.

La newsletter de la Direction des Services Généraux de juin 2010 consacre un article à l'équipe « multitechniques et travaux ». Une photographie représente cinq personnes dont Jean-Luc. Les quatre autres collaborateurs présents sur la photographie sont nommés et l'on peut reconnaître deux salariés de l'équipe d'origine de Jean-Luc ainsi qu'un autre salarié de la Direction des Services Généraux et un quatrième travailleur qui s'avère être un prestataire sans que cela ne soit mentionné dans la légende.

La réorganisation des activités logistiques amenant à la création d'une nouvelle structure au 1er juillet 2010, Jean-Luc prend de nouvelles fonctions et est nommé « chargé de mission Multi-techniques » au sein du Pôle Technique du Département Site Mach 1. Le pôle est confié à la responsabilité d'un manager du programme Mach 1. Ce dernier était détaché de la Direction des Services Généraux à la direction programme pour réaliser les travaux d'aménagement du nouveau siège. Les deux salariés détachés dans l'équipe projet d'aménagement rejoignent également ce pôle à l'occasion de la réorganisation.

5.2 Une représentation de l'entité faisant apparaître les travailleurs externes sans mentionner leur qualité de travailleur extérieur.

L'organigramme du pôle Multi-techniques fait l'objet d'un schéma enregistré dans le répertoire informatique commun de la logistique. Ce schéma représente trois niveaux : le premier niveau contient une case mentionnant le nom du responsable du pôle. Le deuxième niveau contient une case mentionnant Jean-Luc. Enfin le troisième niveau contient six cases contenant chacune le prénom et nom d'un travailleur. Sur les six travailleurs mentionnés, nous retrouvons les deux salariés du pôle ainsi qu'un salarié d'une filiale du groupe mis à disposition de la direction immobilière et logistique et trois travailleurs prestataires.

Le schéma ainsi décrit ne permet pas de savoir quels sont les statuts juridiques des travailleurs. Le schéma précise néanmoins les responsabilités des six travailleurs du troisième niveau. Ainsi, l'un est spécialisé dans l'activité de déménagement de bureau à l'intérieur du bâtiment alors que les autres se répartissent les étages à gérer.

5.3 Un groupe de travail mixte à défaut d'une équipe mais dont la mixité est reconnue et acceptée.

Jean-Luc organise des réunions hebdomadaires rassemblant les membres de cette équipe qu'ils soient salariés ou prestataires. L'activité des membres de l'équipe est de réaliser l'interface entre les prestataires exécutant la maintenance technique et les clients internes. Chaque travailleur gère son périmètre. Il n'y a donc pas de but commun donné par l'activité, en revanche, les travailleurs peuvent échanger sur leurs pratiques et s'entre aider lorsqu'il le faut. Ils forment ainsi un groupe formalisé par le Pôle Technique dans l'organigramme de la direction.

Tableau récapitulatif du groupe de travailleurs sur les activités techniques

	Pôle Maintenance	**Equipe « travaux »**	**Pôle Multi-technique**
Période d'exercice	Novembre 2009- juin 2010	Févier-Juin 2010	Juillet 2010-septembre 2011
Durée	7 mois	4 mois	1 an et 1 mois
Rattachement hiérarchique	Service Exploitation de la direction des services généraux	Equipe-projet de la direction des services généraux	Service Logistique, nouvelle entité de services généraux dans la direction immobilière et logistique
Responsable	Jean-Luc	Jean-Luc	Responsable du pôle, ancien responsable dans la direction programme
Composition	8 salariés	3 salariés et un prestataire	Jean-Luc, 2 salariés, 1 salarié du groupe détaché d'une filiale et 3 prestataires
Reconnaissance du travail collectif	Membres de l'équipe positionnés sur différents sites	Réalisation collective au sein de l'équipe-projet	Répartition des rôles au sein du groupe