

Le travail en effectifs variables : l'expérience à l'épreuve de la flexibilité

Camille Bachellerie, Catherine Delgoulet, Valerya Viera Giraldo, Serge Volkoff, Valérie Zara-Meylan

Une tendance dominante dans l'évolution des conditions et de l'organisation du travail est de viser l'adaptation en temps réel de l'objet ou du service produit aux fluctuations de la demande, que celle-ci émane de clients, de donneurs d'ordres ou d'un autre service dans la même entreprise. Pour répondre à cet objectif, les organisations sont en recherche de flexibilité des systèmes et des moyens de travail, avec des attentes à l'égard des personnels de tout niveau hiérarchique, y compris des prestataires externes, souvent formulées en termes de « réactivité » et d'« adaptation ». Il en résulte que ces personnels se trouvent tenus de travailler en effectifs variables et en équipes mouvantes, dans un contexte où le contenu du travail lui-même est marqué par la variabilité.

La session 2021 du séminaire annuel du Creapt (Centre de Recherche sur l'Expérience, l'Age et les Populations au Travail), qui s'est tenue en distanciel, a été consacrée à ce thème. Le présent rapport en reprend les interventions et les échanges. Les recherches en sciences humaines et sociales présentées ou citées ici mettent en évidence différents effets de cette quête de flexibilité sur les conditions d'emploi et sur le travail, en questionnant le rôle de l'expérience professionnelle. Il est attendu de cette expérience qu'elle permette de faire face à des situations de plus en plus variées et à de nouvelles conditions de réalisation du travail (dont à présent celles liées à la pandémie Covid-19), avec de nouvelles modalités de production, de relations avec les clients ou usagers, et de nouvelles attentes de ces derniers. Cette expérience du travail en effectifs variables est plus ou moins transposable, enrichie ou mise en difficulté, dans les situations présentées et au fil des parcours professionnels.

Cette flexibilité est examinée sous deux grandes dimensions (parfois simultanément présentes dans certains exposés). L'une, quantitative, recouvre l'ajustement du nombre de personnes aux besoins de réponse à une demande en un temps donné (y compris prévisionnel), en recourant à diverses formes d'emploi (CDD, intérimaire, saisonnier, etc.) ou à l'externalisation. L'autre, qualitative, recouvre les besoins de s'adapter aux variations rapides de la production ou du service, par exemple d'organiser le travail face au manque de personnel ou de pallier l'absence d'un collègue (pair, subordonné ou même l'absence de son manager). Organiser son propre travail mais aussi celui d'autrui, s'adapter à un collectif de travail fluctuant (chômage partiel, réaffectations, formations, arrêt maladies de longues durées, etc.) ou à distance sont des situations qui mettent les travailleurs à l'épreuve. Ces deux dimensions s'imbriquent entre elles et s'articulent avec des questions de parcours professionnels, de santé et construction de l'expérience.

Ce séminaire a cherché ainsi à éclairer l'expérience du travail en effectifs variables, à élucider comment celle-ci se construit lorsqu'elle est mise à l'épreuve des situations de travail qui visent à s'adapter aux changements.

[**+ Télécharger le pdf**](#)





28 septembre 2022

[+ Télécharger le pdf](#)

<https://ceet.cnam.fr/publications/rapports-de-recherche/le-travail-en-effectifs-variables-l-experience-a-l-epreuve-de-la-fl>