Introduction générale

Introduction générale :

La flexibilité fait partie de ces concepts qui appellent immédiatement des notions de souplesse, de réactivité, d'adaptation permanente, de pilotage en temps réel, de fluidité mais aussi d'allègement des coûts et de diminution des pertes de temps.

Avoir des réserves de puissances par une meilleure combinaison possible des moyens matériels et immatériels dont l'entreprise dispose évite gaspillage et sous-emploi, et engendre des bénéfices conséquents, ou du moins ne crée pas de charges inutiles.

Du coté ressources humaines, la flexibilité est une évolution qui correspond en réalité à l'apparition de nouvelles manières d'aborder la contractualisation du travail affectant l'emploi, en resserrant sa portée selon les attentes de l'employeur et la nature de l'activité du salarié.

Cette tendance tend d'ailleurs à dissoudre le lien contractuel entre un employeur donné et le salarié au profit d'une dynamique plus complexe de réseaux d'entreprise ou de groupement d'employeurs (B.GAZIER, 2000).[58]

Afin de parvenir à la réalité de la flexibilité, (ici ce qui nous intéresse c'est la flexibilité dans son volet gestion des ressources humaines dans l'entreprise et la réalité de sa relation avec le phénomène d'employabilité), le processus à commencé par la déstabilisation progressive de la relation d'emploi fordiste des trente glorieuses.

Dans la relation d'emploi fordiste, l'allocation de la main d'œuvre se base sur la logique de poste.

Dans cette relation c'est le poste de travail, et non l'individu, qui constitue l'objet de la coordination entre l'employeur et l'employé.

C'est pour cette raison que le modèle d'organisation du travail de cette période à été qualifié de "logique de poste". Fortement influencées par le management scientifique et les travaux sur la bureaucratie, les pratiques de gestion qui placent le poste au centre de l'organisation considèrent qu'il est plus efficient de partir d'un découpage de la production en poste, et de pourvoir ces postes avec des individus possédant certaines caractéristiques,

[58] P.SANTELMAN: qualification ou compétences, en finir avec la notion d'emploi non qualifiés. Edition liaisons 2002; P132, 133

intellectuelles et/ou physiques. Considéré comme l'unité de base du système organisationnel, le poste correspond à un besoin précis dans une organisation du travail conçus à partir de la définition des tâches les plus élémentaires, et il comporte trois caractéristiques principales. *Premièrement*, la notion de poste implique la prescription des tâches, qui sous-tend l'idée du "one best way".

La deuxième caractéristique à trait à l'aspect procédurale du poste de travail; ce dernier se ramène à un certain nombre d'opérations à effectuer dans un ordre donné. *Enfin*, fonder l'activité de travail sur le poste suppose une stabilité des processus de production, puisque bien évidemment en régime instable, les prescriptions vont perdre de leur efficacité.

Dans ces conditions, retenir le poste de travail comme objet principal de la coordination durant la période de croissance forte et régulière était alors parfaitement rationnel car adapté au contexte économique, c'est-à-dire une stabilité temporelle des processus de production et des marchés.

En effet, une telle stabilité dispense la firme de revoir sa structure organisationnelle et de remodeler en permanence la distribution des postes, tâches difficiles et coûteuses.

Ensuite les postes sont évalués, hiérarchisés, et cette hiérarchie fonde les systèmes de classification des emplois, définis au niveau des branches ou des firmes elles mêmes.

Les dispositifs de classification des emplois fournissent ainsi des règles impersonnelles du type "si le travailleur est affecté à tel emploi, alors il devra réaliser telles tâches". Ces règles procurent deux avantages supplémentaires. En réduisant l'incertitude du contenu du travail et en donnant des repères, elles évitent qu'il y ait en permanence des discussions et des litiges sur le travail du salarié; employeur et salariés disposent d'un repère commun pour juger du résultat de l'action de ces derniers. De plus, le processus de négociation collective aboutit à légitimer ces règles, qui sont alors acceptées par les salariés.

Dans ce modèle, le critère de l'ancienneté, constitue un fondement essentiel de la mobilité verticale.

On considère en effet que les salariés, au bout d'un certain temps passé sur un poste, ont la capacité d'évoluer à un niveau supérieur de la hiérarchie des emplois.

Si durant la période des trente glorieuses, ces règles du marché interne se sont avérées efficaces, elles marquent la remise en cause de la relation d'emploi fordiste; et ont progressivement rencontré trois catégories de limites.

Avec la nouvelle donne concurrentielle (qualité et complexité des produits, diversification de la demande, raccourcissement du cycle de vie des produits par l'innovation, l'augmentation et l'importance des services dans l'économie….), les entreprises ont du repensé le rôle des employés dans l'organisation; si au sein du marché interne fondé sur le poste, on attendait de l'employé qu'il se contente de respecter les prescriptions, les employeurs exigent maintenant que les salariés mettent en œuvre des compétences en développant leur capital humain, ce qui suppose leur octroyer une plus forte autonomie dans le travail et une valorisation de ces compétences.

Le développement des nouvelles technologies à remis en cause la deuxième caractéristique du poste, son caractère procédural.

En effet, la complexité des processus automatisés nécessite de la part des employés une capacité à intervenir instantanément, par exemple en cas de panne ou d'un dérèglement quelconque.

La stabilité temporelle, troisième caractéristique du poste, est de moins en moins pertinente face à la vitesse d'évolution de l'environnement, l'entreprise doit remodeler en permanence sa structure organisationnelle, ce qui résulte réduction des lignes hiérarchiques.

De plus pour s'adapter à cette nouvelle donne environnementale, caractérisé par une instabilité et une incertitude des marchés, les grandes firmes ont du modifier leurs stratégies en matière de formes contractuelles d'emploi (externalisation de quelque fonctions résultant effritement de la grande entreprise).

La forme dominante des tente glorieuses, le contrat à durée indéterminée à temps plein, s'est révélée progressivement trop rigide, car limitant la capacité des firmes à s'adapter aux fluctuations de la demande. Les firmes ont alors du rechercher des formes contractuelles plus flexibles.

La deuxième catégorie de limite renvoie à la faiblesse des mécanismes incitatifs. Le seul dispositif véritablement incitatif, la possibilité d'obtenir une promotion, a été de moins en moins efficace au fur et à mesure que les firmes réduisaient le nombre de leurs niveaux hiérarchiques.

Par ailleurs, la rémunération en fonction du poste interdisait toute prise en compte du capital humain des employés, même si le niveau de formation ne cessait de s'accroitre.

Avec toutes ces limites il devient normal voire incontestable que la logique de la compétence et de l'engagement des employés, autonomie et missions s'imposent contre l'ancien contrôle des tâches étroitement prescrites, ce qui va de pair avec une individualisation des salaires.

Cette individualisation est accentuée encore par l'impératif de l'adaptation aux attentes des clients, qui est associée à l'individualisation des consommations et à la diversification des produits et des services; et également par l'usage de plus en plus généralisé de l'informatique qui à tendance à accroitre l'exigence de savoirs associés à des niveaux de formations supérieures et à des compétences continuellement mises à jour, conduisant à une croissance généralisée des services aux dépend de l'industrie et de l'agriculture, résultant ainsi une flexibilité de l'emploi et du travail.

Cette réalité, met en évidence selon (D.M.ROUSSEAU, 1995), "que les ruptures successives de l'esprit du compromis fordiste a entraîné , un changement de contrat social de la relation d'emploi, passant d'une modalité principalement relationnelle (implication mutuelle et à long terme des deux parties de la relation de travail, développant un sentiment d'appartenance quasi émotionnel) à une modalité transactionnelle (échanges à court terme dans une perspective économique de service et de rentabilité)".[47]

Arrivant à de nouvelles formes et règles d'emploi, à partir des années 1980 les stratégies des firmes en matière d'emploi ont évolué dans deux directions complémentaires, toute deux ayant comme finalité l'accroissement de la flexibilité externe, de manière à réaliser l'adaptation la plus étroite possible des hommes aux besoins de la production. -La première direction concerne l''extériorisation organisationnelle ; ici, la flexibilité externe peut être obtenue en recourant à la sous-traitance, qui abouti à réduire le périmètre organisationnel de la firme.

Ici encore le modèle fordien paraît déstabilisé: "les frontières de l'entreprises sont mouvantes, les relations de travail et d'emploi sont remaniées et différenciées, les marchés

[47] M.N.MIRIBEL; A.ELAKREMI: la société flexible, travail, emploi, organisation en débat. Édition ERES 2005, P 269

internes du travail s'érodent, le marché et la hiérarchie s'hybrident et les conditions de régulation social sont perturbées."[65]

L'objectif pour les firmes donneuses d'ordres est de faire peser sur les firmes sous-traitantes les variations cycliques de leur activité.

Le travail indépendant dans l'orbite d'une grande firme constitue une forme particulière de sous-traitance puisqu'il consiste à employer des individus particulièrement ou régulièrement, sans qu'il y ait contrat de travail, ces individus ont le statut de travailleurs indépendants, régis par un contrat commercial.

-La deuxième direction concerne les contrats atypiques, ici, la flexibilité externe est obtenue en recourant au travail temporaire, sous forme de contrats à durée déterminée (CDD) ou de travailleurs intérimaires, et au travail à temps partiel. Le personnel permanent est ainsi prévu au plus juste, et la flexibilité externe régule à tout moment les fluctuations de la production.

Au total, les pratiques d'externalisation et de recours à des contrats précaires aboutissent à réduire le périmètre de la firme, donc les marchés internes du travail, et dessine un nouveau modèle d'emploi

Ce nouveau modèle d'emploi permet une allocation de la main d'œuvre qui est basée sur l'individu au lieu quelle soit basée sur le poste.

Dans ce cas, le nouveau marché interne qui se met en place, il s'agit d'évaluer l'individu, et plus précisément ses compétences et ses performances.

Le nouveau modèle d'emploi entrainer par l'instabilité de l'environnement et l'incertitude des marchés, exprime pour les entreprises une segmentation du marché du travail.

La recherche de flexibilité a donc pour effet d'aboutir à une certaine segmentation du marché du travail entre marché interne d'emploi de type primaire (noyau dur) et marché externe d'emplois de type secondaire (la périphérie).

Cette segmentation provient des entreprises ; (PIORE 1978) à expliqué cette segmentation par un argument d'instabilité de la demande adressée aux entreprise.

[65]R.BEAUJOLIN: flexibilité et performances. P 15

Entre stabilité et précarité de l'emploi, « ce dualisme est exprimé respectivement dans les libellés flexibilité qualitative, interne, offensive ou fonctionnelle d'un côté ; et flexibilité quantitative, externe, défensive ou numérique de l'autre »15

« Les employeurs cherchent de plus en plus une main d'œuvre qui répond rapidement, facilement et aux moindres coûts aux changements imprévisibles des produits ou des processus du travail (ATKINSON, 1985) ».

Selon le modèle de ATKINSON de « l'entreprise flexible », les employeurs se basent sur un redéploiement de la main d'œuvre axée sur la différenciation des types de contrats de travail pour faire face aux changements technologiques, à l'incertitude de la demande et à la hausse des coûts salariaux »65

Dans ce contexte d'accélération du progrès technique dans les entreprises et la mondialisation de l'économie, cela a entrainé la flexibilité des organisations et du travail afin de répondre mieux et plus rapidement à la demande du marché. Le salarié doit dans un tel contexte savoir s'adapter aux besoins, en perpétuel mouvement, de l'entreprise.

C'est ainsi que « l'évolution accélérée des techniques et des marchés rendent le cycle de nombreux métiers plus court que le cycle de vie professionnelle d'un individu. De plus, nombreux sont les métiers dont les compétences sont modifiés dans un court terme. Les carrières toutes tracées ne sont plus d'actualité. Chaque individu doit anticiper, se former, savoir valoriser ses compétences, et ce n'est pas le poste qui est important, mais ce que l'individu sait faire. »4

Parce que l'entreprise est un acteur collectif, son capital compétence est le fruit d'une combinaison dynamique de compétences individuelles.

« La stratégie ne peut pas reposer uniquement sur la mise en relation à un moment donné d'une population de salariés aux aptitudes nettement caractérisées par l'unique et d'un ensemble de postes au contenu technique précis (vision Taylorien). Il est devenu nécessaire de procéder à une mise en synergie dans la durée, des potentiels individuels pour les transformer

[15] Ch. EVERAERE: Management de la flexibilité. Edition Economica 1997, P90
[65] R.BEAUJOLIN –BELLET: flexibilité et performances? Editions la découverte 2004. P32
[4] A.FINOT: développer l'employabilité. INSEP consulting éditions 2000, P15

Rapport-Gratuit.com

en intelligence collective, convertir « les hommes postes » en « hommes systèmes ». (J.PAMADE et R.DORVALE, 1999) » [106]

Via ces conditions, « le concept d'employabilité se fonde sur des compétences actualisées et un comportement d'adaptation (B.GAZIER) […] cela implique que les nouveaux chemins de l'emploi sont marqués par l'incertitude- ils exigent une flexibilité qualitative. »[106]

Cette réalité de flexibilité de l'emploi et du travail et de l'employabilité rend la question de la compétence centrale.

Nous passons donc d'une allocation des ressources à la création des ressources par l'entreprise (nous parlons de ressources immatérielles, tel : les savoirs, les connaissances, les compétences, l'apprentissage… et leur combinaison) pour déterminer un avantage concurrentiel.

Cet avènement qui dessine la destruction du salariat vers la flexibilité de l'emploi arrivant à la réalité de l'employabilité nous permis de poser la problématique suivante :

Comme pratique de flexibilité de l'emploi et du travail les grandes entreprises externalisent quelques fonctions et une partie de leurs productions afin de mieux répondre aux fluctuations des demandes.

Suivant (PIORE, 1978), la segmentation du marché du travail est expliquée par un argument d'instabilité de la demande adressée aux entreprises, et les fluctuations de cette demande sont amorties par le segment-secondaires du marché. La segmentation, résulte donc du mode de gestion de la main d'œuvre par les entreprises en réponse aux fluctuations de la demande. Donc les grandes entreprises gèrent le segment stable de la demande et rejettent sur les sous-traitants (c'est-à-dire les petites entreprises) la gestion de l'instabilité. L'extériorisation des emplois et le recours aux CDD et à l'intérim par les grandes entreprises repousse les petites entreprises dans le segment secondaire du marché.

Cette réalité avancée par PIORE, est elle pour autant vraie à l'intérieur de la petite entreprise (TPE service) ?

[106] E.VATTEVILLE: Management stratégique de l'emploi. Editions EM.2003, P117
[106] op.cit, P136,227

Si les petites entreprises (TPE) représentent des services ou des fonctions externalisés par les grandes entreprises, cela explique que ces TPE présentent une flexibilité de la main d'œuvre pour ces grandes entreprises, est ce que ces TPE pratiquent de la flexibilité de la main d'œuvre en leurs sein selon le modèle d'ATKINSON ?

C'est-à-dire, si les TPE entant que forme hybride (résultant de l'effritement et donc de flexibilisation de la grande entreprise) sont sensées supporter les fluctuations de la demande des grandes entreprises ou remplir leurs fonctions non centrales, est ce que c'est TPE remplissent les conditions d'une « entreprise flexible » selon le modèle de ATKINSON ?

De plus, selon la vision de PIORE, si les petites entreprises doivent gérer le segment secondaire du marché du travail (emploi atypique) est ce que cela veut dire que les TPE ne peuvent pas construire en leur sein un marché du travail interne ?

Enfin si flexibilité qualitative existe (c'est une forme parmi les 3 formes de flexibilité dans le modèle d'ATKINSON), est ce qu'elle permet la constitution d'un marché interne du travail malgré l'inexistence de syndicalisation et des conventions collectives dans les TPE, et qu'elle est la relation de cette flexibilité avec l'employabilité des salariés ?

Afin de répondre à cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

1- Le modèle de « l'entreprise flexible » de ATKINSON est réalisable dans la plus part des TPE privé services informatique avec un degré important du volet flexibilité qualitative.
2- L'existence et la croissance des savoirs, des connaissances et des compétences peuvent accroitre l'adaptation des salariés et en construire un marché interne du travail pour répondre à une flexibilité qualitative du travail.
3- Dans le modèle d'ATKINSON, la flexibilité qualitative (fonctionnelle) permet l'internalisation et la stabilité de l'emploi et la constitution d'un marché interne dans les TPE privés services, ce qui permet aux employés de construire leur propre employabilité.
4- La constitution d'un marché interne du travail dans les TPE service via la flexibilité qualitative permet de raisonner en termes de création et de collection des ressources à l'intérieur de l'entreprise au lieu d'allocation des ressources à partir de l'extérieur.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La réalisation de ce travail et l'étude de la problématique proposée, ainsi que la vérification des hypothèses énoncée nous a amené à présenter six chapitres dont, cinq chapitres théoriques et un chapitre pour approche du terrain.

- Le premier chapitre, concerne d'expliquer les raisons de la flexibilité via les formes de gouvernances (marché, hiérarchie, formes hybrides) en abordant le rôle des coûts de transaction dans l'intégration et la désintégration des activités de l'entreprises, ou les travaux de COASE et de WILLIAMSON sont pivot.

Ainsi que les autres raisons de flexibilité tel le changement organisationnel, le rôle des technologies, la personnalisation des demandes des clients, la croissance du secteur des services dans l'économie.

- Le deuxième chapitre, traite du concept de flexibilité de l'emploi et du travail tout en questionnant la nature du contrat de travail et du contrat commercial par l'internalisation et l'externalisation de l'emploi jusqu'à une dualisation du marché du travail en abordant le modèle de l'entreprise flexible d'ATKINSON.
- Le troisième chapitre : développe la démarche GPEC puis la question de l'employabilité qui peut être une extension à la flexibilité de l'emploi et du travail et/ou une réponse à cette flexibilité.
- Le quatrième chapitre : aborde le rôle déterminant des ressources immatérielles (savoirs, compétences, connaissances…) dans un contexte de flexibilité du travail et de l'emploi.

A travers l'approche par les ressources (PENROSE) et l'approche évolutionniste (WINTER, DOSI), il est question d'évoquer la possibilité de création, de développement et de combinaison des ressources à l'intérieur de l'entreprise, en expliquant la possibilité d'un avantage concurrentiel par la flexibilité qualitative qui offre la possibilité d'un passage à une flexibilité stratégique par le biais de l'apprentissage.

- Le cinquième chapitre : s'intéresse aux critères organisationnels de la flexibilité qualitative qui, dans un contexte de flexibilité nécessite, la stabilité des salariés.

En suite ce chapitre examine les critères et les différents modes de gestion du capital humain via l'internalisation et l'externalisation de l'emploi.

- Le sixième chapitre (approche de terrain) : la collecte de l'information est réalisée par le biais d'un questionnaire fermé, qui à été remis aux responsables (employeurs) de sept (07) TPE (très petites entreprises) privées services informatique, toutes les entreprises exercent dans le même secteur (service informatique).

A travers cette étude, nous tenterons de savoir si ces TPE, par leurs tailles et leur spécificité de métier (métier en évolution constante) sont des entreprises flexibles selon le modèle d'ATKINSON ; et si ces TPE procurent de l'employabilité pour leur salarié en vérifiant les hypothèses suscitées.

Chapitre I :
Facteurs flexibilisant l'entreprise et l'organisation du travail

Introduction :

Dans ce chapitre il est question d'expliquer comment les entreprises sont elles arrivés à utiliser et à produire de la flexibilité du travail et de l'emploi.

Pour ce faire, le passage entre les deux formes de gouvernance qui sont le marché et la hiérarchie (l'organisation) en générant des formes hybrides d'entreprises, est déterminant, pour effectuer un choix en terme d'intégration ou de désintégration des activités de l'entreprise.

En suite, il est nécessaire de mentionner l'affectation de l'organisation du travail par ce choix, et qui peut aboutir à la flexibilité organisationnelle.

En plus dans un contexte d'incertitude et d'urgence, accompagné par une demande variable des clients, le changement est tiré beaucoup plus vers la flexibilité.

Enfin, la puissance du secteur des services et la tertiairisation de l'économie, affecte grandement et profondément l'utilisation des entreprises d'une flexibilité de l'emploi et du travail, de plus en plus accru.

Section I : L'existence de la firme comme une réponse aux coûts engendrés par le marché :

Dans son article de 1937, COASE.R[96] , indique que c'est la présence de coût d'utilisation du marché qui explique l'apparition de la firme.

Avant COASE, si l'on suit le raisonnement de l'école néoclassique, ou l'argumentation relative au marché selon Léan WALRAS, on considère que les échanges marchandes se déroulent comme suit : un individu centralise les offres et les demandes qui émanent du marché et propose un premier prix. Les offreurs et les demandeurs se positionnent alors par rapport à ce prix. S'il existe un déséquilibre entre l'offre et la demande, l'individu propose un nouveau prix : si l'offre est supérieure à la demande le nouveau prix sera plus faible, si la demande excède l'offre, le prix sera supérieur. Le processus se poursuit par tâtonnement jusqu'à l'égalisation de l'offre et de la demande.

On constate donc qu'un individu collecte l'information, effectue des calcules, redistribue l'information …etc, Il effectue de ce fait différentes activités nécessaires à l'obtention de l'équilibre.

A partir de ce point, COASE trouve que ces activités nécessaires qui sont indisponibles à la coordination marchande ont un coût, que WILLIAMSON.O .E par la suite leurs donne l'appellation de « coût de transaction ».

Pour COASE, les coûts d'utilisation du marché (coût de transaction) peuvent être classés en trois catégories.[50]

- Les coûts de recherche et d'information : par exemple pour acheter une voiture (ou vendre une force de travail), on doit collecter de l'information sur les différents offres, se déplacer chez différents concessionnaires, essayer et comparer les véhicules… ce qui coûte notamment en temps et en transport.
- Les coûts de négociation et de décision : les caractéristiques du contrat à mettre en œuvre entre offreur et demandeur sont parfois complexes : quelles quantités, à quelle échéance ; quelle qualité ; à quel prix, avec quelles garanties… ; le processus de décision peut être long et coûteux.
- Des coûts de surveillance et de contrôle : une fois le contrat conclu, il faut s'assurer de son respect.

Il appartient donc à R. COASE (1937) et plus tard à O.E WILLIAMSON (1975) d'avoir légitimé l'entreprise par sa capacité à effectuer des transactions en interne de façon plus économique que le marché.

[96] R.H Coase : la nature de la firme, Revue Française d'économie 1987
[50] O.BOUBA OLGA: L'économie de la firme édition seuil 2003 p67,68

L'entreprise est alors un lieu de production et un lieu de transaction non marchand.

Toutes les dispositions contractuelles sont donc à l'origine des coûts de transaction qui résultent « des coûts de recherche et d'information, des coûts de négociation et de décision ; des coûts de surveillance et d'exécution ».

D'un autre côté « bien que la production puisse être obtenue de manière complètement décentralisée, au moyen de contrats entre individus le fait qu'il en coûte quelque chose de s'engager dans ces transactions est suffisant pour expliquer l'internalisation des transactions, c'est-à-dire l'émergence des firmes dont le rôle sera d'organiser ce qui serait autrement des transactions de marché »[68]

I-1 Choix entre l'entreprise et le marché :

L'internalisation de l'activité par le biais de l'entreprise permet de diminuer les coûts engendrés par le recours au marché, l'entrepreneur cherche donc à économiser sur les coûts d'acquérir des facteurs de production.

L'évitement de la hiérarchie s'explique par l'hypothèse de la théorie standard qui s'articule au tour de la nationalité de l'individu et de l'exactitude de l'information (système d'information) de tous les acteurs : résultat le marché propose des prix auxquels se référent les échangistes.

Or ; la logique marchande coûte beaucoup plus, elle engendre des coûts de transaction (recherche, négociation, contrôle), s'ajoute à cela les comportements opportunistes.

De ce fait, la théorie des coûts de transaction fait de l'entreprise non seulement une fonction de production, mais aussi une organisation alternative au marché dans l'allocation des ressources.

L'entreprise supplante le marché lorsque la taille de l'entreprise augmente à un niveau optimal, c'est-à-dire sans que le coût marginal résultant de cette augmentation de l'activité en interne ne dépasse le coût de transaction en externe.

La théorie des coûts de transaction justifie le passage de la solution marché à la solution hiérarchie par l'hypothèse de rationalité limitée et de l'asymétrie de l'information.

[68] R.H.COASE " :la firme , le marché et le droit" Ed Diderot, Art et Sciences paris 1997 (p12,13)

1. **Le marché :**

Dans l'économie standard, le marché est un système de prix qui permet aux entreprises d'ajuster l'allocation de leurs ressources, l'objectif est la maximisation du profit par l'entrepreneur s'appuyant sur l'hypothèse de rationalité et d'asymétrie informationnelle.

Concernant la production de masse (produit ou services standard), la transaction est clair et ne pose pas de problème, c'est le cas des entreprises (en M) verticalement intégré.

Or ; l'économie de variété transforme radicalement la problématique de l'économie d'échelle, par la flexibilité, les entreprises qui survivront seront celles qui sauront s'adapter plus rapidement que les autres à des changements technologiques, aux changements de choix de consommateurs infidèles, et surtout mettre sur le marché le plus rapidement possible des produits nouveaux et de qualité, ce qui exigent aux grandes entreprises de casser leur structures en unités (ayant ou non leur indépendance juridique), et qu'elles développent des relations à long terme avec un ou deux fournisseurs, donc tout va alors dans le sens d'une forme marché et non plus hiérarchie.

En suivant la vision de WILLIAMSON sur les coûts de transaction, se sont les structures de type[72] réseau qui s'installent (ou doivent s'installer), ce qui renforce l'émergence de nouvelles structures aussi, il s'agit de la montée en puissance de technologie de l'information et de communication, qui abouti à l'effondrement du coût de transmission des données, c'est-à-dire les contacts offreurs demandeurs sont plus faciles qu'avant, résultant la diminution des coûts de transaction et rendent plus attractives la solution « Marché ».

L'exemple des industries industrialisantes (le cas de l'Algérie) à l'aune de l'économie planifiée explique le refus du recours au marché pour éviter les incertitudes qui lui sont liées ainsi que l'augmentation des coûts de transaction liés à cette forme institutionnelle, mais l'augmentation des coûts de l'organisation interne ont dépassé les coûts de transaction qui pouvaient être engendrés par la solution marché. COASE à affirmé cette réalité ; que les coûts d'organisation interne augmentent avec la taille de l'entreprise.

2. **L'entreprise et contractualisation de l'emploi** :

L'entreprise est un mode d'allocation des ressources différent du marché selon COASE, il explique que « la firme est un mode de coordination centralisé reposant sur

[72] A.Karzabi: séminaire poste graduation (module: économie de marché) 2003

l'autorité, si un employé, dans une entreprise se déplace du service (x) vers le service (y) ; ce n'est pas a cause d'un changement de prix relatif, mais bien parce qu'on lui ordonne de le faire, dans ce cas, le système de prix a disparu, il est remplacé par un autre mode de régulation, l'autorité ».[50]

Pour WILLIAMSON, **la hiérarchie exprime une relation d'ordre, elle est également une réponse à la spécificité des actifs et à la rationalité limitée et l'opportunisme**, qui détermine le niveau des coûts de transaction encourus lors de l'échange, donc le choix par les individus des « structures de gouvernance »[6].

La rationalité limitée signifie que les agents ; même rationnels sont dans l'incapacité de prévoir tous les événements susceptibles de se produire dans le futur et de leur affecter une probabilité ce qui donne par conséquent des contrats incomplets, dans ce cas, les individus doivent mettre en place des systèmes de surveillance et de contrôle en cours de contrat ex post , ce qui débouche selon WILLIAMSON sur une incertitude radicale quant aux échanges, ce ci résulte un comportement opportuniste des partenaires.

« L'opportunisme se réfère à la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées spécialement aux efforts calculés pour dénaturer, déguiser, déconcerter, ou semer la confusion, il est responsable de conditions réelles ou artificielles d'information asymétrique, lesquelles compliquent largement les problèmes d'organisation économique… »[51].

Ce comportement soumet la transaction à des aléas, car il peut engendrer une déformation de l'information (asymétrie d'information).

Les analyses en terme d'organisation expliquent donc pourquoi les agents acceptent de s'engager dans une relation d'emploi durable alors qu'ils pourraient renégocier sans cesse les contrats de travail, cette relation d'emploi durable génère, selon COASE , une rémunération plus faible que celle du marché, l'analyse traditionnelle fondée sur les préférences des individus ne peut à elle seule expliquer l'acceptation d'une perte de rémunération, l'argument justifiant l'existence de l'entreprise porte sur l'apparition de coût liés à l'utilisation du système de prix (le marché), comme les coûts de recherche d'information, de négociation, de contrôle.

[50] O.BOUBA OLGA op cit p68
[6] B. BAUDRY: économie de la firme, édition la découverte 2003 (p11)
[51] Olivier WILLIAMSON: les institutions de l'économie, inter édition 1994

Rapport-Gratuit.com

En particulier, « un contrat de travail de long terme avec mise à disposition du temps de travail non complètement spécifiés est moins coûteux que des contrats de court terme mieux spécifiés mais devant être renégociés périodiquement ».[48]

L'approche contractuelle de WILLIAMSON[51] basée sur l'hypothèse de rationalité limitée et d'incertitude explique la coopération et la coordination entre les agents, mais d'un autre côté les agents vont chercher individuellement à tirer parti des imperfections de l'information, ils sont opportunistes.

De plus, leurs compétences acquises dans l'entreprise ont nécessité des investissements spécifiques de la part des entreprises (qui peuvent être incorporés dans des équipements) qu'elles risquent de perdre en cas de départ des salariés (spécificité des actifs). Le comportement des individus dépend également de la fréquence des transactions.

Il faut donc contraindre ou inciter les agents à ne pas absorber à leur avantage la rente organisationnelle en mettant en place des structures de pilotage, ce qui justifie la place de la hiérarchie.

Cependant, l'organisation n'est qu'une structure contraignante destinée à empêcher les agents de tricher. MENARD propose de définir « l'organisation comme une structure de partage fondée sur des comportements stables »[16].

L'organisation est également « le lieu de coopération consciente, délibérée et voulue entre des acteurs qui doivent concilier leurs intérêts avec ceux de l'entreprise »[55] selon WILLIAMSON.

2-1 Le choix de la solution entreprise par la spécificité des actifs :

La spécificité des actifs est pour WILIAMSON l'attribut essentiel de la transaction « un actif est spécifique lorsque sa valeur dans des utilisations alternatives est plus faibles que dans son utilisation présente ».[6]

[48] Muriel MAILLFERT: l'économie du travail; concept, débats et analyses, jeunes édition p142
[51] O; WILLIAMSON: op cite
[16] CIMENARD l'économie des organisations, la découverte, coll "repères" 1990
[55] O. WILLIAMSON: "the economic institutions of capitalism" the free press, N.Y traduit en Français sous le titre "les institutions de l'économie" paris interedition1985
[6] B. BAUDRY: op cit p9

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Le premier auteur à avoir utiliser cette notion de spécificité des actifs est A. MARSHALL en 1890 : « celui qui dirige une affaire a une connaissance des hommes et des matériels qu'il pourrait dans certains cas vendre à un prix élevé à des firmes rivales. Mais dans d'autres cas, son expérience n'aura aucune valeur en dehors de l'activité où il est déjà. Alors son départ lui ferait peut être perdre plusieurs fois le montant de son salaire, car probablement il ne pourrait pas avoir la moitié de son salaire »[73].

WILIAMSON distingue cinq catégories d'actifs spécifiques :

- Les actifs situés en un lieu spécifique : par exemple le minerais, se trouvent dans les lieux particuliers et ne peuvent être déplacés sans avoir à supporter des coûts de transport prohibitifs, ces actifs sont attachés à des coûts de localisation ou de relocalisation élevés qui peuvent devenir une barrière à l'entrée à l'activité si elle est rentable. Dans ce cas de figure, il est préférable d'unifier la propriété (internaliser) afin d'éviter des comportements de « Hold up » de la part des parties engagées dans le contrats, c'est-à-dire pour éviter la rupture du contrat qui peut entrainer une perte très élevée pour la partie qui possède l'actif spécifique (on dit alors qu'il est victime d'un « hold up ».

- Les actifs physiques spécifiques : comme les immeubles et les machines ne pouvant être utilisés que pour une activité précise.

- Les actifs humains spécifiques : main d'œuvre ayant une qualification ou une compétence très particulière qui a couté à l'entreprise beaucoup d'investissement. « toute la rationalité du statut employés – employeurs et même l'existence des firmes repose sur la (spécificité des actifs) ; sans celle-ci, il n'existe pas de raisons connues pour qu'existent les firmes ».

  (Nous reviendrons sur la spécificité des actifs humains dans le prochain chapitre)

- Les actifs dédiés : ils sont destinés à répondre à la demande d'un client précis, et il n'existe pas une autre demande en dehors de la demande formulée par ce client par exemple, pour répondre à la demande de pneus équipant un véhicule haut de gamme de Renault, Michelin développe une machine spécifique qui ne peut être utilisée que pour ces pneus, cette machine est un actif dédié aux pneus Renault.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[73] A. MARSHALL; principales of économics, 1948 p626

- Les actifs incorporels : les marques connues ; les brevets, les fonds de commerce. Pour toutes ces catégories d'actifs spécifiques c'est le degré de leur spécificité qui est important, car un actif parfaitement spécifique ne peut soutenir qu'une transaction et une seul, un actif parfaitement générique peut soutenir l'ensemble des transactions existantes, et entre ces deux cas extrêmes des degrés plus ou moins élevés de spécificité sont envisageables.

Mais le coût d'acquisition d'un actif hautement spécifique est irrécupérable.

La spécificité des actifs est considérée par WILLIAMSON comme un acquis, donc comme variable exogène ; or, que les actifs peuvent être également un résultat des investissements par les entreprises, comme le cas en recherche et développement, en formation, en processus d'innovation…, ici les actifs sont considérés comme variable endogène.

Dans l'approche exogène c'est l'actif spécifique qui est à l'origine de la forme organisationnelle adoptée, dans l'approche endogène le lien de causalité se trouve inversé, ce n'est plus l'actif spécifique qui appelle une forme d'organisation c'est plutôt la forme d'organisation qui est conçue pour générer l'actif spécifique.

3. <u>Les formes hybrides :</u>

Dans un article en 1991[53] WILLIAMSON propose les trois structures de gouvernement que sont le marché, la hiérarchie (la firme) et la forme hybride.

Les formes hybrides s'expriment par des contrats de courte durée ou de longues durées, ces formes existent surtout dans les pays avancés.

Les relations interentreprises montrent que d'autres modes de coordination (d'autre structure de gouvernance) sont possibles : La sous-traitance, le partenariat, la création de joint venture… sont des modes de coordination hybrides qui ne sont assimilables ni au marché pur ni à la hiérarchie pure.

Les entitées concernés par cette forme sont juridiquement indépendantes ce qui les éloignent de la hiérarchie, elles exigent une spécialisation des caractéristiques qualificatives des biens (non standard) ce qui les éloignent de la coordination marchande, par exemple les entreprises réseaux qui s'adaptent à l'instabilité de l'environnement.

[53] O. WILLIAMSON: "comparative economic organisation: the analysis of discrete alternative" 1991

« La structure en réseaux de la firme est une réponse évolutionniste aux incertitudes des marchés »[9]

Dans ce cas « l'économie n'apparaît plus comme une articulation de marchés et d'organisation (firmes), mais comme un vaste réseau de contrats, dont les propriétés dépendent de la topologie des relations et de la nature des contrats ». (Eric. BROUSEAU)

S'appuyant sur l'hypothèse d'incertitudes forte, et en distinguant les transactions selon leur fréquence (occasionnelle ou récurrente) ; et le degré des spécificités des actifs (non spécifique, moyennement spécifique, hautement spécifique) Williamson identifie les structures de gouvernance.

- Lorsque les actifs sont non spécifiques, la fréquence des transactions soit occasionnelle ou récurrente, on passe par le marché.
- Quand les actifs sont hautement spécifiques et la fréquence des transactions élevée on passe par la firme (gouvernance unifiée).
- Quand les actifs sont moyennement spécifique (les formes hybrides) ; la gouvernance est bilatéral ou trilatérale.

- La gouvernance trilatérale consiste à mettre en place un contrat de long terme en instituant un arbitre pour régler les problèmes à venir, et qui peut être nom humain (règles de décision inscrites au contrat) ou humain (l'expertise d'un tiers), le contrat reste fondamental.
- La gouvernance bilatérale ne se limite pas à inclure des règles d'adaptation, elle vise également à transformer la relation en une « mini- société ». Tant que les parties permanentes restent autonomes, en est dans la gouvernance bilatéral, dès qu'elles perdent cette autonomie on évolue vers une gouvernance unifiée (la firme).

Les trois formes de gouvernance expriment des choix et des changements organisationnels qui peuvent prendre plusieurs formes qui se traduisent en particulier par une modification des structures de l'entreprise, l'introduction de nouveaux processus de production, ***des modifications ou de nouvelles formes d'organisation du travail***.

[9] B. KOGUT,N.KULATILAKA, operating flexibility, global manufacturing, and the option value of a multinational network, management science, vol 40 1994 (p124)

De la forme marché à la forme hiérarchie il y a internalisation des activités (et des actifs) ce qui permet des réductions de coûts, mais de la hiérarchie vers les formes hybrides il y a externalisation ce qui permet également, des réductions des coûts jusqu'à la solution marché.

Ce cercle de 360 degré reste guidé par la comparaison entre les coûts de chacune des formes de transaction.

Par ailleurs les coûts de transaction seuls ne sont suffisants pour comprendre la façon dont les entreprises décident en matière d'externalisations – internalisation (et donc de flexibilité) de leurs activités et de leurs actifs.

Le temps, la technologie, l'innovation, les compétences humaines jouent un rôle essentiel, parce que l'entreprise n'est seulement une fonction d'allocation de ressources mais également une fonction de création de ressources (*les compétences et connaissances notamment*).

3.1 Flexibilité et réseaux :

L'organisation est un concept qui s'applique à une entreprise d'une forte intégration vertical, ou ses frontières sont bien claires « vision interne de l'organisation » mais l'entreprise est toujours – à intérêt d'être- en relation avec des entités externes pour réaliser des opérations et pour son insertion dans l'environnement ; « Vision externe de l'organisation », ici les frontières de l'organisation ne sont plus définies par les critères juridiques ou financiers, mais par des critères opérationnels.

Ces entités internes et externes qui permettent le développement de la flexibilité de l'entreprise concerné sans frontière sont appelés réseaux.

3.1.1. De l'intégration verticale au partenariat :

Dans un environnement économique relativement stable au début de XXe siècle, les entreprises ont développé des stratèges de forte intégration verticale, pour contrôler à l'intérieur de leur frontières les activités, de conception, de production et de commercialisation de leur produits ,cette stratégie permettait de réduire les coûts par effet d'échelle et par substitution de coûts de coordination (firme centralisée) à des coûts de transaction élevés (marché décentralisé).

L'instabilité et la perturbation de l'environnement par la suite, ont remit en cause les stratégies d'intégration verticale, ce qui a affecté l'ensemble des activités de l'entreprise.

La solution est donc dans la réduction d'intégration verticale qui consiste à reporter à l'extérieur de la firme les besoins de flexibilité qui, sans cela s'imposeraient à elle. C'est la flexibilité externe qui limite les besoins de flexibilité interne. D'autre part, la diversification qui permet de réduire l'incertitude par multiplication des activités sujettes à incertitude.

Cela, permet plusieurs formes de flexibilité ; depuis la sous-traitance jusqu'à l'entreprise virtuelle en passant par les partenariats et les alliances.

Ces formes d'organisation ont en commun de transformer la firme en un réseau d'unités plus ou moins couplées, susceptibles de reconfiguration rapide en cas de perturbation.

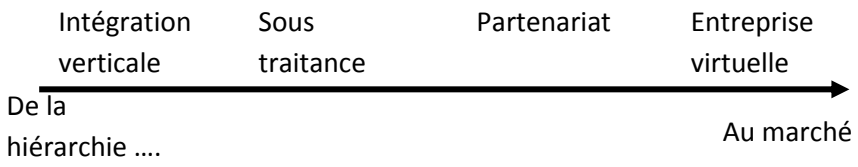


Schéma 1 : Le recul de l'intégration verticale, source de flexibilité [41]

Il est important de souligner que, la firme réseau allie l'intégration classique (filiales internes et externes) avec la déconcentration des activités ; ce qui permet une division mondiale des fonctions : le plus souvent, les activités commerciales d'ingénierie, les fonctions vitales de l'entreprise (RD, conception, direction financière et administrative) sont très centralisées et se composent d'unités fonctionnelles chargées de la gestion des flux internationaux des entrants productifs, des ressources techniques et des ressources financières.

Ainsi, la planification des activités et le pouvoir décisionnel restent, tout comme dans l'entreprise intégrée, centralisée ; tandis que la gestion des activités centralisée dans l'entreprise intégrée est ici déconcentrée.

[41] J.C TARONDEAU: la flexibilité dans les entreprises p84

Cette stratégie « d'externalisation internalisante » permet à la firme de dégager, grâce à un recentrage de ses activités sur son métier de base (RD, conception) des économies d'échelle et de renforcer son avantage spécifique, nous explique Dinitri UZUNIDIS.[20]

3-1-2 la sous-traitance :

L'évolution des relations inter-entreprise est incontestable, d'où la sous-traitance, appelée également « cotraitante » ou « impartition ».

Le donneur d'ordre recherche à la fois sécurité et pérennité par la trilogie : qualité, prix (coût), délai.

L'AFNOR (l'association Française de normalisation) définie la sous-traitance comme : « opération concernant pour un cycle de production déterminée une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication , de mise en œuvre ou de maintenance du produit, dont une entreprise dite sous traitant ou preneur d'ordre, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécification techniques que le donneur d'ordre, arrête en dernier ressort ».[86]

La sous-traitance permet à l'entreprise de reporter sur des partenaires extérieurs à elle le maintien des capacités excédentaires, comme source externe de flexibilité.

C'est une forme de **sous-traitance de capacité** qui est utilisée par les donneurs d'ordre pour pallier l'afflux, afin de répondre à un faible niveau d'investissement de certaines industries et la saisonnalité de certains marchés, critères souvent liés à des contraintes impératives de délais, elle est utilisée aussi pour garder en réserve les capacités de production propre à l'entreprise, c'est une politique pour obtenir de l'extérieur « **des capacités quantitatives** »

La **sous-traitance de spécialité** quand à elle, est une politique pour obtenir de l'extérieur « des capacités qualitatives, le donneur d'ordre s'adresse dans ce cas à un spécialiste qui dispose des équipements et de compétences nécessaires à ses besoins, (que la firme juge trop coûteux ou trop risqué de développer et produire elle-même).

[20] DIMITRI UZUNIDIS le travail bradé, automatisation, mondialisation, flexibilité éditions l'harmattan. 1997 p100

[86] Marie Hélène PAULIN: "la sous-traitance industrielle en 1995, la hausse se confirme" statistique n°72, 1997

Donc la sous-traitance peut traduire la recherche de savoir faire que l'entreprise ne possède pas, et la recherche des prix de revient compétitifs, qui peut se traduire par un coût de main d'œuvre plus bas.

Ceci explique que « le recours à des formes externes de mobilisations de main d'œuvre compense en partie la réduction de la main d'œuvre directement mobilisée par l'entreprise sous la forme du salariat »,[90] par conséquent, la sous-traitance de la fonction GRH[103] est possible par le biais d'externaliser, le recrutement (donc la question de la mobilité et des compétences, la formation…)

Par ailleurs, *là sous-traitance par l'externalisation permet à l'entreprise un recentrage sur son métier de base par la délégation des activités jugées non centrales à des partenaires externes. La sous-traitance permet une fonction adaptatrice qui dépend de la capacité de l'entreprise à contrôler ces relatons contractuelles afin de pouvoir conserver ses compétences et techniques les plus spécifiques et ne pas compromettre sa flexibilité à long terme.*

3-1-3- <u>le partenariat :</u>

C'est un mode de relation qui lie deux entreprise poursuivant des buts communs qui se distinguent de la sous-traitance qui implique une hiérarchie entre la firme qui donne des ordres et celle qui les reçoient.

Le partenariat associe des entreprises dans une relation symétrique, où chacun est pourvoyeur de ressources pour l'autre.

La relation est durable lorsque la symétrie des intérêts est respectée et engendre la confiance. Cette forme d'organisation est utilisée pour plusieurs raisons : développement de technologie, accès à des marchés, échanges de ressources….

Les constructeurs automobiles et les équipementiers sont en relations partenariales, ces derniers on besoin des constructeurs pour accéder au marché, les constructeurs ont besoin des équipementiers pour développer et produire des modules d'automobile.

En évitant des investissements importants (élargies), les partenaires réservent leurs capacités d'investissement pour le développement de leurs compétences distinctives.

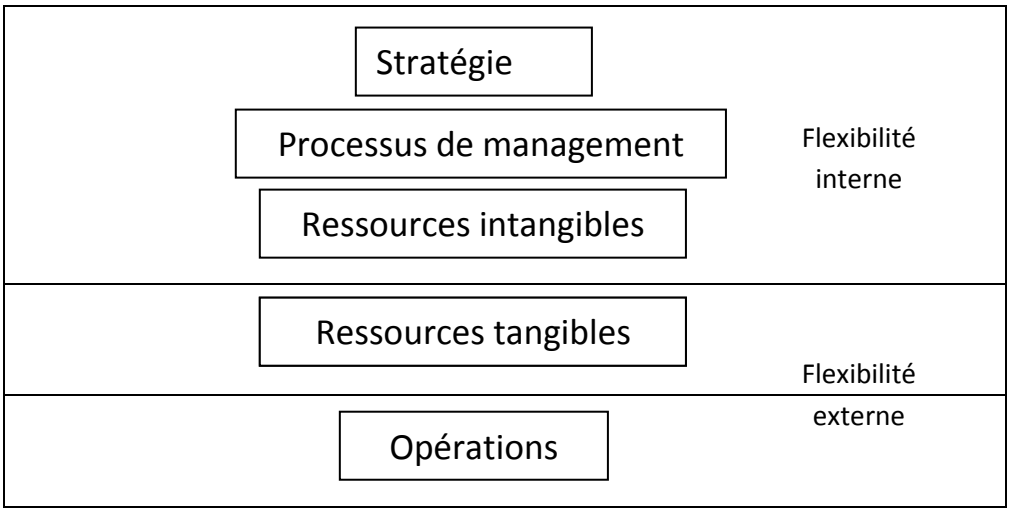
---

[90] N, THEVENOT; Valentin, J (2003) "une approche empirique de l'extériorisation de la main d'œuvre, études des entreprises industrielles Française 1984-2000"XXIIIème journées de l'ARS Grenoble 11-12 septembre

[103] Baromètre outsourcing RH 2004 merlane

La firme préserve l'autonomie de développement de ses ressources stratégiques ; c'est-à-dire des compétences qui , situées au cœur de son métier définissent son identité et la différencient des autres firmes, ces ressources stratégiques sont essentiellement des savoirs tacites non imitables, non transférables et non accessibles sur un marché (des compétences spécifiques).

Schéma 2: Flexibilité interne et flexibilité externe



Source: R. Sanchez et A. Heene, managing for an uncertain future, international studies of management and organisations 1997 (P 24)

3.1.4 L'entreprise virtuelle **:**

C'est celle qui s'occupe que des activités de haut niveau (pour préserver ses compétences stratégiques) et confie les activités opérationnelles de niveau bas à des tierces.

Elle réduit son degré d'intégration verticale jusqu'à la limite extrême au point qu'elle perd son identité.

La qualité de « virtuel » peut exprimer aussi, la dématérialisation des opérations réalisées par la firme et le recours aux technologies de l'information pour assurer les relations avec les autres membres du réseau.

Les formes suscitées de relations interentreprises marquent la recherche de flexibilité dans les systèmes socio productifs, ce qui dessine une constitution d'entreprise en réseau, voire d' « entreprises transactionnelles » (FRERY, 1997), ou la distinction entre « le dedans » et « le dehors » est ténue, où l'entreprise se confond avec son environnement. Les constats convergent alors vers une représentation de l'entreprise aux frontières flou, voire aux contours

insaisissables (Gapier, 1992), dans laquelle les modes de recours au marché (contrats commerciaux) et à la hiérarchie (contrats de travail) sont hybridés (POWELL 1990) et les périmètres internes et externes de l'entreprise ne sont pas destinés à être stabilisés (TIXIER et LEMASLE, 2000) ».[65]

Section II : l'organisation du travail et nouveaux contexte économique : vers plus de flexibilité.

II.1 L'organisation flexible : une suite à l'avènement organisationnel :

La flexibilité trouve ses origines dans l'évolution historique de la production depuis la division du travail jusqu'à la flexibilité de l'équipement de production-qui permet d'ajuster les équipements face aux fluctuations quantitatives (flexibilité en volume) ainsi que qualitatives (flexibilité en spécifications) de la demande.

Cette flexibilité productive affecte largement les modes du travail résultant une flexibilité du travail et de l'emploi ;

C'est le dépassement des modes organisationnels qui précédé le système de production flexible et donc l'emploi flexible, qui explique (parmi d'autre) l'émergence et la force de ce dernier.

1- <u>La remise en cause du système Taylorien</u> :

L'organisation Taylorien (l'OST) à constamment été critiqué, mais elle n'a pas toujours été en crise (STANKIE WICEZ, 19988), car selon (LINHART 1994), les principes Tayloriens continuent à dominer largement la conception du travail [23]

Le principe du taylorisme est constituée d'une séparation absolue entre la conception et l'exécution du travail, et implique la spécialisation des individus dans l'exécution d'opération élémentaires, selon l'expression de (F.W.TAYLOR 1957) : « les membres de la direction mettent au point la science de l'exécution de chaque élément du travail qui remplace les bonnes vieilles méthodes empirique traditionnelles »[3], cette division qui n'est que l'extension de l'idée de division du travail adopté d'abord par A.SMITH, qui à établit un lien

[65] – RACHEL BEAUJOLIN BELLET (s.dir) flexibilité et performances .édition lé découverte 204 (p12)
[23] E.MARTINEZ: les salariés à l'épreuve de la flexibilité, édition de l'université de Bruxelles 2010, p62
[3] Anne GRATACAP: la gestion de production 2eme édition, édition Dunod 2002, p14

Rapport-Gratuit.com

entre extension du marché, approfondissement de la division du travail, augmentation de la productivité, progrès technique et croissance (BOYER, SCHMEDER 1990) [43]

Sous c'est conditions, le Taylorisme cherche une main d'œuvre obéissante, une personnalité docile et une capacité à se conformer aux méthodes définies par les organisateurs, en contre parti d'une promesse d'amélioration du niveau de vie des salaries, d'ailleurs Taylor à majoré le salaire d'une prime.

Dans les années 1920 aux États-Unis un mouvement de mécontentement se traduit par des grèves, et en Europe dans les années 1950 un certain malaise apparait contre un système industriel déshumanisant qui utilisé des taches répétitives, monotones et sans intérêts.

C'est éléments signes d'une première crise du taylorisme, ont été suivies par des expériences d'enrichissements* et d'élargissements* de travail ; on commence à confier aux salarier la responsabilité des taches de fabrication, puis des activités de contrôle et de préparation du travail, ce qui à réduit indéniablement la séparation entre conception et exécution.

A partir des années 1980 la crise du Taylorisme, n'est plus à l'origine des contestations ouvrières, mais à l'existence et le fonctionnement optimal des nouveaux systèmes de production (l'électronisation, l'informatisation des systèmes) qui suppose une rupture avec les principes de l'organisation scientifique du travail.

L'organisation Taylorienne rigide s'accommode mal : -d'un changement très fréquents des modèles – d'une fabrication des produits personnalisés – d'un délai de livraison de plus en plus court, qui constituent des atouts décisifs, et pour conquérir des nouveaux marchés.

L'évolution de la compétitivité des firmes est attribuée à l'automatisation, à l'acquisition de matériels polyvalents dont la configuration est possible, aux facilités offertes par la conception assistée par ordinateur (CAO), et à l'adaptabilité des équipements flexibles.

Le rythme de l'introduction de nouvelles technologies est facteur importent pour la compétitivité des entreprises. Il suppose l'existence d'une main d'œuvre qualifiée et

[43] J.H. JACOT; J.F TROUSSIER : travail compétitivité, performance, édition économica 1992, p256

* L'enrichissement du travail: se traduit par une augmentation du champ de responsabilité du travailleur; l'extension du travail est vertical dans la mesure où il a plus de responsabilité, plus d'autonomie et plus d'initiatives à prendre

* L'élargissement du travail: consiste à augmenté le nombre de tâches effectuées par une personne, c'est une extension horizontale du travail qui conduit à multiplier les taches, mais sans changer le degré de responsabilisation ou d'autonomie de l'individu.

dynamique, l'OCDE à reconnue ce fait dans son étude de 1996[38] sur la compétitivité des entreprises.

Le taylorisme comme méthode d'organisation de travail se montre inadéquat dans ce contexte.

Par ailleurs plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines émergent ;on trouve le « management participatif » qui suscite la mobilisation de l'intelligence des salarier autour d'un projet en introduisant leur initiatives et leur créativité, tel par exemple les cercles de qualité et l'approche TQC (Total quality control), ce qui donne une tendance à substituer une définition par les objectifs à attendre ou par les fonctions à remplir à la définition classique des taches.

Il est à remarqués également que l'apprentissage, c'est-à-dire la maitrise d'un nouvel outil, d'une nouvelle organisation, devient un critère déterminant de l'efficience industrielle. Les processus de conception et production industrielles mise au point par une entreprise deviennent alors inappropriables par une autre entreprise, car ils sont basés sur l'apprentissage et la mémoire individuelle et collective.

Il est à constaté donc que l'intégration des nouveaux modes de gestion des ressources humaine – à l'opposé des rigidités du Taylorisme- paraissent comme le meilleur outil pour assurer la flexibilité de l'entreprise.

2- <u>La remise en cause du fordisme :</u>

L'étude et l'analyse de JESSOP 1991, à permis de cerner les caractéristiques du Fordisme qui se résume comme suite :

1- Comme modèle industriel, le Fordisme est caractérisé par une production de masse, par le travail à la chaine et par des employés ayant des compétences techniques très limitées.

2- Le Fordisme comme modèle macroéconnique est fondé sur les économies d'échelle qui amènent à l'augmentation de la productivité, résultant une hausse du niveau des salaires allant de pair avec l'augmentation de la demande et une croissance des profits qui est favorisé par l'utilisation des facteurs de production à temps plein.

[38] Hedva SARFATI : flexibilité et création d'emploi: un défi pour le dialogue sociale en Europe, édition l'harmattan 1999. p193

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ce système nécessite de grands investissements afin d'obtenir un système de production de masse plus standardisé, plus rapide et rentable, qui alimente de nouveau le cercle de prospérité.

3- Le fordisme fourni en mode particulier de régulation économique et sociale selon les fonctions suivantes : la distinction entre la propriété et le contrôle des grandes entreprises- l'existence d'une bureaucratie qui exerce du contrôle autoritaire sur le travail- la reconnaissance de la légalité des syndicats et des négociations collectives et la dépendance des salaires de la productivité d'emploi.

4- Le fordisme fournit également un modèle sociale qui est lié à la grande consommation des biens et des services standardisés. L'état offre des biens et des services collectifs standardisés, et il est responsable de la gestion des relations entre le capital et les employés.

Ce modèle idéal du Fordisme présenté par JESSON 1991 à été critiqué, en expliquant qu'il existe une divergence entre le Fordisme idéal et le Fordisme réel qui diffère dans chaque pays.

A partir des années 1970 la crise du Fordisme commence à ce propager.

Les grandes lignes de production rigides sont devenues de plus en plus difficiles à gérer et les employés ont commencé à réagir à l'organisation autoritaire de l'emploi, d'où une diminution de la productivité.

La globalisation a favorisé l'interdépendance des économies nationales, il n'est plus la tradition pour les états de gérer leur propre économie, ni pour les entreprises d'avancer dans leurs prospérités, et la production de masse n'est plus capable de répondre à la diversification de la demande au niveau globale.

La diversification de la demande de biens et de services, a été cause et effet de la modification de comportement du consommateur, et le déplacement des employés vers le secteur tertiaire, ainsi que le morcellement du marché de travail et des conditions du travail ont créé de nombreux groupes de consommateurs distincts.

Dans ces conditions le Fordisme a entrainé une augmentation des coûts des biens publiques et collectifs, et par la suite le déséquilibre entre la réalité économique et attentes sociales a créé des tensions sociales à cause de la répartition injuste des revenues.

Ce qui suit cette période où la stabilité a été remplacée par, les fluctuations, l'incertitude ; c'est un nouveau système de production flexible accompagné par l'automatisation, par le développement de l'informatique et de l'électronique et par les mutations techniques.

Les systèmes de production flexibles exigent de nouveaux modèles flexibles d'organisation du travail opposés à l'organisation Taylorienne rigide.

R. Boyer 1986 explique que l'émergence d'une flexibilité multiforme est d'abord la révélation d'une crise, celle du « cycle d'accumulation de type fordiste »[47]

3- La solution par la flexibilité :

Dans les années 70 et 80 le contexte économique et technologique est devenu de plus en plus hostile au principe de la production de masse (PIORE et SABEL 1984)[52] sous la pression de la concurrence, les entreprises ont commencé a concevoir de nouvelles stratégies compétitives et d'organisation du travail (plus flexibles) qui ont en un grand retentissement sur les relations professionnelles et les politiques relatives aux ressources humaine.

Les principaux types de mutations structurelles, les plus cités par (KOCHAN et VERMA 1989, ROJOT 1989)[52] et qui sont à l'origine de cette réorientation :

- Internalisation croissante de l'activité économique
- Existence de technique de production plus souple issue des progrès des technologies de l'information et des télécommunications.
- Raccourcissement du cycle de vie des produits et accélération du rythme de l'innovation.
- Importance accrue de l'avantage concurrentiel résultant de la qualité des produits ou des services.
- Perte d'importance du secteur manufacturé au profit des industries des services, et de l'ouvrier au profit de l'employé.

[47] M.DE MANTEUIL- MIRIBEL, A EL AKREMI: la flexible: travail, emploi organisation en débat, édition érés 2005, p64
[52] OCDE :nouvelles orientation dans l'organisation du travail, la dynamique des relations professionnels 1992. p10
[52] Ibidem p10-11

- Evolution de la composition démographique des mentalités et des niveaux d'instruction de la population active actuelle.

Ce que nous avons avancé, débouche sur l'émergence d'une excellence industrielle qui est attribuée à l'instauration de la production en juste à temps, à la gestion totale de la qualité et à une implication totale des travailleurs (HALL 1987 ; ASKENAZY et GIANELLA 2000, OSTERMAN 2000)[23]

Cette vision de l'efficacité organisationnelle est ensuite confortée par les analyses des institutions internationales, comme l'OCDE 1996[23] et la commission européenne 1999 qui dressent l'inventaire des modalités de l'organisation adoptées par les entreprises performantes : Spécialisation flexible, production allégée, qualité totale, évolution des compétences, sous traitance, etc.

Pour l'entreprise, il s'agit tout à la fois de rentabiliser les investissements technologiques et d'adapter le plus finement possible la production en quantité et en qualité, aux variations de la demande.

L'organisation en flux tendue (flexible), combinant le principe de livraison en juste à temps et la réduction des stocks, et les stratégies de gestion de la qualité ont comme trait commun de viser l'élimination des temps improductifs à travers une mobilisation plus intensive du travail.

Ces mutations ont des effets multiples, sur l'organisation du travail et la gestion de l'emploi, elles témoignent également des transformations du travail (ALALUF 1986, CORIAT 1990, 1991, DURAND 2004, LINHART 1994, VATIN 1987, VELTZ 1991)[23]

Les structures d'organisations souple et décentralisées (flexible) qu'il faut mettre en place pour bien utiliser les nouvelles technologies supposent une amélioration des compétences du travailleurs moyens, pour qu'ils puissent exécuter des tâches de plus en plus complexes, ce ci conduit à une flexibilité fonctionnelle.

[23] E.MARTINEZ op cit p57

[23] E.MARTINEZ op cit p60

Tableau 1:Production de masse, production flexible : deux systèmes d'organisation industrielle

	Production de masse	Production flexible
Taille de l'unité industrielle	Grande	Grande variété des tailles
Technologie	Equipement spécialisé pour utilisation particulière	Equipement flexible automatisé. Conception et production assistée par ordinateur
Organisation du travail	Séparation entre la conception et l'exécution du travail. Spécialisation étroite d'individus dans l'exécution d'opérations élémentaires. Fixation des taches	Investissement en formation Polyvalence Elargissement des tâches Flexibilité du volume d'emploi
Structure de contrôle	Structure hiérarchique. Contrôle autoritaire.	Suppression des niveaux hiérarchiques et des méthodes de contrôle autoritaires. Communication horizontale. Groupes auto_ gérés responsables et autonomes
Produit (output)	Grande quantité. Petite variété. Standardisation.	Ajustement de la quantité. Possibilité pour grande variété. Personnalisation (éloignement de la standardisation) production sur commande
Stratégie concurrentielle	Contrôle du marché par les prix	Réorganisation du travail et de la structure afin de gagner en efficacité. Flexibilité- innovation. Focalisation sur les « activités de noyau ». Utilisation de la sous traitance
Cadre institutionnel	Centralisation	Décentralisation

Par : SCHMITZ 1989, VICKERY, et WURZEBERG 1996

II-2- le passage de la grande entreprise à une taille plus petite d'entreprise; Les firmes réseaux :

1- Small is bieutiful *:*

L'essoufflement des économies d'échelle, lié à la saturation des marchés solvables et à l'augmentation des coûts de production et de gestion des grandes unités de production conduit les grandes entreprises à adopter des techniques de production économisant la main d'œuvre, surtout non qualifiée.

DANIELL BELL* 1973 à qui on doit la notion de société post-industrielle affirme que ; « l'entreprise capitaliste classique dont l'avantage résidait dans la taille et la production intégrée de grandes séries, cède le pas aux usines flexibles, capables de fournir des produits diversifiés et spécialisés… le temps de la production de masse et des usines géantes est passé. Petite taille, flexibilité des usines et des entreprises, tels sont aujourd'hui les moyens de la survie et du succès »6[1].

D'un autre, côté rester petite et isolée est une stratégie risquée, qui ne peut que déboucher sur l'effacement et la mort de ces petites entreprises; c'est à dire que leur niveaux de pérennité se réduit d'une vitesse très rapide.

Mais la solution peut se trouver dans la logique des réseaux, qui fait passer l'entreprise en situation hybride (entre marché et hiérarchie) afin de nourrir sa position en force, sécurité et adaptation à un environnement aléatoire.

2- L'importance des réseaux dans le processus de flexibilisation :

2-1- politiques de libération et changement du contexte économique :

La modification de la structure organisationnelle de la firme à partir du milieu des années 1980 aux États Unis et en Europe (émergence de la firme réseau) est le résultat des mutations des structures économiques. Elle est d'abord une réponse aux limites du fordisme révélées des la fin des années 1960 par l'épuisement des grappes technologiques- mécaniques, automobiles…, par le refus grandissant des conditions de travail salarié, par la croissance des coûts bureaucratiques (qui sont l'ensemble des coûts financiers et de temps pour coordonner et gérer les relations qui se tissent entre les différents activités de la firme), liés à la gestion de

---

* DANIELL BELL : à affirmé cette réalité après avoir analysé les trois grandes groupes (US STEEL, General Motors, IBM) ; il a expliqué comment chacune à tour de rôle à connu des difficultés puis perdu sa place dominante du fait de ses rigidités face aux évolutions économique.

[61] PIERRE MORIN : la grande mutation du travail et de l'emploi, les éditions d'organisation 1997.P 51

la grande taille et la rigidité de l'offre face aux évolutions contrastées de la demande et des marchés, qui s'intensifient avec la crise des années 1970.

Il s'ensuit le décloisonnement des marchés qui constitue une évolution significative.

L'objectif des politiques d'assainissement, de privatisation et de déréglementation est d'améliorer les conditions de l'offre en réduisant les coûts de production (salariaux et réglementaires) et de libérer les entités fortement intégrées du fardeau des structures inefficaces (entreprises publiques) dont la présence sur le marché (le plus souvent grâce au soutien des états) compressait le taux moyen de profit, et empêchait les grandes firmes de valoriser au mieux leur capitaux excédentaires.

2-2 le fonctionnement des réseaux : de la centralisation à la déconcentration *:*

Avec le changement du contexte de la concurrence, le mode traditionnel hiérarchique laisse la place au Toyotisme (ou Ohnoisme : production JAT), qui s'affirme rapidement comme le nouveau paradigme organisationnel à adopter.

Les méthodes de gestion japonaises ont fortement influencé l'organisation des grands groupes occidentaux. La firme – réseau se présente comme une adaptation occidentale du modèle organisationnel du Kereitsu Japonais, fondé sur une forme collective d'organisation industrielle caractérisé par des relations contractuelles stables, le Kereitsu est un groupe d'entreprises (grande firme autonome, banque, compagnie d'assurance, entreprise de composants et d'élaboration de matériaux, séries d'entreprises engagées dans des secteurs divers) liées entre elles par des coalisions, des participations croisées, des échanges commerciaux, des directions et des administrations imbriquées et un engagement à une destinée commune.

Se type d'organisation industrielle s'oppose au système fordiste qui est caractérisé par l'intégration verticale et horizontale (source d'économie des coûts de transaction).

- Nous avons déjà expliqué ce point (mais ayant de coûts de gestion bureaucratiques élevés) comme moyen d'internalisation des imperfections des marchés et de renforcement des barrières à l'entrée.

Ces deux formes d'organisation s'appuient sur la coordination des flux informationnels et sur une large variété de relations contractuelles et financières, qui permet

de déconcentrer et de décentraliser une partie des activités, sans perdre d'autre part de contrôle des collectifs de travail éparpillés.

La nouvelle organisation déconcentrée et flexible (firme réseau) permet [20]:

- Une division et une spécialisation interentreprises du travail tout en réduisant les coûts administratifs.
- Elle permet le partage des coûts et des risques et apporte d'importants gains collectifs de productivité sans exposer au risque des relations de marchés les entreprises membres des réseaux.
- Elle permet de réduire les coûts bureautiques liés à la concentration et à l'intégration des activités, tout en internalisant les coûts de transaction liés à l'incertitude du marché.
- Par l'alliance de l'intégration classique (filiales internes et externes) avec la décentralisation des activités ceci permet une division mondiale des fonctions (le plus souvent, les activités commerciales d'ingénierie ou d'assemblage final de la production sont celles qui sont le plus déconcentrées); les fonctions vitales de l'entreprise (RD, conception, direction financière et administrative, ainsi que le pouvoir décisionnel sont très centralisées dans l'entreprise intégrer, est ici déconcentrée ; ce qui permet à la firme de dégager, grâce au recentrage de ses activités sur son métier de base des économies d'échelle et de renforcer son avantage spécifique.
- D'offrir une gamme plus flexible de relations contractuelles entre les firmes membres du réseau (partenariat, sous-traitance, franchise, accords de licences) qui se traduisent par des relations financières moins couteuses pour la firme mère.
- L'externalisation de certaines fonctions (fournitures, assemblage, comptabilité services logistiques, etc).

2-3- types de réseaux :

On peut distinguer quatre types généraux de réseaux[99] :

[20] D.UZUNIDIS, S.BOUTLLIER : le travail bradé ; automatisation : mondialisation ; flexibilité. édition l'harmattan p 98, 99,101

A)- les réseaux intra-entreprises :

Le développement d'un réseau à l'intérieur de l'entreprise assure la gestion de l'information et des relations internes pour une meilleure coordination du travail quotidien en utilisant largement des moyens informatiques et de télécommunication.

Ce type vise trois objectifs (LYBERAKI et MOURIKI 1996) :

a)- l'entreprise doit intensifier ses activités en recherche et développement (R&D) ce qui lui permet de diminuer le cycle de vie de ses produits, ainsi que la réduction du temps d'amortissement des coûts de recherche et développement.

Il faut donc incorporer la recherche, le développement et la production, qui ne peut se réaliser que par la coordination qui oblige l'entreprise à créer des liens de forte coopération et des réseaux intra-entreprises, résultant en des organisations horizontales.

b)- l'utilisation des méthodes de la qualité totale à toutes les étapes du processus de production afin de réaliser une qualité élevée aux coûts raisonnables.

c)- la recherche de la décentralisation concernant la production et son contrôle en créant et responsabilisant des petits groupes autonomes. Ceci donne des structures organisationnelles plus décentralisées (modèle japonais) qui se basent sur la coordination et la collaboration entre ces groupes autonomes.

B)- les réseaux trans-entreprises :

Ce type permet la gestion des relations externes avec les fournisseurs, clients et même les consommateurs, et d'autres partenaires, afin de diminuer (par l'intermédiaire de l'informatique) les délais de fabrication, de réduire les stocks, d'adapter les produits à la demande et d'obtenir des services divers.

Ainsi, par la personnalisation des produits, des liens étroits se tissent entre les producteurs et les consommateurs, surtout pour les entreprises à forte utilisation d'un équipement spécialisé.

Ces liens entre fabricateur et utilisateur nécessitent un réseau dans lequel les informations fournies par les utilisateurs influencent le producteur à temps pour influencer la conception des produits nouveaux (COOKE et MORGAN1993).

[99] VOUDOURIS.IRINI : emploi atypique comme mode de flexibilité des organisations, thèse de doctorat université paris X Nanterre, 1998 (p 45…49)

Rapport-Gratuit.com

L'émergence de ce type des réseaux s'explique par la nécessité de la part des entreprises d'améliorer constamment la qualité de leur production, et par le développement rapide de la technologie et l'intensification et la globalisation de la concurrence, qui obligent les entreprises de se tourner vers la spécialisation.

Ce qui conduit à la spécialisation flexible (PIORE et SABEL1989)[65] qui désigne une alternative à la production de masse, un nouveau mode de croissance qui correspond à un système de consommation et de production à la fois spécialisé et différencié.

PIORE et SABEL estiment que la fragmentation de la consommation déplace la priorité de la concurrence vers le design et la qualité au détriment des coûts.

C)- les réseaux inter-entreprises :

C'est des formes d'alliances diverses qui constituent un moyen de partager le savoir-faire, d'adopter les produits à la demande locale… Ils permettent la réalisation en commun d'investissement et le renforcement de la position stratégique individuelle d'une entreprise.

Se type de réseaux se trouve à l'opposé de l'entreprise fordique où le principe de l'intégration verticale domine.

D)- les méta-réseaux :

Qui cherchent à modifier l'environnement lui-même par l'intermédiaire des groupes de pression organisées.

La forte généralisation du modèle des réseaux ne signifie pas que toutes les entreprises suivent la même direction.

Il y a une grande variété de types alternatifs d'organisation d'entreprise dont plusieurs se situent entre les réseaux et l'organisation hiérarchique classique(Dicken et Thrift 1992).Il y a aussi une grande variété de modes d'organisation de l'emploi qui s'y appliquent, que cela soit le recours à la sous-traitance et aux prestataires de services et le développement et l'utilisation des formes de contrats atypiques, et donc la flexibilité qualitative et quantitative de l'emploi .

[65] Rachel BEAUJOLIN-BELLET : op cit .P 30

II-3- Une demande variable :

La variabilité de la demande a toujours existé si nous observons la saisonnalité de la demande et les fluctuations des besoins.

Mais ce qui accentue cette tendance, c'est la saturation des marchés par la production de masse ce qui à réorienté le comportement du consommateur vers des produits plus personnalisés avec des petites quantités nécessitant donc des petit lots de production.

R.REIX[69], explique que la demande de produit ou de service est une variable aléatoire qu'il est impossible de prévoir parfaitement, l'entreprise doit alors faire face à deux risques :

- celui qui découle de l'investissement inutilisé.
- celui lié à l'impossibilité de satisfaire la demande.

Mais l'entreprise a pour objectif prioritaire de répondre aux hausses brutales de la demande en minimisant ses coûts et ses temps d'ajustement, ce qui consiste à répondre aux variations de volume dans un délai minimum, avec des coûts d'ajustements les plus faibles possibles.

Ce qui suit, c'est le changement et le déplacement de la concurrence vers d'autres critères qui répondent à ce nouveau contexte ; afin de permettre aux entreprises de réduire leurs coûts à tous les niveaux possibles et notamment au niveau de la main d'œuvre.

1- Le changement des critères de la concurrence :

Pour COHENDET et LIEERENA, « après la concurrence par des prix et les quantités correspondant au modèle de standardisation puis le stade de différenciation dans le régime de variété, la concurrence se déplace sur les délais de réaction tout en essayant naturellement de continuer à répondre à une demande de plus en plus variée »[94]

Ce déplacement de la concurrence selon ces auteurs, sur les délais de création, oblige l'entreprise à modifier et à adapter constamment son organisation interne à une demande constamment évolutive et exigeante (demande différenciée et services rapides et fiables incorporés dans les produits ; délais de livraison courts, service après vente).

[69] R.REIX : la flexibilité de l'entreprise. Op.cit, P 60,63
[94] P.COHENDET ; LIERENA : nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise, Revue d'économie industrielle N°S1 ; 1990, P146

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Egalement PORTER affirme cette réalité en expliquant que « l'avantage concurrentiel ne peut résulter que d'une domination par les couts ou d'une différenciation des produits »[47]

Aux délais et à la différenciation (et /ou personnalisation) des produits, s'ajoute l'importance de la qualité des produits, car « plusieurs entreprises ont choisi de se concurrencer sur certains segments de marché, plus sensibles à la qualité et à la fiabilité des produits et des services qu'à leurs prix, ces entreprises ont eu tendance à établir une relation avec leur clientèle qui pouvait leur assurer une élasticité de la demande pour leurs produits ou leurs services. »[62]

2- <u>L'émergence de la démarche en flux tirés comme processus de production</u> :

Le système de production japonais (production juste à temps), propose une logique originale de production fondée sur l'élimination des stocks et de toute forme de gaspillage, par l'adaptation immédiate du processus productif à la demande.

Le juste à temps consiste donc à répondre à la demande au moment ou elle se manifeste effectivement. La maitrise du temps devient donc un objectif stratégique de l'entreprise qui ne peut se permettre de dépasser le délai client.

Ainsi la démarche traditionnelle du MRP* (Matérial requirement planning, traduit par PBC planification des besoins en composants) reposait sur des flux poussés ; c'est-à dire l'amont qui pousse le flux de production vers l'aval. Se sont les prévisions en produits finis, établis par les responsables de la commercialisation et de la production en terme de qualité et de délais.

La nouvelle démarche de production mise en place chez Toyota(JAT) s'organise dans le cadre d'une logique en flux tirés, l'entreprise ne lançant en fabrication et ne livrant, que si le client final en a formulé explicitement la demande (c'est-à-dire le besoin) ; ce qui explique que « les organisations sont marquées par l'accentuation des contraintes marchandes ».

[47] M.DE NANTEUIL- MIRIBEL ; A EL AKREMI op.cit.P216
[62] P.COHENDET, P.LLERENA : Flexibilité, information et décision, édition économica 1989.P350
* Le MRP : conçu par ORLICKY, s'inscrit à l'origine dans une démarche Taylorienne de production, il a pour fonction d'assurer à partir d'une estimation prévisionnelle de la demande, une programmation cohérente de la production.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Il devient claire donc que « l'une des caractéristiques des organisations flexibles est en effet de laisser les demandes changeantes du monde extérieur déterminer la structure interne des institutions (SENNETT2000) »[23]

Dans ces conditions les stocks, n'ont plus de sens face à une demande imprévisible, instable, et paradoxalement l'industrie se rapproche des services (qui par nature ne peuvent être stockés) ; Les seuls stocks s'y font aux déponds des clients c'est à dire des files d'attente.

3- Le rôle de la technologie flexible :

Les technologies « flexibles » (ou polyvalentes), permettant la fabrication, simultanément et avec un délai d'ajustement raccourci, de produits différents à partir des mêmes équipements. La programmation permet de doter à l'avance ces technologies d'une variété de modes opératoires qui assurent une différenciation rapide des produits demandés (CORIAT, TARONDEAU1990)[65].

L'atelier flexible est un système de production caractérisé par un haut degré d'automatisme et de polyvalence.

Par le recours aux technologies avancées, deux dimensions de flexibilité peuvent être améliorées. La première dimension est une flexibilité de variété qui est la capacité de fabriquer, sans hausses des coûts de nombreuses variantes d'un même produit ou des produits différents selon la demande, et de varier le volume des quantités à fabriquer. La seconde dimension est une flexibilité de réactivité qui est la réduction des temps de réponse lors des changements des équipements pour la conception de nouveaux produits. Mais cette flexibilité technologique nécessite évidemment l'intervention humaine.

Ainsi la flexibilité « organisationnelle » peut faciliter la mise en œuvre d'une stratégie de diversification parce que la réduction des temps de réponse permet à l'entreprise d'offrir une large gamme de produits et d'être présente sur divers marchés (Richardson1996).[65]

[23] E.MARTINEZ op. cit p58

[65] R.BEAUJOLIN-BELLET : op cit p 31 ,28

Cette introduction de technologie flexible est accompagnée de changements d'organisation du travail[81], tel l'accoisement du niveau des compétences, l'étendue des compétences, la formalisation des taches, l'autonomie et la responsabilité.

4- ***L'impact sur l'utilisation du travail et la gestion de l'emploi*** :

Les facteurs qui suscitent la variabilité de la demande (comme cause et/ou effets de variabilité, comme la technologie par exemple) bouleversent le monde du travail et de l'emploi.

Les Fluctuations quantitatives influent sur le volume de la production à écouler et les fluctuations qualitatives, se traduisent par un déplacement de la demande d'un type de produit à un autre, ce qui oblige les entreprises à flexibiliser leurs main d'œuvre par la flexibilité du travail et de l'emploi, qui est aussi de nature quantitative et qualitative.

- **La flexibilité quantitative :**

Cette flexibilité s'applique au volume du travail.

Son axe principal est : l'ajustement de capacité de travail aux besoins émanant des demandes du marché qui est un déterminant immédiat des recherches de flexibilité du travail et de l'emploi.

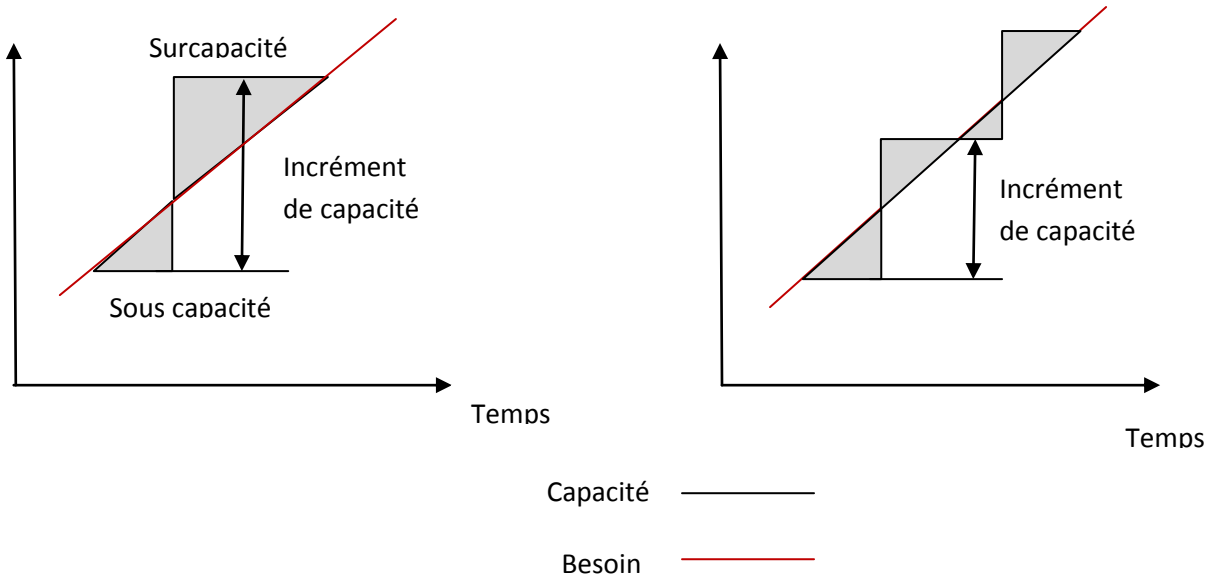


Schéma 3:L'ajustement de la capacité de travail aux besoins4[1]

[81] J.C Gilardi et J-C.tarondeau, technologie flexibles et organisation de travail, Revue française de gestion n°63.
4[1] Jean-Claude Tarondeau : la flexibilité dans l'entreprise, PUF. 1999, p98

Supposons qu'une entreprise estime que l'évaluation de ses besoins en heures de travail pour une qualification donnée soit celle représentée par le schéma ci-dessus (schéma 4) .elle ne peut pas ajuster de façon continue capacité et besoin et subi par conséquent, des coûts de sous- capacité, lorsque le nombre d'heures de travail disponible est inférieur aux besoins, et des coûts de surcapacité lorsque celle-ci est supérieure aux besoins.

Donc le coût total minimum résultant de l'ajustement imparfait entre charge et capacité est exprimé par :

$$\mathbf{C_t = I.C_s.C_x/(C_s+C_x)}$$

I : est l'incrément de capacité, c'est-à-dire la quantité indivisible de travail par unité de temps acquise à chaque augmentation de capacité

C_s : est le coût résultant d'une pénurie de capacité de travail d'une heure pendant une unité de temps

C_x : est le coût résultant d'une capacité de travail d'une heure inutilisée pendant une unité de temps.

Maintenant, si on suppose que l'entreprise recrute un nouvel employé à temps plein pour faire face à une augmentation de besoin, elle acquiert un incrément de capacité de travail de huit heures par jour, mais si la même entreprise, était en mesure d'acquérir par le biais de l'emploi intérimaire ou par sous–traitance, les capacités exactement nécessaires à ses besoins, le coût de capacité serait nul et la flexibilité quantitative serait parfaite.

La flexibilité quantitative du travail dépend donc de la quantité indivisible de travail par laquelle la firme peut augmenter ou diminuer sa capacité pour s'adapter à des variations de besoins.

Cette quantité de travail dépend du système réglementaire (marché du travail, type de contrat), et des relations sociales dans l'entreprise (comme la subordination).

(Nous abonderons ces points dans le chapitre 2)

- **La flexibilité qualitative :**

La flexibilité qualitative se base sur le contenu du travail.

Cette flexibilité du travail se distingue par des compétences multiples pour permettre de maitriser un grand nombre de taches, elle repose donc sur l'étendue des compétences, la polyvalence et les capacités d'apprentissage des salariés .elle permet de réduire des

incertitudes quantitatives en agrégeant les besoins en capacité sur des ensembles élargis de compétences plutôt que sur des compétences spécialisées.

L'évolution et l'instabilité de l'environnement et des entreprises nécessitent la recherche et le développement des compétences des salariés, il s'agit de recruter du personnel disposant des qualifications nécessaires, ou encore de former ;ou exiger l'autoformation par la formation tout au long de la vie pour que les individus s'adaptent aux évolutions de leurs emplois ou à de nouveaux emplois[29]

II -4- le secteur tertiaire : les services :

Entre 1970 et 1990, ***les États Unis ont créé 39 millions d'emplois dont 38 dans les services. Il est donc à observer que c'est pour ce secteur que l'on doit l'essentiel des créations d'emplois ces dernières décennies.***

Cette réalité à été confirmée par le bureau of Labor Statistics Américain, entre mars 1991 et février 1994 le nombre d'Américains au travail est passé de 108,4 millions à 111,3 millions. Sur les 3 millions d'emplois créés durant cette période, 2,6 millions proviennent du secteur des services. La Grande Bretagne, de son côté, supprimait 3,5 millions d'emplois industriels entre 1970 et 1992 ; les créations d'emplois nouveaux correspondaient à des emplois tertiaires.

Dans les deux cas, ces emplois nouveaux sont créés en dehors du cadre de l'emploi classique : temps partiel, durée déterminée, emplois indépendants…

Qu'est ce qui accentue, et sur quoi, débouche cette tendance ?

1- De l'industrialisation à la tertiarisation de l' économie :

L'évènement du développement technologique (mécanisation, automatisation, élèctronisation, l'informatique, les technologies de la communication), à contribué grandement à l'expansion du tertiaire qui s'expliquerait par la complexification de la production ; celle-ci dans une économie évoluée aurait de plus en plus besoin de service (diversité et différenciation des productions, rapidités des changements).

En même temps, cette complexité se retrouve en ce qui concerne la distribution et la consommation, accentuant encore la tertiarisation.

[29] GH.ROY-LEMARCHAND : le management des compétences, ESF 2007, P 15

Cette nouvelle tendance à été décrite par J-GADREY[44], puis par B.PERRET et G-ROUSTANG [10] de « dématérialisation » ou de « tertiarisation » de l'activité économique c'est-à-dire renforcement du rôle joué par les activités de service.

Selon ces auteurs, la tertiarisation permet « un basculement de la structure des emplois au profit des activités de services. »[10]

Il est certain que, du moins dans les économies occidentales, l'industrie perd du poids face au développement d'activité de service et que l'ouvrier en tant que figure du salariat, s'efface devant « l'archipel des employés » (CHENU 1990)[23]

La tertiarisation de l'économie se traduit par la diffusion de relation de service, qui se caractérisent, de manière spécifique, par l'immatérialité du produit, la nécessaire simultanéité des actes de production et de consommation et l'interaction entre le travailleur et le public.

Et, dés lors, la situation de travail exigeant une synchronisation étroite de l'offre et de la demande de service tend à se multiplier.

Par ailleurs, la tertiarisation peut s'expliquer par la libéralisation des échanges et des mouvements des capitaux, qui a permis d'accroître la part des emplois industriels des pays en développement, cette part ne s'est accrue que de 10 % en vingt ans, passant de 43 à 53% entre 1970 et 1990.[75]

Or, les emplois industriels dans le secteur moderne produisant pour l'exportation ne représentent que 12% de l'emploi dans les pays à bas salaires (voir 15 et 16% si on inclut la Chine et l'Inde); la majorité de la population active étant employée dans les secteurs de subsistance ou le secteur informel urbain et rural, alors que dans les pays industrialisés prés de 70% de la population active sont dans le secteur des services.

On observe donc peu de délocalisations vers les pays à bas salaires des industries à haute intensité de capacité, utilisant des technologies de pointe et une main d'œuvre hautement qualifiée.

---

[44] J-GADREY : « l'insoutenable légèreté de l'analyse de productivité dans les services ».dans J-DE BANDI (sous la direction) : les services, productivité et pris économica 1991(p137, 151).
[10] B.PERRET et G-ROUSTANG : l'économie contre la société, affronter la crise de l'intégration sociale et culturelle, édition seuil 1993.
[10] IBIDEM P 59
[23] E-MARTINEZ : les salariés à l'épreuve de la flexibilité P 62
[75] BIT : Rapport sur l'emploi dans le monde 1996-97, Genève 1996, P 5,6.

Ceci explique que ; si la conception de produits nouveaux est localisée dans les pays disposant d'un fort potentiel scientifique et technique, la réalisation de la production finale est confiée à des filiales implantées dans les pays en développement.[20]

2- <u>L'affectation de l'emploi par la tertiarisation :</u>

Pour appréhender le changement du contexte de l'emploi et la nature de la main d'œuvre, il faut d'abord citer les typologies du secteur tertiaire.

Elisabeth KREMP[61] insiste sur le besoin des sous-classes pour mieux appréhender l'hétérogénéité des activités de services « dont le seul trait commun est de n'être ni industrielles ni agricoles ». Elle rappelle quelques critères employés par divers chercheurs pour créer des typologies du tertiaire.

- La qualité du destinataire (entreprise ou ménage)
- La fonction (échange, reproduction ou création)
- Le degré de complexité (conseil à forte valeur ajoutée…)

Dans le même sens, mais pour saisir le partage géographique du travail Pierre BECKOUCHE et Félix DAMETE[61] ont segmenté le tertiaire en quatre sphères d'activité :

1- Sphères de la production des biens matériels : agriculture, pêche, industrie, bâtiment, géni civil.

2- Sphère de la production des services d'intermédiation et de circulation : banques, assurances, services économiques aux entreprises, commerce de gros, services de réseaux (transports, télécommunication, distribution d'eau, d'énergie…)

3- Sphère de la reproduction sociale simple : enseignement primaire et secondaire, administration locale, commerce de détail, hôtels, services de proximité…

4- Sphère de la reproduction sociale élargie : (hôpitaux, enseignement supérieur, recherche…)

Les conséquences sur l'emploi sont nombreux (Larry HIRCHHORN 1987 et Thierry NOYELLE 1986)61 proposent un modèle de gestion de la main d'œuvre. Ils distinguent trois grandes catégories d'emplois.

[20] D-UZUMIDIS : op.cit. .P 113.
[61] Pierre MORIN : op.cit. P 43.
[61] Ibidem P 45,49
[61] Ibidem P 45,49

Le premier correspondant à une sorte de noyau à peu prés stable sur le moyen terme, qui comprend trois sous-ensembles : les dirigeants et ménages, les ingénieurs et les spécialistes de haut niveau professionnel, et les employés polyvalents avec leur encadrement.

La deuxième regroupe tous ce qui constitue une main d'œuvre externe à laquelle chaque entreprise fait appel selon les besoins des moments, sous-traitant, travailleurs temporaires aux niveaux de qualification fort variables.

Le troisième groupe d'emplois concerne une main d'œuvre gérée de façon flexible, on trouve ; les salariés à temps partiel, à contrats à durée déterminée, et autres formes atypiques d'emplois.

En effet, on assiste à un double phénomène, d'une part, à un mouvement de tertiarisation de l'économie, du au développement de nouvelles activités de services marchandes et non marchandes, et d'autre part, à un processus de désindustrialisation.

Il est vrai que l'emploi se tasse dans l'industrie mais sans commune mesure avec l'ampleur de l'extension des services.

L'automatisation constante de la production industrielle a éliminé une part du travail manuel typiquement associé au statut d'ouvrier.

Au fur et à mesure que l'industrie se replie sur ses activités de base ; les activités de supports sont sous-traitées.

Le développement du tertiaire résulte ainsi pour une part de l'externalisation de services réalisés auparavant au sein d'entreprise industrielle.

Rapport-Gratuit.com

Conclusion :

COASE (1937), puis WILLIAMSON (1971) ont développé la théorie des coûts de transaction pour expliquer l'intégration d'activités industrielles intermédiaires par l'entreprise. Les coûts de transaction sont l'ensemble des coûts induits par la réalisation d'un échange entre des entreprises indépendantes sur un marché. Ils comportent des coûts d'accès à l'information sur les prix ; des coûts de négociation et de conclusion de contrats, des coûts de contrôle de la réalisation correcte de l'échange.

Pour (TARONDEAU, 1993), la logique économique de l'intégration consiste à réduire ces coûts en internalisant l'échange.

Dans l'économie des coûts de transactions, les déterminants primaires de l'entreprise verticale sont les actifs spécifiques. Les actifs spécifiques constituent des investissements sur : les équipements spécifiques, la main d'œuvre spécifique, l'immobilier et les lieux spécifiques, ainsi que le nom d'une marque spécifique (WILLIAMSON, 1997).

Quand les actifs spécifiques d'une société sont élevés, la société trouve plus rentable de procéder à des échanges internes à travers l'intégration verticale.

Mais la structure hiérarchique des organisations internes peut provoquer des coûts tels qu'une diminution de la motivation des employés et des distorsions bureautiques. Il faut donc, tout en prenant, en compte le niveau des actifs spécifiques, calculer les coûts relatifs des deux options afin d'arriver au bon choix.

Le problème devient alors celui de l'efficacité relative de ces modes (marché ou organisation), conformément à la problématique de l'allocation.

Les coûts du marché sont alors comparés aux coûts de l'organisation et l'objectif est de déterminer la taille optimale de la firme, d'où l'effritement de la grande entreprise en petite entreprise et la réponse par des formes hybrides, c'est à dire des formes de non marché et non hiérarchie.

Cette hybridation affecte profondément l'organisation du travail ; renforcée par l'incertitude et les demandes spécifiques des clients ainsi par les technologies inflexibles, la tertiarisation de l'économie…etc., implique une flexibilité de l'entreprise de façon générale et résulte une flexibilité de l'emploi et du travail d'une façon spécifique.

CHAPITR II :

Flexibilité de l'emploi et du travail et changement de contrat, vers un dualisme du marché du travail

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Introduction

Après avoir expliqué les raisons de l'effritement de la grande entreprise en petite entreprises et une hybridation justifiée entre marché et hiérarchie (l'organisation), ainsi que les causes qui ont suscité un changement organisationnel résulté par la flexibilité et encouragé par celle-ci, ce deuxième chapitre est consacré à aborder la flexibilité dans son volet ressources humaines en évoquant la flexibilité de l'emploi et du travail.

Cela nous permet de distinguer entre la flexibilité qualitative (interne offensive) et la flexibilité quantitative (externe, défensive).

Cette distinction permet de questionner la nature du contrat de travail et la nature de la subordination, elle permet également d'expliquer les causes de l'externalisation et l'internalisation du travail par la flexibilité.

Enfin, nous examinons le dualisme du marché du travail en expliquant la relation entre la flexibilité qualitative du travail et le marché interne du travail.

Ce dualisme nous conduit à aborder le model d'ATKINSON de l'entreprise flexible.

Section I : flexibilité de l'emploi et du travail: définitions, formes et types :

I.1. définition de la flexibilité :

La flexibilité (flexibilitas) est une notion latine dont le sens original décrit la capacité des choses à s'adapter facilement, et éventuellement à retrouver leur état initial.

En économie, l'apparition du concept de flexibilité date depuis 1939 par la contribution de STIGLER, quand il applique ce concept aux problèmes du choix de l'équipement productif d'une firme lorsqu'elle doit faire face à des fluctuations de demande. Une firme est flexible selon lui, si elle arrive à limiter les variations du coût unitaire de production lorsque le niveau de production varie.

Pour H.T ANSOF. « Le concept de flexibilité est contraire au principe fondamental de la conception des organisations de l'âge industriel, à savoir que la rentabilité maximum doit être, obtenue par une spécialisation maximum des activités logistiques. L'application de ce principe des installations spéciales, des machines spécialisés, une capacité aussi importante que possible, une spéciale, une substitution maximale capital/ main d'œuvre et la durée de production la plus longue possible[69].

L'étude de flexibilité existe dans plusieurs domaines de recherche, elle peut porter sur la conception, sur les produits (diversification, renouvellement, modification), sur les processus de production (par exemple la spécialisation flexible), sur les processus de décisions, sur l'organisation.

Mais ce qui nous intéresse dans cette thèse, c'est la flexibilité du travail et de l'emploi, c'est à dire dans **un volet de gestion des ressources humaines**.

Les experts de l'OCDE[65], 1986 proposent une définition socio- économique de la flexibilité du travail selon laquelle « la flexibilité est la capacité des individus …. à renoncer à leurs habitudes et a s'adapter à des circonstances nouvelles ».

Dans la gestion de la production l'accent est mis sur la capacité qu'un système a de répondre rapidement et avec aisance aux changements de la demande.

---

[69]-R.REX: op cit, P53

[65] R.BEAUJOLIN BELLET, flexibilité et performance op.cit p27,29

En gestion des ressources humaines, la flexibilité dans ses diverses formes quantitatives ou qualificatives, consiste en une modification des effectifs ou des affectations en fonction du niveau d'activité par la demande.

Ainsi, le succès des technologies flexibles a renforcé l'intérêt pour les formes de flexibilité en rapport avec les ressources humaines.

Le modèle de l'entreprise flexible (ATKINSON 1984, 1985) à entrainé la flexibilité, à une segmentation des salariés entre un « noyau » d'emplois stables et hautement qualifiés, et des « périphériques » d'emplois plus ou moins précaires et peu qualifiés (nous reviendrons sur ce point).

I.2. Formes de flexibilité de l'emploi et du travail:

Il est important de donner une définition de la flexibilité du travail et de l'emploi avant d'aborder ses différents formes.

Selon (BABBIER et NADEL, 2000), « flexibiliser un emploi signifie en rendre variables les caractéristiques : le temps de travail qui lui est associé, les lieux et les conditions de son exercice, ses éléments statutaires et juridiques ».

Flexibiliser le travail, par contraste, c'est assurer que l'activité humaine spécifique (ou le facteur productif) devienne malléable, adaptable à des circonstances changeantes de la production »[17].

La flexibilité du travail vise donc des gains de productivité qui sont d'autant mieux atteints que l'emploi flexible permet de substituer la main d'œuvre aux stocks de marchandises.

Cette flexibilité du travail et de l'emploi qui obéit à une gestion de la main d'œuvre différente, quelle soit qualitative (interne, fonctionnelle) ou quantitative (externe, numérique) se trouve sous l'angle de la flexibilité opérationnelle.

1. La flexibilité opérationnelle :[65]

Selon EPPINK elle correspond à des changements temporaires dans le niveau d'activité de l'entreprise.

[17] Dominique GLAYMANN, l'intérim, édition la découverte 2007 p20
[65] R.BEAUJOLIN BELLET : flexibilités et performances op, cit p 39, 41, 43

Pour KRIJNEN, elle répond à des fluctuations habituelles de la demande.

REIX.R trouve que la flexibilité opérationnelle est associée à la variation du volume ou du niveau d'activité, elle est réactive à court terme. Selon ces définitions la flexibilité opérationnelle génère une flexibilité qualitative et une flexibilité quantitative.

Ainsi BRUNHES 1989[17], distingue flexibilité externe (quantitative, numérique) qui fait varier le nombre de salariés, et la flexibilité interne (qualitative, fonctionnelle, temporelle), qui fait recourt à une utilisation différenciée des salariés présents.

1.1 *la flexibilité interne (qualitative)*

Elle fait référence à la capacité d'une firme d'ajuster l'utilisation de ses salariés en fonction des besoins de la production (c'est-à-dire le niveau d'activité).

L'effectif employé reste alors inchangé et la firme joue sur la flexibilité du temps de travail ou sur la flexibilité fonctionnelle.

a. *La flexibilité du temps de travail* :

La flexibilité du temps de travail (working time flexibility) par TREU 1992, DIF 1998, DONNADIEU 1999, ou de la durée du travail par RUBINSTEIN 1996, encore appelée flexibilité temporelle par BODIN 2001, consiste à modifier le nombre d'heures de travail disponibles en fonction des besoins de la chaine de production ou des fluctuations de production sans changer les effectifs employés au sein de l'entreprise, cela veut dire, que le volume d'emploi est constant, mais sa répartition dans le temps est différente.

b. *La flexibilité fonctionnelle* :

Fonctional flexibility, par MERCURE 1998, ATKINSON 1984, DIF, 1998, TREU, 1992) elle consiste à affecter les salariés de l'entreprise à des fonctions variables selon les besoins de la chaine de production ou les fluctuations de production.

Selon L'OCDE, elle implique généralement des compétences de haut niveau et des méthodes de travail qui font appel à la collaboration. Elle exige une main d'œuvre d'excellente qualité, ses caractéristiques : élargissement du contenu des postes, mobilité fonctionnelle, diversification et approfondissement des compétences individuelles, effort important de formation et de recyclage, le travail en équipe autonome et polyvalents constitue un indicateur de ce type de flexibilité.

[17] op.cit p20

1.2 *Flexibilité externe (quantitative, numérique) :*

Elle fait référence à la capacité d'une firme à ajuster le volume de la main d'œuvre à la production en faisant appel à du personnel extérieur pour une période donnée. L'objectif de ce type de flexibilité est, qu'à chaque instant, le nombre de travailleurs est exactement égal au nombre de travailleurs dont à besoin la firme (ATKINSON, 1984).

L'entreprise joue ainsi sur la quantitative d'input de travail, c'est la possibilité pour l'employeur d'embaucher ou de débaucher à sa guise (BRUHNES 1994).

Cette flexibilité s'appuie sur une déréglementation des liens d'emploi, et sur des formes de recrutement non durable CDD, et l'externalisation à la sous-traitance et à l'intérim.

2. La flexibilité salariale :

Cette flexibilité traduit la possibilité de faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés, ou encore en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail (ATKINSON, 1985)[82].

La flexibilisation des systèmes de rémunération, peut être adaptée de façon à accroitre la part variable du salaire en fonction des résultats de l'entreprise ou de la contribution du salarié à ces derniers. (J.F. AMADIEU, 1996)[14]

C'est la question des moyens de la fidélisation et de la rentabilisation des actifs humains, ainsi que celle de la rétribution et de l'encouragement des efforts et de l'efficacité fournis par les salariés, qui sont posés à travers de la rémunération (SIRE, 1994). ***Les dispositifs de rémunération*** qui incitent à un investissement de l'individu dans son travail et dans l'entreprise, et qui l'engagent à vouloir en recueillir le fruit sur le long terme sont tout à fait appropriés pour rétribuer la flexibilité. *Ils* ***encouragent ainsi l'efficacité dans le travail et la stabilité dans l'entreprise, conditions nécessaires pour rentabiliser l'investissement de l'entreprise dans son capital humain***.

Si les systèmes de rétribution au mérite ne conditionnent pas nécessairement le déploiement d'efforts correspondants de la part des salariés (TROUSSIER, 1993), EVERAERE, 1997, fait l'hypothèse que des règles transparentes, des contrats explicites, la plus grande proximité possible entre les efforts fournis et leurs reconnaissances, des formes de participations et d'intéressement au capital et au résultat de l'entreprise, sont susceptibles

[82] J.ATKINSON:"flexibility: planning for an uncertain future" Manpower policy practice, n01, 1985, p25-29
[14] Ch., GAVINI op cit p38

de développer une confiance réciproque propice à un double retour sur investissement : celui des salariés dans l'entreprise et celui de l'entreprise dans les salariés.

Donc parce que la flexibilité qualitative est liée à la compétence et cette dernière est spécifique à chaque individu en rapport à une situation de travail, cela remet en cause les grilles par définition rigides de classification, les échelles de salaires et les systèmes globaux de gestion des qualifications.

3. L'organisation du temps de travail, élément essentiel pour la flexibilité du travail et de l'emploi :

Nous avons déjà montré dans le premier chapitre que la demande des clients est un facteur majeur dans l'organisation et l'aménagement voire la réduction du temps de travail.

Dans plusieurs pays la RATT (réduction aménagement du temps de travail), à été longtemps utilisée ,à l'appui d'étude historique, comme mettant en parallèle réduction du temps de travail, gain de productivité et création d'emploi, chose qui n'est pas toujours évidente.

Néanmoins, l'aménagement du temps de travail semble répondre aux nouveaux besoins des entreprises, lesquelles sont confrontées à une incertitude de plus en plus grande et au renouvellement de plus en plus rapide des marché. Il apporte plus de souplesse dans la gestion du travail, et permet de flexibilisé l'emploi de la main d'œuvre.

D'autre part la flexibilité du temps de travail permet aux entreprises de réaliser à la fois des économies de travail (utilisation ponctuelle du travail), mais aussi de capital, car les équipements industriels tournent de cette façon en continu.

La recherche de souplesse dans l'organisation du temps de travail, est un des objectifs des entreprises, en vue d'améliorer leur flexibilité et leur réactivité (NOGUERA.F 2006)[25]

Le bureau international du travail[76] parle en termes « d'aménagement souple du temps de travail », et de « gestion souple du temps » ou « diversification des horaires de travail », termes pour les quels il donne la définition suivante :

[25] F. NOGUERA : Management du temps de travail, Dunode 2006, p52
[76] BIT: flexibility in working time, conditions of work digest, vol 5 n°2 Genève 1986

- Aménagement souple de la durée quotidienne, hebdomadaire ou annuelle du travail : horaire mobile, période de repos quotidiens, semaine de travail comprimée, horaire décalé, annualisation du temps de travail et des rémunérations, planification des congés annuels, travail posté, travail en fin semaine, horaires d'ouverture des magasins.

- Multiplication des formes d'emploi qui s'écartent de la norme constituée jusqu'alors par le contrat de travail à plein temps, du lundi au vendredi, à durée indéterminée, telles que l'emploi à temps partiel, le contrat à durée indéterminée, l'emploi temporaire et l'intérim, le travail à la demande ou le télétravail.

- Répartition plus souple du travail durant le cycle de vie : âge moyen au passage de l'école à la vie active, congé de formation, congé sabbatique et parental, âge de départ à la retraite, retraite progressive.

Pour résumer rapidement la tendance des entreprises à recourir à la flexibilité de l'emploi et du travail, il est claire que les entreprises cherchent à accroitre leur flexibilité en matière d'emploi, en jouant sur trois registres[65] : l'allégement des effectifs, la sélection des salariés habilités à faire partie du « noyau dur » des salariés employés en CDD à temps plein, et l'éclatement multiple des formes de mobilisation du facteur travail (BEAUJOLIN, 1999).

De façon tendancielle, le recours aux formes flexible d'emploi s'est développé, les pratiques d'annualisation et de modulation, de recours au temps partiel et de développement d'horaires atypiques ont augmenté, laissant penser que ces modalistes de flexibilité du temps de travail sont un véritable outil de gestion des variations de l'activité (ULRICH, 2003)[65] et amenant au constat d'un « temps de travail en miettes » (FREYSSINET, 1997), la recherche de polyvalence, ou poly compétence s'est diffusée (flexibilité fonctionnelle qualitative), l'adaptation des compétences étant au cœur de la flexibilité du travail et de l'emploi (BARBIER et NADEL 2003) et les pratiques d'introduction de parts variables dans la rémunération se sont généralisées, marquées par une individualisation croissante. Les différentes formes de flexibilité du travail et de l'emploi sont ainsi mobilisées de façon conjointe au sein des entreprises, amenant à une hétérogénéisation de la relation salariale,

[65] BEAUJOLIN : flexibilité et performance op cit p10

caractérisée notamment par une rupture dans la « règle des trois unités » (unité de lieu, unité de temps, unité d'action).

I.3 les types des emplois flexibles comme nouvelles formes d'emploi :

Le terme « emploi flexible » couvre différents contrats et différenst types de travail ; il est en évaluation et en mutation continuelle comme nouvelles formes d'emploi.

Les différences entre les compétences des travailleurs et par conséquent de leurs salaires, accentuent la modification du contenu de l'emploi flexible.

Les travailleurs flexibles ne représentent pas souvent une main d'œuvre pas chère, ils peuvent être des experts, des conseillers…

Nous allons citer les types les plus fondamentaux du travail flexible :

1. *Le travail à temps partiel* :

Lie l'employé et l'employeur sans limitation de durée, mais pour un horaire de travail inférieur d'au moins 20% à la durée légale.

L'article 212-1-2 du code du travail (en France), considère comme salarié à temps partiel « les salariés dont la durée de travail mensuelle est inférieure d'au moins un cinquième de celle qui résulte de l'application à cette période de la durée légale du travail ».[31]

Le travail à temps partiel concerne environ 3,5 millions de personnes remplissant principalement des fonctions d'exécution dont 80% de femmes avec une grande disparité selon les secteurs[83].

Dans cette catégorie nous pouvons rencontrer différentes formules, voici quelques une :

- La semaine de quatre jours
- Le partage du même poste entre deux employés.
- La quatrième équipe (pour le week-end seulement).

[31] G.GETTE, ce temps partiel en France, paris, la documentation française, p12
[83] L.MORIN : subi ou choisi, la double face du temps partiel", revue alternative économique, n°151 septembre 1997

Rapport-Gratuit.com

- L'emploi pendant les périodes de pointe.
- Les zéro- hours contracts d'après lesquels les employés doivent être à tous moment à la disponibilité de leurs employeurs.
- La répartition annuelle du temps de travail. cette nouvelle forme de l'emploi flexible est très répandue. Elle fait référence à une réduction du temps de travail à 4/5 ème du temps du travail plein ainsi qu'à un aménagement des horaires du travail selon les besoins de l'entreprise.

La stabilité des employés et les fortes variations de leurs horaires de travail permettent aux entreprises d'adapter rapidement et à faibles coûts les ressources aux besoins. C'est une source incontestable de flexibilité quantitative (interne)[41] qui est appelée aussi la flexibilité numérique (ATKINSON 1985).

Si le travail à temps partiel se répond dans toutes les branches d'activités, à mesure que l'emploi se féminise, le secteur de la distribution est le lieu d'expérimentation de ses modalités le plus flexibles, cette flexibilité repose sur une fragmentation des emplois et un ajustement serré du travail aux flux de clientèle (MASSON 1999, BOUFFARTIGUE et PENDARIES, 1994, CATTANEO 1997)[23]

2. *Le travail à domicile (télétravail)*

Cette forme d'emploi flexible se développe à une vitesse grandissante, sa croissance est, pour la plupart, liée au développement rapide de l'informatique.

3. *Le travail à durée limitée :*

Il contient plusieurs formes d'externalisation du travail.

Il s'agit du travail temporaire qui englobe les contrats à durées déterminées (CDD) et l'intérim ; la sous-traitance ; et les entrepreneurs indépendants et conseillers.

[41] J.C TARONDEAU op.cit. p94
[23] E.MARTINZ, op cit p64

3.1 le travail temporaire :

3.1.1 les contrats à durées déterminées (CDD)

Ces contrats ont pour vocation d'adapter les effectifs à des charges de travail variables liées à des phénomènes de saisonnalité prévisibles ou à des surcroîts inattendus d'activités dont la permanence n'est pas assurée et les emplois correspondant à ce type de contrats ne demandent, en principe, pas de compétence spécifique (RAMAUX, 1994)[15].

Les CDD sont des contrats de travail dont le terme est fixé dès la négociation du contrat, leur durée moyenne est de trois mois, et leur durée maximum, renouvellement compris de dix huit mois.

Pour les entreprises, cette forme d'emploi peut apparaitre comme une forme d'expérimentation précédant un contrat typique.

La succession dans le temps de contrat de ce type permet d'ajuster la ressource travail aux besoins sans encourir de coûts élevés de rupture de contrat. Il s'agit donc d'une source de ***flexibilité quantitative*** externe puisque elle réduit les coûts d'ajustement de capacité. ***Mais, la brièveté du lien entre l'employé en CDD et l'entreprise limite l'apprentissage collectif et le partage de compétence.***[41]

Le CDD ; se caractérise aussi par le principe de ne pouvoir être rompu. Il prend fin à un terme prévu dès son origine ou lors de la réalisation d'un événement non parfaitement prévisible, mais sur lequel les parties se sont accordées pour marquer la fin du contrat (retour d'un salarié absent, achèvement de l'objet définit du contrat), il répond donc à des besoins en main d'œuvre non permanents.

3.1.2 l'intérim :

L'intérim servait à satisfaire des besoins ponctuels de remplacement et il figure toujours dans la flexibilité quantitative externe, le travail en intérim est passé par trois phases [17]:

- L'intérim naissant s'adopte à l'emploi fordiste :

[15] Ch. EVERAERE: Management de la flexibilité, p126
[41] J.C TARONDEAU op, cit P95
[17] D.GLAYMANN: l'intérim p19, 20, 21,22

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Durant les années 1950-1960 il répond aux besoins du système d'emploi fordiste (AGLIETTA 1997, BOYER et DURAND 1993), à cause des différentes pénuries de main d'œuvre, notamment liées à l'absentéisme croissant de la fin des années 1960

En revanche, la solution ponctuelle et défensive qu'offrent les entreprises du travail temporaire en fait des partenaires habituelles de nombre d'entreprises, notamment parmi les grandes firmes industrielles.

L'intérim devient ainsi peu à peu un acteur régulièrement présent et efficace par sa réactivité.

- L'intérim se diversifie et contribue à la flexibilisation :

Dès les années 1970 ne se limite plus à fournir des remplaçants ponctuels. Il se substitue en partie à des embauches possibles lorsque la durabilité de l'emploi correspondant n'existe pas comme par exemple le démarrage d'activités nouvelles. Ces usages se sont multipliés avec l'adoption dans les années 1980 de stratégies patronales visant à accroitre la flexibilité.

L'intérim à contribuer à transformer la gestion des ressources humaines et permis aux entreprises utilisatrices d'assouplir les liens avec certains salariés en externalisant certains emplois.

Nombre d'entreprises ont adopté l'intérim pour le quadruple avantage de pouvoir trier ceux qu' elles recruteront pour qu'ils deviennent leurs salariés, de discipliner ceux à qu'elles font miroiter cette stabilisation, de former et « dresser » ceux qu'elles garderont en CDI , et en fin de confier les tâches les plus pénibles à des salariés d'autant plus performants qu'ils doivent faire leurs preuves en permanence pour être gardé au moins en intérim, et peut être un jour en CDI.

- L'intérim creuse sa place dans l'emploi post fordiste :

Dans cette phase l'intérim a deux préoccupations :

- <u>L'intérim de préembauche</u> :

L'entreprise demande un intérimaire pour une mission qui a vocation à déboucher sur un CDI souvent après un CDD et/ou une période d'essai.

Elle pourra tester, former, voir, « formater » le postulant au CDI au cours de missions transformées en périodes d'essai répétées et prolongées.

Les entreprises de travail temporaire ont ainsi conquis une fonction de cabinets de recrutement.

Non seulement l'agence fournit et gère toujours de la main d'œuvre, mais elle sélectionne pour un future embauche et donne un « label de qualité » en étant « considérée comme un vecteur d'information sur les entreprises utilisatrices » (FAURE – GUICHARD 2000).

Selon Myriam CHARLIER, les entreprises de travail temporaire sont devenues des « opérateurs » du système d'emploi.

- L'intérim comme outil de formation :

Les entreprises de travail temporaire entendent anticiper les besoins des entreprises utilisatrices pour accentuer leur utilité et installer les liens commerciaux dans la durée, leur contribution à la formation s'inscrit dans leur stratégie d'implantation durable au cœur du système d'emploi.

Mais, il faut signaler que les intérimaires viennent ainsi grossir les rangs d'une catégorie hybride d'actif, entre le chômage et l'emploi, que (Pierre COURS- SALIE 1995)[23] désigne en terme de « louage de main d'œuvre » et qu'il distingue de « surnuméraires » du marché du travail (situations de chômage récurrent, chômeurs âgés, sans certification scolaire…) et des « stables » dont la position n'est pas pour autant assurée.

Cette catégorie de « chômeurs occasionnels » ou « d'emplois passagers » est composée de travailleurs bénéficiant, par moment, d'allocations complémentaires et de chômeurs complétant leur allocation par des revenues du travail.

3.2 La sous-traitance :

Nous avons déjà abordé la sous-traitance dans le premier chapitre dans une dimension de firme réseau comme forme hybride d'entreprise.

[23] E. MARTINEZ: op, cit p70

Dans ce chapitre nous citons la sous-traitance comme une forme d'externalisation de l'entreprise de quelques fonctions qui lui sont périphérique comme moyen de flexibilité quantitative de l'emploi.

M. AOKI, 1991 confirme la fonction adaptatrice des sous-traitants, il souligne explicitement[15] *la corrélation entre la recherche de flexibilité et l'externalisation.*

La sous-traitance est « l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter, pour elle et selon un certain cahier des charges pré- établi, une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale » (VENNIN. B)[69]

Par cette option de « faire- faire » l'entreprise donneuse d'ordre peut obtenir :

- Une flexibilité opérationnelle dans le court terme (réponse à des pointes de demande)
- Une flexibilité permanente, stratégique, en « rejetant le risque d'obsolescence chez le partenaire » (P.Y. BARREYRE)[69]

Ainsi la sous-traitance est un mécanisme d'évitement d'investissement qui confère à l'entreprise la possibilité de réduire le nombre[*] d'activités distinctes à gérer, de diminuer ses coûts de gestion et d'améliorer ses possibilités de contrôle (DAVIDSON, 1991, REIX, 1979)[65].

C'est seulement en ce sens que la sous-traitance peut contribuer à la flexibilité, ce ci explique que toutes les formes de sous-traitance ne découlent nécessairement pas d'une logique de recherche de flexibilité.

D'autre raisons peuvent prévaloir : recherche de gain de place, évaluation d'une prestation difficile ou dangereuse à mettre en œuvre (EVERAERE 1997).

---

[15] Ch. EVERAER: Management de la flexibilité op, cit p 44
[69] R. REIX: la flexibilité de l'entreprise p73

[*] Les autres mécanismes d'évitement dont parmi la sous traitance, on trouve: achats ou louage de services, la française leasing location, partage d'actifs
[65] R.BEAUJOLIN: op, cit p28

3.3 Le travail indépendant :

Le travail indépendant dont l'avantage d'une grande firme constitue une forme particulière de sous-traitance puisqu'il consiste à employer des individus ponctuellement ou régulièrement, sans qu'il y ait contrat de travail, ces individus ont le statut de travailleurs indépendants, régis par un contrat commercial (nous expliquerons après ce point), selon PLIHON 2003, la part de cette forme d'emploi a fortement augmenté de 1986 à 1996 passant de 4% à 16% en Europe.

Cette stratégie d'externalisation du personnel concerne de nombreuses situations, comme les formes de merchandising dans la grande distribution, l'extériorisation de certains services (comptabilité, communication, traduction…)

On trouve également des travailleurs indépendants dans des activités de service hautement qualifiées : activités de création, design, informatique. Ces pratiques se sont multipliées avec le développement des métiers liés au NTIC (nouvelle technologies de l'information et de la communication) suscitant des formes de travail indépendant.

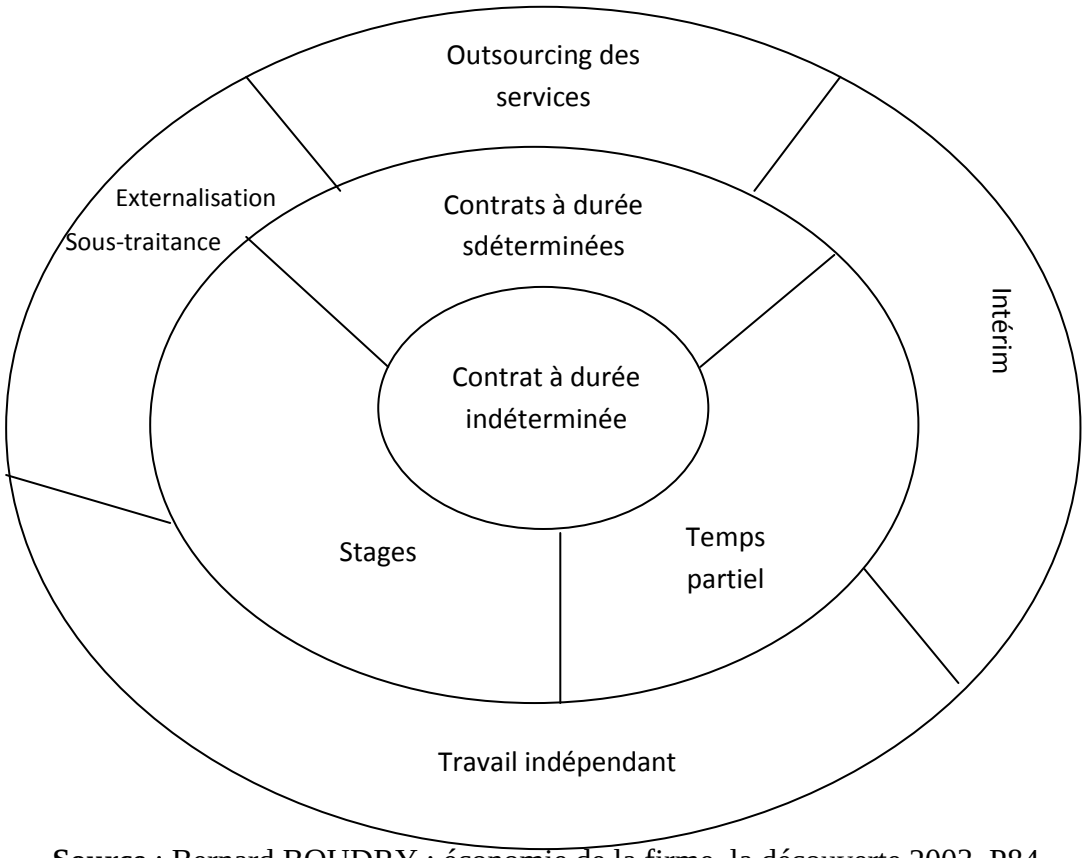
Trois raisons expliquent le développement du travail indépendant [6]:

- Les coûts salariaux et non salariaux liés à l'emploi sont réduits car ils sont ajustés au strict besoin de l'activité.
- Le travailleur indépendant est censé être plus productif qu'un travailleur salarié car son revenu est directement corrélé à son niveau d'effort (résultats)
- C'est un outil important de flexibilité (externe), car il est plus facile de suspendre, voire de rompre un contrat commercial, comparativement à un contrat de travail.

Pour schématiser la typologie des emplois flexible déjà présentés nous suivons la répartition comme suit :

[6] B.BAUDRY : économie de la firme, op, cit p82

Schéma 4: Le nouveau modèle d'emploi



Source : Bernard BOUDRY : économie de la firme, la découverte 2003, P84

Ces pratiques d'externalisations et de recours à des contrats précaires aboutissent à réduire le périmètre de la firme donc les marchés internes du travail (B. BAUDREY, 2003, P83).

On trouve au centre les nouveaux marchés internes du travail (salariés bénéficient d'un CDI), qui correspondent aux compétences distinctives de la firme, et autour les salariés temporaires de la firme, les travailleurs indépendants, les salariés d'autres firmes qui sont en relation suivie avec la grande firme (et qui correspond aux activités jugées moins crucial par la grande firme), qui ont fait l'objet d'opérations d'externalisation et d'outsourcing.

I.4.Les approches de la flexibilité de l'emploi et du travail (OCDE) :

De nombreuses entreprises, partout dans le monde, font des efforts pour adapter une organisation plus flexible. Derrière la spécification large du modèle de la flexibilité avec ses deux composantes, de la flexibilité fonctionnelle (qualitative ou interne) et la flexibilité

numérique (quantitative ou externe) l'application de la flexibilité reste variable, selon le contexte spécifique de la firme et de son secteur d'activité ainsi que de son pays d'implantation.

Une étude[99] comparative entre les pays membres de l'OCDE identifie quatre approches différentes de la flexibilité :

1. *L'approche « market-driven », est rencontrée dans les firmes localisées au canada, aux états unis, en Australie et en grande Bretagne.*

Dans ces pays, les marchés sont moins contrôlés, favorisant des innovations qui amènent au changement continu du marché. Les firmes essayent de maximiser les bénéfices de l'actionnariat et de satisfaire des critères financiers à court-terme, leur flexibilité dépend de la capacité des firmes d'acquérir ou de supprimer des actifs fixes.

La flexibilité de l'emploi est fondée sur les marchés externes du travail bien développés, qui permettent aux entreprises de licencier les travailleurs dont les qualifications ne sont plus nécessaires et de les remplacer par d'autres travailleurs avec des compétences plus adaptées. Dans ces pays l'approche de la flexibilité combine des éléments de la flexibilité numérique et de l'externalisation.

2. *L'approche consensuelle ou « relations-based »* :est rencontrée dans les entreprises situées en Allemagne, en France, en Hollande, en Autriche, en suisse et dans les pays nordiques, cette approche est fondée sur les négociations en tout genre et vise une planification à long terme des ressources humaines. Les pays concernés ont beaucoup investi dans l'éducation et dans la formation des individus, il en résulte une polyvalence élevée des compétences des employés rendant ces derniers très mobiles. Dans ces pays, l'approche de la flexibilité combine des éléments de la flexibilité fonctionnelle et du développement interne.

3. *Une troisième approche aussi de genre consensuel, mais appliquée au centre au niveau de la firme ; est rencontrée au Japon.*

   Dans ce pays une combinaison :

   a. Des politiques de formation qui engendrent une large gamme de qualifications générales,

[99] Voudouris IRINI: emploi atypique comme mode de flexibilité des organisations op cit p86, 87

b. Des pratiques de ressources humaines très développées, se trouvent à la base de la flexibilité de l'emploi.

Le manque par comparaison aux pays de la deuxième approche du développement des compétences professionnelles est compensé par une formation à l'intérieur de la firme ainsi que par une mobilité élevée entre des tâches différentes.

Cette approche de flexibilité implique surtout des éléments de la flexibilité fonctionnelle et du développement interne.

4. *La dernière approche intermédiaire, ou « catch-up » approche :* est rencontrée dans les entreprises qui se situent en Grèce, en Italie, en Irlande, en Espagne, en Portugal et en Turquie.

Dans ces pays, les entreprises utilisent généralement des technologies moins avancées par rapport aux pays mentionnés précédemment, il y a une influence de la part des entreprises nationales. Ces pays ont des caractéristiques institutionnelles plus traditionnelles et souvent plus rigides que les pays de la première approche, cela éloigne souvent les entreprises de l'idée de la flexibilité numérique et les motive à tenter d'adopter la flexibilité fonctionnelle, cet effort est souvent compris par le manque des qualifications des travailleurs et par les investissements peu élevés dans leur formation.

Section II : le passage du contrat salarial au contrat commercial via les nouvelles formes d'emploi

Avant l'émergence et la croissance des nouvelles formes d'emploi, le travailleur exerce son travail dans un cadre de contrat de travail à durée indéterminée (CDI) protégé par le salariat qui « est constitué par l'ensemble de rapports de travail entre ouvriers et patrons tels qu'ils sont façonnés par le régime juridique existant et qu' une simple loi sur le contrat de travail ne peut prétendre éliminer »[37].

En revanche, par la flexibilisation de l'emploi et du travail, l'objectif principal de l'externalisation est la substitution d'un contrat commercial au contrat du travail. Le droit du travail qui régit le contrat de travail, à pour principal objet la défense des droits des salariés, il

[37] H.PETTI N.THEVENOT: les nouvelles frontières du travail subordonnées, approche pluridisplinaire, la découverte, 2006 p57

peut être considéré par l'employeur comme favorisant le salarié par rapport à lui, le droit commercial, qui régit le contrat commercial entretien en équilibre entre les droits et devoirs des deux contractants : l'employeur peut librement fixer les délais, les conditions de livraison, mettre fin à un contrat conclu pour une période déterminée, puis faire appel à un autre fournisseur, commander à un sous-traitant le nombre exact de pièces nécessaires en fonction des besoins. Aucune convention collective, ni même intervention des syndicats ne l'empêchera et il ne risque pas d'avoir à rémunérer à partir d'un plan de charge suffisant, des salariés en excès.

Pour la sous-traitance (comme forme d'externalisation parmi d'autres), la substitution de la relation commerciale à la relation salariale traditionnelle, s'explique par le fait que le salarié de la sous-traitance est tenu par des obligations de résultats dans une relation de fournisseur à client, dans une relation de travail caractérisé par une pluralité d'employeurs, et par la dilution de la fonction patronale ce qui dévoile que la main d'œuvre est occupée dans les locaux de l'entreprise utilisatrice et cliente.

Pour Annie THEBAUD- MONY 2001[23], la relation de sous-traitance tend à transformer le lien salarial classique, caractérisé par la relation linaire entre l'employeur et employé, en une prestation de service.

En particulier pour les entreprises qui obtiennent et dirigent les grandes chantiers, il y a eu une transformation de relation de travail en relation commerciales : à travers la sous-traitance et l'intérim, les contrats de travail sont devenus des contrats commerciaux dont la rupture, régie par un autre droit, est plus aisée. (PERRAUDIN. C, THEVENOT. N, TINEL. B et VALENTIN.J, 2007).[47]

Egalement, « les pratiques de recours aux flexibilités, dont les formes de substitutions de contrat de nature commercial en lieu et placé de contrats de nature salariale, révèlent une recherche managériale de rapport du risque d'emploi » (MORIN 1994)[37].

La ressource travail donc, peut être légalement acquise par l'entreprise de deux façon : par contrat de travail et par contrat commerciale. Le lien entre employé et employeur, défini comme celui qui acquiert la ressource travail, dépend de la nature de contrat. Le contrat de travail est plus contraignant ou plus rigide que le contrat commercial.

[23] E. MARTINEZ: op cit, p58
[47] C.PERRAUDIN; THEVENOT.N;TINEL.B et VALENTIN.J "la sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force du travail", actuel Marx 2007, p153-164
[37] H.PETIT, N THEVENOT: op cit p103

Rapport-Gratuit.com

Les contrats de travail ont des degrés de rigidité très variables depuis le contrat à temps plein et a durée indéterminée jusqu'au stage d'insertion en passant par le temps partiel et le contrat a durée déterminée.

Les différentes formes de relations sont présentées dans le tableau suivant par degré de rigidité décroissant.

Tableau 2:les différentes formes de travail atypique

Contrat de travail	Contrat commercial
Contrat typique : Durée indéterminée, temps plein Temps partiel Contrat aidé Contrat à durée déterminée Stages d'insertion	Travail intérimaire. Travail indépendant. sous-traitance.

Source : J.C TARONDEAU : la flexibilité dans les entreprises PUF, 1999, P93

Ce passage du contrat de travail au contrat commercial souligne le développement des formes particulières d'emploi qui permettent l'extériorisation organisationnelle ou juridique du salarié, et cette extériorisation permet la précarisation de l'emploi.

Les juristes emploient la notion « de formes particulières d'emploi »* pour désigner les emplois périphériques.

Les formes particulières d'emploi sont toutes « celles qui ne correspondent pas à l'un ou plusieurs des trois éléments suivants : l'unicité de l'employeur, le temps plein avec salaire correspondant à l'activité normale et permanente dans l'entreprise, et la durabilité de la relation d'emploi[70].

Pour F. MICHON les formes particulières d'emploi doivent être perçus sous les « trois dimensions de leur usage par les établissements industriels : l'extériorité correspondant à des phénomènes de spécialisation de l'unité utilisatrice, l'instabilité d'emploi correspondant à la

* Cette appellation est développée entre autres par J.F GERME et F.MICHON, 1980
[70] serge PAUGAM: le salarié de la précarité, presse universitaire de France, 2000; p64

satisfaction de besoins temporaires de main d'œuvre, la précarité pour souligner l'insécurité et les possibilités de contrôle de la main d'œuvre qu'elle apporte »[21].

Par opposition à l'internalisation, l'externalisation permet de situer les formes particulières d'emploi ; ce concept « de formes particulières d'emplois » traduit le souci de « libérer l'unité de production des obligations liées au statut d'employeur » (J. FREYSSINET, 1979).

J. FREYSSINET distingue deux composantes au processus d'extériorisation :

- l'extériorisation au sens physique (organisationnelle), ou des travailleurs qui participent à la production de l'entreprise sont extérieurs à l'unité de production (les salariés ne sont pas physiquement présents dans l'entreprise pour laquelle ils effectuent une production). Cette forme d'extériorisation réduit la taille des collectifs de travail, elle permet de rester en deca d'un certain seuil d'effectifs réglementaires et un meilleur contrôle du travail.

- L'extériorisation au sens juridique, où la relation employeur-employé, devient une relation à trois : un salarié, un employeur qui ne met pas en œuvre la force de travail, une unité de production (ou service) qui utilise cette force de travail sans être employeur.

D'un autre coté, il y a quelques remarques à souligner concernant l'extériorisation :

- D'une part les frontières de l'extériorisation sont quelque fois floues, l'essentiel est de ne pas la confondre avec l'autonomisation car elle laisse un pouvoir de contrôle à celui qui la met en œuvre.

- D'autre part, l'extériorisation se distingue de la précarisation, même si souvent les deux dimensions se confondent, simplement la première permet la seconde.

Selon leur appellation « emploi précaire », ont les caractéristiques suivants :

Une expression de caractère décisif du temps c'est- à- dire, travail temporaire, CDD, travail à temps partiel, stage, donc une caractéristique d'intermittence et de discontinuité.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[21] D.GAMBIER; M.VERNIERES : le marché du travail, op cit p 112

Ajoutons à cela, la caractéristique d'un faible revenu (puisque généralement c'est des emplois peu qualifiés avec une rémunération plus irrégulière) ; et un déficit plus ou moins grand de protection[56].

Ces formes d'emploi ont en commun de rompre un certain nombre de contraintes qui peuvent naître de la logique du marché interne :

- Elles permettent de régulariser la charge de travail en évitant à la fois un personnel en surnombre et en permettant de faire face aux aléas (commande supplémentaire, absentéisme…)
- L'utilisation de ces formes précaires d'emploi s'inscrit dans une problématique de recherche de moindre coût, moins à travers la réduction du taux de salaire, qu'à travers la recherche d'une stricte adéquation entre charge de travail et effectif utilisé.
- En évitant une intégration à l'entreprise, elles réduisent le risque financier et institutionnel lié à une embauche statutaire.

Tableau 3:la flexibilité externe

			Extériorisation organisationnelle	
			Oui (intégré)	**Non** (non intégré)
Extériorisation juridique	**Non**	Lien permanent	Contrat à durée indéterminée	Travail à domicile
		Lien temporaire	Contrat à durée déterminée	Travail détaché
	Oui	Lien permanent	Régie	Sous-traitance
		Lien temporaire	Intérim	

Source : B. Gazier : économie du travail et de l'emploi, Dalloz 1990, in ch. GAVINI ; la gestion de l'emploi, p35

Hormis le cas du contrat à durée indéterminée, les autres formules correspondent à des tentatives de flexibilisation de la main d'œuvre.

[56] Patrick, CENGOLANI: la précarité; que sais je PUF2005, p22, 24

- Les contrats de travail à durée déterminée (CDD) établissent une relation temporaire entre l'employeur et le salarié, mais ce dernier est intégré aux effectifs de l'entreprise.

- Le travail en régie : le travailleur est physiquement présent dans l'entreprise mais, son contrat de travail est établi avec une autre société. Le travail en régie consiste à faire intervenir sur le lieu de travail de l'entreprise des salariés d'autres entreprises, c'est un véritable prêt de main d'œuvre qui aboutit à faire coexister en un même endroit de salariés participant à un même processus productif, mais relevant d'employeurs distincts.

- Le cas de l'intérim est similaire, mais la mission de l'intérim est temporaire.

- En revanche, dans les cas du travail à domicile, du travail détaché (sur chantier par exemple) ou de la sous-traitance, la production est réalisée par un travailleur physiquement extérieur à l'entreprise. en ce qui concerne le travail détaché ou à domicile, le travailleur est juridiquement lié à l'entreprise pour laquelle est assurée la production, tandis que pour la sous-traitance, le travail est effectué par des salariés d'une autre entreprise (ou par un sous-traitant indépendant).

II.1 changement de la nature de la subordination :

Le phénomène de subordination, questionne la nature du contrat, (parmi d'autres)[*] le contrat de travail [37] se présente comme la détermination d'obligation réciproque entre l'employeur et le travailleur : il apparait comme une référence qui pose des limites à l'exercice du pouvoir de direction de l'employeur. Il apporte ainsi des garanties au salarié contre des formes d'arbitraires patronales, tant dans son exécution que dans sa résolution.

Historiquement, il trouve ses origines dans la remise en cause de la sujétion corporative de l'ouvrier au maître et, à ce titre, il marque une avancée dans la liberté du salarié.

[*] Il s'agit notamment de la hiérarchie, les relations de pouvoir et de control l'organisation, la structure…
[37] H.PETIT, N.THEVENOT. OP CIT P 49, 50

Nous trouvons cette relation de contrat également dans la relation d'agence (théorie d'agence : M. JENSE et W. MECKLING, 1976)[50] qui peut être utilisée parfaitement pour cerner les relations employeur- employé.

Cette relation d'agence est définie par ses auteurs : comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes appelées « le principal » engagent une autre personne appelée « l'agent », pour exécuter en leur nom une tâche quelconque qui implique de déléguer un certain pouvoir de décision à l'agent.

Le contrat donc permet et exige la subordination, qui est définie (selon Patrick FRIDENSON- la rousse-) comme « un ordre établi entre les personnes qui rend les unes dépendantes des autres ».

Dans ce contexte, la subordination apparait comme un levier, dans les controverses sur la question de savoir qui est l'employeur et identifier sur qui pèsent les obligations liées au rôle d'employeur.

La réponse à cette question donne une grande place à la subordination généralement entre deux parties (l'entreprise et le salaire) à travers une relation salariale via un CDI.

Mais dans une logique d'entreprises réseau- d'externalisation des fonctions et des emplois, et de restructuration ; la subordination change de dimension et de nature, même si Patrick FRISENSON souligne[37] l'existence permanente d'une grande hétérogénéité de formes de relations de travail et donc des formes de subordinations qui y sont liées.

En revanche, la subordination du travail peut être mutuelle (R. BEAUJOLIN BELLET)[37] , elle ne renvoie pas exclusivement à un exercice du pouvoir dans la réalisation du travail (Rémi BROUTE et Claude DIDRY).

François EYMARD- DUVERNAY et Antoine Lyon- CAEN, expliquent qu'il existe une dialectique permanente entre subordination et autonomie.

Ces visions sont résumées d'une certaine façon par Antoine-Lyon- CAEN[37] sous la forme d'une « double face ».

---

[50] O.BOUBA-OLGA: l'économie de la firme, seuil 2003, p38
[37] H.PETIT, H.THEVENOT: op cit p99, 98,102

1. *Frontière de l'entreprise et hybridation de la subordination :*

Les restructurations de l'appareil productif, défini selon E.BOWMANN et H.SINGH comme : « l'ensemble des transactions conduisant à vendre ou à acquérir des actifs, à modifier la structure du capital et à transformer l'organisation interne de la firme » participe à la modification de la nature de la subordination.

Ces transformations des structures et des modes d'organisation des entreprises se caractérisent par une hybridation croissante entre le recours « à la hiérarchie » et le recours « au marché » (POWELL, 1990)[37]

Ainsi le développement multiforme de relations inter-entreprises est ainsi une marque importante de la recherche de flexibilité dans les systèmes socio-productifs (BEAUJOLIN-BELLET, 2004), avec la constitution d'entreprises réticulaires, où la distinction entre le « dedans » et le « dehors » est ténue, où l'entreprise se confond avec son environnement.

Les constats convergent alors vers une représentation de l'entreprise aux frontières floues, voire aux contours insaisissables (GAZIER, 1992).

2. *Relation d'emploi triangulaire et double subordination*

La relation d'emploi triangulaire, faisant intervenir le travailleur, l'employeur et l'utilisateur, constitue le caractère intrinsèque du contrat de travail intérimaire.

Les autres contrats atypiques ne sont occultés pour autant, ce n'est pas tant le type de contrat intérimaire, à durée déterminée, ou indéterminée qui fixe les conditions de travail, mais bien la situation de double subordination à laquelle sont exposés les travailleurs, parce qu'en l'occurrence celle-ci réduit fortement les marges individuelles et collectives de négociation.

Pour Annie THEBAUD-MONY 2001, l'atypisme de l'emploi ne provient pas uniquement des caractéristiques du contrat de travail « il recouvre plus largement des

situations où les travailleurs qui participent à la production ne sont pas les salariés de l'entreprise, des situations où l'employeur n'est pas l'unique prescripteur du travail. »[23]

Finalement ***la question qui reste toujours ouverte, est de se demander si cette quête managériale de flexibilité en substituant le contrat commercial au contrat de travail ne renvoie pas à une recherche de « subordination sans subordination »,*** autrement dit à une recherche, certes d'exercice d'un contrôle (par exemple, sur les objectifs, sur les moyens, et sur les manières de travailler), mais en limitant les responsabilités en particulier sociales liées à l'exercice de ce contrôle. (R. BEAUJOLIN- BELLET) [37]

Section III : externalisation et internalisation du travail par la flexibilité :

III.1 travail flexible entre externalisation et internalisation ; pourquoi faire ?

L'utilisation des entreprises de travail externe et travail interne, explique la relation entre ces deux aspects qui se complètent.

Ainsi, l'externalisation permet la flexibilité, et l'internalisation permet la stabilité et le contrôle, (il faut que la stabilité permette également une flexibilité fonctionnelle et stratégique).

Parmi les facteurs qui influencent la décision de l'entreprise concernant ces deux aspects (externalisation, internalisation) pour l'utilisation les travailleurs externes ou stables, nous citons :

1. *Les coûts d'emploi :*

Le choix entre l'employé stable et le travailleur flexible, est d'abord déterminé par les coûts d'emploi que ce choix engendre.

Ceci s'explique par la nature de la flexibilité elle-même, par nature « la flexibilité externe, vise avant tout la réduction des coûts par la compression de la masse salariale, qui favorise les ajustements de court terme (licenciements, embauche CDD)… »[71]

[23] E. MARTINEZ: op cit, p71
[37] H.PETIT, H.THEVENOT: op cit p13
[71] THOMAS COUTROT : critique de l'organisation du travail, la découverte 1999, p53

Par contre, nous avons déjà montré que la flexibilité salariale, consiste à adapté le coût du travail et donc le salaire.

Les salaires se fixent selon notamment des qualifications et des compétences des travailleurs et du temps de leur utilisation ; la formation des employés et le développement de leur compétences, incite l'entreprise à les garder.

Par ailleurs, les coûts de l'emploi se divisent en coûts variables et des coûts quasi-fixes qui sont ; les coûts de recherche, de recrutement, les coûts administratifs nécessaires pour diriger et surveiller les employés, et pour maintenir des dossiers d'enregistrement pour chacun d'eux.

Parmi les coûts d'emploi il y a des charges liées au salaire, ce qui fait de la flexibilité du travail un moyen pour baisser des charges sociales comme l'assurance maladie, les allocations de retraite et les impôts.

Ces avantages diverses ne sont pas souvent offerts aux travailleurs externes, (APPLE BAUM, 1985), les entreprises trouvent dans l'utilisation de travailleurs externes un moyen en flexibilité d'emploi tout en diminuant leurs coûts.

2. Le partage du travail :

Depuis quelques décennies se mettent en place des accords dont l'objectif est le maintien ou la création d'emplois (politique d'emploi), à travers une réduction ou un aménagement du temps de travail ainsi que d'autres mesures, sous le terme de générique le « partage de travail », on peut observer au moins deux grandes catégories d'accords.

- Les premiers visent une nouvelle répartition du travail en réduisant les rémunérations à un aménagement nouveau de la durée travail (annualisation du temps de travail, recours au temps partiel…) correspond une réduction des salaires visant à préserver les emplois. Dans de nombreux cas, il s'agit d'éviter des licenciements déjà prévus par la direction. Les parties négocient où décident d'une réduction de la durée du travail assortie d'une réduction collective des salaires[79], le salaire est donc une variable d'ajustement essentielle.

[79] C.BLOCH-LONDON, p BOISARD, J.Y BOULIN, T.COUTROT: "les expériences d'ajustement des salaires et de partage du travail", premières synthèses, 16 février 1994

- Les seconds, visent à prendre en compte les difficultés d'emplois futures ou éventuelles de l'entreprise en réduisant le temps de travail sans pour autant procéder à des réductions de salaire, ces accords encouragent le recours au travail à temps partiel ou les dispenses d'activités de salariés âgés, cherchent à aménager l'organisation et la durée du travail afin d'éviter des suppressions d'emplois futures ou de procéder à des recrutements. La durée du travail est ici la variable clé.

3. Les coûts de formation :

La formation des employés par leur entreprise est considérée comme un investissement dans les compétences de ces derniers, ce qui représente un coût pour l'entreprise.

Selon le secteur d'activité, la formation spécifique aux compétences et aux procédures de l'entreprise peut être fournie seulement par l'entreprise elle-même, ce qui peut résulter une appropriation de la rente organisationnelle par les employés de l'entreprise.

Ainsi, l'entreprise reçoit le rendement de son investissement plus tard quand l'employé n'est plus en formation (WILLIAMSON, 1981).

L'entreprise donc a intérêt à garder, à préserver ces employés qui ont bénéficié d'une formation en constituant un marché de travail interne.

Ce marché interne fait partie d'une « segmentation du marché du travail »[88] ***cet investissement en formation à l'intérieur de l'entreprise permet donc, une flexibilité qualificative ou fonctionnelle*** ce qui signifie l'internalisation des employés.

Par contre, il ya des compétences spécialisées dont une entreprise à parfois besoin pendant une période courte et non pas fréquemment, ces compétences qui sont loin du cœur du métier de l'entreprise et qui peuvent être offertes par des sous-traitants ou des entrepreneurs indépendant (LAZERSON 1988, BELOUS 1989) sont par nature externalisées, car il est trop coûteux de maintenir des spécialistes occupés à temps plein.

Cette catégorie répond à la flexibilité quantitative favorisant l'externalisation et constituant un marché du travail externe dans la segmentation du marché du travail.

Ces deux volets du marché du travail respects des natures de contrats et de subordinations différentes l'un à l'autre.

[88] H.J PIORE: "dualism in the labor market. A response to uncertainty and flux. The case of France", Revue économique, vol 19, n01, janvier 1978

4. *Cyclicalité et rejet de risque*

Le changement constant en volume d'emploi causé par la saisonnalité empêche les entreprises de garder une main d'œuvre à temps plein.

Le ralentissement de la production conduit à ne plus recruter et ne plus renouveler leurs contrats, elles font recours donc aux employés externes (puisque se sont des travailleurs provisoires) qui peuvent être facilement renvoyés.

ABRAHAM et TAYLOR (1990), trouve que la saisonnalité et la cyclicalité dans une industrie influencent l'utilisation des sous-traitants.

Egalement le recours aux employés externes permet une désintégration verticale. En externalisant, le client transfère aux fournisseurs les deux risques inhérents aux investissements : le risque de surcoût lié aux investissements et le risque de sous-capacité lié au sous-investissement, (B. BAUDRY, 2003).[6]

5. *La syndicalisation en mouvement :*

Durant la période qui à suivi la deuxième guerre mondiale, l'acteur dominant qui a donné une impulsion à des changements dans le système de relation professionnelle a été en générale le mouvement syndical. A la faveur d'une forte croissance économique, les salariés ont bénéficié des hausses de salaires et d'avantages accrus tandis que les syndicats jouissaient d'une grande influence politique, surtout hors de l'adoption de législation sur le travail et voyaient augmenté le nombre de leurs adhérents.

La situation semble aujourd'hui s'être inversée, le dynamisme du mouvement syndical s'est beaucoup essoufflé tandis que le patronat tient aujourd'hui le rôle d'acteur dominant dans les relations professionnelles.

Le syndicalisme s'est effectivement affaibli, d'une façon générale selon l'influence et le nombre d'adhérents, même s'il y a des auteurs qui estiment que certains changements dans les pratiques traditionnelles des syndicats et un climat législatif plus favorable pourraient enrayer le déclin du syndicalisme (pour les USA) ; (FREEMAN et MEDOFF, 1984)[52]

Aux Etats-Unis, à la place de la syndication, c'est le patronat qui à joué un rôle dominant dans la transformation des relations professionnelles sous la pression des mutations

[6] B.BAUDRY, l'économie de la firme op, cite, p98, 99
[52] OCDE, 1992; op cite p12

Rapport-Gratuit.com

structurelles, les employeurs ont renoncé au système des relations professionnelles issu du New deal (KOCHAN et VERMA, 1989) et ont substitué des politiques actives de gestion des ressources humaine aux comportements réactionnels qui étaient de tradition dans les relations entre travailleurs et employeurs. Leurs politiques consistent notamment à mettre en œuvre dans les nouvelles installations, des stratégies novatrices et relocaliser les unités de production dans des sites sans implantations syndicales.

Le style particulié avec lequel le patronat exerce son rôle dominant varie d'un pays à un autre. *Dans* ***certains pays européens les associations patronales ont réussi à faire adopter une législation facilitant pour leurs adhérents de travailleurs à titre temporaire.***

Pour le Royaume-Unis, les gouvernements conservateurs de M. Tatcher (par la limitation du droit de grève) et de J.MAJOR (en donnant le droit à l'employeur de mieux payer les salariés qui renoncent à se syndiquer), sont parvenus à réduire l'influence du pouvoir syndical, avant de garantir par la loi la liberté de l'employeur de définir comme bon lui semble le salaire, le temps de travail, l'embauche et le licenciement.[20]

Les tentatives visant à exclure les syndicats de la représentation des travailleurs sont plus fréquentes qu'auparavant.

Par ailleurs, les entreprises peuvent utiliser les travailleurs atypiques pour réduire la puissance des syndicats sur les employés, elles utilisent les travailleurs atypiques pour rappeler aux employés permanents qu'il ya des sources alternatives d'employés permettant de remplacer ceux qui montrent leur insatisfaction via les syndicats.

De ce fait, ABRAHAM et TAYLOR (1990), montre que la présence des syndicats dans une entreprise a un effet positif sur l'utilisation de travailleurs externes.

6. <u>Actifs humains spécifiques et intégration :</u>

L'investissement dans le capital humain peut donner une spécificité de ce dernier (capital humain spécifique).

Cet investissement peut ce réaliser par plusieurs façons, notamment par la formation (acquise, requise), l'apprentissage et l'expérience -qui ne sont pas les seuls déterminants pour la performance d'une firme- mais qui nécessitent beaucoup pour leur réalisation en terme de coût et de temps.

[20] D.UZUNIDIS, S.BOUTLLIER; op cit p51

La formation issue de l'éducation formelle comme un système de classement des individus, qui à donnée la notion de « filtre » par SPENCE 1973, conduit à l'embauche et un investissement sous incertitudes car l'employeur ne connaît pas la productivité d'un individu avant de le recruter »[45], tandis que pour ARROW 1973 « l'éducation constitue le critère d'allocation des gains, car elle est supposée détecter les individus les plus « capables » a priori : elle se confine uniquement à ce rôle de filtre »[45]

Pour l'apprentissage, il permet l'adaptation à des circonstances de travail évolutives, et à la résolution des problèmes rencontrés, BANDUR.A (1986)[7] fait la différence entre l'apprentissage par l'expérience et l'apprentissage par modelage, il met l'accent sur les représentations que se construit l'individu à propos des comportements qui lui permettront d'atteindre des résultats par lui valorisés, ou d'éviter ceux qui revêtent à ses yeux un caractère aversif.

- L'apprentissage par l'expérience, permet l'acquisition de nouvelles structures comportementales en fonction des résultats que les gens obtiennent de leurs conduites. Pour BANDURA, les gens évaluent les résultats de leurs comportements et ont tendance à sélectionner les comportements qui leur apportent les résultats satisfaisants et à négliger les autres, l'expérience donc aide le sujet à construire les schèmes utiles aux conduites efficaces.

- L'apprentissage par modelage, explique la plupart des comportements, humains qui sont appris par modelage, c'est-à-dire en observant les comportements d'autres personnes et les conséquences de ces comportements, les informations recueillies sont souvent transformées en règles générales dont le sujet croit qu'elles conditionnent l'obtention de résultats et servent à guider ses conduites dans des situations plus ou moins similaires à celles ou se trouve le modèle.

L'apprentissage par le modelage met en œuvre des processus attentionnels (choix du modèle et des activités observées) représentationnels (inférence de règles), de production des comportements (adaptation des conduites observées aux nouvelles situations) et motivationnels (notamment valence des résultats attendus des comportements modèles), selon

[45] JEAN JAQUES PAUL : la relation formation, emploi, un défi pour l'économie, éd économica 1989 p72-p73

Rapport-gratuit.com

[7] BERNARD GANGLOFF, l'individu et les performances organisationnelles, l'harmattan 2000 (p48-51)

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRES

BANDURA, cette forme d'apprentissage connait un succès croissant dans ses applications à la formation professionnelle.

Toutes ces conditions réunies et combinées permettent « un climat de transfert » que ROUILLER et GOLDSTEIN 1993 définissent comme étant « conséquences qui imbibent ou facilitent l'application de ce qui a été appris dans la situation de travail ».[7]

Tout le processus d'investissement en capital humain englobe en son sein la relation et l'articulation entre : l'information, la connaissance, la compétence, qui ensemble débouchent sur la performance de la firme dans une approche évolutionniste.[40]

Selon MACHLUP (1983), **l'information** est un flux de messages et de sens qui peut s'ajouter, restructurer ou changer la connaissance.

La connaissance est ici appréhendée non pas comme un réceptacle, lequel implique une capacité à trouver les informations, mais essentiellement comme une structure qui implique une capacité à rechercher les informations « pertinentes » puis à les traiter, d'après LANGLOIS et GARROUTE 1997). Créer de la connaissance ne saurait, par conséquent, se réduire à un problème d'acquisition de données et d'informations, c'est-à-dire les connaissances ne s'améliorent pas mécaniquement avec la quantité d'informations disponible mais renvoient également à la façon dont l'information est interprétée et utilisée (FRANSMEN, 1994, MARENGO, 1995).

WITT en 1998 ajoute que la connaissance peut également être comprise comme une croyance au sens où elle ne s'appuie pas seulement sur l'information mais aussi sur des facteurs tels que la créativité, la personnalité et l'imagination ; il en résulte que malgré la qualité et la quantité d'informations reçues, des différences de point de vue entre les individués peuvent toujours subsister.

D'autre part, se sont les compétences qui permettent à la firme de transformer les connaissances de ses salariés en activité économique et d'atteindre une certaine performance. Pour CARLSSON et ELIASSON (1994), « la compétence économique d'une firme, se compose d'une capacité sélective, d'une capacité organisationnelle (ou de coordination), d'une capacité technique et d'une capacité d'apprentissage. « ; ceci dit que les compétences

[7] BERNARD GANGLOFF, op cite p23
[40] J.DEBAND, GOURDET: immatériel, nouveaux concept, éd économica 2001

de la firme viennent des connaissances de ses participants, elles sont aussi étroitement liées à la division du travail et à l'organisation de ses activités productives.

Tous ces éléments (connaissances compétences, expériences, apprentissages…) et leurs combinaisons à l'intérieure de l'entreprise, incitent l'entreprise à intégrer ce capital spécifique (capital humain).

Coase (1937) puis WILLIAMSON (1971) ont développé la théorie des coûts de transaction (chapitre I), pour expliquer l'intégration d'activités industrielles intermédiaires par l'entreprise en abordant les coûts de transaction.

Ainsi, les actifs spécifiques (cité : chapitre I) déterminent l'intégration verticale WILLIAMSON (1975), quand les actifs spécifiques d'une société sont élevés, la société trouve plus rentable de procéder à des échanges internes à travers l'intégration verticale.

Donc ***les entreprises réservent leurs employés internes (considérer comme actif humain spécifique) pour des tâches qui ont des coûts de transaction élevés*** *WILLIAMSON 1981.*

MASTEN, 1984 dans son étude concernant l'industrie aérospatiale, à montré que la complexité et la spécificité des composants divers influencent positivement l'internalisation.

D'autres auteurs comme (M. REICH, D.GORDEN, R.C. EDWARDS, 1973)[98] estiment que la nécessité de contrôler la main d'œuvre et de l'intégrer aux objectifs de l'entreprise pour accroitre sa productivité rend souhaitable sa stabilisation et donc son internalisation.

Par la même logique de l'intégration des actifs humains spécifiques, l'entreprise doit choisir l'intégration de l'activité, si cette dernière a un coût de contrôle élevé, car il y a probabilité d'asymétrie d'information en utilisant des employés externes.

JENSE, 1993 en étudiant l'industrie nucléaire, distingue deux types de problèmes liés au contrôle (les coûts du contrôle étant des éléments des coûts de transaction) : la vérification d'une activité en elle-même et les conséquences d'une faute non détectée. Il suppose que les tâches qui affectent l'entreprise en temps réel (comme les tâches liées à l'opération), ne sont pas facilement vérifiables.

[98] R.C.EDWARDS, M.REICH, D.M.GORDEN "a theory of labor market segmentation", American économie REVIEW N°63 May 1973 (p359-365)

Celles-ci ne sont pas confiées aux sous traitants. Par contre les tâches liées à la maintenance peuvent être contrôlées avant que le système réparé ne soit de nouveau mis en fonction (ils sont souvent donnés à des sous-traitants).

Section IV : Dualisme du marché du travail

L'idée du dualisme du marché du travail résulte principalement des travaux empiriques menés aux U.S.A sur la position des groupes raciaux défavorisés sur le marché du travail. Le marché du travail est divisé en deux parties.

Ces deux marchés sont définis par M.J. PIORE, 1969 de la manière suivante :

« Le marché primaire offre des emplois stables et relativement bien rémunérés, de bonnes conditions de travail, des possibilités de changement et d'avancement et une observation équitable de la réglementation du travail. Le marché secondaire dans lequel est confiée la population urbaine pauvre présente nettement moins d'attraits à tous ces égards et se trouve en concurrence direct avec les institutions d'aides. Les taux de chômage que l'on invoque traditionnellement pour définir les problèmes de travail des populations défavorisées seront, probablement mieux compris si on les considère comme symptomatiques d'une rotation importante sur le marché du travail ».

L'objet de dualité est de fixer les formes significatives de la segmentation, de dégager les processus de fonctionnement spécifiques à chacun de ces segments et d'établir la nature des barrières entre ceux-ci.

Le phénomène de dualité correspond bien à des réalités observées de segmentation des travailleurs et des emplois

Les variables qui font la différence entre les emplois primaires et secondaires selon leur degré, sont le salaire, les conditions de travail, le contrôle direct et indirect sur le travail, la sécurité d'emploi, la possibilité de carrière et de formations offertes par l'emploi.

Ces variables montrent nettement la différence entre emplois qualifiants et non qualifiants, entre emplois stables et non stables.

Dans le volet flexibilité des ressources humaines, « le dualisme est exprimé dans le libellés flexibilité qualificative, interne, offensive ou fonctionnelle, d'un côté ; et flexibilité quantitative, externe, défensive ou numérique de l'autre »

D'un autre côté, cette segmentation peut être expliquée par « la recherche du profit [qui] implique un effort constant pour abaisser le coût par unité produite en maintenant une flexibilité suffisante de l'outil de production, la mise en œuvre du travail sera gouvernée par cet objectif. Mais l'entreprise vit dans un univers d'informations incomplet et organise le travail en conséquence » selon (VINCEN.J 1980)

Cette logique de VINCENS de gestion de la main d'œuvre, gouvernée par la recherche du moindre coût, la nécessité d'un approvisionnement en travail, la volonté d'accroitre l'efficacité du travail implique deux formes de gestion de main d'œuvre qui, à notre sens, sont adéquates à deux formes de flexibilité du travail et de l'emploi à savoir la flexibilité qualificative et quantitative, ce qui génère :

- Une tendance à la stabilisation de la main d'œuvre, qui transparaît à travers l'organisation de ce que l'on appelle marché interne du travail.
- Une tendance qui privilège au contraire la flexibilité, à travers la mise en place de formes particulières d'emploi.

L'analyse dualiste selon M.J.PIORE[89], s'explique également par, un dualisme qui s'est instauré dans le système productif entre les grandes entreprises avec des forts investissements des technologies avancées et les petites entreprises. Les grandes entreprises se partagent la partie stable du marché et s'attachent la main d'œuvre primaire. Elles laissent la partie instable du marché aux entreprises de la seconde catégorie qui font face à une demande fluctuante et qui n'ont donc pas intérêt à fidéliser leur main d'œuvre.

Cette tendance favorise le développement des marchés internes par le pouvoir des grandes entreprises.

Ceci engendre sur le plan du travail une opposition entre un marché interne et un marché externe.

[89] M.J .PIORE: Fragments of a sociological theory of wages, in proceeding of the 25th annual meeting of the industrial relations research association IRRA, Madison 1975

Dans le même contexte, l'analyse insïders/outsiders dérive d'une problématique hétérodoxe ancienne, par les travaux de M.J PIORE 1971.

L'interprétation orthodoxe de la théorie de la segmentation repose sur l'idée que cette dernière dérive des comportements individuels : le dualisme est créé par le pouvoir de monopole des salariés en place (les insiders) dont les intérêts coïncident avec ceux des employeurs, car la stabilité de l'emploi minimise certains coûts de gestion de l'emploi (LINDBECK et SNOWER, 1986) [74]

Le dualisme est donc analysé en terme de partition volontaire par un groupe contre un autre groupe, et il est le résultat de l'intérêt individuel conjoint des insiders (marché interne) et des firmes.

B. GAZIER, remarque également que le dualisme associe « aux perspectives et aux contraintes du « marché interne » un marché primaire du travail à l'alimentation et au fonctionnement spécifique, dominé par les firmes qui entretiennent des pratiques d'attachement durable de leur salariés, et pose également l'existence d'un « marché secondaire » là où les confrontation entre offre et demande sont permanentes, généralisées et concurrentielles » [11]

IV.1 le marché interne :

Doeringer. P et Piore. M 1971 constatent l'existence d'un « marché interne du travail » qu'ils définissent comme[63] « unité administrative (par exemple un établissement industriel) où la rémunération et l'allocation du travail sont gouvernées par un ensemble de règles et de procédures administratives - Il doit être distingué du « marché externe du travail » de la théorie économique conventionnelle où les décisions de rémunération, d'allocation, et de formation sont contrôlées directement par les variables économiques-

Ces deux marchés sont interconnectés, cependant, le passage de l'un à l'autre s'effectue à un certain niveau des classifications de postes qui constitue des portes d'entrée/ sortie du marché interne. Les autres postes du marché interne sont pourvus par promotion ou

[74] A .LINDBECK, SNOWER.DJ : "wage setting, unemployment and insider outsider relations" AER, vol76 n°2, 1986, p235-240
[11] B.GAZIE: économie du travail et de l'emploi, précis Dollaz 2eme édition 1992 p225
[63] P.B.DOERINGER.P.B, PIORE.M.J: internal labor market and manpower analysis 1971 2e;e edition, sharp New York 1985 p1-2

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

transfert des travailleurs déjà présents, par conséquent ces emplois sont à l'arbi de l'influence des marchés externes ».

Pour FAVEREAU.O, 1989,[93] les marchés internes sont des organisations anti-marchées (c'est-à-dire une procédure d'allocation du travail alternative au marché) restreignant la concurrence éventuelle entre les travailleurs à l'intérieur et les travailleurs à l'extérieur des organisations.

L'employeur par la constitution de marché interne, adopte un comportement opportuniste (parmi d'autres critiques), (ACKROYD et PROCTER, 1998, PROCTER et AL, 1994)[65].

Les objectifs principaux sont la réduction des coûts salariaux et l'évitement des problèmes contractuels.

C'est dire que l'employeur cherche par le marché interne :

- A minimiser les coûts de gestion de la main d'œuvre (liée à la stabilité de l'emploi), par la réduction des coûts de rotation de la main d'œuvre (embauche, formation et licenciement).
- Des gains de productivité des salariés en place (les stables) par leurs qualifications et compétences spécifiques (capital humain).

1. La coordination des règles à l'intérieur du marché interne :

Les interactions entre les individus à l'intérieur de l'entreprise (des marchés internes) sont coordonnées principalement par des règles.

Cette forme de coordination répond à la nature de marché interne lui-même puisque il est un non- marché, où l'allocation des ressources se fait à l'intérieur sans qu'il y a confrontation entre offreurs et demandeurs d'emploi.

Le marché interne du travail comporte deux types de règles qui résultent de négociations collectives entre le management et les syndicats.

- Des règles d'allocation de la main d'œuvre (règles d'embauche, de mobilité, de promotion et licenciement).

[93] O.FAVEREAU: "marché internes, marchés externes" revue économique mars 1989, p273-328
[65] –R.BEAUJOLIN, flexibilité et performance, op cit p32

- Des règles salariales, définies non pas par la confrontation d'une offre et d'une demande de travail, mais principalement par des procédures d'évaluation des postes de travail.

Ces règles ont deux propriétés qui favorisent la coopération des salariés à savoir :

- Elles autorisent la stabilité de l'emploi en instaurant une relation de long terme entre l'employeur et l'employé.

Dés lors comme ces règles assurent une certaine stabilité de l'emploi et offrent aux salariés des perspectives de carrière, elles constituent selon O. FAVEREAU, 1994, une puissante incitation à la coopération : « les employeurs échangent la protection des salariés par rapport à la concurrence du marché externe du travail contre une participation active des collectifs de travail à l'obtention des gains de productivités ».

- Elles sont porteuses d'équité ; Doeringer et Piore soulignent que l'origine des marchés internes du travail repose, outre la présence de qualifications spécifiques et des phénomènes d'apprentissage, sur « la coutume », définie comme un ensemble de règles non écrites largement fondées sur la stabilité de l'emploi et les pratiques répétées produites par les collectifs de travail, elle est porteuse de valeurs d'équité, équité qui influencent les règles d'allocations et de rémunération.

Les coutume sont naturellement sécrétées par les collectifs de travail, dont le respect se charge rapidement de connotation éthique, et le rôle des syndicats dans l'objectivation de coutumes en règles formelles »[5]

2. Fidélisation de la main d'œuvre par les marchés internes :

La nature du marché du travail comme un lieu d'affectation (de mobilité) des salariés et de détermination des rémunérations, implique l'existence, le développement et le maintien « de qualifications spécifiques - terme empreinte a G. BECKER (prix Nobel)- qui sont les produits des formations spécifiques à l'entreprise.[36]

Le processus de formation à l'intérieur de l'entreprise et propre à elle est bénéfique sur le plan de la productivité du travail et n'est profitable qu'à elle, comme il est considéré comme source de flexibilité qualitative et de flexibilité stratégique.

[5] ANDRE ORLEON: analyse économique des conventions 2eme édition PUF 1994, p143, 142
[36] G.BECKER, Human capital theory, NBER, NEWYORK 1964

Ceci dit que ***les qualifications spécifiques produites part et à l'intérieur de l'entreprise via l'apprentissage sur le tas, ne sont ni transférables à l'extérieurs ni produites sur le marché externe, ainsi, « les coûts de l'apprentissage sur le tas sont moins aisés à cerner : ils s'évaluent en terme de perte de rendement (en quantité et qualité, perte de matière, bris de matériel…) »***[49]

J.H.JALOT ; J. F. TROUSSIER signalent que[43] l'offre des qualifications présentée par les salariés se construisent par la coopération avec l'entreprise au fur et a mesure des besoins de celle-ci, par leur nature, ces qualifications spécifiques échappent à l'échange marchand [*]-

Inversement, le caractère coopératif entre les salariés et l'entreprise résultent des qualifications spécifiques et conduisant à les partager, n'est applicable pour les travailleurs indépendants et pour les fonctions libérales (S. BRUNO, 1987).

IV-2- les passages entre marché interne et marché externe :

Nous avons vu que le marché interne du travail se définit par des règles, des procédures administratives qui régissent l'utilisation du travail comme les pratiques de recrutement, de promotion et d'apprentissage.

Le recrutement dans le marché interne ne se fait qu'au bas de l'échelle et tous les autres postes de cette échelle sont pourvus par la promotion de titulaires vers le haut.

Mais le passage entre marché externe et interne est possible, par des portes d'entrée/sortie du marché interne.

L'entreprise peut fidéliser la main d'œuvre jeune qui vient de l'extérieur avec des qualifications importantes et de qualité en leur donnant de plus en plus d'apprentissage sur le tas.

[49] Nicolas. VANEECLOO; théorie de la transformation de la main d'œuvre op. Cit, p11
[43] J.H JACOT; J.F TROUSSIER: travail compétitivité, performance op cit p 157,161
[*] L'échange marchand suppose qu'un objet bien identifiable et mesurable soit transféré de son détenteur, moyennant une contrepartie généralement monétaire. Le marché de ce bien peut être représenté par deux fonctions quantités prix. L'échange et équilibré si offres et demandes sont égales et cet équilibre doit normalement être réalisé par la variation du prix, or les qualifications spécifique échappent à cette logique parce que il est difficile voire impossible de produire ou de trouver ces qualifications au marché du travail externe qui obéit à la logique marchande.

Rapport-Gratuit.com

L'entreprise peut faire également appel à des experts, des avocats ou d'autres professions libérales organisées.

La notion de marché interne n'exclut donc pas les négociations et signatures des contrats de travail, comme le font remarquer Dominique GAMBIER et MICHEL VERNIERES [21]

(Doeringer et Piore 1971), (Doerniger 1976) nous présentent[49] trois structures de marché interne, attachées chacune à trois unités de production opérant dans des branches différentes (U.S.A).

La première structure concerne une entreprise sidérurgique, où la main d'œuvre banale est le seul point d'entrée dans l'entreprise.

Le second concerne une entreprise d'habillement, où les filières professionnelles sont quasi-inexistantes : l'embauche s'opère à tous les niveaux, l'entreprise est fortement connectée au marché externe du travail et ne pratique qu'une politique de transformation modérée (l'apprentissage de la coupe) tout en continuant à s'approvisionner ailleurs en tailleurs confirmés.

La troisième structure concerne l'industrie chimique, elle englobe les emplois de production qui sont pourvues uniquement par apprentissage interne, l'embauche se fait à la base de la hiérarchie des postes, mais la partie qui concerne la maintenance, témoigne d'une ouverture plus marquée : sans négliger la formation interne, les besoins sont pourvus par appel direct au marché externe.

Nous remarquons selon ces trois structures de marché interne, que ce dernier dépend de la nature de l'activité de l'entreprise (du secteur d'activité), et du degré de la flexibilité de son organisation (des qualifications et compétences nécessaires).

IV.3 Le marché externe :

Selon la définition présente du marché interne par Doeringer et Poire, le marché externe, c'est le marché où les décisions de rémunération, d'allocation et de formation sont contrôlées directement par les variables économiques (inversement au marché interne).

[21] D.GAMBIER, M.VERNIERES: Le marché du travail, 3eme édition économica 1991 p101, 102
[49] N.VANEECLOO: op cit p 86-87

Le marché externe est constitué selon Daniel BLONDEL[43] de tous les flux de mobilité repérés en terme quantitatif par qualification, il peut représenter trois grands types d'offres :

- L'offre des débutants, jeunes sortant de l'appareil éducatif qui se répartissent clairement en fonction de leurs diplômes
- L'offre émanant des salariés actifs qu'ont souhaité changer d'entreprise
- L'offre des chômeurs

Ces trois offres qui se concurrencent en face d'une demande émanant des employeurs ont chacune des caractéristiques propres quant à la pondération, l'offre de travail et l'offre de qualification, et quant à la part respective de l'ajustement par les quantités (chômage) et de l'ajustement par les prix.

Pour l'analyse de BLONDEL, les salariés déjà employés ont généralement une reconnaissance de leur acquis sous forme de salaire supérieur et de carrière plus avantageuse qu'ils recherchent sur le marché externe, des avantages ne l'ayant pas obtenu dans leur entreprise.

Tandis que, pour les jeunes débutants, lorsqu'il s'agit de diplômés de l'enseignement supérieur quasi-certains de trouver du travail, l'offre est bien aussi majoritairement une offre de qualification plus qu'une demande d'emploi, toutefois pour la première embauche, il peut y avoir quelques phénomènes de déqualification (vite résorbé par la suite) qui manifestent une primauté de l'offre de travail sur l'offre de qualification.

Mais le marché des qualifications disparaît encore davantage dans un marché pur et simple du travail lorsqu'il s'agit des détenteurs de qualification les plus bas ou de non diplômés.

Enfin les chômeurs adultes, un peu comme les jeunes débutants mêlent demande d'emploi et offre de qualifications selon les variations en fonction de leur âge et de leur ancienneté dans le chômage.

Dans ce marché, tous les contrats atypiques sont possibles.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[43] J.H.JACOT, J.F TROUSSIER: op.cit. p 159

IV.4. l'entreprise flexible :

En abordant la segmentation et la différenciation entre marché interne et marché externe ATKINSON 1984, 1985 [65] parle de modèle de « l'entreprise flexible ».

Ce modèle transpose à l'entreprise l'idée d'une segmentation dualiste du marché du travail, entre un marché interne, protégé contre la concurrence des offreurs du travail, et un marché externe fortement concurrentiel. « l'entreprise flexible » est un micro modèle de marché du travail dual avec, d'une part, un « noyau central » de salariés qui bénéficient d'une certaine sécurité de l'emploi, de progression de carrière, de rémunération attractive et de formation spécifique, et d'autre part des « périphériques » où se côtoient de nombreuses formes d'emploi atypique ou extériorisé, tel que le travail temporaire, l'intérim, le travail à temps partiel, le travail indépendant, le travail à domicile et la sous-traitance..

Selon ce modèle, les employeurs se basent sur un redéploiement de la main d'œuvre axé sur la différenciation des types de contrats de travail pour faire face aux changements technologiques, à l'incertitude de la demande et à la hausse des coûts salariaux. La segmentation de la main d'œuvre entre le « centre » et la « périphérie » est déterminée par des facteurs organisationnels et institutionnels. ***Le centre comporte les emplois spécifiques à l'activité principale de l'entreprise, ceux qui nécessitent une longue formation, et ceux qui sont difficiles à prescrire***. même si les « périphéries » concernant souvent des emplois subalternes, elles peuvent comporter des emplois hautement qualifiés que l'entreprise préfère externaliser.

Selon le modèle de « l'entreprise flexible », « les employeurs cherchent de plus en plus une main d'œuvre qui répond, rapidement, facilement et au moindre coût, aux changements imprévisibles des produits ou des processus de travail .ATKINSON 1985 ». Trois formes de flexibilité sont alors développées dans l'entreprise :

La flexibilité fonctionnelle (qualificative), la flexibilité numérique (quantitative) et la flexibilité salariale.

- La flexibilité fonctionnelle cherche à développer la capacité des salariés- polyvalents, disponibles et mobiles à changer des postes, de tâches ou même de carrière (être

[65] R.BEAUJOLIN BELLET op.cit. p 31-32

employable), et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise.

- La flexibilité numérique désigne la facilité avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande. Elle intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler.

- La flexibilité salariale est la possibilité de faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés, ou encore en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail (ATKINSON, 1985).

Dans ce modèle, la flexibilité fonctionnelle concerne « le centre »alors que la flexibilité numérique est appliquée aux différentes « périphéries ».

Conclusion :

En cherchant la flexibilité, l'application de la flexibilité du travail et de l'emploi est fonction de l'activité réalisée par l'entreprise, si celle-ci est complexe dans le sens où une capacité d'adaptation sous contrainte d'incertitude et d'urgence (ou une activité à évolution constante) est requise, alors les compétences humaines tendent à être spécifiques, ce qui contribue à stabiliser la main d'œuvre et lui confère l'attribut d'investissement durable.

Si, au contraire, l'activité réalisée s'inscrit dans un contexte de production de masse standardisée, prévisible et à faible valeur ajoutée, les compétences humaines peuvent être génériques, et cela permet le passage d'un contrat salarial à un contrat commercial.

Ceci permet de réaliser que :

Soit, les ressources humaines sont perçues comme un investissement, un actif stable qui à la différence des actifs physiques, s'apprécie constamment par le biais d'un processus continu d'apprentissage, d'acquisition de compétences et donc de capacité d'adaptation.

Soit, les ressources humaines sont considérées comme un actif et une ressource éphémère, standardisable et disponible à l'extérieur, possible à gérer au plus juste des besoins au même titre que des matières consommables, et dont on fait varier le volume au gré des aléa conjoncturels.

Enfin, la conception de l'entreprise comme marché interne du travail (Doeringer et Piore) offre un complément aux visions de H. Simon, elle met en évidence des processus cognitifs collectifs, opposables aux processus de marché. L'organisation donc se constitue nécessairement par l'opposition entre un intérieur et un extérieur, de façon à se protéger du marché au moyen de règles qui limitent ou interdisent la concurrence de l'extérieur.

En contrepartie de cette protection, l'organisation offre la possibilité de développer un apprentissage collectif, dont une part, sans doute important, demeure spécifique, générant et utilisant une flexibilité salariale, ce qui peut conduire au modèle d'entreprise flexible d' ATKINSON qui se base sur la flexibilité opérationnelle (noyau central et périphérique) et la flexibilité salariale.

Chapitre III

La démarche GPEC et l'employabilité comme support de la flexibilité de l'emploi

Introduction

Afin de rendre équitable et acceptable la flexibilité de l'emploi et du travail, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que l'employabilité, sont des démarches qui permettent une certaine adéquation entre l'offre d'emploi par l'entreprise, et l'offre du travail par l'individu, ce qui facilite à certain degré l'articulation entre marché interne et marché externe du travail.

Car l'instabilité de l'environnement ne permet plus de dessiner pour chacun un plan de carrière précis, mais elle n'interdit pas à l'entreprise d'accompagner l'employabilité de ses collaborateurs et de les aider à forger leur identité.

Un mode de fonctionnement coopératif favorise une gestion individuelle des compétences qui permet d'optimiser leur insertion dans une compétence collective, il peut contribuer à surmonter l'antagonisme entre la poursuite de la flexibilité de l'emploi et la recherche d'un engagement plus intense des salariés.

Ce qui explique selon A. FINOT, qu'a défaut de pouvoir offrir la garantie de l'emploi, les entreprise peuvent alors se fixer comme priorité l'employabilité des salariés, condition de la capacité ultérieure à occuper un autre emploi, ou à exercer un autre métier, dans l'entreprise ou ailleurs.

Ce chapitre nous conduit donc à dévoiler la relation entre la flexibilité de l'emploi et du travail et l'employabilité (introduisant la démarche GPEC) en soulignant l'importance de l'adéquation entre les besoins et ressources humaines, en terme quantitative et qualitative

D'autre part, ce chapitre évoque le rôle de l'entreprise et du salarié dans le développement et l'évolution des compétences.

Section I : la démarche GPEC

I.1 historique, définition et objectifs de la démarche GPEC

1. les débuts de la démarche GPEC :

Historiquement, la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est apparue dans les années 1980 même si la pratique existait depuis longtemps sous des termes différents (plan prévisionnel intégré, schéma directeur des emplois.)

A l'époque des trente glorieuses, la plupart des problèmes ayant trait à la GPEC étaient résorbés par la croissance de l'économie et par l'appel de main d'œuvre qui s'ensuivait, dans une population de croissance démographique et d'immigration. Il s'agissait essentiellement de besoins de main d'œuvre résolus pour les emplois non qualifiés par la migration des ruraux vers les villes et celles de travailleurs émigrés de l'ancien colonial.

Pour les emplois qualifiés, on faisait recours à une mobilité professionnelle ascendante, rendue possible par l'augmentation généralisée du niveau de formation, qui souvent s'effectuait « sur le tas ».

Dans la pratique, la GPEC existait essentiellement pour assurer la promotion des cadres. Le plus célèbre des modèles de gestion prévisionnelle de l'emploi était celui de la firme Rank XEROX.

La gestion des sureffectifs, lorsqu'ils se présentaient, était réalisée au coup par coup, sous forme d'un planning de vagues de licenciement associé à des mesures d'accompagnement.

Durant les années 1980, une pratique de GPEC s'est mise en place, notamment avec l'association de consultations « entreprise et progrès » et son directeur Dominique Thierry. La GPEC a connu une heure de gloire dans les grands services de ressources humains mais elle restait encore peu utilisée.

Durant la décennie 1990, ***l'accélération du progrès technique et de la concurrence a entraîné un phénomène de restructuration de l'emploi qui à bouleversé l'horizon et le cadre de la GPEC***. *Depuis,* ***elle s'est reconstruite pour devenir une pratique de management***

axée davantage sur les compétences que sur les qualifications et sur les métiers davantage que sur les postes de travail.

Depuis les années 2000, tout un dispositif s'est développé en France pour favoriser la GPEC et impliquer davantage les partenaires sociaux. Il pose notamment le principe d'une négociation triennale sur la GPEC. Il s'agit de :

- La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, dite loi BORLOO
- La loi du 21 décembre 2006 de financement de la sécurité sociale pour 2007
- La loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et l'actionnariat.

Aux termes de ce dispositif, les **entreprises et les groupes d'entreprises** qui occupent **au moins 300 salariés**, ainsi que les entreprises et les groupes de dimension communautaire **comportant au moins un établissement ou une entreprise de 150 salariés en France, doivent engager** tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise, relative à la stratégie de la firme et à ses **effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salariés**. **La négociation doit également porter sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Le comité d'entreprise doit être informé de ce dispositif et des mesures d'accompagnement en matière notamment de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences et de mobilité professionnelle et géographique des salariés. La négociation concerne aussi la qualification des emplois menacés par les évolutions économiques et technologiques.

2. <u>Définition de la GPEC :</u>

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, mettre en œuvre et contrôler des politiques mais aussi des pratiques qui visent à réduire, de façon anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise [18] -tant sur le plan quantitatife (les effectifs) que sur le plan qualitatife (les compétences)-

[18] D.B.BECHERQUI: employabilité et politique managériales dans l'entreprise, l'harmattan, 2005 p 67,68

Cette demande est représentée par un schéma de comparaison des ressources et des besoins en personnel, d'où résulte un écart qu'il faut réduire par des mesures d'adaptation

Tableau 4:l'approche par les écarts en GPEC[12]

Ressources		**Besoins**
– En compétences – En effectifs	⟵ **Ecarts** ⟶	– En compétences – En effectifs
QUALITATIFS		**QUANTITATIFS**
Proviennent des politiques passées en terme de –Changement de stratégie –Gestion des compétences –Formation, recrutement et licenciement ciblés sur des besoins.		Provienne de : –La stratégie de la firme –L'état du marché du travail –Coût de la masse salariale par rapport aux concurrents.

La GPEC à pour ambition de réduire l'incertitude face à l'avenir en anticipant sur les évolutions de l'emploi à la fois quantitatives et qualitatives dans l'entreprise. L'avenir qui intéresse le gestionnaire n'est pas le futur immédiat (1an), mais le moyen terme (3, 4,5 ans).

La spécificité de la GPEC réside dans l'application de la prévision à la fonction ressources humaines.

Elle a pour effet de prendre en compte la gestion des ressources humaines parmi les variables stratégiques de l'entreprise ; DEVANA.M.A et FOMBRUN.C et TICHY.N parlent [14] de la dimension stratégiques des ressources humaines »

Selon la définition présentée précédemment, les principes généraux de la GPEC reposent sur la comparaison de deux analyses successives : analyse et prévision des ressources/ analyse et prévision des besoins.

Cette comparaison *permet de mettre en évidence des écarts entre les ressources et les besoins,* ***qui seront comblés grâce à des actions d'ajustement****.*

[12] C.B.ALLEGRE; ANDREASSIAN. A.E; AUGRY.S; BOUNY.M; NEVEU.V; PERERA.S : "gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel de BOOCK 2008, p20

[14] Ch., GAVINI: la gestion de l'emploi op cit, p24

Rapport-Gratuit.com

Les ressources sont constituées par des salariés actuellement présents (à la date t) dans l'entreprise, caractérisés par leur âge, leurs formations, emplois qu'ils occupent et leurs capacités d'évolution ou leur compétences.

Pour évaluer les ressources futures, une simulation est effectuée : combien seront toujours présents à la date t+1 compte tenu du vieillissement démographique, du nombre de départs à la retraite et du taux habituel de rotation des effectifs (tur- over) ?

Ensuite il est effectué des projections sur le niveau de qualification et le type d'emploi occupé par les salariés qui seront présents en t+1, comme la promotion etc.…

Une image approximative se dessine de ce que sera le personnel de l'entreprise dans 3, 4,5 ans, si l'on ne modifie rien aux règles actuelles de fonctionnement.

Les besoins sont évalués en tenant compte des objectifs de production technologiques, des gains de productivité attendus, ce qui fait appel à la flexibilité du travail et d'emploi.

Au terme de ces deux évaluations, une comparaison est effectuée entre les ressources et les besoins futurs, pour chaque catégorie d'emplois.

Cette comparaison fait apparaitre des déficits et des excédents en terme quantitatif (par exemple : il manquera à l'entreprise 100 ouvriers de production pour faire face à la demande dans deux ans), ou qualificatif (par exemple, la catégorie ouvrier de production devra voir ses compétences évoluer).

Ces écarts sont traités par des politiques adaptées : mutation et mobilité, formation et promotion départ (licenciement ou embauches).

3. Les objectifs de la GPREC :

Les buts de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont multiples et visent un équilibre qualificatif et quantitatif à court comme à moyen terme.

Parmi les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences on peut citer, selon J.M.PERETTI [18]

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois

[18] D;B BENCHERQUI : op cit p66, 67

- Une meilleure maitrise des conséquences des changements technologiques et économiques .
- Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité- organisation qualifiante- développement des compétences des salariés.
- Une meilleure sauvegarde de l'employabilité de chacun
- Une meilleure gestion de carrières
- Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres
- Une meilleure sélection et programmation des actions d'ajustements nécessaires.

I.2 Les étapes et méthodes de la démarche GPEC

1. Les étapes de la démarche GEPC :

Les différentes étapes [18] de la démarche GEPC peuvent être définies ainsi :

–Observation et analyse des tendances de l'environnement

–Projets de développement de l'organisation et choix de ses axes stratégiques :

- Inventaire des ressources et besoins disponibles actuels
- Définition des besoins et ressources futures
- Simulation de l'évolution attendue des ressources

–Analyse des écarts emplois et ressources

–Définition et mise en place des plans d'actions

2. Les méthodes de la GPEC :

Compte tenu de l'objectif qu'elle se fixe, la GPEC nécessite un certain nombre de méthodes, variables en fonction des stratégies des entreprises.

MALLET.L, 1994 [14] distingue quatre types de méthodes de GPEC en fonction des questions qui se posent à l'entreprise.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

[18] D;B BENCHERQUI op cit p66, 67

a. La première méthode prend appui sur la localisation géographique des groupes de personnel.

Cette méthode a pour objectif de donner une vision à moyen terme d'un ensemble de personnes réunies dans un même lieu (le site de production ou l'établissement, le plus souvent). Elle se caractérise également par une liaison étroite avec un projet précis, spécifique au site (par exemple atteindre tel objectif de production d'ici 2 ans).

Elle consiste essentiellement en un ensemble de méthodes quantitatives : le site constitue un tout au sein duquel des substitutions entre emplois sont possibles. La comparaison entre ressources et besoins est donc effectuée au niveau du site . Les politiques d'ajustement (embauches, départs, formations) sont également décidées à ce niveau.

Ce type de méthodes est bien adapté à des établissements de grande ou moyenne dimension.

b. La deuxième méthode repose sur les qualifications ou « métiers ».

Le point de départ est une interrogation concernant le contenu de tel poste ou la définition de tel profil, pour des raisons telles qu'un changement technique ou organisationnel. L'étude consiste alors à regrouper certains postes ou emplois. Ces méthodes utilisent la notion « d'emploi sensible » (il se peut que 80% des emplois ne posent aucun problème mais que 20% restant soient menacés de disparition ou d'évolution) et sont le plus souvent qualitatives (un emploi ne peut être substitué à un autre).

c. La troisième méthode repose sur l'approche par les organisations, elle a pour but de gérer de manière prévisionnelle un changement technique ou organisationnel. La cible est l'organisation du travail, c'est-à-dire la répartition des tâches et des responsabilités.

Dans ce type de démarche, l'organisation n'est pas prescrite à priori par la technique ou le marché, mais est construite par l'entreprise en fonction des ses ressources et de ses objectifs. Elle a pour corollaire une forte participation des acteurs, notamment de l'encadrement parce qu'elle a pour principe la redéfinition des responsabilités et des tâches, la formation est également centrale dans cette démarche (comme moyen de préparer le changement).

[14] ch, GAVINI: op cit, p25-26

d. La dernière méthode est centrée sur la gestion des carrières :

Il s'agit pour les entreprises de gérer les carrières individuelles et d'organiser un marché interne. L'objectif est donc de prévoir des règles de mobilités favorables à l'entreprise et motivantes pour le salarié, il est question également d'évaluer le potentiel des salariés dont dispose l'entreprise.

I.3 les outils de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences :

La GPEC utilise des outils destinés à évaluer successivement les besoins en main d'œuvre (quantitatifs et qualificatifs) et les ressources humaines disponibles.

Il s'agit de l'analyse (recensement) des emplois et l'analyse des compétences qui s'articulent et se complètent :

1. L'analyse des emplois :

L'analyse des emplois passe par la description systématique des emplois présents dans l'entreprise, plusieurs outils sont sensés répondre à cette analyse.

1.1 *L'emploi-type*

Il est destiné à faciliter cette analyse en assurant le regroupement de divers postes. Dominique THIERRY définie l'emploi- type comme « un ensemble de postes de travail concrets, qui présentent des proximités suffisantes en terme de contenu d'activités pour être étudiés de façon globale»[22]

L'emploi-type est la base à partir de laquelle a été constitué le répertoire français des emplois dans les années 1970 et l'actuel répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME) utilisé par l'ANPE.

Il est défini selon quatre axes :

- La technicité : désigne les différentes caractéristiques de l'emploi dans sa dimension technique.

[22] DOMINIQUE, THIERRY : la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences, l'harmattan 1990, p44

- L'information : c'est-à-dire la somme des informations requises pour exercer l'emploi.
- La communication-relation : elle concerne les modalités concrètes de l'insertion sociale, par exemple : travail en équipe, travail autonome, contact avec la clientèle, type de rapport à la hiérarchie….
- La contribution économique de l'emploi : ce qui exprime sa valeur ajoutée pour l'entreprise.

Chacun de ses axes est croisé avec un savoir- savoir faire et savoir être.

La construction d'un emploi-type se fait dans une autre logique que celle de la description de poste. Il s'agit de regrouper des postes ayant des caractéristiques voisines en termes de techniques utilisées, de compétences requises et d'activités de façon à mettre en évidence des parcours professionnels.

Annick COHEN [1] souligne trois critères principaux permettant de regrouper les postes en emplois-types :

Quatre vingt pour cent des missions sont communes.

Les compétences requises pour tenir cet emploi sont de même nature.

Les titulaires d'un poste peuvent passer à un autre poste du même emploi-type en moins de trois mois.

Les entreprises dotées d'une gestion prévisionnelle de l'emploi utilisent largement la notion d'emploi-type. Elles regroupent leurs divers postes au sein de quelques emplois-types, qui constituent le répertoire des emplois de l'entreprise.

1.2 Les familles professionnelles et les métiers :

1.2.1 les familles professionnelles :

Les emplois-types peuvent être regroupés en familles professionnelles définissant des passages possibles entre plusieurs emplois.

[1] Annick CHEN: toute la fonction ressources humaines, Dunod 2006 p 149

Selon D.THIERRY[22] « une famille professionnelle est un ensemble d'emplois-types regroupé selon la notion de « technicité », c'est-à-dire présentant des caractéristiques d'activités dans des domaines de technicité identiques ou proches », ici le terme de technicité exprime une expertise.

Prenant l'exemple de TF1, Pascal Noyrigat, directeur du développement des ressources humaines à TF1 distingue quinze familles professionnelles :

Les familles professionnelles regroupent les emplois-types de façon transversale et non structurelle.

Situées à une échelle plus vaste que l'emploi-type, les familles professionnelles constituent un instrument d'aide en matière de recrutement de mobilité, d'orientation et d'évolution, de formation professionnelle, d'information et de conseil aux salariés.

1.2.2 Les métiers :

De la famille professionnelle se rapproche le métier qui met l'accent sur l'expertise technique et la possibilité de parcours professionnel au sein d'un même métier.

Un métier est un « ensemble d'emplois qualifiés fondé sur des contenus techniques, des méthodes ou des logiques propres, au sein duquel il est possible de réaliser une carrière professionnelle complète et d'acquérir une maitrise et une expertise »[39]

Le métier est un regroupement d'emplois moins vaste que la famille professionnelle. A TF1, on dénombre 15 familles professionnelles, 140 métiers et 278 emplois-types.

1.3 *Les référentiels* :

Sont des catalogues organisés selon des normes, des objectifs ou des obligations et qui servent de guides pour l'action d'un décideur d'entreprise. La GPEC utilise plusieurs types de référentiels :

1.3.1 Le référentiel des emplois

C'est une « description organisée des activités et des tâches d'un emploi permettant d'élaborer le référentiel des compétences requises »**39**

[22] D, THIERRY op cit p 185
[39] J.M.PERETTI: dictionnaire des ressources humaines, Vuibert 2005, p158, 200

Les activités qui correspondent à un emploi-type s'expriment au travers de compétences. Le référentiel des emplois sert de support pour d'écrire ces derniers, qui seront recensés dans les référentielles compétences.

Le référentiel de l'emploi (référentiel des métiers) n'est pas utilisé uniquement pour la politique d'emploi de l'entreprise, mais il est intégré à l'ensemble des outils de gestion par les compétences.

Il permet le regroupement des postes de l'entreprise en emplois-types, qui sont eux même regroupés en métiers, puis en familles professionnelles.

La principale méthode pour bâtir un référentiel des emplois consiste en une analyse directe par l'observation des activités, l'utilisation de questionnaires individuels remis aux salariés concernés, les responsables des ressources humaines, de consultant.

1.3.2 *Le référentiel des compétences* :

C'est un « inventaire des compétences techniques et comportementales nécessaires pour exercer une fonction, un niveau requis »[39]

Chaque emploi-type correspond à des activités, qui elles-mêmes, comprennent différentes tâches (unités élémentaires de travail).

Pascal SAUNIER, directeur du cabinet de consultants PSCI, souligne que chaque activité sous- tend une compétence qui est déclinée en savoirs, savoir-faire et savoir être.

Par exemple pour l'employé d'un call-center :

- Le savoir consiste en la connaissance du produit vendu, du contrat passé par le consommateur.
- Le savoir-faire consiste à utiliser les fonctions du téléphone.
- Le savoir-être concerne la capacité d'élocution, la capacité à obtenir des informations de son environnement.

Ces compétences sont hiérarchisées par niveau d'expertise et servent de base à une classification des emplois du plus simple au plus complexe.

[39] J.M.PERETTI: op cit, p 200

Il existe deux approches différentes pour construire un référentiel compétence suivant l'objectif poursuivi.[12]

- La première approche centre le référentiel de compétences sur l'entreprise.

Dans ce cas, le référentiel s'attache aux compétences requises pour permettre à l'entreprise d'exercer son activité et s'adapter à son environnement. Elle identifie les domaines de connaissances, les savoir-faire et les savoir- être, associés aux différents métiers de l'entreprise.

- La seconde approche est destinée à optimiser l'adéquation des salariés aux emplois de l'entreprise, à gérer leur évaluation et leur orientation. Dans ce cas, elle utilise de surcroît les outils d'évaluation des salariés (entretiens annuels, bilan professionnels, bilans de compétences…)

Nous soulignons que ces deux approches de référentiels des compétences permettent de cerner la flexibilité qualificative (fonctionnelle) du travail, renforçant ainsi la hiérarchisation des compétences requises.

1.3.3 *Le référentiel de formation* :

Appelé aussi matrice de formation, recense les modules de formation nécessaires pour acquérir une compétence associée à l'emploi-type en indiquant la durée de cette formation.

1.4 Les cartes des emplois et des compétences :

Les cartes des emplois ou métiers, est une « représentation visuelle des familles professionnelles qui sont suffisamment proches pour permettre des passages de l'une à l'autre »[39]. Il s'agit d'une représentation graphique qui permet de visualiser rapidement les grandes catégories d'emplois ou métiers de l'entreprise et les compétences qui leur sont attachées, selon une vision transversale des métiers existant dans l'entreprise et non structurelle. Elle a pour objectif de mieux faire comprendre aux salariés l'agencement.

1.5 *Les emplois sensibles* :

L'emploi sensible peut correspondre à des situations et caractéristiques d'emploi très différentes selon les entreprises. Il s'agit de les mettre en évidence, de les observer, de prévoir

[12] C.B.ALLEGRE; ANDREA SSIAN. A.E; "la gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel op cit p30
[39] J.M.PERETTI: op cit p41

leur évolution en terme quantitatif et qualificatif et de prendre des mesures nécessaires pour réduire les écarts constatés entre les ressources en personnel et les besoins d'emploi.

Il existe quatre grands types d'emplois sensibles :

- Les emplois à contenu stratégique du fait d'un nombre insuffisant pour les besoins de l'entreprise, d'une compétence rare et recherchée, d'un apprentissage difficile (nous avons évoqué dans le 2eme chapitre les compétences spécifiques et leur place dans le marché interne).

Il nécessite en externe des opérations de recrutement et en interne des opérations d'évaluation de gestion des potentiels, de formation et de suivi des parcours professionnels.

- Les emplois susceptibles de disparaître, du fait des mutations technologiques ou de la pression concurrentielle.

Ces emplois dénommés « emplois menacés » dans le code du travail, nécessitent une gestion des sureffectifs et des opérations de communication interne et externe.

- Les emplois susceptibles de ***se transformer*** du fait de l'évolution des métiers et des technologies et qui nécessitent une gestion différenciée des individus occupant ces emplois, en fonction de leur capacité d'adaptation personnelle en ayant recours à des actions d'évaluation d'orientation professionnelle, de formation, et de mobilité interne ou externe.

- Les emplois ***à faible niveau de compétence requise***, sans perspective d'évolution, à pénibilité élevée, qui nécessitent une politique de prévention des maladies professionnelles et des accidents du travail, d'organisation du travail et d'ergonomie, et posent des problèmes délicats de management de proximité pour empêcher la détérioration du climat social.

A partir de ces quatre types d'emplois sensibles, nous pouvons remarquer que ces emplois peuvent faire appel à la flexibilité du travail (quantitative et qualitative), d'abord, en ce qui est en relation avec la nature qualifiée ou non qualifiée de l'emploi lui-même (introduisant des connaissances et compétences nécessaires pour l'accomplissement de cet emploi) ensuite par le degré de pérennité de l'emploi (la précarité).

2. L'analyse des compétences :

La GPEC place le concept de compétences au cœur de sa démarche. L'analyse de compétence consiste à évaluer les ressources humaines disponibles dans l'entreprise. Il s'agit d'obtenir une représentation des données tant quantitatives que qualitatives : effectifs, structure par âge et par ancienneté, répartition par sexe, d'une part, structure des qualifications et compétences, d'autre part.

Les données statistiques telles que la pyramide des âges ou la structure des qualifications sont fournies facilement (à travers le dépouillement des fiches de paie par exemple).

Dans les grandes entreprises (plus de 300 salariés), le bilan social fait état de ces données.

D'autres outils peuvent êtres mobilisés :

- Documents utilisés lors des entretiens d'appréciation, qui permettent de connaître les parcours des salariés, les formations suivies ou souhaitées et leurs perspectives d'évolution de carrière.
- Enquêtes de climat social, qui permettent d'anticiper le taux de rotation de la main d'œuvre (turn-over) à travers les souhaits de départs des salariés.
- L'évaluation des compétences acquise, ne peut plus dans les organisations récentes- telles les entreprises flexibles- à une évaluation taylorien, qui prend la logique du contrôle de la conformité à un standard comme base d'évaluation.

G. LE BOTERF [29] explique qu'il s'agit de reconnaitre avec objectivité les compétences qui ont été construites et de distinguer ce qui revient à la personne et ce qui revient à son environnement (management, organisation du travail,…) dans la construction des compétences.

Cette évaluation permet de « positionner chaque salarié sur une grille déterminant sa classification à tout moment de son parcours professionnel ».[14]Mené une évaluation des

[29] G.LE BOTERF: construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, 4eme édition 2006 p94

[14] Ch., GAVINI: la gestion de l'emploi op cit, p92

Rapport-Gratuit.com

compétences nécessite beaucoup d'observation, G.LE.BOTTERE[29] souligne ***trois entrées possibles pour évaluer les compétences :***

1. *L'entrée par les performances* :

Elle consiste à inférer qu'il y a compétences si des résultats sont atteints selon certains critères de performances (taux de rebus, taux de pannes, nombre de litiges clients, service rendu…)

Cette approche repose sur un jugement d'efficacité ou d'utilité suppose que l'on puisse établir une relation directe entre un résultat observable et une pratique professionnelle mise en œuvre.

Cette entrée par les performances ne peut être pratiquée que si elle peut être identifiée en amont de l'évaluation, la contribution individuelle attendue à l'obtention de la performance collective.

2. *L'entrée par les pratiques professionnelles* :

Dans ce cas, il ya compétence si le déroulement de l'activité professionnelle réelle (c'est-à-dire la pratique professionnelle) correspond à un ensemble d'exigences professionnelles. Le sujet doit démontrer sa compétence par l'exercice d'une activité en conformité à des critères, spécifications ou standards. Le jugement qu'est porté est un jugement de conformité.

Mais parce que la compétence réelle d'un sujet est par nature invisible, il faut la mise en scène d'une situation dévaluation pour lui donner une visibilité –La situation d'évaluation c'est l'épreuve (au sens photographique du terme) qui permet de révéler la compétence réelle.

Ce type d'évaluation ne peut fonctionner qu'aux conditions suivantes :

- La compétence requise est définie en amont en termes de situation professionnel, c'est-à-dire en termes de tâche ou d'activités prescrites à laquelle sont associés des critères de réalisation ou des exigences professionnelles.

[29] G.LE BOTERF: op cit p156-157-159-160-164

- Les règles d'évaluation sont explicitées et acceptées dés le départ par la personne en situation d'évaluation.
- L'évaluation est considérée comme un processus qui permet de suivre progressivement la montée en compétence et de vérifier la durabilité de la compétence.
- L'évaluation est distinguée de la validation. Alors que l'évaluation s'effectue en continu au plus prés de la situation de travail, la validation constitue un acte précisément situé dans le temps pour reconnaitre qu'il y a compétence.

3. *L'entrée par les ressources* :

Elle consiste à assurer que les personnes possèdent bien les connaissances, les capacités, les modes de raisonnement, les aptitudes physiques qui sont nécessaires pour gérer les situations professionnelles de l'emploi ou du métier considéré.

L'entretien professionnel : il s'impose à différents moments de la carrière du salarié à l'issue de la période d'essai après l'embauche, aux différentes étapes du parcours de carrière et lors d'une mutation et généralement a lieu tous les deux ans au minimum pour les salariés ayant plus de deux ans d'ancienneté.

Réalisé par l'employeur (la hiérarchie), il est centré sur l'adéquation des compétences du salarié aux compétences nécessaires à l'entreprise, comme il permet au salarié d'estimer les perspectives de déroulement de sa carrière dans l'entreprise et permet de déboucher sur des propositions en matière d'évaluation des compétences et de formation professionnelle.

Le salarié peut prendre l'initiative de mettre en œuvre les dispositifs lui permettant de développer son projet professionnel :

- Bilan de compétence
- Validation des acquis de l'expérience (VAE)
- Utilisation de son DIF (droit individuel à la formation) et de tout autre dispositif de formation prévu par le doit du travail ou par l'entreprise.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

L'entretien professionnel permet donc de dévoiler les compétences réelles et acquises d'un côté et permet de développer et de construire d'autres compétences nécessaires à l'accomplissement de son emploi.

Un individu n'utilise pas constamment l'ensemble de ses compétences, il n'utilise que celles qui sont utiles dans la situation de travail à laquelle il est confronté.

Il y a donc en permanence une restructuration et une nouvelle synthèse des savoirs composant la compétence.

G.LE.BOTERF résume les différents savoirs qui sont sélectionnés et mobilisés en fonction des besoins professionnels.

Tableau 5:les modes de manifestation du savoir [33]

Type	***Fonction***	***Mode principale d'acquisition***	***Mode de manifestation***
Savoir théorique	Savoir comprendre Savoir interpréter	Education formelle Formation initial et continu	Mode déclaratif
Savoirs procéduraux	Savoir comment procéder	Education formelle Formation initial et continue	Mode déclaratif
Savoir-faire procéduraux	Savoir procéder Savoir opérer	Expérience professionnelle	Mode procédural
Savoir-faire cognitif	Savoir traiter l'information Savoir raisonner Savoir nommer ce que l'on fait Savoir apprendre	Education formelle Formation initial et continue Expérience sociale et professionnelle analysée	Mode' déclaratif et Mode procédural

Source : G. LE. BOTERF

[33] G.LE BOTERF: de la compétence à la navigation professionnelle, essai sur un attracteur étrange, édition d'organisation, 1997-p176

Section II : la mobilité comme mesure d'accompagnement de la GPEC :

La mobilité est un instrument parmi d'autres qui accompagne la PGEC, elle marque une relation importante entre la flexibilité de l'emploi quantitative et qualitative, le marché du travail interne et externe, ainsi pour les pratiques de l'employabilité.

Les transformations structurelles de la mobilité professionnelle intervenues depuis la période des trente glorieuses sont très importantes. Beaucoup d'études ont montré l'ampleur des transformations intervenues entre 1970 et 1990 (en France). Elles se traduisent par un double phénomène :

Une croissance des mouvements liés à l'augmentation des passages par le chômage pour une partie croissante des actifs.

Un renforcement des divergences entre deux catégories de mobiles que souligne BEDUWE.C [28]: ceux qui subissent la mobilité qui signifie pour eux un passage par le chômage (les non qualifiés, les femmes en reprise d'activité et les jeunes les moins qualifiés), et ceux qui choisissent la mobilité qui constitue pour eux une opportunité d'amélioration de leur situation.

1. <u>Les différents types de mobilité :</u>

La mobilité promotionnelle, qui signifie le passage d'une catégorie socioprofessionnelle à la catégorie immédiatement supérieure (passage d'un ouvrier non qualifié à un ouvrier qualifié).

Cette mobilité est verticale et fait partie de la mobilité interne. Elle modifie la répartition hiérarchique du personnel. La progression s'effectue en général à l'intérieur d'une filière professionnelle, dans une série d'emplois faisant appel pour l'essentiel à une même famille de compétences, par exemple dans un service informatique, il peut existe l'étagement suivant : programmeur, analyste-programmeur, chef de projet, chef de service.

La mobilité interne : consiste à optimiser l'adéquation des personnes aux emplois et à gérer les carrières des collaborateurs, elle diffère de la gestion interne des sureffectifs qu'à pour objectif de réduire les effets socio-économiques et financiers de l'existence de sureffectifs en utilisant le déplacement interne du personnel.

[28] GH.ROY LE MARCHAND: le management des compétences développer les parcours professionnelles et l'employabilité édition ESF 2007- p16

La mobilité interne procure à l'entreprise et à ses salariés beaucoup d'avantage[12] :

- Elle permet de mieux ajuster les profiles des individus aux exigences des emplois et de réaliser ainsi une adaptation fine des compétences aux métiers de l'entreprise.
- ***Elle fidélise le personnel et assure la conservation des compétences et de l'expérience cumulée de l'entreprise.***
- ***Elle permet l'utilisation du marché interne*** afin de pourvoir certains postes vacants ou nouvellement créés, ce qui abaisse des coûts de recrutement et lui permet de disposer, par rapport au recrutement externe, de collaborateur qui possède immédiatement la culture de l'entreprise.
- Elle entretient la capacité d'adaptation des salariés.
- Elle stimule la motivation et permet aux collaborateurs de développer leurs parcours professionnels.

Mais la mobilité n'est pas nécessairement verticale. Du fait du raccourcissement de la ligne hiérarchique, tendance observée dans beaucoup d'entreprises, les hiérarchies n'ont parfois que trois niveaux au lieu des nombreux échelons en vigueur autrefois.

La mobilité est donc de plus en plus transversale, c'est-à-dire sans changement de niveau hiérarchique, et permet d'acquérir la polyvalence du personnel recherché par l'entreprise, c'est-à-dire ***« l'aptitude à tenir plusieurs postes de niveaux comparables »***.

L'acquisition de polyvalence correspond à un enrichissement de compétence, qui sous réserve d'accords entre les partenaires sociaux peut être prise en compte dans la politique de rémunération, ***comme elle est un facteur de la flexibilité fonctionnelle***.

La mobilité peut aussi être en « spirale »[12] en tenant compte de trois axes de référence : la mobilité géographique, la mobilité dans les métiers, la mobilité hiérarchique. C'est le cas particulièrement pour la gestion des hauts potentiels.

La mobilité géographique et la mobilité fonctionnelle, c'est le cas chaque fois que l'entreprise délocalise certaines activités (fermeture de site ou décentralisation de la

[12] C.B.ALLEGRE; A.E.ANDREASSIAN. "Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel op cit, p128-129

[12] C.B.ALLEGRE; ANDREASSIAN. "Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel op cit, p128-129

production du siège vers les unités locales- dans les banques par exemple-), il s'agit alors d'encourager la mobilité géographique de certains salariés.

Le deuxième volet possible consiste en une mobilité fonctionnelle, qui provient le plus souvent d'une modification de la structure requise des qualifications.

Tableau 6: mobilité géographique et mobilité fonctionnelle[14]

	Fonctionnelle	**Géographique**
Interne	Changement d'emploi au sein d'une même unité de l'entreprise (établissement site)	
Externe	Changement d'emploi dans une unité différente de l'entreprise ou hors de l'entreprise considérée (reconversion, projet externe ...)	Changement de localisation géographique de l'emploi (elle peut être ou non accompagnée d'une mobilité fonctionnelle).

La mobilité de développement pour les managers, par laquelle les managers se forgent une expérience d'encadrement en changeant d'affectation tous les trois ans.

Par ailleurs, il est remarqué[13], que dans les entreprises on distingue souvent un petit groupe de personnes très mobiles, toujours les mêmes, et un grand nombre de gens très stables, c'est pourquoi il convient de s'intéresser également aux formes intermédiaires de mobilité avec des formules mixtes de « changement dans la continuité ». Pour que tous profitent des biens formateurs de la mobilité, il faut organiser des petits mouvements.

La fonction d'une personne est modifiée, elle garde une partie de ses anciennes attributions et a 50% de changement dans son activité. C'est la part de changement qui a un effet de formation, mais la part de continuité permet de conserver des points de repères.

- La mobilité entre marché du travail interne et marché du travail externe :

[14] Ch., GAVINI: op cit, p10
[13] Ch., DARVOGNE, D NOYE, organiser le travail pour qu'il soit formateur quels dispositifs mettre en œuvre? INSES consulting Édition 2000, p 164

Au delà des mobilités propres à l'entreprise, les mouvements peuvent et ont parfois à s'organiser à l'extérieur de l'entreprise selon les figures suivantes [13]:

- *L'essaimage* organise le départ (en général volontaire) du salarié. L'entreprise peut y trouver son intérêt en terme de gestion des effectifs ou en terme de constitution de réseaux d'entreprise.

- *L'outplacement* consiste à aider le départ d'un collaborateur en favorisant son intégration dans une entreprise. Là, l'entreprise peut favoriser ce type d'initiative en réfléchissant aux passerelles existantes entre ses propres emplois et les emplois des entreprises de son environnement.

- Les mobilités organisées entre entreprises du même groupe, voire du même secteur. Il est utile d'organiser un marché du travail interentreprises pour gérer des problèmes de charge de travaux saisonniers ou pour offrir de véritables filières promotionnelles aux collaborateurs à forts potentiel (ce qui accentue l'utilisation de la flexibilité qualificative du travail par la poly-compétence).

Certaines entreprises de l'hôtellerie ont ainsi pu organiser en véritable marché sectoriel ou leurs salariés pratiquent leurs mobilités géographiques et fonctionnelles.

2. <u>La mobilité augmentée par la précarité (par la flexibilité quantitative)</u>

L'étude de BLOCH.L et ESTRADEM.A[28] montre qu'en France, l'accroissement de la mobilité sur le marché du travail est lié à la croissance des formes particulières d'emploi et notamment des emplois précaires (CDD et intérim, emplois aidés). Les formes particulières d'emploi représentent 2,6% de l'emploi salariés en 1983, 5,6% en 1991, 8,9% en 1998 et 9,7% en 2004.

Cette précarité touche principalement les jeunes qui vivent en enchainement de période de chômage et d'emploi lors de leur entrée sur le marché du travail, les peu ou pas diplômés étant les plus pénalisés.

Mais la précarité s'est également intensifiée dans la deuxième moitié de la carrière professionnelle et s'est concentré en particulier sur les personnes les moins qualifiées.

[13] Ch., DARVOGNE, D NOYE, op cit p 173

[28] GH.ROYLE MARCHAND: op cit- p18-19

Ainsi, en 2000, le taux de mobilité des employés et des ouvriers non qualifiés (24%) est le double de celui des cadres et des professions intermédiaires (12%). Les ouvriers et les employés qualifiés ont un taux de mobilité proche du groupe précédent (15%).

Cette disparité provient de la croissance des passages par le chômage qui touche principalement les ouvriers et les employés non qualifiés et s'explique par le statut des embauches. Environ 70% des employés et des ouvriers non qualifiés sont recrutés avec des statuts précaires (CDD…) contre moins de 20% des embauches d'ingénieurs ou cadres.

Ceci dit que la montée de l'instabilité (par la mobilité, la précarité et donc par la flexibilité) de l'emploi touche toutes les catégories de salariés mais les inégalités entre qualifiés et non qualifiés sont importantes.

3. Les facteurs déstabilisant les marchés internes et nouveaux espaces de mobilité interne :

Le marché interne du travail implique une stabilisation des salaires dans le cadre d'une relation d'emploi durable (deuxième chapitre) l'acquisition de qualifications spécifiques garantit des mobilités au sein de l'entreprise ou de la branche. Cependant, dans quelques secteurs ou activités, l'expérience acquise dans les marchés internes ne garantit plus le maintien dans l'emploi.

Les salariés les plus anciens se voient exposés au chômage au même titre que les salariés les plus récemment embauchés.

Jérôme GAUTIE 2002[28] explique la déstabilisation des marchés internes par la fragilisation de la position des salariés les plus anciens par cinq facteurs.

- En l'absence d'une croissance soutenue, les marchés internes se grippent, les recrutements sont stoppés au détriment des jeunes et les salariés les plus anciens sont évincés.
- La monté du chômage entraine une plus forte disponibilité de la main d'œuvre qualifiée sur le marché externe qui limite la nécessité de fidéliser une main d'œuvre substituable (qui n'est pas spécifique)

[28] GH.ROYLE MARCHAND: op cit p20-21

- Le passage d'une économie d'endettement à une économie de marchés financiers d'avantage orientée sur les profits de court terme, contribue à limiter les contrats implicites de long terme entre les employeurs et leurs salariés.

- Les nouvelles formes d'organisation du travail demandent de la part des salariés des compétences plus élevées et plus générale.

- Ainsi, les techniques de l'information et de la communication (TIC) favorisent le recours à la flexibilité externe au détriment de la flexibilité interne comme la sous-traitance et le travail indépendant et le travail à domicile.

- Le raccourcissement des lignes hiérarchiques dans les entreprises réduit les perspectives de carrières internes.

Cette transformation des marchés internes engendre des nouveaux espaces de mobilité interne.

Les marchés internes proposent de nouveaux espaces de mobilité

Les techniques de l'informatique et de la communication (TIC) sont considérées communément comme complémentaires au travail qualifié et substituables au travail peu qualifié. Leur développement entraine une recomposition de la structure des emplois en faveur des qualifications plus élevées.

Les emplois de salariés peu qualifiés se trouvent de plus en plus instables (flexibilité quantitative).

Ainsi les employés et les ouvriers connaissent à la fois plus de mobilité ascendantes et des risques de chômage multipliés par trois, d'après CHENU.A 1998. [28]

Cependant, les TIC ne font pas que détruire des emplois peu qualifiés mais créent, ainsi de façon indirecte, des emplois dans les services (une économie de plus en plus vers les services (premier chapitre) comme les centres d'appels, les services à l'entreprise.

De plus, ***les marchés internes génèrent aujourd'hui plus de mobilité* horizontale** et moins de mobilité verticale par promotion, cette diminution des perspectives de promotion est liée principalement à deux facteurs : [28]

[28] GH.ROY LE MARCHAND: le management des compétences op cit – p21-22

– Les emplois nécessitent une exigence accrue de polyvalence entraînant un contenu des emplois enrichi, voire élargi, et le développement d'une mobilité entre les activités (flexibilité fonctionnelle) ; « ***par la polyvalence, le salarié absorbe les aléas de la production et développe par la même occasion sa propre employabilité*** ». [20]

– Les lignes hiérarchiques se raccourcissent.

En France ces dernières années, la mobilité (emploi/emploi, emploi/chômage, chômage/emploi, chômage/chômage) de la population active n'a cessé de croitre. Cette tendance est liée principalement à la croissance des formes particulières d'emploi (CDD, intérim, emplois aidés) et touche principalement les moins qualifiés.

Tous ces éléments qui bouleversent la stabilité des marchés internes engendrant plusieurs formes de mobilité obligent les entreprises de se diriger vers l'employabilité pour répondre à une réalité organisationnelle nouvelle.

Le terme de « nouvelle réalité organisationnelle » M.K. GOWING, JD. KRAFT et J.C Quick[85] a été utilisé pour désigner les transformations et l'émergence de nouvelles conditions de travail.

Trois types de changements organisationnels majeurs ont émergé à savoir les fusions et acquisitions, les réductions d'effectifs à large échelle et les privatisations, Burke. R.J ; Nelson. D 1998 [85]

Sous la pression de la concurrence ou visant des économies d'échelle (en passant à une taille plus petite d'entreprises) ces changements organisationnels majeurs constituent aux yeux des entreprises un choix rationnel.

Les gestionnaires des entreprises expliquent que la globalisation de l'économie à contribué à accentuer la concurrence entre les entreprises pour tenter de gagner en productivité les entreprises recourent souvent à des compressions des coûts salariaux (flexibilité quantitative et qualitative) et aux économies d'échelles, donc à la flexibilité.

---

[20] DIMITRI UZUNIDIS op citp59
[85] M.K.G.R WING; KRAFT.J.D; QUICK.J.C: the new organizational reality 1998 Washington DC, American psychological association.
[85] Op cit p 21-54

Rapport-Gratuit.com

A ce titre les réductions d'effectifs représentent une stratégie utilisée dans l'espoir de générer un plus grand profit. [100]

Ceci explique que si l'entreprise ne peut plus garantir l'emploi pour ses salariés, elle doit plus ou moins avoir la capacité à développer l'employabilité de ces derniers

C'est-à-dire pour un salarié l'aptitude à être prêt à changer d'emploi notion dynamique, par opposition à garder son emploi, une situation statique

A FINOT, explique qu'il est « nécessaire de bâtir une nouvelle relation de travail, fondée sur un contrat moral ne garantissant plus l'emploi à vie, mais un moyen de développement personnel permettant de garantir l'employabilité » [4]

Ceci nécessite l'acquisition, le développement, le maintien et le renouvellement des compétences, des conditions indispensables pour la flexibilité du travail (notamment qualitative) et pour l'employabilité.

M.CARNOY, explique que « ***ce qui est nécessaire pour améliorer l'employabilité c'est de commencer avec la notion de flexibilité laquelle est plutôt centrée sur des systèmes éducatifs et de formation et des relations travail/management flexibles…*** » [24]

Section III : l'employabilité

III.1. l'employabilité : un compte en évolution dans le temps

Historiquement, l'employabilité, est passée au moins par plusieures versions successives, avec à chaque fois une définition, une traduction statistique et des conséquences opérationnelles.

1. L'employabilité du début du XXe siècle jusqu'au années 1930-1950

Elle remonte aux années 1900 et a persisté surtout au Royaume-Uni et aux Etats-Unis, jusqu'au début des années 1950.

[100] W.MCKLINLEY, ZHAO.J; RUST.K.G: a sociocognitive interpretation of organizational downsizing, A academy of management Review2000.p n25, 227, 243,
[4] A.FINOT : développer l'employabilité INSEP consulting éditions paris 2000
[24] E .GELPI : futurs du travail préface Etienne PONI l'harmattan 2001. p75

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Elle est née en Angleterre à l'aube de la société salariale. L'enjeu était de différencier les pauvres, aptes à s'intégrer à la société industrielle, même s'ils pouvaient être temporairement exclus, c'est à dire les inemployables reçoivent l'aide sociale d'urgence, et les employables sont affectés à des travaux publics puis renvoyés sur le marché du travail.

Puis par l'extension du chômage durant les années 1930 aux Etats-Unis, l'employabilité, selon A.FINOT fait « référence à des capacités élémentaires à occuper un emploi »[4], elle est nommée « employabilité dichotomique » qui se construit autour de trois critères : critère d'âge (avoir entre 15 et 64 ans), d'absence de handicape physique ou mental, et l'absence de contraintes familiales fortes[59], pour différencier les employables des inemployables selon leurs validités et aptitudes.

2. L'employabilité des années 1950-1960 : catégorie médico-sociale :

Principalement développée par des médecins et des praticiens de la réhabilitation, et destinée aux handicapés, cette version introduit une échelle quantitative : on peut être plus ou moins employable, et cette évaluation constitue la base de l'intervention qui vise à améliorer l'employabilité.

« L'employabilité est définie, concrètement par des performances à des tests divers, donnant lieu à notation, les tests sont médicaux : motricité, acuité visuelle et auditive, régularité cardiaque… les batteries de tests doivent permettre de prévoir, si et à quelles conditions tel individu peut exercer tel métier »[4]

3. L'employabilité des années 1960-1980

Selon FINOT.A « l'approche américaine montre les aptitudes et comportements individuels, elle se rapporte à des stocks : des caractéristiques modifiables ou non de toute personne susceptible de pouvoir exercer une activité »[4]

FINOT explique, qu'il s'agit de désigner l'attractivité d'un individu aux yeux des employeurs, et cette attractivité se mesure par des résultats de tests combinant l'évaluation d'aptitude de comportements et de ce qui est appelé « l'employabilité professionnelle » : motivation apparentée, habitudes vestimentaires, expériences antérieures…

---

[4] A.FINOT: op cit p10

[59] P. WEINERT, BAUKENS, M. BOLLEROT.P .PINESCHI. M, GAPENN, WALWEi. U : l'employabilité de la théorie à la pratique, édition peter lang édition scientifique européennes, Bern 2001 p7

[4] A. FINOT: op cit p10

[4] A. FINOT: op cit p11

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Cette employabilité est qualifiée « d'employabilité de politique de main d'œuvre » et elle entend mesurer la distance entre les caractéristiques d'un individu et les impératifs de la production et de l'acceptabilité sur le marché du travail.[59]

En France dans les années 1960, l'employabilité est statistique « un constat instantané de la probabilité de retour à l'emploi… plus l'ancienneté moyenne de divers groupes de chômeurs était importante, moins leur employabilité était bonne »[4], il s'agit d'une « employabilité flux », qui est centrée sur la vitesse avec laquelle un groupe de chômeurs retrouve un emploi.[59]

4. L'employabilité des années 1980-1990

Durant les années 1980 et 1990, trois [59] nouvelles versions de l'employabilité ont été proposées, avec des contributions canadiennes notamment.

Tout d'abord une série de travaux américains a proposé dés la fin des années 1970 une définition statistique plus neutre de l'employabilité qualifiée de, « employabilité- performance sur le marché du travail ».

Il s'agit compte tenu d'informations statistiques disponibles sur les trajectoires d'emploi, d'établir pour un groupe ou un individu trois probabilités spécifiées pour un intervalle de temps : probabilité d'obtenir un ou plusieurs emplois, durée probable de ces emplois en heures de travail, et salaire horaire probable. Si l'on multiplie entre elle ces trois probabilités, on obtient un indicateur synthétique de l'aptitude d'une personne ou d'un groupe à extraire un revenu du marché du travail.

Mais cette mesure ne postule aucune liaison entre des aptitudes individuelles, des situations collectives ou des actions de politique économique ou sociale et le résultat sur le marché du travail.

En suite au début des années 1990 deux versions plus récentes d'employabilité sont développées, « l'employabilité initiative » et « l'employabilité interactive ».

[59] L'employabilité de la théorie à la pratique, sous l'édition de peter lang op cit. p8

[59] L'employabilité de la théorie à la pratique, sous l'édition de peter lang op cit p9-10

B. Gazier définit **l'employabilité initiative** comme « la responsabilité individuelle et la capacité d'une personne à mobiliser autour de ses projets un processus d'accumulation de capital humain et de capital social ».

Cette employabilité peut donc se définir par la négociabilité de compétences individuelles cumulées, et se mesurer par l'ampleur du capital humain accumulé ou susceptible de l'être (connaissance et aptitudes productives mais aussi capacité d'apprentissage), et la qualité du réseau de collaborations et d'appuis qu'une personne est susceptible de mobiliser autour d'elle (capital social), explicite B. Gazier.

La personne la plus employable est celle qui peut extraire des revenus de ses connaissances et de ses réseaux, c'est celle qui créé des emplois.

Les conséquences en termes de politique à mener sont alors la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie, l'amélioration de l'information sur le marché du travail et la flexibilisation de celui-ci, d'où l'augmentation du travail indépendant et la sous-traitance qui fait appel au CDD et à l'intérim ce qui signifie une flexibilité quantitative du travail et de l'emploi.

Encore, il existe **l'employabilité interactive**, que B. Gazier définit comme [18] « la capacité relative d'un individu à obtenir un emploi compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques individuelles et le marché du travail ».

Il est question donc, de lier les caractéristiques et trajectoires individuelles à des contextes et des tendances du marché du travail, ce qui nécessite l'activation des politiques d'emploi.

Cela implique également l'adéquation des caractéristiques et du profil de l'individu aux besoins de l'entreprise.

Dans cette période de 1980-1990, en France, l'employabilité est principalement centrée sur la population des demandeurs d'emploi.

Cette version est dû au sociologue Français Raymond LEDRUT, qui souligne que « l'employabilité désigne…. L'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un » [4]

[18] D.B.BECHERQUI: employabilité et politique managériales dans l'entreprise, op.cit p 20

R. LEDRUT distingue *l'employabilité moyenne* et *l'employabilité différentielle*, et rapporte l'une comme l'autre aux seuls chômeurs.

-L'employabilité moyenne est déterminée par la probabilité et la vitesse de sortie du chômage pour un individu, et la probabilité et la vitesse collectives et ceci dépend de deux facteurs collectifs : d'une part le dynamisme de l'économie, et d'autre part le positionnement différentiel de divers groupes de travailleurs estimés aptes, mais disposant de caractéristiques plus ou moins avantageuses sur le marché du travail.

-L'employabilité différentielle est liée à certaines caractéristiques (aptitudes) du travailleur, ainsi les difficultés à l'embauche ressenties par les personnes sont liées à leur attractivité aux yeux des employeurs, mais dépend d'abord de la capacité d'absorption de l'économie.

LEDRUT, lie employabilité et responsabilité macro-économique. L'employabilité dépend avant tout de la croissance : un ralentissement de la conjoncture dégrade l'employabilité moyenne, une reprise de l'expansion l'améliore.[4]

Cette vision a été progressivement remise en cause en France compte tenu de la montée du chômage.

C'est ainsi en 1985 le ROME (répertoire opérationnel des métiers) a été développé en France (nous avons déjà abordé le ROME dans la partie qui concerne la GPEC).

Le ROME est décomposé en quatre tomes, il y a tome d'index, deux tomes de fiches métiers (emploi-type et spécificités demandées pour l'exercice de cet emploi), et le dernier tome concerne les aires de mobilité.

Il permet par le biais d'un métier de référence de voir les passerelles possibles vers les métiers proches ou des métiers totalement différents mais éventuellement accessibles par le demandeur d'emploi, moyennant le plus souvent une formation.

L'employabilité ne concerne plus alors seulement les demandeurs d'emploi mais tout un chacun, elle devient la probabilité de chaque individu d'accéder à un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.[18]

---

[4] A. FINOT: op cit .p12

Pour A.FINOT[4] « *développer l'employabilité c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise dans des délais et des conditions favorables* ».

D.B **BENCHERQUI** affirme dans son livre « employabilité et politique managériales dans l'entreprise », *que de plus en plus les entreprises recherchent des individus poly-compétents : il faut que le salarié recruté soit flexible, qu'il possède le sens de l'initiative et de la créativité et qu'en plus de connaissances de bases nécessaires pour l'exercice de l'emploi pour lequel il est recruté, il puisse travailler de façon autonome, acceptée de collaborer avec les autres salariés et qu'il puisse se perfectionner continuellement. Flexibilité- autonomie- compétence- responsabilité- créativité- mobilité, sont les nouvelles formes de l'organisation du travail demandées à tout salarié intégrant une entreprise.*

C'est cet aspect de l'employabilité qui nous intéresse surtout qu' il répond à la nature de la flexibilité notamment qualitative.

Ceci rejoint la vision de B. Gazier, « l'employabilité c'est chercher à agir sur le versant « offre » du marché du travail, les travailleurs dans leurs qualités productives et leurs comportements, le versant « demande » étant constitué des entreprises avec leurs exigences, l'ensemble dépendant de la dynamique de la croissance », *ici l'adéquation entre les compétences des travailleurs- offreurs- et les exigences des entreprises- demandeurs est indispensable pour remplir la fonction du développement de l'employabilité.*

Ce qui est donc important à souligner que « l'employabilité individuelle est la contrepartie de la flexibilité de l'organisation, le moyen de rendre socialement supportable une contrainte économique implacable. AMADIEU.J.F et CADIN. L (1996) expliquent que l'employabilité en gestion des ressources humaines recouvre l'obligation pour l'entreprise d'entretenir les capacités productives de son personnel de les faire évoluer et de les enrichir à mesure des progrès techniques. Elle élargit le champ des métiers dans lesquels un individu peut être utilisé. A partir du moment ou l'employeur ne peut plus garantir la permanence de l'emploi, il lui appartient de limiter le risque de chômage pour ses collaborateurs. Il y parviendra en développant une organisation qualifiante, ouvrant à ses participants des

[18] D.B.BECHERQUI.D.B: op cit p 17

[4] A. FINOT: développer l'employabilité op cit p17

parcours professionnels diversifiés et leur permettant d'acquérir des compétences transférables ».[106]

Pour terminer l'analyse historique de concept d'employabilité le tableau suivant schématise les évolutions de ce concept :

Tableau 7: l'avènement du concept de l'employabilité

Employabilité	1900-1950	1950-1960	Années 60	1970-1990	Années 1990
E1	Employabilité dichotomique				
E2		Employabilité médico-sociale			
E3		Employabilité de politique de main d'œuvre			
E4			Employabilité flux		
E5				Employabilité performance sur le marché du travail	
E6					**Employabilité initiative**
E7					Employabilité interactive

Source : D.B. BENCHERQUI : employabilité et politiques managériales dans l'entreprise p21.

[106] Atteville. E ,;management stratégique de l'emploi editions EMS 2003-p25

III.2 L'employabilité est un phénomène partagé entre l'entreprise et le salarié :

L'accélération du progrès technique dans les entreprises et la mondialisation de l'économie ont entraîné « la flexibilisation » des organisations et du travail pour répondre mieux et plus rapidement à la demande du marché. Le salarié doit dans un tel contexte, savoir s'adapter en permanence au changement en entretenant ses compétences pour répondre aux besoins, en perpétuel mouvement, de l'entreprise.

Dans ce contexte, si nous remarquons le marché du travail hollandais[59] , « le travail flexible à pris une position prépondérante sur ce marché ; ce pendant, la pénurie du personnel fait que les employeurs se détournent de la flexibilité au profit de l'employabilité ».

L'employabilité apparaît comme une responsabilité conjointe des individus et des entreprises, car aujourd'hui certains métiers sont en disparition ou en évolution considérable.

Dans ce cas, un arrêt de la cour de cassation de février 1992 (en France) se montre explicite ***« Dans le cadre du contrat de travail, tout employeur à le devoir d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois »***[4]

Dans les approches de choix stratégiques, l'adaptation[65] est conçue comme une capacité de changement à la fois proactif et réactif.[*]

Pour le modèle européen la charge du développement de l'employabilité se partage entre :

- Les partisans d'une responsabilité à la charge principalement du salarié, et
- Les défenseurs d'une responsabilité revenant essentiellement à l'employeur.

Selon le mode de pensée anglo-saxon, la responsabilité de développer l'employabilité revient avant tout aux salariés eux-mêmes, les entreprises choisissant les salariés les plus employables, ceux dont le profil correspond au plus prés à leurs besoins à un moment donné.

---

[59] L'employabilité de la théorie à la pratique op cit p180

[4] - A. FINOT: op cit p25

[65] R.BEAUJOLIN BELLET : op cit. p27

[*] Weik 1979 afin de spécifié les dimensions réactives et proactives différencie l'adaptation et l'adaptabilité la première désigne l'action réactive à court terme, la second traduit une capacité renouvelable de changement dans le long terme.

1. L'employabilité : responsabilité de l'employeur (de l'entreprise)

D'abord, suite à un licenciement économique, l'obligation de reclassement se pose, s'il n'est pas possible de reclasser un salarié dans l'entreprise ou dans le groupe, l'employeur doit tout mettre en œuvre pour favoriser le reclassement externe, en expliquant comment il compte aider les salariés à retrouver un emploi.

Par ailleurs, en dehors des situations de mise en œuvre d'un plan social, l'entreprise doit donner au salarié les moyens de construire son employabilité en favorisant les composantes de celle-ci. L'employeur à « le devoir d'assurer l'adaptation des salariés à l'évolution de leur emplois »[59] (cour de cassation social du 25/02/92 en France).

La nature des métiers ne sont pas les mêmes, de la période des trente glorieuse, « il arrive que la durée de vie de l'emploi immédiat soit courte en raison des fortes turbulences qui secouent un domaine professionnel alors même que les coûts fixes d'emploi, à l'entrée dans l'entreprise, sont importants et imposent une période minimale d'amortissement. L'entreprise est alors contrainte de se placer dans un horizon long. Dans d'autres cas, l'entreprise se retrouve captive de sa main d'œuvre. Elle sait qu'il lui sera difficile (syndicats puissants, législation pénalisante) ou impossible (pacte d'emploi à vie) de licencier le salarié à l'issue de la période présente. Dans ces deux cas de figure, la firme ne peut pas fonder sa décision de recrutement sur la seule opérationnalité du travailleur dans l'emploi immédiat, elle doit prendre en compte sa capacité à se reconvertir, ***et elle peut en conséquence*** … ***donner la préférence à un salarié plus diplômé, possédant une plus grande capacité d'apprentissage qui lui permettra d'affronter plus efficacement les mutations futures ; voire, la disparition du métier constitutif de l'emploi immédiat*** »[27]

Pour l'organisation patronale Française, « responsabilité c'est non seulement émanciper, libérer l'initiative, faire du salarié un porteur de projet, mais c'est aussi donner au salarié un droit à l'intervention sur son environnement quel que soit son niveau de qualification » [4]

Dés lors que les employeurs ne peuvent plus garantir ni le plein emploi ni la sécurité de l'emploi, doivent garantir ou participer au maintien et au développement des compétences de leurs salariés à la fois en interne et, dans l'éventualité d'une séparation

[59] L'employabilité de la théorie à la pratique op cit.
p85
[27] F.STANKWICZ: travail compétences et adaptabilité édition l'harmattan 1998 p46
[4] Op cit p68

rendue inévitable pour préserver leurs chances de reconversion dans une autre entreprise, « l'entreprise qui ne peut garder un salarié en son sein, lui délivrerait une forme de passeport lui permettant de franchir les frontières d'autres entreprises ».[4]

Les employeurs visent d'investir dans l'évolution professionnelle de leurs salariés, de les impliquer dans le fonctionnement et les objectifs de l'entreprise et d'accroitre leur capacité d'initiative pour assurer une croissance de l'entreprise à long terme.

« Pour l'entreprise, développer l'employabilité de ses salariés, c'est réduire de façon anticipée les écarts qui peuvent exister entre ses besoins et les ressources humaines dont elle dispose, que ce soit en terme d'effectif ou de compétence.

Elle doit surtout impliquer le salarié dans le cadre d'un projet professionnel »[18] ce qui est adéquat avec la démarche GPEC mais dans un laps de temps plus long.

Bruno BARJOU précise que **« *développer l'employabilité professionnelle est une nécessité pour l'entreprise car la recherche d'une flexibilité de compétences permet de favoriser les reconversions professionnelles internes en fonction des besoins qui évoluent »*[4]**

Prendre en considération la croissance des compétences des salariés vise un but à long terme car, *« si l'entreprise accepte de considérer le projet personnel du salarié alors il peut devenir un projet professionnel intégré aux objectifs de l'entreprise ce qui peut permettre à cette dernière de développer sa compétitivité.*

Décider de développer l'employabilité de ses salariés relève, pour l'entreprise d'une décision stratégique ».[18]

2. <u>L'employabilité : responsabilité du salarié :</u>

Tout d'abord, l'entreprise se doit d'adapter ses salariés pour faire face à ces mutations, à sa compétitivité, une compétitivité qui exige et implique la flexibilité de l'emploi et du travail et la mobilité, donc l'employabilité doit permettre aux individus de se replacer dans le marché du travail, A.FINOT explique, qu'il faut que chacun d'entre eux ait les moyens de comprendre l'environnement économique, puis se situer dans l'organisation dans laquelle il

---

[18] D.B BENCHERQUI; op cit p27
[4] A. FINOT: op cit p27
[18] D.B.BECHERQUI.D.B: op cit. p 18

Rapport-Gratuit.com

se trouve et perçoive les évolutions. L'entreprise doit communiquer sur sa stratégie, ses métiers, ses perspectives ».

A.FINOT, ajoute que le développement de l'employabilité « doit permettre d'anticiper de se sentir prêt à tout moment à pouvoir changer et d'emploi »[4] pour faire face au risque probable de le perdre.

En Grande Bretagne, l'accent est mis sur l'individu, dans une étude en 1998, le ministère de l'éducation nationale et de l'emploi définit l'employabilité comme « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi… ***l'employabilité dépend, des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur***… »[59]

Mais l'employabilité est également une gestion des compétences non seulement au marché du travail externe mais aussi à l'intérieur du marché du travail interne (organisation qualifiante, organisation agile), car par « la gestion des compétences de ses salariés, l'entreprise assure sa performance de même qu'en donnant à ces mêmes salariés les possibilité de s'adapter en continu au marché du travail, elle leur permet de construire leur parcours professionnel qu'ils soient dans ou hors de l'entreprise ».[18]

Pour le cabinet entreprise et progrès, l'employabilité, signifie ***« entretenir et développer, par l'apprentissage permanant, les compétences du travailleur afin qu'il puisse suivre les évolutions de l'entreprise et du marché du travail »*** [4]ceci implique la formation tout au long de la vie.[*]

III.3 les compétences : un facteur déterminant de l'employabilité :

Les changements incessants qui marquent les entreprises et l'environnement économique (chapitre I) signifient qu'il est de moins en moins possible de raisonner en termes de poste de travail ou même d'emploi.

---

[4] A. FINOT: op cit p16
[59] L'employabilité de la théorie à la pratique op cit p65
[18] D.B.BECHERQUI.D.B:, op cit. p 27
[4] A. FINOT: op cit p14-15
[*] La charte sur "la formation tout au long de la vie" est signée au mois de juin 1999 par les dirigeants des huit pays les plus puissants

Il s'agit pour le salarié plus seulement d'être capable de tenir un emploi mais de s'adapter à son évolution, de le faire évoluer et éventuellement d'en changer.

C'est donc nécessaire de raisonner en terme d'employabilité et non seulement en terme d'emploi.

Ceci montre que l'employabilité se définit [27] comme la possession cumulée :

-D'une qualification, qui fait référence à un état statique de connaissances, défini dans le temps et correspondant à une organisation stable de l'activité.

-D'une compétence, synonyme d'adaptabilité qu'il faut comprendre comme une opération de savoirs de différents registres articulés entre eux et faisant par là-même référence à une conception dynamique du contenu des emplois.

Nous rejoignons ainsi la définition de la compétence proposée par LE.BOTERFG « le concept de compétence désigne une réalité dynamique, un processus d'avantage qu'un état » [34]

Si on revient à la définition de A.FINOT, que le développement de l'employabilité se fonde sur le maintien et le développement des compétences, il faut affirmer que « ***l'employabilité se trouve au centre de la gestion des compétences*** » [18]

L'employabilité qui est centrée principalement sur l'individu peut être mise en place grâce à un processus qui lie le salarié à l'entreprise.

Pour KERLAN.F , il s'agit de « construire un projet professionnel dans une démarche individuelle »[26]

La nature des compétences de tout individu sont le résultat d'acquisition de connaissances, le fruit d'expériences professionnelles, qui se sont réalisées dans un contexte spécifiques, les savoirs faire se construisent individuellement, mais les compétences ne se mobilise entant que telle que dans l'entreprise, elle même productrice et utilisatrice de compétences collectives, en situation de travail.

---

[27] F. STANKIWICZ; op cit p 139
[34] G.LE BOTERE: de la compétence, édition d'organisation 1995, p18
[18] D.B.BECHERQUI.D.B: op cit p 31
[26] F.KERLAN: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences éditions d'organisation, 1999; p103

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

L'entreprise devient alors un portefeuille de compétences, où elles prennent naissance, vivent et deviennent obsolètes.

L'entreprise a besoin des « compétences organisées en système : elle doit être pensée en terme de connexions et non pas de disjonction, de morcellement. La compétence ne peut s'appréhender ou se comprendre au terme d'un découpage des ressources qui la constituent» [29]

C'est-à-dire des compétences en terme de combinatoire et de transversalité, non seulement en terme d'addition, car « l'employabilité est un élément de gestion interne des ressources humaines dans les entreprises, connaissances des savoirs d'un salarié requis pour l'accomplissement des tâches et des missions attachées à son poste, à son emploi ou à son métier » [18]explique BOLLEROT.P.

Cette importance des compétences fait circuler les individus (les employés) entre le marché interne du travail (dans l'entreprise) et le marché externe faisant changer la nature de la contractualisation du travail, résultant et utilisant une flexibilité de l'emploi croissante.

En même temps ***pour que l'entreprise puisse produire une adéquation entre l'offre du travail existant sur le marché du travail externe et la demande du travail de la part de l'entreprise et ses exigences, elle doit se focaliser sur la création, le maintien, le développement et l'évolution des compétences des salariés dans une dynamique de coopération et de combinaison qui facilite l'émergence des compétences collectives et organisationnelles, ainsi que des apprentissages***, (nous développons ces points dans le 4^{eme}chapitre).

III.4 Employabilité et flexibilité de l'emploi :

Par la comparaison du fonctionnement du marché du travail dans différent pays, GAZIER.B[58], ***trouve que le concept d'employabilité se fonde sur des compétences actualisées et un comportement d'adaptation***, mais renvoie à des politiques d'emploi différentes qui s'organisent selon deux modèles dominants :

[29] G.LE BOTERF construire les compétences individuelles et collectives op cit p70, 71
[18] D.B.BECHERQUI.D.B:, op cit p 21
[58] P.SANTELMAN.P qualification ou compétences en finir avec la notion d'emplois non qualifiés, édition liaison 2002 p136, 137

- **Le premier modèle ultralibéral d'employabilité initiative** :

Ce modèle dominant dans les états anglo-saxons pour qui l'individu est responsable de l'entretien de son employabilité et doit améliorer sa capacité à négocier sa place dans le marché du travail. L'employabilité résulte d'une combinatoire entre acquis professionnels et expérientiels.

Selon la définition déjà citée auparavant, l'employabilité initiative aide à construire un capital humain et une tendance entrepreneuriale .Cette conception de ce modèle nécessite peut d'intervention public, GAZIER affirme que « la flexibilité est considérée comme inéluctable et comme l'environnement normal qui joue en faveur de l'entreprise mais aussi en faveur des individus à l'employabilité forte (compétents et mobiles) ». Dans un contexte de relance de l'emploi, l'individu peut choisir sa trajectoire il peut devenir moins dépendant de son lien avec une entreprise donnée (sous-traitance, travail indépendant…)

- **Le deuxième modèle social libéral d'employabilité interactive** :

L'employabilité est mesurée par la capacité d'un individu à obtenir un emploi normal dans un contexte donné. L'emploi normal étant considéré comme celui qui permet une dynamique promotionnelle.

La politique d'emploi consiste à agir simultanément sur le contexte d'emploi (entreprises) et sur des populations cibles en terme d'amélioration de leurs compétences et de leur comportement.

Encore GAZIER.B, ajoute que l'employabilité est à la fois un rapport à l'emploi et au travail. De ce point de vue de ce double rapport, la population en emploi se répartit en quatre grandes configurations :

1. <u>L'emploi précaire contraint</u> :

Il est assorti d'une faible adhésion du salarié au travail exercé.

Il s'agit dune situation où les personnes sont non seulement dans un contexte de travail pénible qui ne leur convient pas, mais aussi dans une situation statutaire fragile.

2. <u>L'emploi à statut fort mais à faible contenu</u> :

Beaucoup de salariés, et notamment les fonctionnaires possèdent un statut d'emploi solide et c'est la pression du chômage qui les fait hésiter à chercher un travail qui leur

convient dans le cadre d'un statut d'emploi plus fragile. Ils se sont donc enfermés dans l'immobilisme.

3. L'emploi identitaire :

Il s'agit des personnes qui exercent un métier ou une profession qu'elles aiment et qui correspond à un cadre d'emploi comme : l'artisanat, les professions libérales…

4. L'emploi étape :

Pour un nombre croissant d'individus, la vie professionnelle est une succession d'étapes qui dépend de leur mobilité, de leur ouverture et de leur curiosité à l'égard de multiples facettes du travail.

Le cadre d'emploi est secondaire pour ces personnes qui se construisent socialement et professionnellement par addition d'expériences et par projets.

Ces quatre situations ont des racines socio-historiques différentes. Les deux modèles (2et 3) appartiennent plutôt au passé et à une certaine rigidité/ stabilité de l'emploi et du travail où les compétences professionnelles des individus sont minorées au profit du statut, du grade, de l'image du métier ou de la profession.

Les deux autres modèles (1 et 4) s'inscrivent dans les mutations récentes où l'activité de travail s'apparente plus à un processus évolutif ou instable. Les compétences des personnes sont exacerbées, d'une façon contraignante dans le cas des emplois à dominante précaire, et comme expression et manifestation de l'auto développement autonome dans les emplois étapes.

A notre sens, ces quatre configurations ont un rapport avec la flexibilité de l'emploi et du travail.

Pour la flexibilité du travail, le facteur travail est malléable et adaptable (donc flexible) selon la nature elle-même du travail, du métier ainsi que l'organisation du travail.

Mais il faut souligner ici que la configuration (3) emploi identitaire nécessite selon la profession ; des compétences sans cesse renouvelées et non statiques par exemple un médecin spécialiste, un informaticien….

Tandis que la flexibilité de l'emploi puisqu'elle touche la variabilité des caractéristiques de l'emploi comme les conditions de travail, le statut de l'emploi cela implique une grande flexibilité de l'emploi pour les configurations (1) et (4).

Conclusion

Afin de déterminer une adéquation entre besoins et ressources (en terme qualitative- compétences ; et quantitative- volume de salariés), la démarche GPEC et le phénomène d'employabilité sont au cœur de cette détermination, utilisant et engendrant plus de flexibilité de l'emploi et du travail.

La GPEC réoriente les salariés vers les emplois et les compétences vitales. Elle propose des parcours pour acquérir des compétences nécessaires à l'accès à de nouveaux emplois prédéterminés.

Le décalage entre les objectifs recherchés et les résultats obtenus, sont souvent connus par le fait de trajectoires modifiées en cours de parcours, ce qui est réalisable à court terme.

C'est-à-dire que la GPEC au sens de la prévision, de l'acquisition de compétences pour passer d'un emploi « A » à un emploi « B », est définie dans une logique de moyen terme.

Le développement de l'employabilité part d'un emploi « A » mais s'attache à préparer l'individu à accéder à d'autres emplois, qui ne sont pas définis au départ ; et cette différence positionne le concept d'employabilité sur une logique de long terme qui doit permettre à l'individu d'être à court terme prêt à accéder à un nouvel emploi.

L'employabilité des salariés (développée par l'entreprise et le salarié lui-même), est donc considérée comme une réalisation éventuelle sur le marché du travail (des compétences développées dans l'entreprise), alors l'employabilité devient un sous- produit des compétences.

Chapitre IV
L’importance des compétences et rôle de l’apprentissage dans un contexte de flexibilité

Introduction

Dans ce chapitre nous allons aborder le rôle déterminant des compétences (individuelles, collectives, organisationnels) et des connaissances dans un contexte de flexibilité du travail et de l'emploi, à travers l'approche par les ressources et l'approche évolutionniste, en expliquant la possibilité d'un avantage concurrentiel par la flexibilité qualificative du travail, et la possibilité du passage d'une flexibilité qualificative à une flexibilité stratégique par le biais du phénomène de l'apprentissage et donc par conséquent l'existence d'un raccourci entre une organisation qualifié et une organisation qualifiante.

Les travaux de Penrose, Winter, Dosi et les autres leaders de l'approche par les ressources et l'approche évolutionniste, sont par définition très importants pour le développement, la création, la combinaison et la diffusion des ressources de l'entreprise dans un contexte de flexibilité, qui nécessite la stabilité des salariés et de l'apprentissage dans le temps réalisant des routines organisationnels.

Section I : de l'allocation des ressources par le marché vers la création des ressources par la firme.

Selon les fondements de l'approche néoclassique, les entreprises concurrentes cherchent à maximiser leurs profits en optimisant l'allocation de ressources, souvent homogènes et facilement mobile, dans des conditions d'information et de rationalité parfaite. Cette allocation détermine « les frontières des possibilités de production ». La notion de frontière de production est un outil analytique qui suppose une information complète permettant de définir toutes les options de production tout en séparant la conception de l'exécution. Mais cette notion est critiquable pour trois raisons : les limites de la rationalité humaine, l'impossibilité de séparer la connaissance et la production ; les options de production se créent souvent au fur et à mesure, lors d'un apprentissage par essais et erreurs.

Au contraire, pour les approches par les compétences, les ressources nécessaires à la firme sont largement spécifiques, elles ne peuvent être acquises directement sur le marché. La croissance et les performances des firmes reposent sur un processus endogène de création et d'accumulation de ces ressources.

L'accent placé sur la création interne de ressources s'accompagne logiquement d'une problématique de production, contrairement aux approches contractuelles qui s'intéressent au processus d'allocation des ressources.

La production repose sur les capacités des individus, capacités qui comptent tenu de la nature spécifique du capital humain ne sont pas données ; **les conditions d'apprentissage dans la firme sont alors essentielles.**

Dans le même sens, H. SIMON (prix Noble d'économie en 1978) montre en 1964, que le fonctionnement concret de l'économie coïncidait mal avec les lois économiques, il souligne en 1991 au « symposium on organisation and economics », la nécessité pour les économistes, de combiner l'étude des organisations et celles des marchés, où l'affectation des ressources rares, peut se réaliser finalement, de manière plus efficace par les mécanismes organisationnels que par ceux du marché et des prix, car le fonctionnement d'un marché génère des coûts, c'est les coûts de transaction étudiés par O. WILLIAMSON (prix Nobel en économie en 2009) et que les règles organisationnelles peuvent les éviter en se basant sur l'approche par les ressources.

Rapport-Gratuit.com

I-1-L'approche par les ressources :

La perspective basée sur les ressources propose donc une rupture avec la logique de domination du marché, en accordant un rôle privilège aux ressources internes, capacité dynamique et compétences organisationnelles dans le développement de l'avantage concurrentiel.

L'entreprise est donc, pour E.PNROSE, 1959 (la fondatrice de l'approche par les ressources) un portefeuille de ressources qui offre de multiples possibilités productives, évolutives et souvent sous-employées (R.Sanchez)[47]

C'est une collection de ressources productives organisées dans un cadre administré, sa fonction économique, est d'acquérir et d'organiser, selon des plans élaborés en son sein, ses ressources matérielles, immatérielles et humaines, afin de vendre avec profit sur le marché des biens et des services.

E. PENROSE[50]souligne une distinction fondamentale entre ressources et service. Elle considère que les ressources de l'entreprise ne sont pas assimilables à des facteurs de production. Se sont les services rendus par les ressources qui servent d'input. Pour J.B BARNEY, les ressources représentent toutes les actifs, capacités, processus organisationnelles, attributs de la firme, information, savoir… contrôlés par une firme, qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'améliorer son bon fonctionnement et d'accroître son efficacité et son efficience.

L'entreprise peut, en effet, combiner de différentes façons ses ressources, et donc potentiellement leur faire remplir différents services. De plus l'utilisation des ressources pour remplir un ensemble donné de services n'épuise pas le plus souvent l'ensemble de ses dotations, tant que l'entreprise dispose des ressources en excès, éventuellement mobilisables dans d'autres activités.

Les ressources en excès existent, parce que, contrairement à l'hypothèse retenue dans l'approche néoclassique, les ressources matérielles, immatérielles et humaines ne sont pas parfaitement divisibles.

Ainsi, l'entreprise, au fur et à mesure de son activité, accumule de l'expérience, améliore l'efficacité de son processus productif, apprend à mieux produire et à mieux

[47] M.N Miribel, A. El akremi : op cit p219
[50] O. BOUBA OLGA : l'économie de la firme édition seuil, 2003, p111, 112

s'organiser, suscite des occasions d'apprentissage pour ses salariés, développe leurs compétences, accentue la circulation d'une façon fluide et organiser des connaissances entre eux. Autant d'élément qui la dote de ressources supplémentaires.

L'entreprise peut par conséquent, décidé de les employer dans la même activité.

De plus l'approche basée sur les ressources postule que les différences, de performance repose davantage sur la coordination de ressource hétérogènes (indivisible) et faiblement mobile entre les entreprises que sur une allocation optimale des ressources, ce qui fournit une classification importante à la notion de ressources excédentaires (slack ressources), en précisent que ce ne sont jamais les ressources elles mêmes qui constituent les inputs du processus productifs mais plutôt les services que ces ressources peuvent rendre et qui peuvent augmenter sous l'effet de l'apprentissage selon E.PENROSE.

Le développement des connaissances génère alors des nouvelles possibilités d'utilisation des ressources humaines et matérielles, grâce à l'apprentissage, de nouveaux services sont crées et des services jusqu'alors inutilisés sont mieux exploités, « il s'ensuit donc qu'aussi longtemps qu'une expansion peut permettre d'utiliser d'une manière plus rentable qu'auparavant les services de ces facteurs de production une entreprise est incitée à se développer, tant que des facteurs de production (plutôt leurs services) ne sont pas complètement utilisés dans l'activité courante, il existe une incitation à rechercher les moyens de les utiliser plus complètement » explique PENROSE.

Tous ce ci expliquent que, l'indivisibilité des ressources, possibilité d'exploiter de différentes manières les mêmes ressources et création de nouvelles ressources sont les trois moteurs de la croissance de la firme.

I-2-L'avantage concurrentiel par l'approche par les ressources :

L'approche par les ressources accorde un rôle privilégié aux ressources internes de l'entreprise dans la création de l'avantage concurrentiel (Barney 1991, Dierickx et Cool1989,Eisenharst et martin 2000 ; Grant 1991 ;Mohoney et Pandian 1992, Peteraf, 1993, Teece, Pisano et Shuen 1997, Wernerfelt 1984, 1995)[104], selon cette approche, les différences

[104] Laboratoire de recherche sur les économies euro-méditerranéennes université d'Oran, faculté des sciences économique de gestion et des sciences commerciales : Formation et production des compétences. En jeux et perspectives. Réflexion sur la formation professionnelle et la gestion des compétences, un état des lieux interdisciplinaire 2007, p225

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

de performance entre les entreprises s'expliquent plus par la qualité des actifs stratégiques internes et leur mode de coordination que par la position sur le marché.

L'entreprise est ainsi conçue comme un porte feuille de ressources qui offre de multiples possibilités productives et souvent sous-employées (PENROSE 1959). L'avantage concurrentiel est créé et soutenu lorsque l'entreprise met en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents actuels et potentiels compte tenu de leur profil de ressources.

Deux prémisses sont à la base de cette perspective. La première repose sur l'hétérogénéité des ressources dans les firmes appartenant à un même secteur (PENROSE 1959). Cette hétérogénéité est explicative des différences de performance et doit donc être accentuée pour s'assurer d'un avantage concurrentiel. La seconde prémisse est la faible mobilité des ressources entre firmes (Dierickx et cool 1989) pour maintenir les différences de performance, l'hétérogénéité des ressources doit être protégée des mécanismes d'imitation.

1- Natures et rôles des ressources :

Selon le rôle et la nature des ressources (PENROSE ET BARNEY) que nous avons déjà cité, afin d'être une source d'avantage concurrentiel, les ressources doivent être de valeurs, rares, difficilement imitables et non substituables.

*Les ressources sont de valeurs lorsqu'elles permettent à l'entreprise de saisir des opportunités et de neutraliser les menaces, l'entreprise est considérée comme meilleure utilisatrice de ces ressources spécifiques que les concurrents. Les ressources de valeurs permettent de générer des rentes soit en réduisant les coûts nets de l'entreprise, soit en augmentant ses revenus.

*Les ressources sont rares lorsque le nombre de concurrents actuels ou potentiels les utilisant est réduit. Lorsqu'une ressource est contrôlée par un nombre élevé de concurrents, elle n'est plus distinctive et ne peut pas être une source d'avantage concurrentiel, elle est une source de parité. Mais une compétence ressource, par exemple, ne peut pas contribuer à l'avantage concurrentiel si elle est isolée, mais plutôt une combinaison de compétences ou de pratiques.

Les concurrents ne peuvent accéder à ces combinaisons de ressources que très difficilement ou à des coûts très élevés et décourageants.

Les ressources sont donc dotées d'une mobilité réduite, et sont imparfaitement imitable.

*Les ressources sont imparfaitement imitables lorsqu'il existe des mécanismes isolants peuvent être utilisés pour protéger les ressources des risques de l'imitation.

- ✓ L'ambigüité causale : ce mécanisme concerne la difficulté pour les concurrents à identifier, et par conséquent, à imiter les causes de succès de l'entreprise. Cette difficulté peut être expliquée par le caractère tacite des ressources utilisées leurs spécifiques et la multiplicité de leurs interconnexions (culture organisationnelle esprit d'équipe…)
- ✓ La dépendance de centrer : ce mécanisme montre que le développement et l'exploitation des ressources sont des processus dynamiques et historiques les choix du passé contraignent et habilitent les choix futurs, les concurrents subissent un désavantage lié au temps lorsqu'ils cherchent à imiter des ressources dont la création a nécessite une longue durée (telle une compétence d'expertise). Les concurrents ne peuvent pas obtenir ces ressources sans attendre le même laps de temps ou sans engager des investissements financiers très coûteux.
- ✓ La complexité sociale : c'est la complexité sociale des ressources, capacités et compétences.

Les ressources de valeurs, rares et difficilement initiales génèrent un avantage concurrentiel potentiel que l'entreprise est censée exploiter grâce à son mode d'organisation, il s'agit de mettre en place une structure et des systèmes de contrôle et d'incitation qui permettent de mobiliser ces ressources. A défaut, les capacités, les compétences et les connaissances risquent de se déprécier si elles ne sont pas utilisées (BARNEY, 2002)

Tableau 8:cadre d'analyse des ressources en tant que source d'avantage concurrentiel

Une ressource (actif, compétence, capacité, pratique, ect) est-elle :					
De valeur ?	Rare ?	Difficilement imitable ?	Mobiliser par l'organisation ?	Conséquence concurrentielle	Performance/normale
Non	-	-	Non	Désavantage	Inférieur
Oui	Non	-	-	parité	normal
Oui	Oui	Oui	-	Avantage temporaire	Supérieureàcourtterme
oui	Oui	Oui	Oui	Avantage soutenu	Supérieure à long terme

J.B BARNEY : Gaining and Sustainingcompetitiveadvantage, 2nded New Jersey PrenticeHall , 2002

2- <u>L'approche par les ressources appliquée à la flexibilité du travail</u>

Revenant à la question de la flexibilité du travail et en appliquant l'approche par les ressources au deux formes de flexibilité du travail (flexibilité quantitative et flexibilité qualitative A.ELAKREMI[47] , souligne l'objectif de montrer leur potentiel concurrentiel en cernant les conditions nécessaire à la mise en œuvre de ce potentiel.

1.1 <u>la flexibilité quantitative</u>

Est une flexibilité numérique qui désigne la faculté avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande, elle intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler (ATKINSON, 1998), elle comporte les pratiques de développement de formes particulières d'emploi comme les contrats à durées déterminées, l'intérim, et le travail à temps partiel, et des contrats de travail particuliers comme la sous-traitance et le travail indépendant.

[47] M.N Miribel, A EL AKREMI : la société flexible, op, cit p236-237-238-239

Dans une perspective basée sur les ressources, cette capacité d'ajustement semble de prime d'abord générer de la valeur, elle permet de réduire le coût marginal de l'emploi, d'éviter les coûts de recrutement et de licenciement des salariés permanents et de bénéficier d'une disponibilité presque instantanée de la main d'œuvre.

Pourtant cette réduction des coûts est censée être confrontée à une baisse éventuelle de la productivité et à une diminution de l'efficacité collective dûes à l'instabilité des formes d'emploi atypiques (Everaere 1999).

Hamel.G, C.K Prahalad[32]explique, par ailleurs, que « la rentabilité de l'entreprise a généralement deux composantes : le numérateur, soit le bénéfice net, et le dénominateur, soit l'actif net, ou capitaux investis (dans le tertiaire, il serait éventuellement approprié de prendre le nombre de salariés pour dénominateur). A tous les échelons, les cadres savent pertinemment qu'ils auront plus de mal à relever le résultats net qu'à réduire les investissements et les effectifs, pour agir sur le numérateur, la direction doit pouvoir identifier les nouvelles occasions à saisir, anticiper l'évolution de la demande et elle doit déjà avoir pris les devants en favorisant le développement de nouvelles compétences, soumise à l'impératif d'une amélioration rapide de la rentabilité, elle se rabat sur l'élément le plus facile à modifier : le dénominateur.

La création de valeur par la flexibilité quantitative n'est donc pas aussi évidente ce qui permet déjà de dire que cette forme de flexibilité ne peut pas être une source d'avantage concurrentiel.

De plus, si on prend l'argument selon lequel la flexibilité quantitative peut être bénéfique au renouvellement à long terme de la base de connaissance de l'entreprise, cet argument semble conditionné par le recours à une main d'œuvre hautement qualifiée et bien intégrée dans les collectifs de travail existants pour qu'il y ait transfert des connaissances.

Or, les pratiques des entreprises réservent les emplois atypiques à des catégories de main d'œuvre peu qualifiées et sur de courtes durées empêchant toute possibilité de transfert des connaissances, en somme à part une réduction des coûts de l'emploi, la flexibilité quantitative semble avoir des effets incertains sur la création de valeur.

Même dans les situations ou elle contribue à une réduction importante des coûts, cette capacité ne satisfait par les critères de rareté.

[32] G. Hamel, Prahalad, C.K : la conquête du futur, édition dunod 1999 p16

Ainsi, le recours généralisé aux CDD, stages d'insertion, contrats aidés et temps partiel, a une courbe ascendante selon (Everaere 1999)

Aucune entreprise ne peut tirer un avantage concurrentiel en se basant sur des pratiques et des capacités aussi communes, généralisées et parfaitement imitables par les concurrents, la réduction des coûts est importante, mais elle repose souvent sur une rationalité superficielle du management.

1.2 La flexibilité qualitative :

Représente un cas d'analyse **différent, elle cherche généralement à développer la capacité des salariés –multi-compétents, disponibles, engagés et mobiles- à changer de postes de tâches, ou même de carrière et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise** (tant d'éléments et de facteurs, que nous allons démontrer au chapitre 5).

Elle représente la capacité de l'entreprise à construire et à mobiliser un porte feuille varié de compétences individuelles et collectives, à élargir, les responsabilités et l'autonomie décisionnelle des salariés et à améliorer les performances dans des domaines nouveaux et variés (P.M Wright et S.A Snelle 1998)

La flexibilité qualitative constitue ainsi une source de création de la valeur pour l'entreprise selon (D.P lepack, R Takeuchi, SA Snell 2003)

En considérant que la rareté découle davantage des combinaisons de pratiques spécifiques et évolutives, la flexibilité qualitative peut satisfaire le critère de rareté, se ne sont pas les pratiques en elles mêmes qui sont uniques, c'est l'architecture sociale et organisationnelle qui est spécifique, dans le sens où elle découle d'une combinaison des activités de développement des compétences, des formes de coopération spontanée, d'un engagement des salariés et d'une connaissance tacite accumulée dans le temps (F. Mueller 1996).

La difficulté pour les concurrents d'imiter cette architecture sociale s'explique par « l'ambigüité causale » (caractère tacite de la connaissance, de la coopération et de l'engagement des salariés) et « la dépendance du sentier » (enracinement de l'architecture dans l'histoire de l'organisation).

Ainsi tous les éléments et facteurs qui permettent l'installation, le développement et le maintien d'une flexibilité qualitative du travail, nécessite et suscite l'apprentissage, notamment l'apprentissage organisationnel. Mais avant d'aborder ce facteur qui est l'apprentissage, il est primordial de commencer par l'importance des connaissances.

Section II : l'importance des connaissances dans le processus d'apprentissage :

II.1. Les connaissances et mémorisation des routines :

La connaissance au niveau d'un individu, comme étant une ressource de l'entreprise est, l'ensemble de savoirs, capacité cognitive et capacité d'apprentissage (production de nouvelles informations et de connaissances), elle est tacite ou explicite et représente une ressource pour la firme , or l'information est un ensemble de données structurées, ne pouvant engendrer de nouvelles informations.[6]

L'information, est un élément ou un système pouvant être transmis par un signal ou une combinaison de signaux appartenant à un répertoire fini. Selon les évolutionnistes, l'information correspond donc aux connaissances codifiables.[50]

Partant du constat que l'entreprise est un ensemble de ressources, de compétences et de connaissances (selon l'approche par les compétences et les ressources et l'approche évolutionniste), le rôle du management des connaissances (Knowledge management) a le devoir de préserver les connaissances, de mieux les contrôler et les stocker, et d'aider à leur diffusion au sein des entreprises.

Mais paradoxalement les connaissances tacites, qui sont par définition des connaissances que les individus ne peuvent parfaitement exprimer, mais que partagent ceux qui ont une expérience commune, ne peuvent être stockés, car dés lors qu'on peut les codifier, elles ne sont plus tacites.

Comment, alors mémoriser les connaissances qui ne peuvent être inscrites sur un support matériel ?

Nelson etWinetr[50]répond que se sont les routines de l'entreprise qui lui servent de mémoire.

---

[6] B.Baudy : économie de la firme op, cit p29
[50] O. Bouba olga op cit p169

Les routines sont définies par eux, comme « tous les schémas de comportement réguliers et prévisibles des firmes, elles ont le même rôle que les gênes dans la théorie de l'évolution biologique, la routine caractérise un ensemble d'intégrations organisationnelles plus ou moins codifiées, solutions à des problèmes concrets. Les routines statiques comprennent la capacité de reproduire certaines tâches effectuées antérieurement, les routines dynamiques sont orientées vers l'apprentissage et le développement des nouveaux produits et procédés, comme ces routines s'appuient sur des connaissances en partie tacite, elles ne peuvent être imitées, elle vont donc différencier les firmes et être à la base de performances différentes entre des firmes concurrentes »[6]

Ceci explique que tout ce qui est répété machinalement, jour après jour, est mémorisé, transmis dans le temps, alors que les actes non répétés sont progressivement oubliés, c'est donc en répétant régulièrement les mêmes actions que les compétences sous-jacentes à ces actions se transmettent dans le temps.

Selon les évolutionnistes, les compétences et connaissances mémorisées dans les routines de l'entreprise s'accroissent en vertu de différents mécanismes d'apprentissage.

D'un autre, coté la mémoire d'entreprise (sans pour autant, évoquer les routines au sein de l'entreprise) sert à coder et enregistré tout ce qui peut l'être, par définition[67] la mémoire d'entreprise est, « la représentation explicite, persistante, et désincarnée, des connaissances et des informations dans une organisation » selon (Van Heijst et al 1996), elle peut inclure par exemple la connaissance sur les produits, le procédés de production , les clients, les stratégies de vente… ; pour Nagenda Prasad et Plasa 1996) la mémoire d'entreprise est « l'ensemble des données collectives et des ressources de connaissance d'une entreprise », elle peut inclure des bases de données, des documents électroniques, des rapports, la logique de conception d'un produit, etc.

Le processus de capitalisation des connaissances permet de réutiliser, de façon pertinente, les connaissances d'un domaine donné, précédemment stockées et modélisées, afin d'accomplir de nouvelles tâches (Simon, 1996, 1997). Le but est de « localiser et rendre visibles les connaissances de l'entreprise, être capable de les conserver, y accéder et les

---

[50]op, cit p138

[6]B.Baudry op cit p29

[67] R. DiengKuntz : corby, o ; Gandon, F ; Giboin, A golebiowska .J, Matta.NRibière.M : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, une approche pluridisciplinaire du Knowledge Management, 2eme édition Dunod 2000, 2001, p1,2

actualiser, savoir comment les diffuser et mieux les utiliser, les mettre en synergie et les valoriser » (Grundstein, 1995).

1- Les motivations de la capitalisation des connaissances :

Elles peuvent être diverses :[67]

- Eviter la perte de savoir faire d'un spécialiste après sa retraite, sa mutation au sein de l'organisation ou son départ pour une nouvelle entreprise (c'est-à-dire sa mobilité, sa flexibilité, ou une nouvelle employabilité).
- Exploiter l'expérience acquise des projets passés afin d'éviter de reproduire certaines erreurs.
- Exploiter la cartographie des compétences de l'entreprise à des fins stratégique : un inventaire régulier du savoir faire de l'entreprise doit améliorer la capacité de l'entreprise à réagir et à s'adapter au changement dans son environnement.
- Améliorer la circulation de l'information et la communication dans l'entreprise.
- Améliorer l'apprentissage des employés (nouveaux comme anciens) de l'entreprise, cet apprentissage pouvant être individuel, de groupe ou organisationnel.
- Capitaliser le savoir faire individuel dans une connaissance collective.
- Fusionner et harmoniser les connaissances collectives de deux groupes-ayant éventuellement des cultures d'entreprises différentes en cas de fusion/acquisition.
- Aide à la diffusion des meilleurs pratiques.
- Améliorer les procédés, la qualité des produits, la productivité et réduire le temps de conception de nouveaux produits.
- Aider à l'innovation.

II-2-La nature des connaissances et leurs modes de création :

En se reposant sur les travaux de (polanyi 1966), (Nonaka 1994 Nonaka et Takeuchi 1997) qui expliquent la création et la reconversion des connaissances, Nonaka distingue les connaissances tacites et les connaissances explicites entre autres.

[67] Op, cit p4.5

Rapport-Gratuit.com

1. La nature des connaissances :

1.1 les connaissances tacites :

Pour reprendre l'expression de (Michael Polanyi 1966) le philosophe, le premier qui a insisté sur l'importance de la dimension tacite des connaissances « we know more than we can tell » (on en sait plus que ce qu'on peut en dire)

Ainsi selon sa définition (Polanyi 1962), les connaissances tacites sont des connaissances non-verbalisables, intuitives et non-articulables. Conformément aux auteurs ci –après Nonaka et Takuchi 1994, polanyi 1962, 1966, **la connaissance tacite est acquise par une expérience de collaboration et reste difficile à articuler, à formaliser et à communiquer**. Elle ne peut être communiquée directement d'une manière codifiée. Cette dernière concerne une expérience directe qui n'est pas codifiable par l'intermédiaire d'objets façonnés.

Leonard et Sensiper 1998, expliquent les connaissances tacites comme étant cachées, intangibles, subjectives et spontanées….elles découlent, en effet, de nos propres expériences et proviennent tout droit de notre inconscient et de notre subconscient. (104)

Selon G.Dosi 1988 ***en, les définissants par la négative, des connaissances sont tacites quand elles ne peuvent être codifiées, inscrites sur un support pour être diffusées librement ou par l'intermédiaire d'un marché et être réutilisées de façon aussi performante. De manière plus positive, on dit que ce sont des connaissances que les individus eux-mêmes ne peuvent parfaitement exprimer mais qui peuvent être partagés par des individus ayant une expérience commune, leur diffusion et leur apprentissage sont coûteux et difficiles à mettre en œuvre ; leur stockage et leur mémorisation sont conditionnés par le renouvèlement (de génération) en génération) des personnes qui détiennent ces connaissances.***

Ce ci dit que la dimension tacite des connaissances les rend difficilement reproductibles par des firmes rivales. Ces connaissances sont aux cœur de l'avantage concurrentiel des firmes, car elles sont plus difficiles à obtenir, plus rares.

1.2 Les connaissances explicites (codifiables) :

Selon la définition de (Hall et Andriani 2003) la connaissance explicite est la connaissance ayant été capturée dans un code ou une langue qui facilite la communication,

[104] Op cit p280

elle implique le savoir faire transmissible en langue formelle et systématique et exige une expérience directe de la connaissance.[104]

Elle peut être formellement articulée ou codée* plus facilement transférée ou partagée, objective et accessible.

Les connaissances explicites (codifiables) sont non rivales, car une fois créées, elles peuvent être reproduites facilement, inscrites sur un support, diffusées et réutilisées.

Si les connaissances tacites sont au cœur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, les connaissances codifiables sont aux performances des organisations, selon G. Dosi.

2. Les modes de conversion (et de création) des connaissances (Nonaka 1994, Nonaka et Takeuchi 1997) :

En expliquant les différences entre, connaissance tacite et explicite, Nonaka[64] distingue quatre modes de conversion des connaissances sur lequel il fonde une théorie de la création des connaissances dans une organisation (entreprise)

2.1 la socialisation :

C'est la création des connaissances tacites à partir d'autres connaissances tacites, grâces à des expériences partagées par plusieurs membres de l'entreprise, elle repose sur une transmission de connaissances tacites d'un individu à l'autre sans utiliser un langage mais via l'observation, l'imitation et la pratique.

Comme exemple, Renault, afin de conserver les connaissances décisives et tacites que possèdent certains individus issue de longues années d'expérience, sachant que ces connaissances ne peuvent être explicites, la seule manière d'éviter de perdre ce savoir est le compagnonnage.

2.2 L'extériorisation :

C'est la conversion des connaissances tacites en connaissances explicites, il peut s'effectuer par la verbalisation mais plus souvent par la métaphore, l'analogie, il est donc

[104] Op cit p279

* La codification désigne le processus par lequel on convertit une connaissance en un message, qui peut ensuite être manipulé comme de l'information, la connaissance est ainsi placée sur un support, donc détachée de la personne à l'origine de la connaissance.

[64] R. Soparnot ; E .Stevens : Management de l'innovation édition Dunod 2007, p110

Rapport gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRES

préférable de privilégier des moments de réflexion, d'imagination collective car ceux-ci permettent l'invention d'une forme originale d'explicitation (image, métaphore, analogie…)

Comme exemple, chez Canon, afin de produire un tambour à bas coût pour le mini-copieur destiné aux particuliers, l'un des responsables du projet a utilisé des canettes de bière. La visualisation de la canette aboutit à une innovation majeure : le tambour en aluminium amovible.

2.3 La combinaison :

C'est la transformation des connaissances explicites en connaissances explicites. La combinaison consiste à intégrer des connaissances éparses dans un cadre de savoirs formalisé et englobant.

Par exemple, la mise sur le marché, des nouveaux produits constituent une connaissance explicite résultant de la combinaison d'autres connaissances explicites comme les résultats de vente des différents réseaux de distribution, les données sur les attentes de clients…

2.4 L'intériorisation :

Elle traduit l'incorporation des connaissances, explicites au sein des connaissances tacites. Selon ce mécanisme les acteurs intègrent de façon inconsciente les connaissances codifiées de l'entreprise.

Tableau 9:les modes de conversion des connaissances[64]

	Connaissance tacite	***Connaissance explicite***
Connaissance tacite	Socialisation	Extériorisation
Connaissance explicite	Intériorisation	Combinaison

[64] Op, cit p109

Section III : la compétence organisationnelle au cœur de la flexibilité stratégique via l'approche par les ressources :

Si la flexibilité opérationnelle (2eme chapitre) est essentiellement réactive et à court terme dans la mesure où c'est la vitesse de modification du niveau d'activité qu'il faut faire face, la flexibilité stratégique permet de repositionner à long terme les activités de l'entreprise, de reporter les contraintes sur ses concurrents, de déplacer les barrières à la mobilité (Krijnen, 1979 ; Volberdra, 1998).[20]

C'est dans ce sens que (Veltz et Zarifian 1992) ont distingué entre la flexibilité à court terme, établie grâce à une gestion routinière de l'aléat, et une flexibilité à long terme, fondée sur l'apprentissage par l'événement.

C'est ainsi que la flexibilité stratégique a une relation avec la théorie basée sur les ressources.*

La théorie des ressources met l'accent sur le rôle des compétences organisationnelles dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel, car (Sanchez et al 1996) définissent la compétence organisationnelle comme étant « la capacité d'une organisation à soutenir un redéploiement coordonné de ses ressources de manière à assurer en permanence l'atteinte des objectifs organisationnels »[20]

A cette égard, la compétence organisationnelle couvre un ensemble varié d'activités, et évolue grâce à l'apprentissage collectif, à la coordination des connaissances et à l'intégration des diverses technologies organisationnelles explique R. Beaujolin -Bellet.

Donc les mécanismes d'apprentissages et les routines, combinés aux ressources, sont à l'origine des compétences de la firme, qui constituent sa base des capacités concurrentielles.

L'entreprise doit d'abord repérer les compétences susceptibles de lui procurer cet avantage.

Ces compétences sont centrales (Prahalad et Hamel 1990)[6], qualifiées également de foncières ou de distinctives

---

[20] –R.Beaujolin-Bellet : flexibilités et performances, op cit, p43

[*] Nous proposons cette suggestion

[20] Op cit p33

[6] B .Baudré: économie de la firme, op cit p34

Leur transfert et leur imitation étant difficiles (comme étant ressources rares et non imitables) sont généralement à l'origine de la réputation de la firme.

ce pendant, trois motifs principaux expliquent pourquoi les firmes sont amenées à se concentrer sur seulement une ou deux compétences centrales.[6]

*La première renvoie aux capacités cognitives limitées des membres de la firme. Dans un contexte d'économie fondée sur la connaissance, les individus disposent de capacité cognitives qui évoluent dans le temps. L'importance donc, c'est la manière dont ces individus apprennent.

Les travaux de J.March et de H. Simon, P. Cohendet et P. Lierena, 1999 notent que les individus n'ont qu'une aptitude limitée à focaliser leur attention et ils ne peuvent se concentrer que sur quelques processus d'apprentissage seulement. Du fait de la rapidité des processus de production et de codification de la nouvelle connaissance, c'est l'attention et non plus l'information qui devient la ressource rare.

Deux sous espaces de connaissances se créent ainsi au sein de l'espace global des connaissances d'un individu, un sous-espace sur lequel il concentre son attention cognitive, et participe activement à la création des connaissances et un sous-espace sur lequel l'agent est seulement informé. Ce découpage de l'espace de la connaissance explique pourquoi la firme va concentrer ses ressources cognitives sur une ou deux compétences de base qu'il faut identifier, développer, protéger et améliorer en permanence.

*De plus, dans une économie fondée sur les connaissances, le management des compétences est très couteux, la production, l'accumulation et la circulation des connaissances stratégiques entre les composantes de la firme nécessitent des investissements et un engagement continus pour maintenir et renforcer l'avantage concurrentiel. Compte tenu de ces impératifs de coûts, la firme ne peut sélectionner et entretenir qu'un nombre limité de compétences de base.

*Enfin les firmes selon G. Richardson 1972, ont intérêt à concentrer leurs ressources sur des activités similaires, c'est-à-dire celles qui demandent des connaissances reliées entre elles.

Dans un champ plus élargi de compétences organisationnelles, certains auteurs parlent de compétences organisationnelles d'agilité (Amos 2000, Dyer et Shafer, 1999)[65], l'agilité est définie comme « la capacité d'une organisation à mettre en œuvre des ajustements rapides et efficaces dans un environnement dynamique sans pour autant procéder à des changements

[6] Op, cit p35, 36
[65] R. Beaujolin- Bellet : flexibilités et performances op, cit p33-34

intenses et déstabilisant » (Dyer et Shafer, 1999)[65]. Une organisation agile est capable de reconfigurer à temps et à bon escient sa structure, sa technologie, ses processus de production et de prise de décision afin d'intégrer les changements de l'environnement.

Les tenants d'une logique de la flexibilité par la compétence mettent l'accent sur les divers apports de cette perspective :

1. Rattacher la notion de la flexibilité aux fondements théoriques des approches basées sur les ressources et les compétences.
2. Clarifier la dynamique du lien entre le changement et la flexibilité
3. Intégrer le rôle déterminant des ressources humaines dans le développement de l'agilité organisationnelle.

L'organisation agile est donc fondée sur une gestion des grappes des compétences individuelles et collectives ; chacune de ces grappes est à la base d'un porte feuille d'options stratégiques d'action, générant ainsi flexibilité opérationnelle et stratégique (Sanchez 2002)[65].

III-1-Les compétences individuelles et collectives au cœur de la compétence organisationnelle :

A notre sens, pour atteindre les objectifs organisationnels, le rôle des compétences individuels et collectifs, sont au cœur de compétences organisationnelles, car l'entreprise est un acteur collectif. Son capital compétence est le fruit d'une combinaison dynamique de compétences individuelles, dont la nécessité est de procéder à une mise en synergie dans la durée des potentiels individuels pour les transformer en intelligence collective, convertir les « hommes postes » en « hommes systèmes » (J.PALMAD ; R.DORVAL ; 1999)

L'articulation de l'individuel et du collectif est toujours difficile, et l'ajustement des rôles dans un groupe demande du temps, comme il peut toujours être remis en question.

Il est à remarquer que les compétences se renforcent par des échanges horizontaux et un mode de fonctionnement coopératif (Aoki, 1991).[87].

[65] Op cit

Le salarié donc gère individuellement son portefeuille de compétences, il le transforme et l'actualise, mais pour optimiser son insertion dans une compétence collective.

Selon M.DUBOIS et D.RETOUR, ***la compétence collective réside dans l'art de partager les savoir-faire, de les entretenir, de les développer et de les approfondir au sein d'une équipe de travail, mais de s'en servir aussi comme ressource de pouvoir et d'autonomie. Elle traduit la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation.***[84]

Pour G. LE Boterf, « la compétence collective est une émergence, un effet de composition. Elle résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles »[29]

Mais la coopération ne se prescrit pas, elle repose sur des relations de confiance. La compétence collective est un point de passage obligé sur le chemin qui mène de la gestion des compétences à la gestion par les compétences.

« Paradoxalement, plus la compétence collective est forte plus les compétences individuelles deviennent difficilement substituables. Il est difficile de se passer de quelqu'un et de le remplacer par un nouveau » (PH.ZARIFIAN 1999)

SECTION IV- l'utilisation de l'apprentissage et des connaissances dans l'organisation (l'entreprise) dans un contexte de flexibilité

IV-1- Définition des niveaux d'apprentissage :

A l'inverse du capital physique, le capital humain (la ressource humaine) ne peut pas occuper une propriété absolue pour l'entreprise ; car une entreprise n'a pas le pouvoir pour conserver de par sa seule volonté cette ressource.

Mais une fois le personnel (Ou seulement quelque uns) est considéré comme stable – par le biais de différentes motivations- « une certaine flexibilité peut être recherchée par une action tendant à modifier la relation : capital humain disponible/ flux de services potentiel,

---

[87] M. AOKI ; » le manager japonais : le modèle J et le modèle A » : problème économiques avril 1991 n°2255

[84] Michel Dubois et Didier RETOUR, « compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche » press académiques de l'ouest Nantes 1998, Actes des 14eme journées nationales des IAE tome 1

[29] G.LE BOITERF ; OP CIT P199

tant dans sa nature que dans son volume […] on admettra donc, que sous certaines conditions de temps et de coûts, l'entreprise peut modifier la nature des services productifs fournis par un individu stabilisé dans une fonction donnée peut s'accroître (spontanément et par formation) dans le temps grâce à l'apprentissage »[69].

Par définition, l'apprentissage est « le processus par lequel la répétition et l'expérimentation fait que des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées »[50] (G. Dosi et al 1990)

L'apprentissage a donc le rôle de mémorisation des routines.

L'organisation est essentiellement un lieu d'apprentissage, de production et de transfert de connaissances.

La flexibilité implique alors un apprentissage et un ancrage des savoir-faire dans des nouvelles routines organisationnelles (R. Nelson ; G, Winter 1982)[47]

Par ailleurs, l'apprentissage pourrait être perçu comme le transfert de connaissances entre autres. Dans cette perspective, (lundvall et Johnson, 1992)[104] expliquent que l'apprentissage mène à l'élaboration, au transfert, et à l'acquisition de connaissance et ils supposent ainsi que l'apprentissage est cumulatif, ce qui accroît le stock de connaissances au cours du temps.

Quand à (ZARIFIAN 1993)[65] il estime que la disponibilité humaine est le corollaire de la condition de la disponibilité du produit et de celle des procès du travail. A cet égard, ***les capacités d'apprentissage des membres de l'organisation constituent le fondement de la flexibilité de l'organisation.***

Selon (VELTZ et ZARIFIAN 1992)[65], la question principale concernant la flexibilité est de savoir si les individus sont capables d'apprendre à travers les aléas afin d'améliorer la fiabilité et les compétences dans l'organisation.

---

[69] R.Reix : la flexibilité de l'entreprise op cit p11
[50] o.Bouba Olga : op cit p139
[47] M. Nanteuil- Miribel ;A. El Akremi : la société flexible op cit p223
[104] Laboratoire de recherche sur les économies euro Méditerranéennes, université d'Oran 2007 p281
[65] R. BEAUJOLIN BELLET ; flexibilité et performances op cit p41-37-38-42

. Cet apprentissage se construit en terme de maîtrise des événements et pas seulement d'exécution des opérations

Dans ce contexte, les tensions inhérentes à la flexibilité sont reflétées dans les liens complexes avec les notions d'apprentissage et de changement. Selon (MARCH, 1991)[65], l'adaptabilité de l'organisation dépend de sa capacité à combiner deux types d'apprentissage l'exploitation et l'exploration. L'exploitation consiste à raffiner et à routinier des savoirs existants, alors que l'exploration renvoie à une remise en cause systématique de ces savoirs et à une expérimentation de nouvelles possibilités, elle est nécessaire pour découvrir de nouvelles opportunités, accroître la variété et développer l'innovation.

Les bénéfices de l'exploration des nouvelles connaissances ne peuvent être évalués qu'à l'issue d'une exploitation de ces nouvelles idées et de leur transformation en compétences distinctives.

Ainsi (FAVEREAU, 1989)[65] postule **que *la flexibilité est une propriété qui permet de stimuler et d'orienter la capacité d'apprentissage de l'organisation afin de préserver et d'accroître la marge de manœuvre face aux changements de l'environnement*.**

IV-2- Les niveaux de l'apprentissage

1. l'apprentissage individuel et collectif

Selon (Weinston, Azoulay, 2000), « l'apprentissage est le processus par lequel un individu ou un groupe améliore sa capacité de produire les résultats qu'il souhaite produire ».[91]

Il est central que l'apprentissage organisationnel soit le processus par lequel l'organisation réalise ses buts, mais l'apprentissage individuel est le noyau pour parvenir à l'apprentissage collectif et organisationnel.

Argyris et Schon 1978, expliquent qu'il est claire que l'apprentissage même lorsque les individus qui apprennent sont les membres de l'organisation ; Il y a trop de cas où les

[91-] N. Azoulay et Wainstein. O, « les compétences de la firme « Revue d'économie industrielle n°93 p117 -153 4em trimestre 2000

organisations ne semblent pas pouvoir apprendre ce que tous membres de l'organisation savent.[5]

Par ailleurs, le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage collectif se réalise par l'institutionnalisation de solution, sous l'articulation efficacité/équité selon Arguris et Schon, car « un agent individuel accepte la coopération, en acceptant que ses solutions tombent dans le domaine public au sein de l'organisation, s'il croit en un fonctionnement équitable de celle-ci. L'équité démultiplie l'efficacité, qui elle-même concrétisera l'équité, en rendant possible un altruisme intéressé, ou un égoïsme éclairé (Simon 1983). Donc l'interaction efficacité/ équité est au cœur du mécanisme d'apprentissage collectif, puisque l'efficacité s'explique par l'apprentissage tandis que l'équité explique le caractère de l'apprentissage »[5]

D'autre part, parce que l'apprentissage collectif explique et conditionne l'apprentissage organisationnel (ce qui peut donner apprentissage spécifique nécessaire pour les innovations résultant un avantage concurrentiel et aboutissant à une flexibilité stratégique) ; EVERAERE parle « d'investissement de transaction »[15]qui légitime les processus collectifs de concertation et d'apprentissage comme étant des moyens privilégiés pour faire face à l'incertitude et à l'urgence.

L'idée qu'il défend est que le processus de production et d'innovation sous contraintes d'incertitude et d'urgence mobilisent une diversité d'acteurs aux identités plus au moins distinctes, participant activement aux processus collectifs d'apprentissage et de décision, se ne sont pas la centralisation ni la hiérarchisation (pour économiser dans le sens minimiser des coûts de transaction) qui sont requis pour résorber l'incertitude et l'urgence, mais bien au contraire la mobilisation active aux niveaux les plus décentralisés de l'ensemble des partenaires partie prenante au processus de production ou d'innovation qui peut permettre de hâter ces processus, c'est une façon de contredire la théorie des coûts de transaction.

2. <u>L'apprentissage organisationnel</u> :

D'abord, ici la notion d'apprentissage invite à une représentation de l'organisation mettant l'accent sur l'expérience et les comportements de sujets et donc à une vision interactionniste des fonctionnements organisationnels.

---

[5] -A.Orléan : op cit p366
[5] -A. Orléans : op cit p150
[15] – ch. EVERAERE management de la flexibilité, op cit p35, 36

Rapport-Gratuit.com

L'apprentissage organisationnel (organisational learning) s'est développé par (Argyris et schon, 1974 et 1978) dans le courant de l'organisational Behaviour American.

A.HATCHUEL, explique que « l'apprentissage organisationnel, désigne une capacité de l'organisation à apprendre où le collectif serait lui-même pris comme sujet »[29]

L'apprentissage organisationnel intervient lorsque les individus agissant sur la base de leurs images et de leur carte (cognitives), détectent une réalisation ou un écart dans les anticipations qui confirme ou infirme les théories de l'action (théorie in use) de l'organisation. Dans le cas d'une infirmation, les individus passent de la détection d'erreur à la correction d'erreur, la correction d'erreur prend la forme d'une enquête, les sujets de l'apprentissage doivent découvrir les sources de l'erreur c'est-à-dire, ils doivent attribuer les erreurs aux stratégies et aux hypothèses des théories de l'action en place.

Ils doivent inventer de nouvelles stratégies, basées sur de nouvelles hypothèses afin de corriger l'erreur. Ils doivent mettre en œuvre ces stratégies, doivent évaluer et généraliser le résultat de cette nouvelle action. *Mais pour que l'apprentissage organisationnel intervienne, il faut que les découvertes de ceux qui ont appris, leurs inventions, leurs évaluations, soient inscrites dans la mémoire organisationnelle, elles doivent être encodées dans les images et les cartes cognitives partagées des théories de l'action de l'organisation, à partir des quelles les agents continueront d'agir. Sinon l'individu a appris, mais pas l'organisation » (Argyris et schon1978)*[5]

Pour B. Moingeon, il note plusieurs points communs à partir de plusieurs définitions qui sont « création et modification de routines, acquisition de connaissances et compétences individuelles utiles à l'organisation, amélioration de la capacité collective etc… ».[8]

La théorie de l'apprentissage organisationnelle introduit entre savoir et action une certaine réciprocité : d'un côté, l'action est structurée par les savoirs existants, mais d'un autre, elle constitue une mise à l'épreuve (Boltanski, Thévenot 1987) de l'applicabilité et de la légitimité du dispositif cognitif.

Cette réciprocité permet au processus d'apprentissage d'être un processus historique, à mémoire.

---

[29] G.LE BOTERF : construire les compétences individuelles et collectives op, cite p199
[5] A. Orléans op cit p149
[8] B. Moignons ; éduquer et former « l'apprentissage organisationnel « édition sciences humaines 1998 p297

Cette réciprocité est le résultat d'un processus d'intervention de l'agent sur les construits cognitifs collectifs.

IV-3- Les différentes formes de l'apprentissage :

- La littérature américaine permet de distinguer diverses configurations :[65]
  - La courbe d'expérience de (Wright 1936) qui analyse l'apprentissage par reproduction d'un acte productif « Learning by doing »
  - Les trois types d'apprentissage de (Argyris et schon 1974), single loope learning, double loop learning et deutro-learning.
  - L'apprentissage par intégration de l'expérience des autres (Rogers et shoemaker 1971 ; Kimberly 1981 ; Midler 1986)
- Par ailleurs synthétisant plusieurs disciplines (Villavicencio 2000), distingue plusieurs formes d'apprentissages.[104]
  - L'apprentissage par la pratique (learning by doing) souligné par K.Arrow 1962. Cet apprentissage favorise l'acquisition des tâches procédurales, ce qui vise à améliorer les performances et une augmentation de la productivité organisationnelle.
  - Le second est l'apprentissage par l'utilisation (Learning by using) décrit par (Rosemberg 1982, Lundvall 1988) dont l'importance est d'utiliser les nouvelles technologies (NTIC)
  - L'apprentissage par l'interaction grâce aux interactions entre producteurs et utilisateurs des (TIC) c'est Learning by interacting
  - L'apprentissage organisationnel (Agrysis et schon 1974)

Nous focalisons notre intérêt sur les trois bouches d'apprentissage d'Argysis et Schon.

IV-4- Les trois boucles d'apprentissage [29]organisationnel

1. L'apprentissage en simple bouche (simple loop learning)

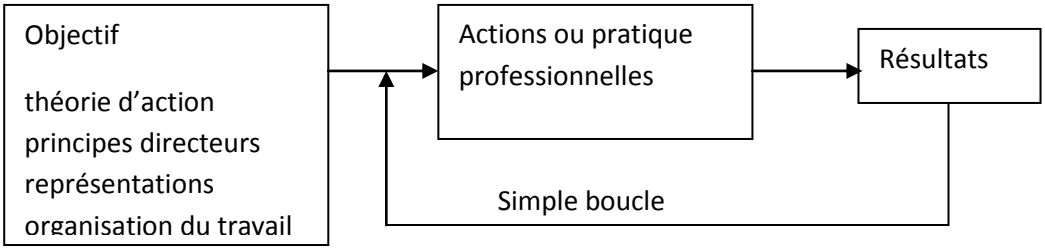
Il permet des révisions (des savoirs) qui préservent les caractéristiques fondamentales des théories d'action

[65] A. Orléans op cit p371 -372
[104]laboratoire de recherche sur les économie euro méditerranéenne, université d'Oran 2007, p285
[29] G.Le Boterf : construire les compétences individuelles et collectives op cit p129, 130

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRES

Le sujet apprend en corrigeant son action par rapport à des objectifs, mais sans changer fondamentalement ceux-ci ni les valeurs ou « théories d'action » qui guident l'action on parle donc de learning by doing.*

Schéma 5:l'apprentissage en simple boucle (Agyris et Schon 1974)



2. <u>L'apprentissage en double boucle (double loop learning)</u>

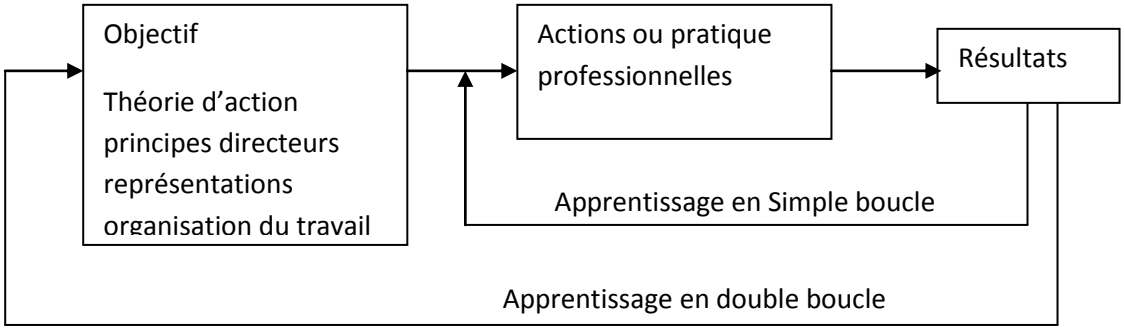
Le sujet apprend en remettant en cause ses objectifs et leurs fondements, il est amené à faire évoluer ses représentations, à réviser ses théories d'action.

Cet apprentissage permet des révisions qui remettent en cause la nature des normes de l'organisation.

Ce deuxième niveau d'apprentissage consiste à réaliser des expériences au cour de l'activité (Foray, 2000)

*L'apprentissage en boucle simple et le premier niveau d'apprentissage qui dépend de la répétition de l'action et de l'imitation il est qualifié d'apprentissage routinier (Foray, 2000) avant lui (Wright 1936)

Schéma 6:l'apprentissage en double boucle (Argyris et schon1974)

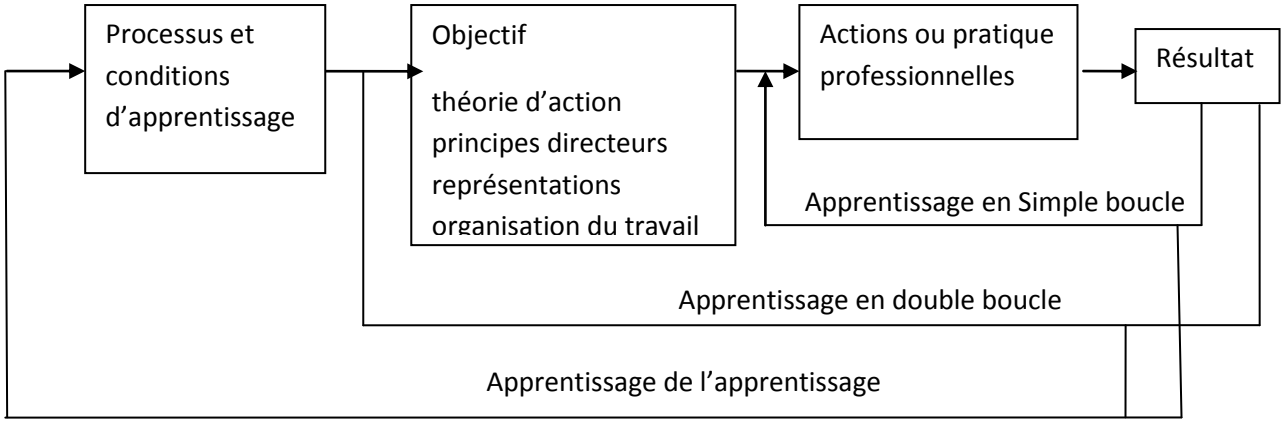


3. <u>L'apprentissage en triple boucle (deutro learning)</u>

Le sujet apprend à modifier ou à développer sa façon d'apprendre, à tirer les leçons de l'expérience, ce type contribue à améliorer le fonctionnement des deux boucles précédentes, l'organisation apprend à apprendre.

Ce type est emprunté à (Bateson) où l'apprentissage devient un objet d'apprentissage

Schéma 7:l'apprentissage en triple boucle (Argyris et Schon 1974)



<u>IV-5- La possibilité du passage de la flexibilité opérationnelle à la flexibilité stratégique par le biais de l'apprentissage.</u>

Le flux des services productifs assuré par un capital humain se développe et se modifie spontanément par le phénomène de l'apprentissage. L'effet immédiat de l'accumulation des connaissances par la pratique est une hausse des rendements à l'intérieur de l'entreprise qui bénéficie ainsi une marge accrue.

REIX[69] précise que :

Si la demande à l'entreprise est croissante, cette marge nouvelle sera effectivement mobilisable par le biais d'un accroissement de production sans investissement supplémentaire, la flexibilité potentielle devient effective sous forme de flexibilité opérationnelle.

Par contre, comme le souligne A.COTTA, lorsque les connaissances nouvelles impliquent seulement la réduction de la force de travail, les difficultés de l'adaptation ne viennent pas de l'entrepreneur puisque, par nature, il n'est pas de connaissance qu'il soit prêt à introduire plus rapidement que celle-ci, les difficultés viennent, au contraire de la force de travail elle-même dont la résistance sera d'autant plus grande qu'elle sera moins mobile.

Par conséquent, les possibilités d'utilisation de l'apprentissage sont fonction de l'objectif qu'on lui assigne : flexibilité opérationnelle ou flexibilité stratégique.

Toutefois, les bénéfices à attendre du phénomène sont tels que l'entreprise cherche à le favoriser de deux manières :

- En assurant une certaine stabilité dans les affectations ; l'apprentissage nécessite des situations répétitives et repose sur des mécanismes de sélection dont la dynamique est relativement lente.
- En renforçant la pratique par une formation continue dont le contenu inclut des connaissances spécifiques et des connaissances générales

REIX[69], ajoute que tant que l'apprentissage obtenu dans un emploi quelconque peut être mobilisé dans cet emploi (cas de la flexibilité opérationnelle), il n'y a pas de conflit flexibilité-efficacité, par contre, dés que l'on envisage les mutations d'affectation (hypothèse de flexibilité stratégique) le problème apparaît sous la forme d'un choix à effectuer.

- ✓ Un apprentissage spécifique, non transférable mais propice à une hausse immédiate de l'efficacité.
- ✓ Un apprentissage général, élargissant la gamme des emplois accessibles à l'individu donc favorables à la flexibilité stratégique à terme.

[69] R. REIX : la flexibilité de l'entreprise op cit P104 et 105

La recherche de la flexibilité stratégique conduit à favoriser la seconde forme et pour se faire :

A développer des actions de formation continue plus diversifiées et davantage axées sur les connaissances générales.

A favoriser une rotation systématique dans différents emplois

Mais il faut souligner ici que la recherche de la flexibilité ne doit pas conduire à une banalisation des connaissances, elle doit plutôt aboutir au maintien d'un potentiel de compétences solide et diversifié.

Solide parce que spécifique découlant d'une expérience dans un domaine d'activités particulier. **Le savoir-faire est une ressource stratégique qu'il importe de conserver**. L'entreprise doit donc prévoir des emplois techniques de haut niveau pour que la promotion (ou la diversification) reste possible à l'intérieur d'une carrière de « technicien » et non gaspiller son capital d'expérience en transformant chaque spécialiste brillant en administrateur.

Diversifié puisqu'il s'agit de couvrir un champ d'activités potentielles le plus large possible (à l'intérieur d'un certain domaine de compétence)

A notre sens l'apprentissage qui se réalise par l'exercice du travail qui peut résulter des connaissances et compétences spécifiques à l'entreprise, se réalise à travers la flexibilité qualitative (fonctionnelle) ; renforcé par une formation continue, peut par conséquent contribuer à une flexibilité stratégique.

IV-6- Articulation entre la flexibilité du travail et l'apprentissage :

La relation entre les deux flexibilités, opérationnelle et stratégique avec le phénomène d'apprentissage part l'approche par les ressources et compétences à une relation avec la flexibilité productive distinguée par (Cohendet et al 1992)[27] en flexibilité productive, statique et dynamique.

1. La flexibilité statique

[27] F.Stankiwicz : travail, compétences et adaptabilité op, cit p 164

Elle repose sur un accroissement du volume de ressources pour faire face aux variations des flux de production ; la firme entretient en permanence des surcapacités génératrices de surcoûts, pour un arbitrage permanent entre variété/ flexibilité et productivité.

En terme de ressource en travail : les demeurants de cette flexibilité doivent se doter des compétences nécessaires en plus grand nombre, c'est-à-dire entretenir un portefeuille de compétences en surcapacité impliquant un surcoût, c'est une stratégie d'organisation « qualifié » où les savoirs sont orientés par la polyvalence simple ou la mobilité horizontale pour faire face aux à coups du flux de production.

Cette flexibilité repose sur les capacités d'apprentissage dans et par l'organisation et suppose le maintien d'un stock de compétences pour faire face à la variété des situations, ce qui peut être obtenu en organisant des programmes de formation « générale » voire en ayant une stratégie d'embauche de salariés sur qualifiés ou sur diplômés.

Parce que le travail est une activité de résolution de problème, cette flexibilité procure une adaptabilité statique(27) qui correspond aux situations dans lesquelles les processus d'apprentissage s'ancrent dans l'articulation prescrit/réel du travail. Le processus d'apprentissage est associé à la gestion des aléas, caractéristique d'une certaine forme d'incertitude dans le processus de production. Ici, travailler consiste à s'adapter à des situations changeantes, aux aléas, rechercher les solutions, routinier des opérations de conduite logique de séquences d'événements imprévisibles.

Le maintien d'un stock de compétences en surnombre, notamment à travers la polyvalence associé à la gestion des incertitudes des procès de production, permet les boucles d'apprentissages individuelles (simple boucle), qui ont la probabilité d'être double, au sens ou l'apprentissage par essai- erreur conduit à la confrontation entre « les théories qui gouvernent l'action » et les théories d'action* » et à leur modification (Arguris 1995)

2. La flexibilité dynamique :

Elle repose sur un potentiel de réaction permanant, et suppose une organisation réactive capable de réagir continument, donc d'entretenir des ressources qui actuellement sont mobilisées dans un processus aujourd'hui non rentable.

---

[27]Opcit p166

*Selon (Argyris et Schon, 1974) la théorie de l'action « espoused théory » c'est la théorie de l'action à laquelle le sujet fait allégeance et qu'il communique aux autres, lorsqu'on le lui demande, or la théorie qui gouverne son action « théorie in use », peut être ou n'être pas compatible avec la théorie de l'action

Ce qui suppose l'inscription dans le temps et donc l'organisation des processus d'apprentissage permanent.

Cet réalité explique, que la flexibilité d'une organisation peut requérir un lent apprentissage qui suppose assurément une certaine stabilité (Marche, 1994)[65] la stabilité qui nous intéresse est celle de l'emploi et des situations du travail (Everaere 1997)(65)

La flexibilité dynamique engendre des coûts d'adaptation, c'est-à-dire optimisation du temps d'adaptation, donc du temps apprentissage –production des compétences comme réduction du temps de réaction.

Dans ce sens, l'adaptabilité est conçue comme « capacité à redéployer des savoirs, sortir des irréversibilités liées aux savoirs disponibles, contriber à réduire les temps de réaction donc à réduire l'incertitude »27

En terme de ressources en travail : la flexibilité dynamique vise la production en juste A temps des compétences dans une organisation remodelable, où l'autonomie des salariés est le moyen adéquat.

C'est une flexibilité non plus de réponse (flexibilité statique), mais une flexibilité d'anticipation et un modèle d'organisation « qualifiante » au sens où « l'organisation flexible est une organisation capable d'apprentissage et où « l'apprentissage se construit en terme de maîtrise d'événements et pas seulement d'exécution d'opération » (Veltz, Zarifian 1992)[27]

Le principe sur lequel repose l'adaptation dynamique est celui qui conduit à faire changer les routines et donc les règles de l'organisation ; développer un savoir d'organisation selon Zarifian, ce qui permet des boucles d'apprentissage beaucoup plus longues (apprentissage organisationnel), c'est-à-dire travail signifie s'adapter à des situations d'innovation.

[65] R BEAUJOLIN. Bellet flexibilités et performances, op cit p42
[65]op cit
[27] F Stankiwicz op cit p 165
[27] F Stankiwicz op cit p 165

Conclusion

La flexibilité du travail et de l'emploi, notamment dans son volet qualitative peut participer parfaitement à un avantage compétitif pour la firme.

L'approche par les ressources et compétences peut donc considérer la flexibilité qualitative du travail (flexibilité interne) comme élément d'avantage compétitif en réalisant des combinaisons de ressources humaines rares, spécifiques et non imitable, résultant des compétences organisationnelles (PENROSE)

Egalement, l'entreprise s'explique par le rôle des connaissances qui modifie son comportement en constituant des connaissances tacites où le savoir devient un attribut de la firme selon l'approche évolutionniste (Nelson, Winter, Dosi)

Le rôle de l'apprentissage (par la réalisation du passage, individu, collectif, organisation), fait rejoindre à notre sens les deux approches suscitées, dans le sens ou l'approche par les ressources permet la collection, l'organisation, et la création de ressources rares par des combinaisons rares(par exemple :savoir, mode d'apprentissage, une organisation…)

Tandis que, l'approche évolutionniste permet de diffuser ces ressources dans l'organisation (de l'individu au collectif) tout en permettant de nouvelles combinaisons et de nouvelles compétences réalisant de nouveaux avantages compétitifs.

Nous rejoignons ainsi l'idée de EVERAER, qui souligne que le caractère construit et évolutif du processus d'apprentissage (organisation apprenante) processus de surcroit émergeant « en bas » au niveau ou les problèmes se manifestent et exigent une réponse rapide et adaptée, contrairement à WILLIAMSON qui considère le savoir à la fois comme quelque chose d'acquis ou de constitué en tant que tel et comme quelque chose de centralisé et de disponible « venant d'en haut »

Ceci nous permet de conclure que le processus dynamique d'apprentissage peut engendrer un passage d'une flexibilité qualitative du travail à une flexibilité stratégique en soutenant une croissance de l'entreprise.

CHAPITRE V : Cadre organisationnel de la flexibilité qualitative et nature du capital humain selon l'internalisation / l’externalisation de l'emploi

Rapport-Gratuit.com

Introduction :

Dans ce chapitre nous focalisons notre intérêt sur les critères organisationnels de la flexibilité qualitative du travail qui nécessite et aboutit à la stabilité de l'emploi, et dont l'importance est le rôle des compétences, l'apprentissage et l'expérience, l'autonomie, la polyvalence, la formation.

Ensuite nous examinons les critères et les différents modes de gestion du capital humain via l'internalisation et l'externalisation de l'emploi que suscitent ces modes, favorisant plus de flexibilité de l'emploi et du travail.

Section I : Les conditions organisationnelles de la flexibilité qualitative du travail et de l'emploi

I-1- Flexibilité, apprentissage et expérience :

Selon Jacques Aubert et Patrick Gilbert (2003)[104], il existe quatre catégories d'expériences. il y a les savoirs pratiques, qui proviennent d'activités concrètes ; le psychologique qui se traduit par le ressenti ; les usages scientifiques indiquant des faits provoqués ou rencontrés, ainsi que les démarches de construction qui donnent du sens et une finalité à l'analyse de ces faits, et enfin les usages sociaux qui s'appuient sur ces trois aspects de l'expérience pour en faire un objet d'échange. L'expérience peut être à la fois du ressenti et le produit d'une analyse ou d'une interprétation.

Souvent, l'expérience reste « enfouie, intuitive, non explicite, voire non consciente, au moins tant qu'elle n'a pas été distanciée et verbalisée » (Hugues Lenoire, 2002)[104] . Ces savoirs sont composites, entremêlés, expérimentaux, et d'une approche pluridisciplinaire en rapport avec la réalité du terrain, c'est pour cette raison que l'expérience apparait comme complexe.

« Si les concepts quotidiens et les concepts scientifiques sont bien deux sources d'intelligibilités qui peuvent se rejoindre mais jamais s'identifier, l'important c'est que ces deux modes d'acquisition permettent d'arriver aux mêmes résultats en terme de capacité d'agir, d'efficacité, même si cette équivalence résulte de combinaisons différentes d'éléments » (Hugues Lenoir, 2002).

Selon John Dewey, les mérites de l'expérience pratique font partie de la méthode éducative et l'apprentissage est un processus articulant l'expérience et la théorie. L'expérience procure à la théorie son dynamisme, sa force, alors que la théorie oriente l'expérience, il s'agit de deux éléments dépendant l'un de l'autre, c'est l'idée du Learning by doing. MALGLAIVE, souligne que c'est à travers l'expérience que se construit la compétence.

[104] laboratoire de recherche sur les économies euro_méditéranéennes université d'oran op, cit p146, 147

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

En fait, l'apprentissage par l'expérience concerne des savoirs construits, entremêlés, et mobilisables dans et par l'action. La construction du savoir est ce qui donne du sens à l'expérience et la rend partageable et transmissible.

« L'expérience est donc bien productrice de connaissance et d'enrichissement du sujet » (Hugues Lenoir, 2002).

EVERAER. Ch, précise que l'apprentissage laisse ouvert le répertoire des événements et des solutions dans lequel viennent s'accumuler les situations que l'opérateur expérimenté engrange et viendra mobiliser en fonction des problèmes plus ou moins inédits qu'il sera amené à résoudre. Les résultats de cet apprentissage renvoie à ce qui est appelé communément l'expérience, c'est à dire le fait de trouver rapidement dans la mémoire de l'individu, par analogie, plutôt que par une démarche systématique et séquentielle, une solution possible à un problème posé ; ce qui peu parvenir – à notre sens- d'un apprentissage à double ou à triple bouche (Argyrie et schon, chapitre précédent).

J.Aubert et P. Gilbert 2003[104]; explique que « pour affronter la concurrence dans le climat d'incertitude et de changement qui caractérise le marché mondial, les organisations doivent développer leur capacité d'apprendre.

L'apprentissage organisationnel apparaît comme une source durable d'avantages concurrentiels et l'expérience partagée est la condition de sa réalisation ».

Ainsi, l'expérience professionnelle, parce qu'elle constitue, aux côtés des divers dispositifs éducatifs, une forme d'acquisition de connaissances, donc un apprentissage ; elle permet d'augmenter le capital humain des individus.

I-2- les compétences :

Nous avons montré dans le chapitre précédent que la flexibilité du travail et des ressources humaines (qualitative) utilise et génère des ressources tels que ; (compétence, connaissances, différents combinaison….) qui peuvent remplir les critères de rareté, de spécificité, de non imitabilité afin de réaliser un avantage concurrentiel potentiel.

[104] op cit p147

Ceci nous conduit à réaffirmer, que ce n'est jamais une compétence ou une pratique isolée qui contribue à l'avantage concurrentiel, mais plutôt une combinaison de compétences ou de pratiques.

Nous avons également éclairé (chapitre précédent), par l'approche évolutionniste, que la vie d'une organisation se fonde sur la prévisibilité d'une partie des comportements, lesquels sont souvent routinisés (Lopes, 993)[80]. Nelson, et Winter 1982[97] résolvant ainsi le problème du passage analytique individu- organisation : « les compétences individuelles sont l'équivalent des routines organisationnelles et la compréhension du rôle joué par la routinisation dans le fonctionnement organisationnel est donc obtenue par la considération du rôle des compétences dans le fonctionnement individuel ». Ils définissent la compétence individuelle comme un comportement coordonné ordinairement efficient dans l'atteinte de ses objectifs ; et une routine comme un schéma d'activité répétitif, qui est en quelque sorte la mémoire organisationnelle, c'est-à-dire la connaissance accumulée d'une organisation.

Selon ces auteurs, petit à petit, un savoir collectif se forge, distinct des savoirs individuels, et constitue une compétence de l'organisation en tant que telle.

La routinisation et la mémorisation des compétences, nécessite une tendance dynamique, évolutive, combinatoire des ressources (savoir, connaissance, apprentissage, compétence…) précéder par l'acte.

Dans ce sens, Malglaive.G[35] définit les compétences comme « des savoirs en acte ».

ZARIFIAN.ph[60] les analyses comme « l'intelligence pratique des situations », soulignant deux éléments : l'efficacité des savoirs pratiques développés au cours de l'expérience dans la confrontation aux problèmes et l'initiative, l'apprentissage en situation.

Le Boterf.Guy[30] définit la compétence comme la capacité à « savoir mobiliser et combiner des ressources » ainsi Le Boterf.G et Lichtenberger.Y[101]mettent en exergue que la définition de la compétence comme savoir agir en situation fait apparaitre une nouvelle

---

[80-] H.Lopes : L'enjeu théorique des processus d'apprentissage en économie ; thèse pour le doctorat en sciences Economiques, Université de Paris I Panthéon- Sorbonne, 1993.
[97] R. Nelson et Winter.S : An evolutionary theory of Economic change, cambridge, University press, 1982, P73.
[35] G.Malglaive : enseigner à des adultes, édition PUF 1990.
[60] Ph. ZARIFIAN : objectif compétence, édition liaisons 1999
[30] G.Le Boterf : Développer les compétences professionnelles, édition d'organisation 2002
[101] Y.LICHTENBERGER : La compétence comme prise de responsabilité, intervention au séminaire ETMT, Dijon, 2,3 octobre 1997 ; Le Boterf. G : évaluer les compétences. Quels jugements ? Quels critères ? Quelles instances ?, Education permanente, n° 135, Février 1998 (P143-151).

dimension : la compétence combinant trois composantes, « le savoir, le pouvoir et le vouloir ».

Dans la compétence, le savoir agir mobilise de multiples savoirs (théoriques et issus de l'expérience) qu'il faut articuler, cette action suppose des capacités mentales, permettant de raisonner, de tirer profit des connaissances acquises pour en développer de nouvelles ou pour construire une stratégie de connaissance.

La compétence donc se structure dans la relation avec un contexte de travail (offrant certaines conditions et certains moyens, adaptés ou non aux finalités poursuivies) ; elle est contingente, tributaire des conditions dans lesquelles elle se situe.

Puis, la compétence ne s'appréhende qu'à partir de son résultat, de la performance, de l'action réussie.

Enfin, la compétence est le fruit de l'apprentissage car elle « évoque en particulier le caractère contextuel et dynamique de sa mise en œuvre. Elle suppose en outre un apprentissage s'inscrivant dans la durée […] pour la flexibilité qualitative »[15] elle souligne donc la capacité d'adaptation dans un contexte de changement et s'oppose à celle de la qualification qui exprime un ensemble de savoirs-faire stabilisés dans des contextes eux mêmes stable et prévisibles.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail, « le modèle de la compétences »[42] recouvre un ensemble d'exigences que l'on peut résumer :

- La prise en compte de savoirs autres que ceux qu'attestent le diplôme ou la place dans la classification dans la détermination de la qualification du salarié : c'est ce qu'il est convenu d'appeler la reconnaissance des compétences acquises.

En France la loi offre, par exemple, la possibilité aux salariés titulaires d'une expérience professionnelle d'au moins cinq ans de faire reconnaitre leurs acquis professionnels pour justifier d'une partie exigée l'obtention d'un diplôme de l'enseignement technologique. La reconnaissance de capacité de travail collectif au-delà des compétences individuelles.

[15] Gh.EVERAERE : Management de la flexibilité, op cit, P 100
[42] Amadieu.J.F ; Cardin.L : compétence et organisation qualifiante, édition écinomica, collection poche, 1996

- L'intégration, en amont des décisions organisationnelles, des compétences existant dans l'entreprise et le développement d'organisation qualifiante, c'est à dire facilitant leur acquisition.
- L'élaboration de systèmes de classement des activités de l'entreprise (référentiels des emplois, répertoire des métiers ou des compétences) échappant à la logique des postes et reposant sur l'évaluation des compétences requises pour réaliser chacune des tâches utiles au bon fonctionnement de l'entreprise.

La nouvelle mutation économique participe donc à l'évolution de la notion de compétence

Même si la compétence est le propre d'un individu et s'exprime lors de sa mise en œuvre en situation de travail ; elle ne tient pas compte des enjeux des mutations du travail et des organisations[*], elle ne souligne pas les effets des conditions de production moderne, et occulte l'aspect production des compétences.

ZARIFIAN.Ph[60] dans son livre « le modèle de la compétence », formule la notion de compétence, intégrant plusieurs dimensions complémentaires les unes des autres (pour souligner les limites de la définition précédente) :

- Elle est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.
- C'est une intelligence pratique des situations qui s'appuit sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.
- C'est la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, de partager des enjeux, d'assumer des domaines de coresponsabilité.

[*] Il est à signaler que la notion de qualification disparaît progressivement au profit de celle de compétence. Sous le concept de qualification, il s'agissait d'établir des grilles de classifications et de rémunération des entreprises. Cette mutation s'explique en grande partie par la remise en cause du modèle taylorien, qui aidait à la définition des fiches de poste en termes de contenu et des capacités à mobiliser pour réaliser le travail. La flexibilité grandissante du processus de production et la hausse du niveau d'éducation de la population en concouru à un enrichissement des tâches des salariés et à de nouvelle pratiques de management, ce qui à résulté une difficulté d'identifier les qualités requises relatives au travail des individus qui doivent s'intégrer à une organisation productive de plus en plus réactive et souple. Le concept de compétence apparaît en tant que combinaison dynamique et complexe de savoirs (connaissances théoriques), de savoir-faire (connaissance pratique) et de savoirs être (comportements), concentrés dans une action et adaptés aux exigences d'une situation. C'est la possibilité pour un sujet de mobiliser ce qu'il sait et sait faire pour agir dans un contexte donné. De la sort, les compétences professionnelle propre d'un individu doivent être transférable dans divers contextes d'emploi.

[60] ph. ZARIFIAN : objectif compétence, édition liaison, 1999, p67, 70, 74,77

La combinaison de ces trois dimensions permet de souligner des caractéristiques de la notion de compétence telle que le recul de la prescription, l'ouverture d'un espace d'autonomie et d'auto mobilisation de l'individu face à des évènements dans une situation de travail, la dynamique d'apprentissage individuel et collectif.

DEVOS.V et AKREMI.A[47] souligne que cette définition recouvre un ensemble de dimensions transversales classiquement reconnues par différents auteurs (BELLIER.S,1999 ; REINBOLD.M.F 1993) comme caractérisant la notion de compétence : la compétence permet d'agir et n'existe pas en soi indépendamment de l'action dans laquelle elle s'exprime ; elle est liée à un contexte particulier ; elle est composée, à des degrés divers, de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être et de compétences cognitives, tel que le résultat de leur conjugaison est davantage qu'une simple somme ; elle met l'accent sur les comportements et les relations que l'individu entretient avec son travail et le collectif auquel il appartient ; elle instrumente le renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation ; elle traduit en normes comportementales les exigences de compétitivité telles que la qualité, la flexibilité.

Enfin, l'action résultant de la mise en œuvre d'une compétence présente une utilité économique et sociale de telle sorte que la reconnaissance sociale de l'individu soit basée en partie sur ces compétences.

Par ailleurs malgré la difficile conjugaison entre la gestion des compétences et l'entreprise flexible, l'étude des liens entre la gestion des compétences et la flexibilité organisationnelle peut capitaliser les convergences suivantes :[47]

1- En tant qu'ensemble d'outils de gestion, le modèle de la compétence concourt à l'émergence d'une organisation flexible, essentiellement par le renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines telles que la formation, la mobilité et l'organisation du travail (flexibilité fonctionnelle), la rémunération et l'évaluation du rendement (flexibilité salariale),le recrutement et la gestion des effectifs (flexibilité numérique) et l'aménagement du temps de travail (flexibilité temporelle)
2- Le recentrage sur les capacités d'action et les apprentissages individuels et collectifs semble constituer un élément intégrateur des logiques de flexibilité et de compétence.

[47] M.NANTEUI-Miribel, EL AKREMI.A : la société flexible, op cit, p 247, 248
[47] op.cit, p 244,245

La logique de compétence met l'accent sur les hommes, leurs capacités d'action et d'adaptation à des organisations de travail évolutives.

L'accent est mis sur les nouvelles responsabilités des salariés en matière d'apprentissage, spécifiquement sur leur capacité à développer des compétences leur permettant de faire face à des situations urgentes et incertaines (Everaer, 1997, Zarifian, 1999). Les individus sont alors censés faire évoluer l'organisation dans laquelle ils se trouvent par l'usage à temps et à bon escient des compétences qu'ils développent.

3- Il existe une prise de conscience, même si elle est souvent timide, de la nécessité de redéfinir et renouveler les modes de régulation et de contrôle dans les organisations. Les notions de compétences et de flexibilité mettent simultanément l'accent sur le développement de l'autonomie, la redistribution des responsabilités la prise de l'initiative et l'apprentissage.

1-le rôle régulateur de la compétence dans un contexte de flexibilité :

ZARIFIAN.ph[47] précise que ; «la dynamique de changement de l'efficience productive de l'entreprise est à attendre non pas des opérations de travail, mais d'un changement interne dans les connaissances et les comportements des personnes ».

La gestion des compétences traduit la mise en relation de deux ordres de réalité : celui de l'organisation du travail et celui des individus qui y participent, elle met l'accent sur la capacité d'action et d'adaptation à des organisations du travail évolutives.

-Dietrich[47] distingue trois niveaux d'analyse dans la gestion des compétences, il propose un modèle intégrateur reposant sur : la régulation en tant que processus de création, transformation et suppression des règles.

- Au premier niveau managérial, la compétence permet de définir des normes et des valeurs permettant de mobiliser les salariés dans une organisation cible.
- Au deuxième niveau du collectif de travail, la compétence se construit par l'apprentissage et la confrontation à l'action dans un espace d'interprétation et d'ajustement de la règle.

[47] M.NANTEUI-Miribel, EL AKREMI.A : la société flexible, opcit, p 254, 255

● Au troisième niveau individuel, la compétence est une véritable conduite régulatrice qui permet l'appropriation des situations de travail et la détermination de nouvelles règles pour résoudre les problèmes qui y émergent.

Dans ce sens, DEVOS.V et EL AKREMIS.A[15] ajoutent que, dans une perspective de flexibilité, la gestion des compétences repose sur un développement de l'autonomie au travail et la responsabilité. Elle suppose l'émergence d'une coopération spontanée et informelle fondée sur des normes de comportement en réponse au besoin de coordination horizontale.

Mais l'adhésion des salariés à un projet collectif reste subordonnée à son acceptabilité, c'est-à-dire au réalisme et à la précision des règles.

Par exemple, en offrant un moyen de contrôle à l'employeur et des garanties renforcées pour le salarié, le système de gestion par la compétence doit permettre de réduire l'incertitude de la relation d'emploi :

Ici la compétence selon Dietrich .A, apparait comme une «forme instrumentée de régulation en permettant d'articuler règles de GRH et règles d'organisation »47

Ainsi, l'autonomie dans les organisations flexibles renvoie à la capacité des individus à établir des coopérations durables ou éphémères consistant à échanger mutuellement des informations, à considérer collectivement les conséquences de telle ou telle action et à rechercher des compromis au niveau local des situations de travail (Everaer.Ch, 1997 ; Mounier.C, Veltz.P ; Zarifian.ph ; 1999)15

L'ajustement permanent des règles aux situations locales afin d'assurer leur pertinence dans le temps, doit être une occupation majeur pour les membres de l'organisation, c'est à dire ; «l'autonomie réside précisément dans la capacité à discerner, en fonction des situations, le caractère obligatoire, facultatif, inutile, voire parfois nuisible des règles, et à en faire, varier la soumission en fonction des contingences »15

[15] Ch. EVERAER : management de la flexibilité, op, cit p122
[47] Op.cit., p 255,256

L'autonomie, donc permet de réagir face à l'incertitude, c'est à dire face à tout ce qui n'est pas prescrit.

Egalement, la compétence et l'autonomie remettent en cause les principes développés par Fayol de la spécialisation et du cloisonnement des compétences et des fonctions, ainsi que celui de la centralisation des pouvoirs.

La flexibilité qualitative nécessitant au contraire la capacité, dans le double sens d'aptitude et d'habilitation, à mettre en œuvre localement et de façon autonome des techniques ou des savoirs distincts (du pilotage et de la fiabilisation des installations, du contrôle qualité, de la maintenance, voire du dépannage, de la préparation, des changements d'outils…) dans une situation de travail, nous explique EVERAERE.ch. L'autonome qui est parfois concédée aux salariés paraît contrôlée par « le jeu des exigences provenant des marchés financièrs et du marché du travail » (coutrot, 1998)23 c'est en effet, de plus en plus, le déplacement de la prescription opératoire vers une prescription par les résultats qui assure l'efficacité de l'entreprise.

Le contrôle du travail s'exerce, dans ce cas à travers l'assignation d'objectifs de production, de vente, de résultats aux salariés qui se voient accorder des marges de liberté quant au choix des moyens pour y parvenir.

L'implication subjective du travailleur devient ainsi des moteurs de la mobilisation du personnel. Le management mobilise l'implication et la subjectivité des salariés, exaltant leurs qualités personnelles, afin d'obtenir une responsabilisation accrue et l'adhésion aux objectifs quantitatifs et qualificatifs de l'entreprise, (AMSELLEM.2003)23

Mais cette tendance n'occulte pas pour autant le rôle de la coopération et des règles collectifs dans l'articulation compétence-autonomie.

Dans l'organisation taylorien marquée par la prescription exhaustive et d'une séparation nette entre conception, préparation et réflexion sur le travail d'un côté, et une exécution gestuelle dénuée d'initiative de l'autre, ne permet pas de répondre à contexte porteur d'incertitude (sur la nature des aléas rencontrés, des productions à réaliser…) auxquelles s'ajoute la contrainte de l'urgence (les délais, et donc capacité de réaction rapide qui constitue un facteur concurrentiel déterminant).

[23] E.MARTINEZ : les salariés à l'épreuve de la flexibilité, op.cit., p 59
[23] op, cit,p 59

Rapport-Gratuit.com

A partir de ce moment, un véritable savoir-faire, là où émergent les aléas, et où il convient de trouver des solutions rapides et pertinentes, devient un pilier central de la capacité d'adaptation au sens large des entreprises à toute forme d'évènements susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'ensemble des unités participant au processus de production, dans leurs opérations quotidiennes.

EVERAERE.ch15, précise que, les aptitudes dont il est question dans la compétence et l'autonomie relèvent de la capacité à dominer une situation de travail combinant l'utilisation au sens large d'un équipement de production (préparation, supervision, entretien préventif ou curatif, fiabilisation) ainsi que la transformation au sens large de la matière ou de la production à réaliser dans des conditions exigeantes (préparation, contrôle et suivi qualité, retouches, approvisionnement, maitrise de la variété quantitative et qualificative) ; le tout supposant un ordonnancement local et autonome des activités et des tâches, un travail d'anticipation, de diagnostic, d'interaction avec l'environnement, de recherche d'optimisation, avec tous les dilemmes et les compromis qui découlent.

La compétence et l'autonomie remettent les tâches parcellaires et répétitives systématisées par Ford, pour la raison que dans la flexibilité, les variables sont par définition aléatoires, et leur maîtrise requiert des cycles d'intervention plus ou moins longs et potentiellement instables.

Ce changement organisationnel qui accentue l'autonomie et exige des compétences sans cesse renouvelées, est conditionné par l'évolution accélérée des techniques, et des marchés qui rendent le cycle de nombreux métiers plus court que le cycle de vie professionnelle d'un individu, ce qui résulte une obsolescence des compétences.

Dans ce cas, chaque individu doit anticiper, se former, savoir valoriser ses compétences, d'où la nécessité de distinguer les compétences transversales des compétences spécifiques.

FINOT.A(4) explique que « les compétences transversales permettent de maintenir et de développer l'employabilité. Ces compétences doivent être gérées par l'individu et restent du domaine externe à l'entreprise, notamment par l'accès à la formation continue. »

---

[15] Ch. EVERAER : management de la flexibilité, op.cit. p101,102

[4] A.FINOT : Développer l'employabilité op.cit., p21, 15

FINOT.A, ajoute que ces compétences, permettent l'adaptation ; elles sont communes, et sont, pratiquement nécessaires à tous les métiers, par exemple la capacité à chercher et à traiter de l'information est une dimension forte de tous les métiers aujourd'hui. Cette dimension résulte une interaction entre compétence, employabilité et flexibilité du travail et de l'emploi.

I-3- La stabilité de l'emploi ***:***

La stabilité des individus dans l'entreprise est une condition de la flexibilité qualitative.

EVERAERE.ch, explique qu'un engagement en terme de stabilité de l'emploi peut permettre de créer un climat propice à un double engagement : celui de l'entreprise vis-à-vis des salariés conformément à la théorie du capital humain et l'un de ses prolongements, la théorie de la segmentation, si le personnel est stable, il se voit placé en situation d'appartenir au marché primaire, correspondant à la main d'œuvre dans laquelle l'entreprise investit en formation notamment, et qu'elle ne souhaite donc pas voir partir. Cela conduit les salariés à s'investir dans leur travail en améliorant la qualité, les délais et en réduisant les coûts, ce qui se répercute favorablement sur les résultats de l'entreprise.

D'un autre côté, la stabilité de l'emploi (et son instabilité) est une variable progressive car il faut combiner la sécurité économique et la sécurité juridique de l'emploi[21].

Celle-ci est pour les salariés de droit privé, maximale dans le cas de contrat à durée indéterminée dans des secteurs dont les conventions collectives sont particulièrement protectrices en cas de licenciement. La sécurité économique de l'emploi dépend de la solidité de l'entreprise, du type de gestion de la main d'œuvre qu'elle a adopté et de l'évolution de son principal secteur d'activité. En période de crise elle tend à diminuer, les emplois de la fonction publique deviennent l'un des pôles de stabilité. Les emplois d'intérim ou à durée limitée constituent l'autre pôle.

La stabilité de l'emploi dans un contexte de flexibilité qualitative peut procurer un avantage compétitif pour l'entreprise ou du moins un potentiel, comme nous avons démontré dans la chapitre précédent, car l'apprentissage s'inscrit dans la durée. C'est par la confrontation répétée à des aléas divers que se construit petit à petit le répertoire des solutions possibles dans lequel l'opérateur peut puiser pour résoudre les problèmes quotidiens.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRES

[21] D.GAMBIER ; VERNIERES.M : le marché du travail ; op.cit., p 120

C'est dire que la flexibilité organisationnelle peut requérir un lent apprentissage qui suppose assurément une certaine stabilité (MARCH, 1994).[65]

I-4- La polyvalence :

La polyvalence présente un caractère particulier, il est possible de la trouver, soit sur un type d'affectation temporaire soit sur un type d'affectation permanente. Une fois en fait intervenir la polyvalence, il est indispensable d'en préciser le contenu temporel.

Le caractère temporaire ne modifie pas le contenu des postes, car la polyvalence doit présenter avant tout, une souplesse dans la production et ne pas constituer un inconvénient.

Dans la vie professionnelle d'un individu, être formé à un métier de base, l'exercer, paraît aujourd'hui inconcevable sans en changer ses pourtours. Une des raisons majeures réside, en particulier, dans la difficulté du marché du travail. Auparavant, un salarié recevait une formation et exerçait facilement le métier qu'il avait choisi.

De nos jours, de nombreux experts pensent qu'il est difficile de rester sur ce schéma, particulièrement dans le secteur privé.

Mais dans un contexte où l'approche purement technique et spécialisée s'est complètement modifiée, empiétant sur d'autres techniques et d'autres qualifications appartenant à d'autres métiers. Ainsi la mécanisation a fait place à l'électro mécanisation, remplacée plus tard par des commandes électroniques, puis l'informatique, la robotique.

Les profils donc, ont intégré d'autres spécialités, issues d'autres métiers.

En fait, entre l'intégration d'une partie d'un autre métier ou spécialité, pour un métier observé, et sa reconnaissance effective comme entité du métier, il existe une période où la polyvalence professionnelle s'inscrit et joue un rôle considérable pour ne pas créer de ruptures dans la production et faciliter l'intégration d'éléments techniques nouveaux.

Dans la vie d'une entreprise, il y a des périodes fortes et des périodes plus faibles, il devient important d'avoir du personnel à forte réactivité, pour faire face à des accélérations, mais aussi à des décélérations. Pour répondre de façon efficiente à toutes les difficultés rencontrées en décélération, il est indispensable de revenir sur des points de la ligne de production, que certains ne connaissent plus ou ont oublié du fait de leurs fonctions. A ce

[65] R.BEAUJOLIN-BELLET : flexibilités et performances : op, cit, p42

stade la polyvalence professionnelle permet d'assouplir la charge de production, grâce en particulier, au fait que certains travailleurs puissent intervenir de nouveau sur des tâches inhabituelles ou abandonnées, allégeant ainsi la masse salariale, tout en évitant de faire appel à une main d'œuvre extérieure. MICHELETTI.P57 explique que la polyvalence permet de fluidifier la production et d'être opérationnelle à moindre coût, ce que à notre sens peu faire recours à la flexibilité du travail quantitative ou qualitative selon les cas.

Ce qui amène à nuancer le principe de polyvalence par permutation d'un opérateur sur des postes distincts ; AOKI.M, 1991 parle d'affectation flexible d'un poste de travail à un autre, il précise bien que la relation se fait sur des situations de travail voisines sur le plan technique, afin précisément de limiter l'hétérogénéité des problèmes. Cela illustre la différence entre « une flexibilité quantitative » par permutation des opérateurs sur différents postes, principe auquel renvoie la notion de polyvalence qui, si elle est poussée trop loin, s'apparente au taylorisme ; et « une flexibilité qualitative » par capacité d'adaptation locale aux évènements instable et imprévisibles d'une situation de travail donnée, qui requiert au contraire une relative stabilité pour permettre l'apprentissage et la constitution lente et progressive de la compétence.15

La polyvalence donc ; peut permettre de dépasser les rigidités de l'organisation taylorienne et créer des situations d'apprentissage favorable aux salariés, mais aussi peu jouer le rôle de –bouche-trou-en contexte de sous-effectifs, affaiblissant les compétences existantes.

I-5- Flexibilité et formation :

La flexibilité de l'emploi et du travail et l'employabilité nécessitant l'apprentissage, elles se fondent également sur la formation, qu'elle soit formation générale –qui répond à une flexibilité statique et qualitative- ou, formation spécifique qui répond à une flexibilité dynamique et qualitative permettant de créer un marché du travail interne ; (soulignant que l'externalisation de quelques fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire la flexibilité quantitative peut nécessiter des formations spécifiques, telles que la sous-traitance d'une tâches d'expertise comme le service informatique)

Cette flexibilité n'est qu'une conséquence des technologies flexibles et des processus de production de plus en plus flexible, ainsi que de la spécialisation accru des produits et des

[57] P.MICHELETTI : la polyvalence sous toutes ses facettes, éditions d'organisation, p18
[15] Ch. EVERAERE : management de la flexibilité, op.cit. p107

commandes, ce qui génère continuellement une inadéquation entre demande d'emploi et offre d'emploi, c'est-à-dire entre la formation et les qualifications d'une personne et les besoins sans cesse renouvelés de l'entreprise, d'où le passage de l'emploi à l'employabilité et du marché externe au marché interne ; cette situation pousse les entreprises à :

- Donner à leurs embauchés, une formation correspondant aux aspects informalisables des savoirs techniques mobilisés dans un emploi.
- Répondre à la contrainte de réaliser des filières éducatives, formelles ou informelles, préparant aux aspects spécifiques des emplois qu'elles proposent

Du point de vue de l'entreprise (en tant qu'organisation), et en privilégiant le point de vue de la direction, la formation est un « outil de gestion » (MEHOT, 1986)[43] permettant de construire, de mesurer et d'organiser les caractéristiques de la force de travail : qualité productrice de valeur d'usage, qualité d'échange et qualité d'allocation. Mais cet « outil » n'a pas de sens que rapporter à l'individualité professionnelle : la formation est un acte intériorisé par l'individu, structurant de son individualité et producteur, indissociablement de son existence qu'individu, d'éléments qui vont participer de la construction de son rapport au travail et à l'emploi.

Ceci explique que :

- La formation est productrice de savoir et savoir-faire qui vont s'objectiver dans le travail. Du point de vue de l'entreprise, la signification instrumentale de la formation est donc sa capacité à modifier les caractéristiques d'usage de la force de travail par incorporation du savoir.

Cette signification passe par le déroulement concret des processus de formation, c'est-à-dire par la transformation dans la nature et dans la combinaison des connaissances qui s'opère chez l'individu (et chez le collectif) au cours du procès de formation et ultérieurement dans et par la mise au travail.

- La formation structure un certain nombre de compétences et la construction d'un certain rapport de l'individu à son travail (capacité individuelle dans le rapport au moyen de travail et dans la coopération).

[43] J.H.JACOT ; J.F.TROUSSIER : travail, compétitive et performance, op, cit, p141

- La formation structure également les salariés, car elle est un outil de positionnement des individus à travers les grilles de classification, d'évaluation individuelle des compétences. Elle informe, dans la négociation salariale, sur les potentialités.

La question de la formation est très importante pour la constitution du capital humain.

Si la théorie du capital humain pose l'importante question de la distribution des coûts et des revenus (parmi d'autres raisons pour différents auteurs du capital humain), cette théorie s'est aussi appliquée au contexte particulier de la formation sur le lieu de travail (G.BECKER, 1962).

Cette répartition (des coûts et revenus), est tributaire du degré de spécialité du capital humain créé par l'investissement, à savoir si ce capital humain est de nature générale ou spécifique. Alors que la première accroît la productivité des salariés dans toutes les entreprises, la seconde augmente cette même productivité dans la seule firme qui l'à procurée.

- Si la formation est de contenu général (formation générale), les travailleurs vont supporter les coûts de leur formation en consentant à travailler à un salaire initial plus faible, pour une rémunération future plus élevée par rapport aux travailleurs n'ayant pas bénéficié d'une formation. Les coûts de la formation générale sont donc supportés entièrement par les salariés, sous la forme d'une réduction du salaire durant la période de formation.
- En revanche, si la formation est spécifique à l'entreprise, le travailleur et l'entreprise se partagent les coûts et les rendements de la formation, ce qui marque à notre sens une flexibilité salariale dans le modèle d' ATKINSON.

La formation sur le lieu du travail –ou sur le tas- qu'elle soit générale ou spécifique pour construire un capital humain général ou spécifique, réside au sein des formations formelles et informelles qui constituent la formation continue.

La formation continue représente une part importante de la formation totale reçue par un travailleur au cours de sa vie. Tout en permettant de compléter la formation initiale en fonction des besoins précis des entreprises, elle permet également de corriger l'ancienne insuffisante formation initiale ou de l'adapter lorsqu'elle devient obsolescente dans un contexte de changement technique ou organisationnel.

Généralement, au sein de la formation continue, ou distingue la formation formelle de la formation informelle.

- **La formation formelle :**

Ce type de formation est à distinguer de la formation que l'on peut recevoir à l'école (ou dans tous autre type de structure s'y rattachant) puisque les connaissances acquises sont directement liées à une activité productive, à un poste de travail particulier (voir à une mission).

Cette formation relève d'une action consciente du travailleur à son initiative, ou plus souvent à l'initiative de l'entreprise qui l'emploie.

Cette formation appelée aussi la formation structurée est plus simple à mesurer, puisque clairement identifiable (SICHERMAN, 1990)[92], elle est en général dispensée pour une durée déterminée par formateur reconnu dans un lieu précis.

- **La formation informelle :**

Elle tient d'un processus d'acquisition de savoir inconscient de la part de l'individu, puisque ce dernier stimule cette formation lors de l'exercice répété de son activité professionnelle. Pour qu'il est formation informelle il n'est pas nécessaire qu'il y est un formateur.

Le travailleur peut d'abord apprendre son métier par lui-même. Le phénomène de « Learning by doing » de (ARROW 1962) apparait ainsi comme l'une des manifestations du processus informel dans l'entreprise.

La présence d'un progrès technique lié à l'apprentissage s'explique par le fait que la productivité est fonction de l'expérience cumulée dans la production. Un investissement cumulé, mesurant cette expérience, conduit ainsi K.ARROW à justifier l'idée qu'il puisse exister un apprentissage durable de la part des ouvriers.

L'introduction de nouvelles machines résultant de cet investissement permet, en effet, de confronter régulièrement les ouvriers à de nouveaux problèmes, pour lesquels ils doivent trouver des solutions que K.ARROW trouve l'explication de l'obtention de gains de productivité. La productivité devient donc une fonction du savoir-faire acquis par la pratique.

[92] N.SICHERMAN: « the Measurement of on the job training », journal of Economic and social Measurement, 16(4), p221-230.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Deux phénomènes permettent donc l'apprentissage par la pratique (dans un contexte de formation informelle), c'est la répétition d'une action particulière (les routines) et la confrontation à la nouveauté.

Sachant que la répétition conduit à l'accumulation d'expériences personnelle, qui peut être renforcée par l'apprentissage par imitation (qui est un autre processus de formation informelle).

Cet aspect informel de la formation peut conduire par le temps au concept de l'organisation apprenante qui est définie selon Daniel BELET comme « une organisation qui a une compétence pour créer, acquérir et transférer de la connaissance et pour modifier son comportement en fonction de ses nouvelles connaissances et visions »[19]

Il s'agit d'une culture qui favorise l'amélioration continue au sein des entreprises dont le facteur le plus important est l'amélioration et le maintien de niveaux élevés de compétitivité dans un environnement qui ne cesse d'évoluer.

Une organisation apprenante doit donc intégrer un apprentissage à la fois théorique et pratique et doit être possible à tout moment pour répondre aux demandes imprévues et aux objectifs de qualité.

- Qu'en est t'il pour la formation pour/ dans un cadre d'employabilité ?

Un lien entre les différents types de formation (initiale, continue, personnelle, formation de réinsertion), dans et en dehors de l'entreprise, reste à créer pour assurer la cohérence, la continuité et l'efficacité du développement de l'employabilité au-delà du parcours professionnel de chaque individu.

Cette conception globalisée de la formation, qui, selon certains auteurs, pourrait s'inscrire dans le cadre d'une assurance employabilité, nécessiterait l'association permanente dans des structures adaptées des différents acteurs que sont les employeurs, les salariés, l'état et les régions. Mais une telle démarche impliquerait l'élargissement du rôle social de l'entreprise en aval et en amont de son activité économique.

L'Espagne à mis en place un prélèvement obligatoire pour la formation professionnelle continue, mais dans la plus part des autres pays de l'Union Européenne (Autriche, Belgique, Danemark, Irlande, Royaume-Uni, Suède, etc.), il n'existe pas de

[19] D.BELET : Devenir une vraie entreprise apprenante, éditions d'organisation 2002.

législation obligeant les employeurs à financer la formation professionnelle, le cadre de celle-ci étant souvent fixé par des conventions.

En Allemagne, les formations d'adaptation sont réalisées aux frais de l'entreprise dans le but de mettre à jour les qualifications professionnelles et de les adapter aux développements technologiques et organisationnels.

En Allemagne de l'ouest, il à été voté des lois qui autorisent des congés de formation de 4 à 5 jour rémunérés par l'employeur. Quatre-vingts pour cent des salariés allemands sont couverts par une convention collective comprenant des clauses de formation.

Au Pays-Bas, où aucune loi ne contraint les entreprises à financer la formation professionnelle, de nombreuses conventions collectives, de branches ou d'entreprises comportant des mesures favorisant la formation, accompagnées d'une obligation minimale n'excédant jamais 1,25% de la masse salariale .

Selon une enquête menée par Eurostat en 1996, environ 60% des entreprises de l'Union Européenne qui occupent plus de 10 salariés proposent des dispositifs de formation professionnelle continue. Les pourcentages les plus élevés de dispositifs de formation professionnelle continue, pour les entreprises de cette taille, sont observés au Danemark 86,8%, en Allemagne 85,3%, au Royaume-Uni 81,6%, en Irlande 76,8% et en France 62%.

Le taux le plus faible est enregistré au Portugal 13,1%, les grandes entreprises proposent davantage de formations professionnelles continues. Soit 98% de celles qui occupent plus de 1000 salariés contre 52% de celles qui occupent de 10 à 49 salariés. *Toutefois, en Allemagne, le taux de formation est quasi le même dans les grandes et les petites entreprises et, au Danemark, le taux d'accès à la formation est même plus élevé dans les petites et les moyennes entreprises que dans les grandes entreprises en raison notamment d'une forte intervention des pouvoirs publics et des partenaires sociaux.*

Il est ainsi notamment dans les banques et les assurances, les secteurs de l'électricité, du gaz et de l'eau, des finances et de la réparation automobile ; à l'inverse, la formation professionnelle continue est moins développée dans les secteurs plus traditionnels tels le textile, les activités extractives, le transport, la construction, ect.

C'est en Irlande 43%, au Royaume-Uni 39%, en France 36% et au Danemark 34% que les salariés suivant des actions de formation sont les plus nombreux.

Les pays du Sud de l'Europe (Italie, Espagne, Grèce, et Portugal), où la gestion de la formation est peu structurée, présente le volume d'heures de stage par salarié le plus faible. D'une façon générale, les expériences en matière de formation sont largement liées aux spécificités nationales du marché du travail et des systèmes éducatifs.

Au Royaume-Unis par exemple, où le système éducatif intègre peu de formations professionnelles, le salarié est mis directement en situation de travail et l'apprentissage se fait à travers l'accomplissement du travail.

I-6- Une hiérarchie de plus en plus réduite :

Les nouvelles formes d'organisation de l'entreprise s'attaquent aux emplois d'encadrement : le système de gestion de « qualité totale » peut déboucher sur une réduction de l'effectif d'encadrement en transférant une partie de l'assurance de la qualité à un niveau subalterne, la décentralisation des décisions et l'abandon des contrôles administratifs au profit d'un système d'incitations et de promotion d'une culture d'entreprise peuvent aussi conduire à supprimer des postes de cadres. Le nombre de niveaux hiérarchiques diminue et les responsabilités de chacun deviennent plus étendues. Le fonctionnement de l'entreprise est moins cloisonné et tend à s'organiser sur la base des marchés et des grandes lignes de production, ce qui facilite l'adaptation à la demande. Le mode d'exploitation horizontal tend à se généraliser.

Section II : Critères et différents modes de gestion du capital humain, internalisation et externalisation de l'emploi

Si le développement du capital humain se base sur la formation (générale ou spécifique), il peut être également acquis sur le marché du travail.

Donc « faire » ou « acheter » le capital humain, à une relation avec la question de l'internalisation ou l'externalisation de l'emploi, ce qui – à notre sens – touche directement la flexibilité de l'emploi et du travail '2ème chapitre section III et IV).

Rapport-Gratuit.com

Pour montrer la relation entre la flexibilité de l'emploi et du travail et la nature du capital humain, nous adoptons le modèle de LEPAK et SNELL[47] qui présente quatre modes de gestion du capital humain auxquels peut recourir une organisation, à savoir : le développement interne, l'acquisition, la contractualisation et l'alliance.

D'abord nous allons expliquer les deux critères sur lesquels repose le modèle de LEPACK et SNELL et qui sont directement et intimement liés aux spécificités des ressources (ici humaines), ensuite, nous présentons les modes de gestion du capital humain qui en découlent.

II-1- les critères de gestion du capital humain :

1- La valeur stratégique du capital humain

Selon LEPACK et SNELL, le premier critère dont il faut tenir compte dans la gestion du capital humain, est sa valeur stratégique lorsqu'il permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation, d'exploiter les opportunités du marché et / ou neutraliser les menaces potentielles (J.BARNEY, 1991). La valeur stratégique du capital humain dépend directement de sa capacité à contribuer à l'avantage concurrentiel ou aux compétences centrales de l'organisation.

Plus la valeur stratégique du capital humain est élevée, plus les organisations sont susceptibles d'internaliser celui-ci (J.BARNEY, 1992).

2- Le caractère unique du capital humain **:**

Le capital humain est unique lorsqu'il est rare, spécialisé est spécifique à l'organisation (J.BARNEY, 1992). Par exemple dans certains cas, des pratiques et des procédures organisationnelles peuvent engendrer de la complexité sociale, de l'ambiguïté causale, ainsi que le développement de connaissances et d'expertises tacites.

Dés lors, ces pratiques et ces procédures peuvent contribuer au caractère unique du capital humain.

[47] M.NANTEUIL-MIRIBEL, EL AKREMI.A : la société flexible, travail, emploi, organisation en débat, op, cit, p 183,189

Dans la mesure où ce type de capital n'est pas directement disponible sur le marché du travail et qu'il n'est pas facilement copiable par les autres organisations, il est une source potentielle d'avantage concurrentiel (S.A.SNELL ; M.A.YOUNDT et P.M.WRIGHT ; 1996).

Généralement, les organisations retireront d'avantage l'emploi de l'internalisation lorsque les aptitudes, les connaissances et les compétences sont uniques. En revanche lorsque les aptitudes et les capacités sont génériques, le recours au développement interne n'est pas justifié. Les organisations vont alors acquérir ce type de capital en payant le prix du marché.

En combinant ces dimensions « valeur stratégique » et « caractère unique » nous avons le modèle de LEPAK et SNELL :

Schéma 8:Les relations entre les caractéristiques du capital humain et les diverses modalités d'emploi

Caractère unique du capital humain		
	(IV) Modalité d'emploi : Alliance Relation d'emploi : Partenariat Type d'emploi : Partenaires	(I) Modalité d'emploi : développement interne Relation d'emploi : Relationnelle Type d'emploi : employés centraux
	(III) Modalité d'emploi : Contractualisation Relation d'emploi : Transactionnelle Type d'emploi : Temporaires	(II) Modalité d'emploi : Acquisition Relation d'emploi : Symbiotique Type d'emploi : Employés traditionnels/ carriéristes

Valeur du capital humain

Origine : Adapté de LEPAK et SNELL[47]

[47] Op, cit, p 185

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

II- 2- Les différents modes de gestion du capital humain :

Selon le modèle de LEPAK et SNELL, il existe donc quatre modes de gestion du capital humain.

1- Le développement du capital humain :

Dans ce cas (I) le capital humain est à la fois unique et stratégique par rapport à l'organisation. Les connaissances, les aptitudes et les compétences sont spécialisées, voire spécifiques à l'organisation. Dans la mesure où celles-ci ne sont pas disponibles sur le marché de l'emploi, l'organisation n'a pas le choix : celles-ci doit développer ce type de capital humain en interne.

Ensuite, ces connaissances, aptitudes et compétences représentent une valeur stratégique élevée pour l'organisation puisqu'elles peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel ou aux compétences centrales de l'organisation. Il est à remarquer ici que le bénéfice stratégique de ce type de capital humain est supérieur aux coûts managériaux et bureaucratiques associés à son développement et à son déploiement en interne.

Ainsi, puisque ce type de capital humain est à la fois unique et stratégique, l'organisation a de réels incitants financiers et stratégiques à le développer en interne (C.K.PRAHALAD et G.HAMEL, 1990). Cette catégorie de travailleurs représente le noyau central de l'organisation puisqu'il peut être source d'avantage concurrentiel (J.BARNEY, 1991). Lorsque le capital humain est à la fois unique et stratégique, il représente le fondement de la connaissance autour duquel, les entreprises construisent leurs stratégiques.

Dés lors, les organisations vont recourir à une modalité d'emploi basée sur le développement interne et l'engagement à long terme des employés, que LEPAK et SNELL nomment « développement interne » ; le terme « interne » décrivant le type d'emploi, le terme « développement » reflétant l'orientation vers la formation et l'amélioration des aptitudes.

2- Acquérir le capital humain :

Dans le cas (II), le capital humain représente une valeur stratégique pour l'organisation. Toutefois, celui-ci est relativement disponible est accessible sur le marché du travail. Puisque ces connaissances, ces aptitudes et ces compétences ont une valeur stratégique importante pour l'organisation, cette dernière possède à nouveau des incitants stratégiques et financiers à internaliser ce type de capital humain (G.HAMEL et

C.K.PRAHALAD, 1994). Cependant, dans la mesure où il n'est pas spécifique à l'organisation, cette dernière va hésiter à le développer en interne.

En effet, si les organisations investissent dans des employés qui possèdent des aptitudes et des compétences facilement transférables, ceux-ci sont susceptibles de quitter l'organisation et d'en faire bénéficier une autre organisation.

Les organisations peuvent réconcilier ces pressions contradictoires en faisant l'acquisition du capital humain sur le marché du travail. Cette modalité leur permet de bénéficier d'importantes aptitudes ayant été développées à l'extérieur.

En agissant de la sorte, l'entreprise paie simplement la valeur reflétée par le prix du marché et réalise immédiatement des bénéfices en terme de productivité (G.S.BECKER, 1976). En recrutant et en sélectionnant directement cette catégorie de travailleurs sur le marché du travail, les organisations réalisent d'importantes économies en matière de formation et de développement, tout en ayant accès à une large palette d'aptitudes et de compétences pouvant engendrer des retours sur investissement immédiat (G.S.BECKER)

3- *Contractualiser le capital humain* ***:***

Ici, pour le cas (III), le capital humain est générique et possède une valeur stratégique limitée –les connaissances, aptitudes et compétences situées dans ce cas relèvent de la « connaissance publique » (D.LEONARD-BARTON ; 1995), puisqu'elles peuvent être facilement achetées sur le marché du travail.

Face à cette disponibilité sur le marché externe du travail, les organisations vont avoir recours à la contractualisation externe (J.PFEFFER et J.N.BARON ; 1988). L'offre des fournisseurs qualifiés augmentant et les risques inhérents aux arrangements contractuels externes diminuant, les organisations peuvent avoir recours à la contractualisation externe sans mettre en péril leur position concurrentielle (J.PFEFFER et N.BARON ; 1988).

Au sein de cette catégorie, nous retrouvons des employés temporaires, intérimaire ou encore sous-traitants.

Beaucoup d'organisations externalisent certaines fonctions administratives ou fonctions de support qui ne contribue pas ou peu à la position concurrentielle de l'organisation.

Le recours à des travailleurs externes permet aux organisations de diminuer leur coûts administratifs, tout en gardant un certain degré de flexibilité par rapport au nombre de travailleurs employés, mais également par rapport à la diversité des contrats de travail.

4- *Créer des alliances de capital humain* ***:***

Dans ce dernier cas (IV), le capital humain est unique, mais ne représente pas directement de valeur stratégique pour l'organisation.

Dans ce cas de figure, les organisations sont confrontées à un paradoxe : elles sont encouragées à la fois à internaliser et à externaliser l'emploi.

Puisque ce type de capital n'a pas de valeur stratégique, l'organisation ne retire pas ou peu de bénéfice à internaliser l'emploi et à posséder ce capital humain. C'est-à-dire l'internalisation ne se justifie pas d'un point de vue coûts/bénéfices. Néanmoins, l'externalisation totale de ce type de capital humain implique des risques d'opportunisme.

Les organisations peuvent alors envisager certaines formes d'alliance qui traduisent une modalité d'emploi hybride mélangeant simultanément internalisation et externalisation du capital humain.

Les alliances peuvent se définir en tant que relation externe au sein de laquelle chaque partie contribue conjointement à un résultat partagé.

Généralement, l'alliance ce produit via la création d'actifs cospécialisés, c'est-à-dire des actifs qui génèrent de la valeur uniquement grâce aux efforts combinés de deux ou plusieurs parties (D.TEECE, 1982).

Ainsi, en collaborant de manière active, les organisations dégagent une valeur synergique qui dépasse les contributions individuelles.

A titre d'illustration, par exemple certains laboratoires de recherches et de développement, les services de consultance, les organisations d'audit et de services informatiques qui fournissent à d'autres organisations des services personnalisés à long terme (A.SHARMA, 1997).

En établissant une alliance, les parties contractuelles peuvent profiter des connaissances spécialisées de l'autre sans encourir les frais liés à l'internalisation de l'emploi.

Conclusion :

La compétence est nécessaire dans un contexte de flexibilité, elle permet le recul de la prescription et le renforcement de l'autonomie, de la responsabilité, de la formation, de la polyvalence, et d'une dynamique d'apprentissage.

C'est un processus qui se réalise en acte, et se reconnait par le résultat de réussite, comme elle est partageable et transférable dans et par un collectif de travail.

Elle a un aspect comportemental pour répondre aux exigences de la flexibilité, et donc, de compétitivité et de qualité.

Articuler compétence et flexibilité, s'agit donc de développer, l'autonomie des salariés, leurs polyvalences, leurs initiatives et apprentissages, leurs responsabilités.

Ce qui permet par définition la réalisation simultanée de flexibilité du travail et de l'emploi et l'employabilité.

C'est un contexte organisationnel où les éléments suscités jouent un grand rôle par l'utilisation et la production de compétences transversales et spécifiques émergeant un capital humain spécifique ou/et un capital humain général.

Ceci peut conduire à constater, qu'en absence de type de capital humain spécifique, l'entreprise peut licencier (ou ce débarrasser) des travailleurs pour réduire à la fois ses coûts et la production, en cas de choc transitoire de demande par exemple. Elle sera plus tard indifférente entre embaucher les mêmes travailleurs ou des travailleurs ayant reçu d'une autre entreprise un capital humain général puisque celui-ci est transférable d'une entreprise à l'autre.

En revanche, en présence de capital humain spécifique (donc non transférable à d'autres situations d'emploi- ou partiellement transférable mais très coûteux pour l'entreprise qui l'à créé-), l'entreprise a intérêt à réembaucher les travailleurs formés par elle puisque l'embauche de travailleurs non qualifiés (non compétents) entraînerait des coûts de formation supplémentaires.

Ainsi, en présence de capital humain général, l'entreprise et le travailleur sont indifférents quant à une éventuelle séparation. Cela n'est plus vrai lorsque le capital humain

est spécifique parce que l’employeur ne peut récupérer ses dépenses en formation (et le temps des apprentissages) que dans la mesure où le travailleur maintient sa relation de travail.

Chapitre VI :
Partie empirique

Section I : le choix du secteur d'activité et de la taille des entreprises étudiées :

Afin de délimiter des critères pertinents dans le sens de la faisabilité du choix des très petites entreprises à considérer dans notre recherche nous avons retenu les points suivants :

A partir de l'idée selon laquelle l'effritement de la grande entreprise conduit à la petite et moyenne entreprise (notamment les TPE), ceci permet un processus de flexibilisation des entreprises qui permet de repenser l'organisation du travail selon plusieurs critères, tel : la nature de l'activité, la technologie utilisée, la croissance ou la récession de la demande…

L'extension de la flexibilité, s'explique d'un coté par l'activité entrepreneuriale sous ses formes, travail indépendant et/ou sous traitance, ce qui rend le choix de la nature des entreprises étudiées (les TPE service) un choix justifié puisque la taille et l'activité de ces TPE permettent de flexibiliser les grandes et moyennes entreprises ce qui conduit par conséquent a flexibiliser l'emploi et le travail, ainsi que la possibilité de développer l'employabilité des salariés et non seulement celle des employeurs.

Pour exemple la plupart des grandes entreprises américaines recours systématiquement à la sous-traitance faisant supporter par leur sous-traitants les risques liés aux aléas du marché, ou en sous-traitant les fonctions périphériques de l'entreprise pour se baser sur le cœur de leur métiers.

Ces entreprises américaines ont connu ce type de réorganisation flexible de leurs structures depuis la fin des années 1970 ; en 1979, les 500 plus grandes entreprises du pays, selon le classement annuel du magazine Fortune employaient environ 17 millions de salariés. En 1994, ces mêmes 500 entreprises n'employaient plus que 11,6 millions de salariés, une partie des 5,4millions d'emplois au moins a été transférée vers des entreprises de plus petites taille, l'autre partie a été supprimée, notamment dans les fonctions administratives à faible valeur ajoutée.

Cette orientation fait de l'emploi salarié une forme d'organisation du travail historiquement dépassée, selon le consultant américain W.BRIDGES.

Selon cette auteur dans son ouvrage « la conquête du travail, au-delà des transitions. village mondial 1995 » ; dans la société « post salarial », Les personnes s'engagent sur des projets, dont elles sont responsables et agissent de manière indépendante, sans besoin d'être dirigées.

Cette réflexion s'inscrit dans la ligne des travaux de CH.HANDY qui, dans un ouvrage intitulé « the age of unreason » publié en 1989, développe l'idée du portefeuille d'activité qui comprendrait au moins cinq types différents d'activités : le travail salarié, le travail payé en horaire, le travail domestique, le travail bénévole, le travail d'éducation permanente.

- la taille des TPE qui répondent à une flexibilité externe, parce que généralement elles sont considérées comme des entreprises sous-traitantes, aboutit à réduire le périmètre organisationnel de la grande entreprise.
- Par la nature des TPE, si le travail indépendant dans l'orbite d'une grande firme constitue une forme particulière de sous-traitance (donc de flexibilité) puisqu'il consiste à employer des individus, ponctuellement ou régulièrement, sans qu'il y est contrat de travail parce que ces individus ont le statut de travailleurs indépendants, régis par un contrat commercial ; le choix des TPE nous permet de vérifier si ces entreprises engendrent et utilisent de la flexibilité en leur sein (il s'agit de la flexibilité de l'emploi et du travail selon la problématique).
- Parce que le service informatique fait partie des activités de services hautement qualifiées, le travailleur indépendant de la TPE est censé être plus productif qu'un travailleur salarié car son revenu est directement corrélé à son niveau d'effort, l'important est de savoir si l'entrepreneur de la TPE en présentant un service flexible pour les grandes entreprises (et même les moyennes entreprises) utilise de la flexibilité de l'emploi et du facteur travail en employant des salariés dans sa TPE, et qu'elle est la nature de cette flexibilité (dans l'activité service).
- Le choix du secteur informatique (parmi les activités hautement qualifié) est justifié par la révolution technologique et scientifique qui détermine aujourd'hui les transformations majeures du travail.

Un des pères de la cybernétique, N.WIENER (cybernétique, 1949) avait anticipé le développement de la cybernétique, et il avait émis un avertissement concernant la distribution des ressources engendrées par les progrès futurs de la cybernétique, ainsi que le dépassement d'une société industrielle vers des sociétés postindustrielles et post-service, ce qui explique l'importance incontestable du service informatique pour chaque entreprise quelque soit sa taille et son activité.

Egalement le choix de la TPE privé service informatique, s'explique par le passage croissant d'une économie industrielle à une économie de service (J.GADREY ; B.PERRET et G.ROUSTANG.1991, 1993) parlent de dématérialisation ou de

Rapport-Gratuit.com

tertiarisation de l'activité économique, c'est à dire de renforcement du rôle joué par les activités de services.

Cela explique que le nouveau paradigme de la révolution technologique et scientifique n'est plus fondé sur la certitude dans un monde qui accélère l'incertitude par ce nouveau paradigme, que se soit pour l'emploi dans l'optique marchande ou l'ensemble des activités humaine.

- sur le plan socio-économique, les technologies de l'information et de la communication (TIC) – d'où la relation directe avec le secteur informatique – sont présentées, pour certain auteurs, comme le vecteur technique de la sortie de la société industrielle à la faveur de l'émergence d'un nouveau paradigme informationnel menant à un nouveau modèle de société basé sur le partage d'information et de connaissances. Ce principe semble se matérialiser dans de nouveaux modèles de stimulation du développement économique tel que celui présenté par la silicon Valley.
- En plus, sur le plan professionnel, le travail dans les TIC semble être l'avant-garde de nouveaux principes d'emploi, telle que la recherche constante d'un niveau élevé d'employabilité, passant par la formation tout au long de la vie, ainsi que par des taux de mobilité interentreprises très élevée, ce qui marque une revendication d'une flexibilité.

Après l'application du PAS et ses conséquences sur la privatisation des entreprises étatiques ainsi que la création du ministère de la PME (dont un grand nombre de TPE), le tissu économique Algérien est marqué de plus en plus par la prolifération des TPE.

En dehors des hydrocarbures qui représentent entre 25 et 30% du PIB sur une longue période, la production des PME* privées devient prédominante dans la plupart des secteurs économiques.

Ainsi hors hydrocarbures, le secteur privé représentait 60% de la richesse produite en 1989 et atteint 80% en 2000[105] ; et en constate que 93% des PME en 1998 en Algérie ont moins de 10 salariés, c'est-à-dire c'est des TPE.

* La typologie des PME n'est identique selon les différents pays. En Algérie le critère du nombre d'emploi reste prédominant. Les données de l'office national des statistiques tenant compte de la grande flexibilité de la petite et moyenne entreprise assimilant la notion des PME/PMI indifféremment : -aux employeurs privés déclaré à la CNAS –Aux entreprises privés recensées par L'ONS – Aux entreprises publiques locales EPL) – Au secteur privé de manière générale.

Quant à notre échantillon nous avons, décidé de considérer les entreprises (TPE dont 3 SARL), les plus demandées concernant les services informatiques au niveau du centre wilaya de Tlemcen -mais il est important de souligner la réticence d'autres entreprises dans le même secteur vue la nature privée de ces entreprises-.

Le choix est également justifié par la proximité géographique.

Les grandes et moyennes (plus de 15 salariés) entreprises ne sont pas prises en considération par notre recherche, vu que ces entreprises peuvent avoir plusieurs fonctions en leur sein et qui ne sont pas externalisées pour se recentrer sur le cœur de leur métier.

Afin de mener cette recherche, nous avons utilisés l'enquête par questionnaire, qui à été remis aux responsables d'entreprises (chose qui n'était aisée d'avoir accès à ces entreprises privé).

Section II : Méthodologie de recherche :

II.1. les objectifs de recherche :

Le questionnaire aide à répondre à des objectifs de recherche variés.

Nous avons répartis notre questionnaire comme suit :

la première partie du questionnaire regroupe des informations concernant les TPE privées service informatique de notre échantillon tel : la date de création de l'entreprise, sa forme juridique, la nature du métier dans le service informatique (maintenance soft/hard, installation réseau, installation électronique…) , le genre et le nombre des salariés et leurs niveau d'instruction, la situation financière de l'entreprise et les catégories des clients de l'entreprise (les fonctions libérales, les entreprises industrielles, les ménages…).

Dans le second volet de cette partie, nous avons présenté le profil du dirigeant notamment en se basant sur le niveau d'instruction, les autres formations probables à côté du diplôme et la période d'expérience professionnelle.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MEMOIRES

[105] Ahmed BOUYACOUB : les PME en Algérie : quelle réalité ? in entrepreneurs et PME, Approche Algéro-Françaises, collection logiques sociales dirigée par Bruno PEQUIGNOT, édition l'harmattan 2004 P75-94.

La deuxième partie du questionnaire concerne de vérifier si les TPE services sont des « entreprises flexibles » selon le modèle d'ATKINSON, il s'agit d'une flexibilité qui concerne l'emploi et le travail.

Le modèle d'ATKINSON « l'entreprise flexible » englobe trois formes de flexibilité :

1- la flexibilité qualitative (fonctionnelle ou interne) : elle cherche à développer la capacité des salariés, polyvalents, disponibles et mobiles à changer de postes, de tâches ou même de carrière, et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise.
2- La flexibilité quantitative (externe ou numérique) : elle désigne la facilité avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande. Elle intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, les successions des équipes en recourant aux formes précaires d'emploi telles que les CDD, l'intérim…
3- La flexibilité salariale : représente la possibilité de faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés.

Dans notre questionnaire ces trois formes de flexibilité sont présentées sous des questions concernant les variables les constituant (dans l'ensemble 25 questions)

Le second volet concerne le marché interne du travail (ce point est important dans notre problématique, et il figure également dans le dualisme du modèle ATKINSON), ainsi de l'employabilité des salariés qui est possible de se réalisée à l'intérieur de l'entreprise comme à sont extérieur et enfin, le point de l'avantage concurrentiel des entreprises par la nature et la combinaison de ressources. (28 questions dans l'ensemble).

Tous ces éléments sont étudiés dans les TPE privées service informatique (centre wilaya de Tlemcen) pendant l'année 2012 .

Nous tentons donc d'explorer ces points au niveau des TPE service Algériennes.

Nous avons donc procédé par une étude qualitative en abordant :

- Les taux des trois flexibilités dans chaque entreprise
- Le tau de flexibilité selon le modèle « d'entreprise flexible » d'ATKINSON (ou la non flexibilité) dans chaque entreprise.

- Les taux d'employabilité et de marché interne du travail dans chaque entreprise
- Le calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et le marché interne du travail
- Le calcul de coefficient de corrélation entre le marché interne du travail et l'employabilité.
- Le calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et l'employabilité.

II.2. Les modalités pratiques de la recherche :

1- Démarches de constitution de l'échantillon :

Selon ROYER et ZARLOWSKI, 1999, la constitution d'un échantillon obéit à différentes démarches, généralement rattachées à deux méthodes génériques : la démarche traditionnelle caractéristique d'un échantillon aléatoire, et la démarche itérative (constitution progressive de l'échantillon par itérations successives).

Nous retenons la première démarche, pour des raisons pratiques surtout liées à la volonté des entreprises de contribuer à cette étude (il est à signaler la réticence énorme des entreprises privées).

Cette démarche traditionnelle commence par la définition de la population de référence sur laquelle les résultats pouvant être généralisés par inférence statistique. (Les TPE service informatique que nous avons étudié sont les plus célèbres et les plus demandées dans le métier informatique dans le centre de Tlemcen).

La deuxième étape consiste à choisir une procédure d'échantillonnage, il est ensuite possible de déterminer la taille de l'échantillon.

Reste à sélectionner les éléments de l'échantillon et à obtenir les informations souhaitées.

Tous les éléments de ce processus (méthodes, technique de sélection, taille de l'échantillon) étant interdépendant, les résultats d'une étape peuvent amener à reconsidérer les choix antérieurs, par exemple, si la taille de l'échantillon parait trop importante compte tenu des coûts de collecte des données, on se retrouve obligés de redéfinir la population de manière restrictive, afin qu'elle soit homogène et qu'elle permette d'atteindre le seuil de signification nécessaire à la validité interne.

Définition de la population

⇩

Choix d'une méthode de constitution de l'échantillon

⇩

Détermination de la taille de l'échantillon

⇩

Constitution du sondage

⇩

Sélection des éléments de l'échantillon

⇩

Collecte des données

⇩

Echantillon utile

⇩

Identification des biais de redressement de l'échantillon

Schéma 9: démarche traditionnelles de constitution d'un échantillon

Source : Royer et Zarlowski, 1999

2- les entreprises (TPE) appréhendées par l'étude :

1. les entreprises étudiées et date de création :

* SERI : SARL Tlemcen, date de création 1990.

* SOLINF : SARL Tlemcen, date de création 1993

* CCCE INGINEERING : SARL Tlemcen, date de création 1999

* INFOR Miloud : personne physique Tlemcen, date de création 2001.

* NALTIS communication : personne physique, date de création 2006.

* DEPAN 'PC Express : personne physique, date de création 2009

* M.C.S : personne physique, date de création 2011.

2. taille des entreprises étudiées selon le nombre et le statut des salariées :

Tableau 10: nombre et statut des salariés selon la taille des entreprises

Nom de l'entreprise	Nombre des salariés y compris l'employeur		Emploi stable	Emploi précaire	Total de l'emploi
	Hommes	Femmes			
*SERI	6	1	7	0	7
*SOLINF	13	2	15	0	15
*CCCE INGENEERING	2	3	5	0	5
*INFOR Miloud	2	1	3	0	3
*NALTIS Communication	-	-	-	1	Nondéclaré
*DEPAN'PC Express	2	-	1	1	2
*M.C.S	4	0		4	4

A partir de ces données nous constatons qu'à partir des sept (07) entreprises étudiées, six (06) entreprises sont de taille très petite (moins de 09 salariés) ; à l'exception l'entreprise SOLINF qui est considérée comme une PME (plus de 09 salariés).

Même l'entreprise NALTIS qui n'a pas déclaré le nombre de ses salariés est une TPE parce qu'elle est juridiquement une personne physique.

3. Profil du dirigeant :

•SERI : niveau universitaire ingénieur en informatique + formation technique Expérience plus de 15 ans.

•SOLINF : niveau universitaire ingénieur en informatique + formation de gestionnaire. Expérience plu de 15 ans

•CCCE INGENEERING : universitaire, domaine physique, chimie, management +formation par apprentissage +formation de gestionnaire.

Expérience plus de 15 ans.

•INFOR Miloud : niveau universitaire, technicien informatique + formation technique, formation de gestionnaire + formation en réseaux (sisco 2005) Expérience plu de 10 ans.

•NALTIS Communication : niveau universitaire, magister Electronique + formation technique. Expérience plu de 06 ans.

•DEPAN'PC Express : niveau terminal + Technicien programmeur + formation par apprentissage+ formation technique. Expérience plus de 10 ans.

•M.C.S : niveau universitaire : Ingénieur + Master 2 en informatique + formation par apprentissage + formation technique. Expérience plus de 04 ans.

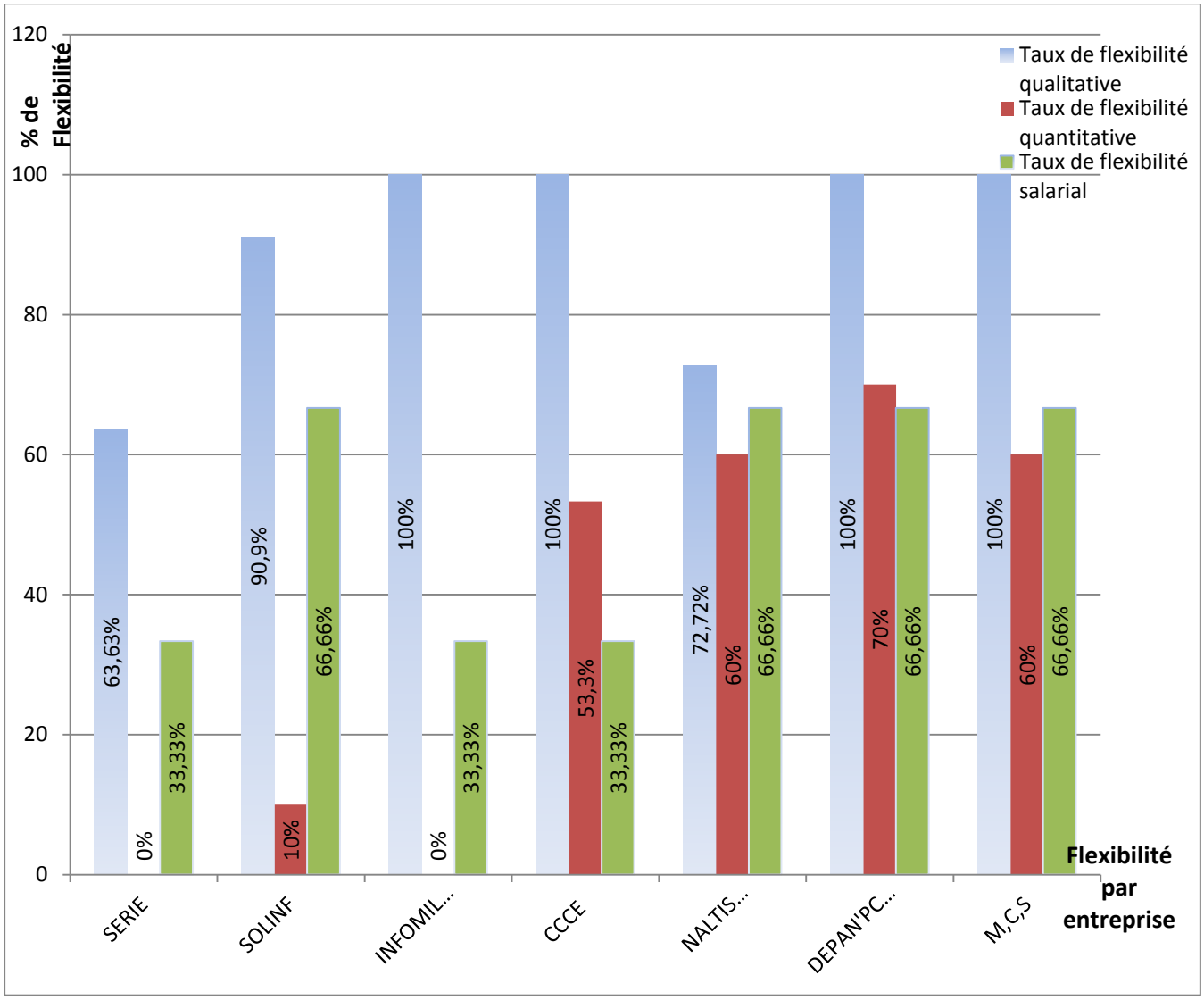
Section III : Analyse qualitative des données présentées par les TPE :

III.1 Analyse qualitative du modèle de « l'entreprise flexible de ATKINSON » :

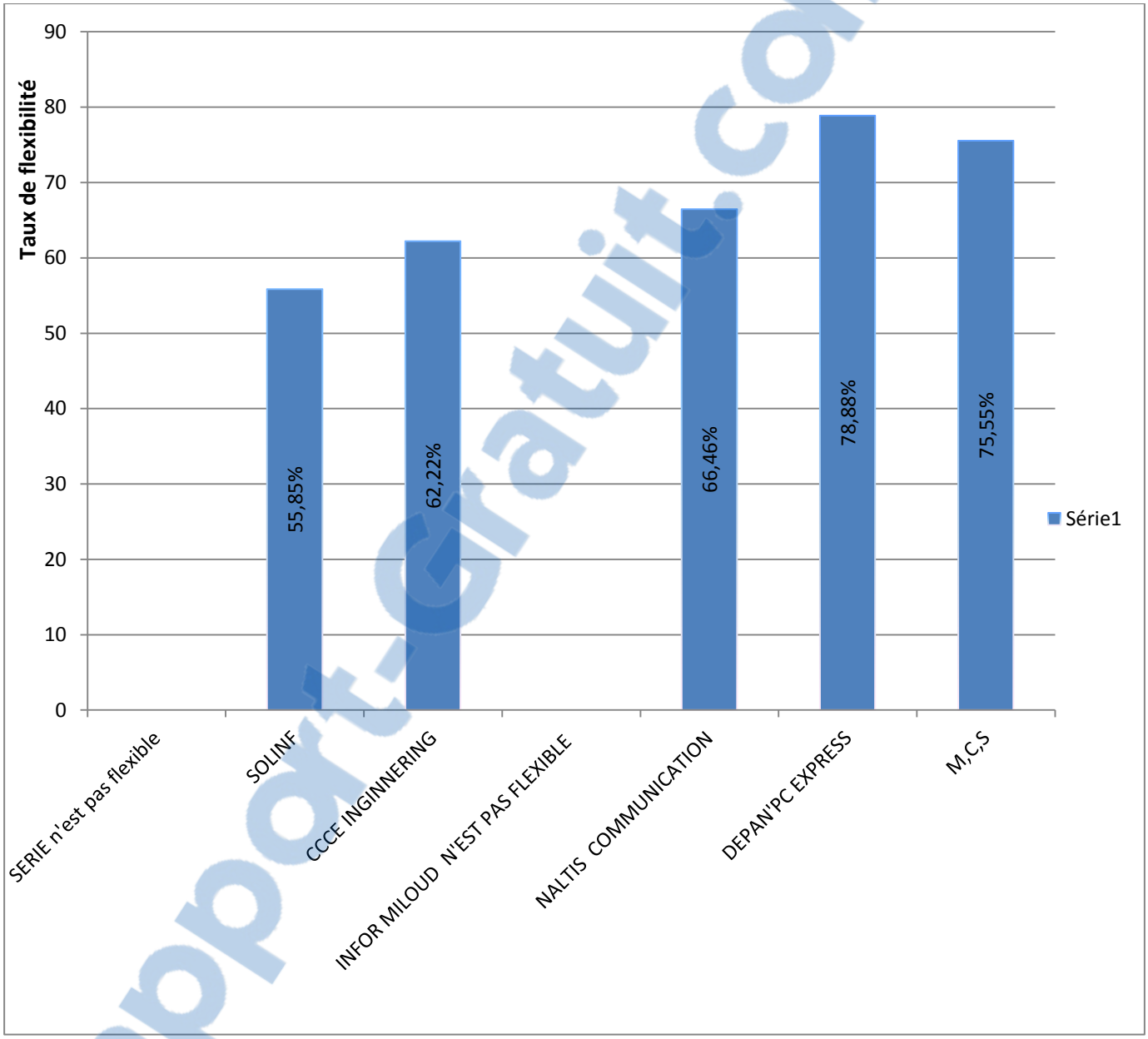
Le modèle de « l'entreprise flexible » d'ATKINSON se base sur trois formes de flexibilité (chapitre II), qui sont :

- Flexibilité fonctionnelle (qualitative, interne) ;
- Flexibilité numérique (quantitative,externe) ;
- Flexibilité salariale.

Graphique 1:Taux des trois formes flexibilité par entreprise (selon le modèle de ATKINSON)

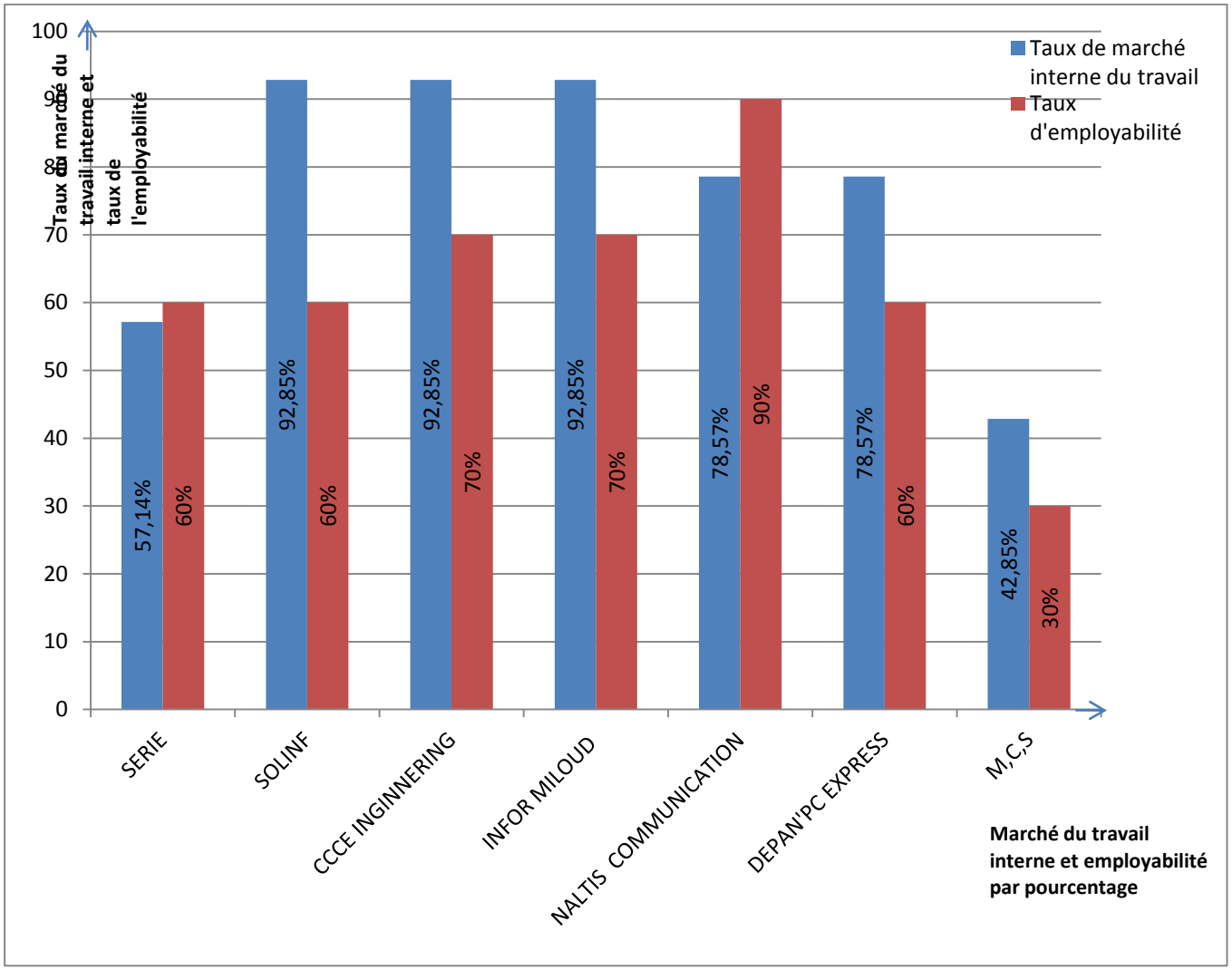


Graphique 2:Taux de flexibilité (selon le modèle de ATKINSON « l'entreprise flexibilité ») par entreprise



Rapport-Gratuit.com

Graphique 3: Taux d'existence de marché interne du travail et taux d'employabilité par entreprise



1.1 *Remarques sur les taux de flexibilité selon le modèle de ATKINSON observé dans les TPE :*

A partir du graphique 2 nous remarquons que la majorité des entreprises étudiées sont flexibles selon le modèle d'ATKINSON, à savoir 71,42% des entreprises sont flexibles et qui sont SOLINF (flexible55,85%) , CCCE Ingennering (flexible à 62,22%), NALTIS Communication (flexible à 66,46%), DEPAN'PC Express (flexible à 78,88%) et M.C.S (flexible à 75,55%) ; à l'exception de l'entreprise SERI et l'entreprise INFOR Miloud qui ne sont pas flexibles, car « l'entreprise flexible » du modèle de ATKINSON exige l'existence de trois modes de flexibilité, qui sont : la flexibilité qualitative, la flexibilité quantitative et la flexibilité salariale, or ces deux derrières entreprises (SERI et INFOR Miloud) n'utilisent pas une flexibilité quantitative (0% graphique 1) donc ne remplissent pas les conditions d'une entreprise flexible selon le modèle de ATKINSON.

1.2 Remarques sur *les* taux de flexibilité quantitative des entreprises étudiées

Les TPE services informatiques étudiées, n'utilisent pas la sous-traitance de capacité parce qu'elles arrivent à maîtriser le volume des demandes de clients et par conséquent arrivent à fonctionner dans des contraintes de délais (maîtriser les aléas conjoncturels).

C'est TPE n'utilisent pas également la sous-traitance de spécialité parce qu'elles ne cherchent pas à obtenir de l'extérieur des compétences de spécialistes dans leur domaine, mais elles sous-traitent quelques fonctions qui ne sont pas liées directement à leurs cœur de métier. (Par exemple le service comptabilité), et cela pour parvenir à se recentrer sur leur base de métier, afin de construire, de garder, d'utiliser et de faire évoluer leurs compétences à l'intérieur de l'entreprise.

Cette réalité fait exception à 3 entreprises (TPE) et qui sont :

- NALTIS communication : comme personne physique avec un taux de flexibilité quantitative important (60 % graphique 1), utilise un programmeur en CDD pour raison de réduction de coûts d'emploi, et donc, elle utilise une externalisation d'emploi (une main d'œuvre non centrale), et elle externalise également le service comptabilité.
- DEPAN'PC express : externalise la maintenance en CDD pour objectif de partage de travail avec un taux de flexibilité quantitative de 70%.
- M.C.S : avec un taux de flexibilité quantitative de 60% et quatre salariés à statut précaire (CDD, travail à temps partiel), externalise l'emploi dans le but de réduction de coût de travail et

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

pour éviter les coûts de formation, donc cette entreprise a un capital humain qui n'est pas spécifique à l'entreprise.

En plus cette entreprise à une contradiction entre sa flexibilité quantitative et sa flexibilité qualitative (à 100 % graphique 1), car pour les mêmes salariés (les 4 salariés) ne peut pas exister une flexibilité qualitative et une flexibilité quantitative à la fois parce que les principes en sont radicalement opposés.

Par contre, cette entreprise n'externalise aucune fonction hors de son cœur de métier (par exemple le service comptabilité…), et donc même si ses salariés ont une ou des compétences rares, et sont de valeur, elle ne peut pas se procurer un avantage concurrentiel même potentiel, cela s'explique par le fait que la précarité de l'emploi ne permet pas la constitution de mémoire d'entreprise.

Dans une perspective basée sur les ressources, la flexibilité quantitative permet d'éviter les coûts de recrutement et de licenciement des salariés permanents et de bénéficier d'une disponibilité presque instantanée de la main d'œuvre, mais cette réduction des coûts est censée être confrontée à une baisse éventuelle de la productivité et une diminution de l'efficacité collective dues à l'instabilité des formes d'emploi atypiques ce qui permet de dire que cette forme de flexibilité ne peut pas être source d'avantage concurrentiel.

D'un autre coté, une flexibilité quantitative importante dans l'entreprise (précarité et externalisation de l'emploi) peut facilement conduire à un turn-over important ce qui peut amener à la mortalité de la TPE service.

De plus, l'usage des CDD dans les TPE services (spécialement ici dans l'entreprise M.C.S) explique que cette entreprise n'est pas soucieuse de la fidélisation de ses salariés, et cette pratique peut renforcer la compression des coûts salariaux de deux manières : par une absence de reconnaissance de l'expérience et de l'ancienneté (si elle existe) des salariés en CDD, et par une pression à la baisse des salaires des autres salariés(dans le cas de leur existence , ce qui n'est pas le cas dans l'entreprise M.C.S), ce qui résulte la division du collectif des salariés en différents statuts affaiblissant leur pouvoir de négociation de salaire.

Nous constatons donc que l'entreprise M.C.S ne peut pas pratiquer une flexibilité salariale ni la constitution de marché du travail interne ni une employabilité.

Pour cela nous allons éliminer cette entreprise dans les calculs des corrélations ou le taux de marché interne du travail et de flexibilité qualitative ne sont pas signifiants (ceci explique la réticence de cette TPE envers notre questionnaire).

Ces trois entreprises (NALTIS communication, DEPAN'PC express, M.C.S) focalisent leur intérêt beaucoup sur la flexibilité quantitative pas pour externaliser les fonctions périphériques à l'entreprise, mais bien au contraire le danger réside dans l'externalisation des fonctions qui ont une relation directe avec le cœur du métier de l'entreprise.

Cela peut être expliqué par les dates de création de ces entreprises, car elles sont les plus récentes en terme de date de création par rapport aux autres entreprises, cela dévoile que tant la durée de vie des TPE services informatiques augmente tant leur flexibilité quantitative diminue et inversement, leur flexibilité qualitative augmente (par la dynamique d'apprentissage qui nécessite un laps de temps long), jusqu'à la possibilité de devenir non flexible selon le modèle d'ATKISON (comme l'entreprise SERI et INFOR Miloud).

Ce qui implique que la non flexibilité (selon le modèle d'ATKINSON) et la flexibilité selon le même modèle mais avec une flexibilité quantitative réduite et qui concerne que les fonctions périphériques de l'entreprise peuvent permettre la pérennité des TPE services informatiques (SERI date de création 1990, SOLIN en 1993, CCCE engineering 1999, INFOR Miloud en 2001) qui restent au service des grandes et moyennes entreprises.

III.2 Calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et le marche du travail interne :

Tableau 11: Calcule de coefficient de corrélation N°1

Entreprises	Flexibilité qualitative xi	Marché interne yi	Xi	Yi	Xi^2	Yi^2	Xi.Yi
SERI	7	8	-2 ,83	-3 5	8,0089	12,25	9,905
SOLINF	10	13	0,17	1,5	0,0289	2,25	0,255
CCE inginiring	11	13	1,17	1,5	1,3689	2,25	1,755
INFOR Miloud	11	13	1,17	1,5	1,3689	2,25	1,755
NALTIS	09	11	-0,83	-0,5	0,6889	0,25	0,415
DEPAN'PC express	11	11	1,17	-0,5	1,3689	0,25	0,585
∑					12,8334	19,5	13,5

Xi= xi-$\bar{X}$

Yi=yi-$\bar{Y}$

La corrélation $R = \frac{\sum Xi.Yi}{\sqrt{\sum X_i^2 . \sum Y_i^2}}$

$\bar{X}$=9,83

$\bar{Y}$=11,5

$R = \frac{13,5}{\sqrt{12,8334.19,5}}$ → R=0,85 corrélation positive forte

Nous avons une corrélation positive forte (+0.85) entre la flexibilité qualitative et le marché du travail interne dans les TPE service privé étudiées.

Cela explique que l'existence de flexibilité qualitative dans les TPE étudiées a des taux importants (voir graphique 1) implique directement la constitution croissante d'un marché interne du travail au sein de ces entreprises.

Parce que la flexibilité qualitative nécessite la stabilité de la main d'œuvre, donc l'internalisation de l'emploi, cela permet la constitution d'un marché interne du travail, et cela veut dire que la corrélation entre les deux aspects ne peut être que positive et forte.

Dans les métiers à évolution constante comme les services informatiques qui sont marqués par des situations à prescription faible, il convient de pouvoir faire confiance dans la capacité d'apprentissage des salariés (du groupe), car la prescription n'est qu'un point de repère à partir duquel il faut apprendre à progresser.

C'est pour cette raison que les TPE présentent des apprentissages sur le tas à leurs salariés, et encouragent les échanges horizontaux pour parvenir à un mode de fonctionnement coopératif.

Ce phénomène permet la création, l'acquisition, le transfert et le développement des connaissances entre les individus, ce qui permet par la suite un transfert des compétences individuelles en compétences collectives et débouche enfin sur la création de compétence organisationnelle qui évolue grâce à l'apprentissage collectif et la coordination des connaissances.

C'est ainsi que le processus d'apprentissage a le rôle de mémorisation des routines permettant une autonomie et une responsabilisation accrue des salariés.

Avec tous ces éléments réunis au sein des TPE services étudiées, il est préférable que ces entreprises une fois assurer que leurs employés ont obtenus des capacités spécifiques à l'entreprise restent et travaillent pour elles générant un marché du travail interne.

La flexibilité qualitative représente la capacité de l'entreprise à construire et à mobiliser un portefeuille varié de compétences individuelles et collectives, à élargir les responsabilités et l'autonomie décisionnelle des salariés et à améliorer les performances dans des domaines nouveaux et variés. La capacité à maintenir et à développer les compétences est essentielle pour saisir les opportunités et éviter les menaces , cette flexibilité constitue donc une source de création de valeur pour l'entreprise et parce que les entreprises ont des connaissances tacites et explicites et des combinaisons évolutives et spécifique de ces connaissances pour chaque entreprise , cela rempli le critère de rareté et ces ressources rares parce qu'ils sont difficilement imitables par les concurrents , la flexibilité qualitative , peut être une source d'avantage concurrentiel potentiel pour ces entreprises.

Cet avantage concurrentiel potentiel et notamment possible pour les TPE qui ont réalisé un apprentissage organisationnel (c'est à dire 3eme bouche d'apprentissage selon ARGYRI et SCHON) .et qui sont : SERI, CCCE ingeniring, INFOR Miloud, DEPAN'PC express.

III. 3- Calcul de coefficient de corrélation entre le marché interne du travail et l'employabilité :

Tableau 12: Calcule de coefficient de corrélation N°2

Entreprises	Marché interne xi	Employabilité yi	Xi	Yi	Xi^2	Yi^2	Xi.Yi
SERI	8	6	-3,5	-0,83	12,25	0,6889	2,905
SOLINF	13	6	1,5	-0,83	2,25	0,6889	-1,245
CCE inginiring	13	7	1,5	0,17	2,25	0,0289	0,255
INFOR Miloud	13	7	1,5	0,17	2,25	0,0289	0 ,255
NALTIS	11	9	-0,5	2,17	0,25	4,7089	-1,085
DEPAN'PC express	11	6	-0,5	-0,83	0,25	0,6889	0,415
∑					19,5	6,8334	+1,5

$$\bar{X} = \frac{69}{6} = 11{,}5$$

$$\bar{Y} = \frac{41}{6} = 6{,}83$$

$$R = \frac{\sum Xi.Yi}{\sqrt{\sum X_i^2 \cdot \sum Y_i^2}}$$

$R = \frac{1{,}5}{\sqrt{19{,}5.6{,}8334}}$ → R=0,12 corrélation positive modérée

Parce que les TPE services informatiques (métier en évolution constante) ont besoin d'un capital humain qui n'existe pas directement sur le marché du travail externe, ces TPE acquièrent un capital humain qui n'est pas spécifique et le construisent en leur sein ou du moins elles l'améliorent, se qui leur permet de construire un marché du travail interne (1ere corrélation +0,85).

Les salariés de ces TPE par une longue dynamique d'apprentissage ont pu développer les paramètres de leurs compétences (savoir- savoir faire- savoir être) et ont développé la capacité de les actualiser (par leurs efforts de recherche personnels additionnés à l'accompagnement de l'employeur).

Dans ces conditions, les salariés peuvent quitter l'entreprise et donc le marché interne de leur entreprise pour s'intégrer dans une autre entreprise de même secteur (pour des meilleurs avantages-notamment parce que les salariés des TPE n'ont pas le droit à la syndicalisation, et donc n'ont pas un pouvoir de négociation collective, et par conséquent ne peuvent améliorer leurs positions dans le marché interne de l'entreprise) ; ou pour réaliser leurs propres projets dans ce secteur.

A travers ces circonstances, ces TPE marquent une corrélation positive entre le marché interne du travail et l'employabilité, mais qui est faible (+0,12), parce que ces TPE arrivent réellement à construire un marché du travail interne par la création de ressources immatérielle à l'intérieur (par l'entreprise) mais en même temps elles font face à un risque de perdre une partie de leur marché interne, d'abord par la nature juridique de leur taille et ensuite par l'adaptation des salariés à un métier mouvant (salariés employable).

Dans ce sens (A. FINOT, 2000, P27) explique que « l'entreprise qui s'efforce d'accroître l'employabilité de son personnel peut conduire à une fidélisation des salariés (marché interne). Alors que l'employabilité n'a pas l'origine une vocation de fidélisation mais plutôt d'accompagnement et d'anticipation des transitions professionnelles ».

III. 4- Calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et l'employabilité :

Tableau 13: Calcule de coefficient de corrélation N°3

Entreprises	Flexibilité qualitative xi	employabilité yi	Xi	Yi	Xi^2	Yi^2	Xi.Yi
SERI	7	6	-2 ,83	-0,83	8,0089	0,6889	2,3489
SOLINF	10	6	0,17	-0,83	0,0289	0,6889	-0,1411
CCE inginiring	11	7	1,17	0,17	1,3689	0,0289	0,1989
INFOR Miloud	11	7	1,17	0,17	1,3689	0,0289	0,1989
NALTIS	09	9	-0,83	2,17	0,6889	4,7089	-1,8011
DEPAN'PC express	11	6	1,17	-0,83	1,3689	0,6889	-0,9711
∑					12,8334	6,8334	-0,1666

$\bar{X} = 9{,}83$

$\bar{Y} = 6{,}83$

$$R = \frac{\sum Xi.Yi}{\sqrt{\sum X_i^2 . \sum Y_i^2}}$$

$R = \frac{-0{,}1666}{\sqrt{12{,}8334.6{,}8334}}$ → R=-0,01 corrélation négative

Dans l'environnement des compétences apparaissent les situations de travail, l'organisation du travail, le métier et l'emploi .Ces éléments concernent l'entreprise mais également le marché du travail.

Les TPE services informatiques étudiées ont utilisé et procuré une flexibilité qualitative de l'emploi et du travail générant une organisation presque qualifiante, ce qui a permis de fidéliser leurs capital humain en créant un marché du travail interne.

Cette flexibilité qualitative réalisée par plusieurs facteurs, dont les plus importants, accumulation de connaissances et constitution de compétences individuelles qui sont transformées par la suite à des compétences collectives et organisationnelles, ainsi que la dynamique d'apprentissage sur le tas et par accompagnement, ajoutant à cela une mobilité horizontal et géographique(Très limitée), a permis de cultiver une compétence et capacité d'adaptation chez les salariés qui peuvent enfin quitter l'entreprise réalisant leur propre projet personnel dans le même métier informatique (malgré l'obsolescence rapide des compétences dans ce métier), donc leur capacité à ce redéployer rapidement dans ce secteur est un signe que l'entreprise a procurer mais aussi à permis une employabilité externe à leurs salariés.

Selon les employeurs des TPE étudiées, il y a des salariés qui ont quitté l'entreprise pour réaliser leur propre projet dans le même métier informatique, ces TPE sont : SERI, SOLINF, NALTIS.

Cela explique la raison pour laquelle la corrélation entre flexibilité qualitative et employabilité des salariés est négative (-0.01), c'est-à-dire tant que la flexibilité qualitative augmente l'employabilité interne des salariés diminue légèrement au profit de leur employabilité externe.

Le salarié donc, développe un potentiel d'être employable à l'extérieur de l'entreprise et non seulement à l'intérieur de celle-ci (marché interne).

Cela implique que le salarié étant employable à l'intérieur de l'entreprise préfère au lieu de conserver son emploi à l'intérieur de cette entreprise (employabilité interne), utilise sa capacité à obtenir un emploi à l'extérieur de cette entreprise (en créant son propre projet : employabilité initiative). L'employabilité générée et procurée par l'entreprise est donc, « un élément de gestion interne des ressources humaines (connaissance de savoir requis d'un salarié pour l'accomplissement des taches et des missions attachées à son poste, à son emploi, à son métier » (P.WEINERT ; M.BAUKENS ; P.BOLLEROT ; M.PINESCHI ; GAPENNE ; U.WALWEI 2001, p 62).

Cet outil de gestion interne permet « un nouveau modèle de mobilité ininterrompue des employés qui se substitue progressivement aux marchés internes protégés » (Eric VATTE VILLE, 2003, P113).

Conclusion cas pratique :

Les TPE services informatiques privées étudiées sont flexibles selon le modèle d'ATKINON « l'entreprise flexible », mis à part deux (02) TPE qui ne sont pas flexibles et qui sont : SERI et INFOR Miloud.

Les taux de flexibilité global selon ce modèle, ainsi que les taux des flexibilité des trois (03) formes de flexibilité qui constitue ce modèle (flexibilité qualitative –fonctionnelle ou interne - ; flexibilité quantitative, numérique- et flexibilité salariale) différente d'une entreprise à une autre.

L'application de ce modèle par ces entreprises, explique qu'elles font face à un environnement instable aussi externe (la nature des commandes, des clients, des délais), qu'interne (obsolescence rapide des compétences, mise à jour continue des connaissances), parce que les employeurs cherchent de plus en plus une main d'œuvre qui répond, rapidement, facilement et au moindre coût, aux changements imprévisibles des produits (des services) ou des processus du travail selon ATKINSON.

Les niveaux de flexibilités dégagés selon le modèle d'ATKINSON est remarquable chez les TPE les plus récemment crées que chez les TPE les plus anciennes et pérennes.

Par contre il y a une non flexibilité selon le même modèle constaté chez deux (02) TPE suscitées, parce que le volet de flexibilité quantitative est éliminé donc il n'est pas d'usage dans ces TPE ni par l'externalisation de quelques fonctions comme la sous –traitante du service comptabilité ou d'autres fonctions qui ne sont pas en relation directes avec le cœur du métier de l'entreprise, ni par l'utilisation d'emploi précaire dans le métier.

L'aplatissement par nature de la hiérarchie dans les TPE, malgré le style de management différent adapté par eux, a favorisé le travail en groupe, ce qui explique que ces entreprises gagnent en coopération et en fluidité d'information et de transfert de connaissances et de compétences dans un métier à faible prescription, car la flexibilité (notamment qualitative) repose sur la compétence et l'intelligence des salariés pour prendre en charge des situations de travail recomposées et moins prescriptibles.

Dans ce métier et via le modèle d'ATKINSON, ces TPE focalisent leurs intérêts surtout sur le volet flexibilité qualitative ce qui à permis la constitution et l'existence d'un marché du travail

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

interne (corrélation positive et forte +0.85), constat qui est contradictoire avec la vision de PIORE (notre hypothèse).

Cela signifie, que malgré la taille très petite de ces entreprises elles peuvent (mais aussi elles ont intérêts de) construire un marché du travail interne, mais cela reste tributaire de la nature elle même de l'activité de l'entreprise qui nécessite des compétences fréquemment nouvelles car rapidement obsolètes d'un coté, et d'un autre par, à la fois la nature juridique des TPE et la nature de l'information qui est asymétrique et qui explique l'existence d'imperfections sur le marché du travail externe pouvant résulter une asymétrie sur la formation reçue des salariés (KATZ et ZIDER MAN 1990) et une asymétrie sur les compétences des salariés (ACE MOGLU et PISCHKE 1998).

Ce constat signifie pour ces entreprises qu'il est bénéfique pour eux de construire un capital humain à l'intérieur de l'entreprise en constituant un marché du travail interne.

Nous pouvant donc détecter une remarque selon laquelle, le non accès à une main d'œuvre précaire (non stable) est justifié.

Dans ce contexte l'entreprise réalise un capital humain générique (par la formation initiale des salariés et les compétences communes au métier) qui est en même temps un capital humain spécifique (par les compétences acquises à l'intérieur de l'entreprise et par la capacité de créer et de partager des connaissances tacites et des compétences spécifique à l'entreprise), ce qui justement permet à l'entreprise de dégager un avantage concurrentiel (même s'il est parfois potentiel) permettant une pérennité.

Par la nature du capital humain spécifique (mais qui était avant tout générique) l'entreprise opte pour l'intériorisation dans un marché du travail interne.

Mais dans ces conditions, quelques salariés ont quitté leur entreprise pour réaliser leur propre projet dans le même métier, comme c'est le cas pour : SERI, SOLINF, NALTIS, ou bien quitté leurs entreprises pour s'intégrer dans une autre entreprise du même métier pour des avantages meilleurs ou pour surfer d'autres compétences, et cette réalité dans les TPE étudiées s'exprime par une corrélation positive mais faible +0.12 entre le marché du travail interne et l'employabilité des salariés.

C'est TPE adoptent ce que nous nommons «marché du travail interne sismique », c'est-à-dire un marché qui peut bouger en diminuant le nombre des salariés interne stable, mais il reste un marché qui ne disparaît pas complètement, les salariés qui ont quitté l'entreprise, sont remplacés par d'autres qui sont encadrés par l'employeur et les employés restants.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Ces TPE en réalisant leurs propres marchés du travail interne via la flexibilité qualitative développent l'employabilité de leurs salariés.

C'est une employabilité de gestion interne qui peut déboucher après un laps de temps et un long processus dynamique d'apprentissage sur une employabilité externe, ceci explique la corrélation négative (-0.01) entre flexibilité qualitative et l'employabilité des salariés.

Cependant l'employabilité développée par l'entreprise (mais aussi par les salariés) est loin d'être uniquement un outil de gestion interne, elle peut susciter également une employabilité initiative chez les salariés de l'entreprise.

Nous remarquons une réalité bien existante chez les TPE services informatiques, ces informaticiens (employeurs) qui remplissent les conditions d'une employabilité initiative, n'entravent pas la possibilité de développer, de cultiver et de réaliser une employabilité initiative à leurs salariés (qui peuvent devenir par la suite des concurrents).

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La flexibilité est un concept qui s'applique à toute les fonctions de l'entreprise ; sa taille, sa technologie, son processus de production, son organisation et sa gestion des ressources humaines…etc.

A chaque occasion et dans tous les domaines ce concept est mis en œuvre dans un but d'ajustement et de maitrise de différentes situations, ainsi qu'un moyen d'évitement de gaspillage et de sous utilité des ressources.

Notre objectif dans ce travail a été d'évoquer la flexibilité dans son volet ressources humaines et de montrer la possibilité de son existence à l'intérieur des très petites entreprises privées, étant eux mêmes (les TPE) des structures ou des fonctions flexibilisées et désintégrées à partir des grandes entreprises.

Nous avons vu toutefois, que la flexibilité opérationnelle (flexibilité qualitative plus flexibilité quantitative) et la flexibilité salariale selon le modèle d'ATKINSON « l'entreprise flexible », et surtout l'importance de la flexibilité qualitative, ne présente pas uniquement une capacité d'adaptation aux contraintes de l'environnement, mais une nécessité pour la pérennité et la survie de ces TPE services informatiques privées.

L'objectif n'était de dire si flexibilité existe ou pas à l'intérieur de ces TPE, mais d'affirmer à travers la réalité de la flexibilité la possibilité de constitution d'un marché du travail interne dans ces TPE, chose contradictoire avec ce que pense PIORE.

Nous avons pu constater par la suite que le marché du travail interne réalisé par une flexibilité qualitative permet le maintien du développement de l'employabilité des salariés par à la fois, l'entreprise et les salariés eux mêmes à travers un facteur commun entre la flexibilité et l'employabilité et qui est la compétence.

Dans un contexte ou l'emploi salarié serait une forme d'organisation du travail historiquement dépassée dans la société post salariale les personnes s'engagent sur des projets, dont elles sont responsables et agissent de manière indépendante, ce qui conduit à remarquer que l'activité est pensée comme entrepreneuriale, ou l'entreprise naît de l'individu en choisissant des formes d'emploi nouveaux que le salariat.

La conceptualisation proposée par ATKINSON selon son modèle de « l'entreprise flexible » est déterminante dans notre étude (chapitre VI)

Ainsi la flexibilité des salariés (pour que l'entreprise soit flexible) exige un triple défi, le premier défi est de réaliser une flexibilité qualitative (interne fonctionnelle) en se focalisant sur l'enrichissement des tâches, là polyvalence, la mobilité horizontale, l'initiative, l'accumulation des compétences, la dynamique d'apprentissage, autant d'éléments qui sont source d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Le deuxième défi consiste à utiliser une flexibilité quantitative (externe numérique) donc d'utiliser une main d'œuvre externe à l'entreprise c'est-à-dire précaire, ou d'externaliser une ou plusieurs fonctions de l'entreprise qui ne sont pas liées au cœur du métier, par le biais de la sous-traitance.

Le dernier défi est de permettre une flexibilité salariale afin de permettre une gestion individuelle des salariés par l'introduction de parts variables dans les rémunérations.

La mise en œuvre de cette logique d'internalisation/ externalisation des emplois ainsi que la variation des rémunérations a mené à une transformation de l'organisation du travail dans les entreprises présentées désormais comme constituées d'un « centre » (ou d'un noyau central) de travailleurs stables et compétent est importants pour les activités clés de l'entreprise et, d'une « périphérie » (composée de travailleurs non moins important mais moins centraux et qu'ils sont plus faciles de recruter directement à partir du marché du travail externe.

La flexibilité permet de faire face à des situations d'incertitude et donc elle doit procurer une capacité d'agir dans un contexte dynamique par la création des ressources à l'intérieur de l'entreprise et par elle, notamment pour les activités à évolution constante ou il y a asymétrie d'information sur les formations et les compétences des individus dans le marché du travail externe ou bien une pénurie de la main d'œuvre causée par l'obsolescence rapide des compétences dans le métier, tel le cas observé dans les TPE étudiées.

L'approche basée sur les ressources (E.PENROSE) postule que les différences de performances reposent d'avantage sur la coordination de ressources hétérogènes (indivisibles) et faiblement mobiles entre les entreprises que sur une allocation optimale des ressources, ce qui clarifie la notion de ressources excédentaires.

Mais il faut préciser que c'est les services que ces ressources peuvent rendre qui peuvent augmenter sous l'effet de l'apprentissage, d'où l'importance des routines dans la constitution d'une mémoire d'entreprise, par exemple le développement des connaissances génère de nouvelles possibilités d'utilisation des ressources humaines et matérielles.

Grace à l'apprentissage de nouveaux services sont créés et les services inutilisés sont mieux exploités ; l'apprentissage a donc le rôle de mémorisation des routines, quand l'organisation (l'entreprise) devient un lieu d'apprentissage, de production et de transfert des connaissances.

Dans un tel contexte, le défi de la flexibilité qualitative est de chercher à développer les compétences des salariés, de les mobiliser par changement de poste, de tâches ou même de carrière afin d'acquérir de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise.

Cette flexibilité qualitative à entrainé chez les TPE étudiées (des taux importants graphiques 1) une capacité à construire et à mobiliser un portefeuille varié de compétences individuelles et collectives, à élargir les responsabilités et l'autonomie décisionnelle des salariés, ce qui constitue une source de création de la valeur pour ces entreprises.

Au sein de la flexibilité qualitative la compétence collective est très importante, parce qu'elle réside dans l'art de partager les savoirs faire, de les entretenir, de les développer et de les approfondir au sein d'une équipe de travail, elle traduit la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation, débouchant sur une compétence organisationnelle qui couvre un ensemble varié d'activités grâce à l'apprentissage collectif, à la coordination des connaissances et à l'intégration des diverses technologies organisationnelles.

Nous pouvons dévoiler une réalité selon laquelle, les TPE étudiées en réalisant et en exploitant une flexibilité qualitative, ont la possibilité de passer à une flexibilité stratégique ou la compétence désigne une réalité dynamique, un processus d'avantage qu'un état (LE BOTERF) ; comme elle peut être interprétée comme l'habileté à mobiliser et à combiner des(savoirs, savoir faire, savoir être) antérieurement acquis dans un contexte dynamique d'évolution permanente des activités exercées par l'individu.

La dynamique d'apprentissage est primordiale pour la réalisation d'une flexibilité qualitative ou d'une flexibilité stratégique, parce que la formation formelle (par les écoles), quelle que soit sa volonté de coller aux besoins exprimés par les entreprises, elle ne peut transmettre que des connaissances formalisables ; or, une partie non négligeable des savoirs mobilisés dans un emploi présente le caractère d'être très difficilement codifiable (car tacite) dans un enseignement formalisé, de sorte que le seul expédient commode reste la formation informelle reçue par le travailleur, au seul contact de la situation de travail et/ou à la seule observation des autres travailleurs (apprentissage sur le tas).

Les éléments qui donnent une spécificité à un emploi sont souvent ceux-là mêmes dont la codification est très malaisée dans un enseignement formalisé. L'adaptabilité et l'informalisme de

l'apprentissage sur le tas permettent, de manière réciproque a la spécificité du travail de s'accroître sans subir la contrainte du développement préalable de l'appareil de formation (DOERINGER, PIORE, 1971)

La flexibilité repose sur la compétence et l'intelligence des opérateurs pour prendre en charge des situations recomposées et moins prescriptibles ce qui demande des apprentissages continus et un laps de temps constant.

Nous avons constaté à partir des TPE étudiées une corrélation forte et positive (+0,85) entre la flexibilité qualitative et le marché interne du travail, ce qui implique que la croissance de cette flexibilité permet la constitution d'un marché du travail interne au sein de ces TPE, donc ces TPE n'absorbent pas uniquement le volet périphérique de la main d'œuvre externalisée par les grandes entreprises, elles peuvent également se procurer une main d'œuvre stable dans un marché interne.

On admet donc, que sous certaines conditions de temps et de coût, l'entreprise peut modifier la nature des services productifs fournis par les ressources humaines pour réaliser de nouvelles combinaisons d'activités et on admet également que le volume des services fournis par un individu stabilisé dans l'entreprise privée peut s'accroître dans le temps grâce à l'apprentissage.

Selon PIORE et DOERINGER les marchés internes sont engendrés par la spécificité des compétences, la spécificité des emplois définis par leur contenu en compétences, la spécificité de la technologie incarnée dans ces emplois, mais aussi par les phénomènes de formation et d'apprentissage sur le tas. La formation sur le tas est un des éléments forts d'une formation spécifique, elle a un coût difficile à évoluer mais qui à coup sûr, n'est pas négligeable et incite l'employeur à conserver le personnel ainsi formé.

Les marchés internes concernent des ressources humaines spécifiques, donc soumises à un processus d'apprentissage dans et par la production (la réalisation du service informatique) et de ce fait difficilement transférable.

Difficile mais pas impossible à transférer, car un système de qualification transférable selon MARSDEN, 1995 présente un certain nombre de mérites relativement aux systèmes qui limitent la reconnaissance d'une qualification à l'entreprise où elle a été créée ; parmi ceux-ci on peut observer la plus grande facilité avec laquelle les salariés trouvent un emploi de même niveau lorsqu'ils changent d'entreprise. Le coût humain du chômage se trouve ainsi réduit, les possibilités de redéploiement de la main d'œuvre entre entreprises augmentées et la destruction du capital humain lors de disparition de l'entreprise réduite.

Les marchés internes par la spécificité des compétences qui peuvent être à certain degré transférables (par les qualifications d'abord du métier, ensuite par l'extériorisation comme mode de conversion des connaissances- chapitre IV-) permet une employabilité aussi interne qu'externe au salariés, interne par le maintien d'un emploi à l'intérieur de l'entreprise et externe par la possibilité d'en trouver un à l'extérieur de l'entreprise.

Pour les TPE étudiées, par la nature spécifique du capital humain (mais qui est avant tout générique) les entreprises ont opté pour l'intériorisation de ce capital dans un marché interne de travail.

Mais dans ces conditions, quelques salariés ont quitté leurs entreprises pour réaliser leurs propres projets dans le même métier comme c'est le cas pour : SERI, SOLINF, NALTIS, comme il doit y avoir des salariés qui pensent à se reconfigurer dans d'autres entreprises du même métier pour des avantages meilleurs ou pour une plus grande flexibilité salariale, ou bien pour surfer d'autres compétences.

Cette réalité s'exprime par une corrélation positive mais faible (+0,12) entre le marché interne du travail et l'employabilité.

Ces TPE adoptent ce que nous avons nommé « marché du travail interne sismique », c'est-à-dire un marché qui peut bouger en diminuant le nombre de salariés interne stable (diminuant l'employabilité interne), mais il reste un marché qui ne disparait pas complètement, où les salariés qui ont quitté l'entreprise, sont remplacés par d'autres qui sont encadrés par l'employeur et les salariés restants.

Cette corrélation est positive mais faible parce que « l'entreprise qui s'efforce d'accroitre l'employabilité de son personnel peut conduire à une fidélisation des salariés [corrélation positive]. Alors que l'employabilité n'a pas à l'origine, une vocation de fidélisation mais plutôt d'accompagnement et d'anticipation des transitions professionnelles [corrélation faible] (A.FINOT, p27).

L'employabilité interne comme étant un outil de gestion interne, réalisée par la flexibilité qualitative a pu déboucher après un laps de temps (après une stabilité des salariés) à une employabilité externe et même une employabilité initiative, ce qui explique la corrélation négative (-0,01) entre la flexibilité qualitative et l'employabilité des salariés, c'est-à-dire l'employabilité interne diminue au profit de l'employabilité externe quand la flexibilité qualitative augmente.

Ce pendant l'employabilité développée par l'entreprise (mais aussi par les salariés) est loin d'être uniquement un outil de gestion interne, elle peut susciter également une employabilité initiative chez les salariés de ces TPE.

Il est à constater donc que c'est TPE privées services informatiques où les employeurs remplissent les conditions d'une flexibilité et d'une employabilité initiative n'entravent pas la possibilité de développer, de cultiver, et de réaliser une employabilité initiative à leurs salariés qui peuvent devenir des concurrents.

Ces TPE jouent le rôle de transformation de la main d'œuvre et alimentent leurs concurrents et le marché du travail externe par un capital humain formé et compétent.

Rapport-Gratuit.com

Annexes

Annexe

Lettre d'accompagnement

Remarque préliminaire

Notre objectif est d'obtenir des réponses qui seront utiles uniquement et exclusivement dans un cadre universitaire.

- Les variables (questions) proposées ne servent en aucun cas à juger vos compétences. Nous cherchons simplement à connaître et à comprendre la nature de la flexibilité du travail et de l'emploi que vous adoptez dans votre entreprise et la façon dont elle affecte la constitution ou non d'un marché du travail interne, ainsi que le phénomène de l'employabilité.
- Le but donc de ce travail est avant tout un travail de recherche doctorale qui est de nature scientifique.
- Les attentes de ce travail sont de mettre à la disposition de la communauté scientifique, étudiante et chercheuse, une analyse objective sur un sujet partiellement récent dans notre pays.

Les réponses seront traitées avec le plus haut degré d'anonymat et de confidentialité.

Votre participation nous permettra d'obtenir une compréhension la plus objective possible sur les comportements des entreprises privées services (les TPE service) en matière de flexibilité du travail et de l'emploi.

Merci de votre participation

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Lettre d'accompagnement

Madame, Monsieur le dirigeant (l'employeur)

Melle FANDI Naziha doctorante en sciences de gestion spécialité « Gestion des ressources humaines » à la faculté des sciences Économiques, de Gestion et des sciences commerciales de l'université de Tlemcen, en cours de réalisation sous la direction du Professeur A.BENDIABDELLAH, une étude sur « la flexibilité de l'emploi et du travail, employabilité et compétence ».

Afin de mettre à la disposition des chercheurs une analyse objective des pratiques observées des entreprises au niveau de la région de Tlemcen, nous entreprenons une étude qui nous permettra de faire le point sur : la nature du type de la flexibilité de l'emploi et du travail adoptée par l'entreprise et son impact sur la constitution d'un marché du travail interne et sur l'employabilité des salariés, ainsi que sur la possibilité de constitution d'un capital humain.

De ce fait, il nous parait inévitable de disposer de votre appréciation d'expert. Aussi nous nous permettons de vous solliciter pour remplir le questionnaire ci-joint, qui à été conçu pour être simple et rapide.

Nous vous remercions sincèrement du temps que vous allez y consacrer. Vos réponses seront traitées avec le plus haut degré d'anonymat et de confidentialité.

Première parti

1) Information sur l'entreprise :

1- Branche (ou nature) d'activité de l'entreprise : ……

2- En qu'elle année votre entreprise a-t-elle été créé ?.....

3- L'appellation (le nom) de votre entreprise……

4- Fiche signalétique de l'entreprise

a)- Genre :

Masculin :……

Féminin :…….

Total :……..

b)- Age

Moins de 20 ans :……

De 20 à 35ans …….

De 35 à 60ans ……

De 60 ans et plus :……..

c)- Niveau d'instruction (spécifiez le nombre)

Sans instruction …….

Niveau primaire ou moyen

Niveau secondaire

Niveau universitaire

Formation professionnelle

Total

5- Qu'elle est la forme juridique de votre entreprise ?.....

- Personne physique
- SARL
- SPA
- SNC
- AUTRES…….(spécifiez)

6- Qu'elle est la nature de votre métier ?cochez les réponses qui vous conviens) :

- Achat / revente matériels informatique☐

- Maintenance et réparation (soft/hard) ☐
- Installations informatiques ☐
- Installations électroniques ☐
- Maintenance électronique ☐
- Autres…..(spécifiiez)

7- Qu'elles sont les catégories de clients de l'entreprise ? (cochez la réponse qui vous convient)

- Les ménages (famille), individu ☐
- Les fonctions libérales (avocat, médecin…..) ☐
- Les entreprises industriels (exemple……) ☐
- Les entreprises d'électroniques (exemple……) ☐
- Autres ……. (spécifiez)

8- L'entreprise est elle bénéficiaire ?.....

2)- **<u>données sur le dirigeant (l'employeur) :</u>**

1- quel est le niveau de votre instruction (et de diplôme) ? ……..

2- nature de formation du dirigeant …….

Cochez parmi les points ci- dessous la formation qui vous correspond le plus.

- Formation par apprentissage ☐
- Formation technique ☐
- Formation de gestionnaire ☐
- Formation de type commerciale ☐
- Formation post graduation spécialisée, exemple : DPGS…….. ☐
- Autres…….(spécifiez).

3- Expérience du dirigeant

Cochez parmi les points ci-dessous la durée d'expérience qui vous correspond le plus

De 0 à1ans ☐

De 2 à5ans ☐

De 6 à 9ans ☐

De 10 à15ans ☐

Plus de 15ans ☐

Deuxième parti :

Nous avons un questionnaire selon le modèle d'ATKINSON qui précise la flexibilité de l'emploi et du travail selon trois axes qui sont :

La flexibilité qualitative, la flexibilité quantitative et la flexibilité salariale

Vu la possibilité et l'importance du modèle d'ATKINSON de constitution d'une dualité du marché du travail, le questionnaire est suivi par des questions concernant les concepts de marché du travail interne et de l'employabilité

- les réponses seront quantifiées selon un questionnaire fermé.

La flexibilité qualitative du travail (flexibilité fonctionnelle ou interne) :

- Est ce que la réactivité des salariés aux nouveaux contextes de travail (par exemple : nouvelle conception, réglage ou maintenance d'un équipement rare ou différent…etc.) permet la mise en œuvre d'une capacité d'autonomie et d'auto- contrôle dans l'organisation du travail ? **Oui** ☐ **Non** ☐
- Est-ce que cette réactivité permet un accroissement du niveau de responsabilité et des compétences des salariés ? **Oui** ☐ **Non**☐
- Est-ce qu'il existe dans votre entreprise le phénomène de travail en groupe qui permet le transfère des compétences individuel en compétences collective ? **Oui** ☐ **Non**☐
- Est-ce que les compétences collectives permettent aux salariés l'adaptation rapide dans un contexte de travail nouveaux générer par un dysfonctionnement (par exemple : une erreur soudaine, une erreur inévitable…etc.) ? **Oui** ☐ **Non**☐
- Par l'accomplissement du travail quotidiennement, est ce qu'il y a accumulation d'expérience par résolutions de problèmes ? **Ou**☐ **Nor**☐
- Par l'accomplissement du travail quotidiennement, est ce qu'il y a les phénomènes de création, d'acquisition de transfère, de développement de connaissances et de compétences ? **Oui** ☐ **Non** ☐
- Est-ce que les connaissances acquise par le métier, sont inscrites, sauvegarder sur des supports (USB, CD, DISQUE DUR ou un manuel….) afin de servir comme une base de donnée et pour servir à un apprentissage permanent pour tous les employé ? **Oui**☐ **Non**☐

- En exerçant le travail quotidiennement, est ce qu'il y a production et utilisation de connaissances tacite ; c'est-à-dire des savoir faire non verbalisable, intuitive et non articulable, acquis par une expérience de collaboration qui reste difficile à formaliser (parce que c'est un savoir-faire difficile ou impossible à rédiger et qui réside dans l'esprit des employés) ? **Oui** ☐ **Non** ☐
- Avec les même salariés employés, est ce que vous modifiez le nombre d'heures de travail disponible, en fonction des besoins des clients ? **Oui** ☐ **Non**☐
- Est-ce que les salariés sont polyvalents dans leur travail (c'est-à-dire ont une mobilité horizontale et ont la capacité de réaliser différentes tâches ou missions successivement ou simultanément) ? **Oui** ☐ **Non**☐
- Est-ce que les salariés ont la possibilité et la facilité d'accès à des informations sur leur métier pour se former et s'informer autour d'une base de donnés ? **Oui** ☐ **Non** ☐
- Qu'elle est la forme (ou les formes) d'apprentissage utilisées dans l'entreprise pour détecter et corriger une erreur ? [selon le modèle américain de Argyris et Schön] :

Cochez la réponse qui vous convient :

☐ A)- le salarié (l'employé ou même l'employeur) apprend en effectuant une détection ou correction (réparation) selon un objectif et des procédures définis à l'avance, sans changer ni l'objectif ni les procédures préétablis.

☐ B)- le salarié apprend en effectuant une détection ou correction (réparation) en remettant en cause les objectifs et les procédures préétabli, et utilise et évolue ses représentations personnel, ce qui lui permet de réalisé des expériences.

☐ C)- le salarié apprend à apprendre, il modifie ou développe sa façon d'apprendre et tire des leçons de l'expérience. Ce qui permet d'améliorer les deux types d'apprentissage précédents(A) et (B).

- Le style de management (la hiérarchie) est t'il de nature : (cochez la réponse qui vous convient)

a)- Directif (autocrate)

b)- Explicatif

c)- participatif (paternaliste)

d)- Délégatif (Bureaucratif)

e)- Adaptatif (opportuniste)

La flexibilité quantitative de l'emploi et du travail :

- Utilisez vous des employés à statut précaire (emploi particulier) dans votre entreprise tel les contrats à durés déterminées, le travail temporaire, travail à temps partiel ?
- Si oui, quel est exactement l'emploi précaire que vous utilisez ? (cochez la réponse qui vous convient)
  - ☐ a- travail à temps partiel
  - ☐ b- contrat à durée déterminée
  - ☐ c- travail temporaire
  - ☐ d- autres ……..

- Si vous utilisez un ou plusieurs de ses formes précaire d'emploi (suscitées), précisez dans qu'elle fonction (pour qu'elle travail, ou tâche)

  …….

  ……..

  ……..

- Précisez S.V.P le nombre des salariés qui ont un statut d'emploi précaire

  …..

- Est-ce que les salariées à statut d'emploi précaire préfèrent que leur emploi soit à statut stable. ? **Oui** ☐ **Non** ☐

- Qu'elles sont les fonctions que l'entreprise externalise (par le biais de la sous traitance) ?
  - ☐ a- le service comptabilité
  - ☐ b- le service nettoyage
  - ☐ c- le service achat matériel
  - ☐ d- autres…….
- Quels sont les raisons ou objectifs qui ont poussées l'entreprise à externaliser le travail (c'est-à-dire a utilisé des emplois à statut précaire) ? (cochez la réponse qui vous convient)
  - ☐ a- les coûts d'emploi :
    - la réduction des coûts salariaux par la compression des salaires
    - baisser les charges sociales comme l'assurance maladie, les allocations de retraire

☐ b- le partage du travail :

- Donnez les chances à beaucoup de travailleurs en partageant le travail existant (par l'aménagement du temps de travail et la réduction des salaires pour chacun)

☐ c- les coûts de formation :

- Eviter les coûts de formation à l'intérieur de l'entreprise, (si l'investissement en formation des salariés n'est pas nécessaire pour l'entreprise)

d- cyclicalité et rejet du risque :

☐ - faire face aux saisonnalités et aux fluctuations de la demande du client, par le changement en volume d'emploi (c'est-à-dire en faisant recours à des employés externe non stable) pour éviter les risques inhérents aux investissements

Flexibilité salariale :

- Est-ce que le développement du niveau des compétences du salarié permet l'accroissement de son salaire par une prime ou bonus réversible (comme récompense) afin de l'inciter à faire plus d'effort et à acquérir plus de compétences ? **Oui** ☐ **Non** ☐
- Est-ce que l'évaluation du niveau des compétences atteint (ce qui aide l'employeur à donner un niveau de performance supérieur), permet la récompense du salarié par des primes et /ou bonus irréversible ?

  Oui ☐ **Non** ☐

- Est-ce que la croissance de la productivité du salariés peut donner une croissance de son salaire (per exemple : prime de résultats ou individualisation des salaires)? **Oui** ☐ **Non** ☐

Le marché interne du travail :

- Dans des conjonctures de variabilité, est ce que vous stabiliser l'activité de votre entreprise en rejetant les aléas sur d'autre entreprises ? **Oui** ☐ **Non** ☐

[C'est-à-dire est ce que l'entreprise se concentre sur le « cœur de son métier en externalisant quelque fonction par exemple par la sous traitance du service comptabilité, service achat d'outils..]

- Est-ce qu'il existe dans l'entreprise le phénomène d'apprentissage individuel et/ou collectif sur le tas ? **Oui** ☐ **Non** ☐

  [Apprentissage sur le tas= apprentissage réaliser par la réalisation du travail]

- Est-ce que l'entreprise (l'employeur) encourage l'apprentissage sur le tas ? **Oui** ☐ **Non**☐
- A l'intérieur de l'entreprise, est ce qu'il y a des emplois (des tâches ou missions) qui sont pourvus uniquement par apprentissage interne (apprentissage sur le bas) ?

  Oui ☐ **Non**☐

- Est-ce que l'entreprise organise pour ses salariés des formations spécifiques (formelles ou informelles) ? **Oui** ☐ **Non**☐
- Les compétences que vous cherchez (dont vous avez besoins) sont elles indisponibles directement sur le marché du travail externe ? **Oui** ☐ **Non**☐
- La formation initiale de vos salariés, pensez vous qu'elle est largement suffisante pour accomplir leur travail ? **Oui** ☐**Non**☐
- Parmi les objectifs de l'entreprise est ce qu'il figure :
  - la stabilisation de l'emploi de vos salariés **Oui** ☐ **Non**☐
  - la sécurité social **Oui** ☐ **Non** ☐
  - un salaire équitable **Oui** ☐ **Non**☐

  - Dans le cas où les salariés participent à l'augmentation de l'activité (les gains pour l'entreprise), est ce qu' il y a en contrepartie une stabilité de l'emploi et un salaire équitable (pour récompense) ? **Oui**☐ **Non** ☐
  - Dans le cas de besoin est ce que le salarié à le droit et la facilité d'obtenir une attestation de travail de la part de son employeur ? **Oui** ☐ **Non**☐
  - Est ce que l'entreprise (l'employeur) utilise une stratégie qui permet d'échanger la stabilisation des salariés contre leurs participations et coopérations aux bénéfices de l'entreprise ? **Oui**☐ **Non**☐
  - A l'intérieure de l'entreprise est ce qu'il y a un climat (des coutumes) qui permet le transfère et le partage des connaissances et compétences dans le collectif de travail ? **Oui**☐ **Non**☐

L'employabilité des salariés :

- Est ce que l'entreprise met en œuvre un processus d'entretien, d'évolution, et d'enrichissement des capacités productive de ses salariés afin de répondre aux progrès techniques toujours en évolution dans ce métier ? **Oui**☐ **Non**☐

Rapport-Gratuit.com

- Est ce que l'entreprise arrive à trouvé une adéquation entre ses ressources et ses besoins en main d'œuvres quantitativement et qualitativement (c'est à dire en terme de nombre et de compétence) ? **Oui** ☐ **Non** ☐
- Parmi vos salariés existe-t-il (des ou) un salarié qui à déjà travailler dans une autre entreprise auparavant (publique ou privé) ? **Oui** ☐ **Non** ☐
- Est ce que l'entreprise délivre à ses salariés (en cas de nécessité) un passeport ou une attestation de travail qui permet de franchir les frontières d'une autre entreprise ?

  Oui ☐ **Non** ☐

- Est ce que les salariés ont des compétences (savoir, savoir faire, savoir être) qui leur permettent de s'adapter rapidement et facilement à des contextes différents et urgents ?

  Oui ☐ **Non** ☐

- Dans le cas de séparation de l'entreprise de ses salariés (ou l'un d'eux) ; est ce que l'entreprise met à leur disposition des moyens pour trouvé un emploi ? (cochez la réponse qui vous convient)
  - ☐ a. leur reclassement en interne après formation
  - ☐ b. reconversion dans d'autres entreprises de la même activité
  - ☐ c. autres (précisez)……..
- Est ce que l'entreprise procure des formations d'adaptation au métier pour ses salariés ?

  Oui ☐ **Non** ☐

- Est ce que l'entreprise procure à ses salariés des formations qui leur permettent d'élargir leur réservoir de compétences et d'accroître le champ des métiers dans lequel ils peuvent être employer ? **Oui** ☐ **Non** ☐

L'avantage concurrentiel par la nature et la combinaison des ressources :

(Pour qu'une ressource humaine soit une source d'avantage concurrentiel, elle doit être : une ressource de valeur, une ressource rare, une ressource difficilement imitable par les concurrents, et l'entreprise doit avoir une organisation qui permet d'exploiter et de mobiliser ces ressources).

a- Est-ce que l'entreprise possède une ressource humaine (salarié) de valeur, qui permet de générer des rentes (c'est-à-dire une ressource qui permet de réduire les coûts de l'entreprise ou d'augmenter ses revenues) ? **Oui** ☐ **Non**☐

b- Est-ce que l'entreprise possède une (ou des) ressource rare ? (par exemple, une compétence ressource ; que les autres concurrents ne possèdent par ou ne maitrisé pas encore) ? **Oui**☐ **Non**☐

c- Est-ce que l'entreprise possède une ressource difficilement imitable ? par exemple un esprit d'équipe ou une culture d'entreprise qui permet un processus dynamique de création et de transfère de compétences ? **Oui**☐ **Non**☐

d- Est-ce que l'entreprise met en œuvre un mode d'organisation (une façon de gérer le travail et les travailleurs) qui permet de créer et d'exploiter des ressources de valeurs, rares, et difficilement imitables par les concurrents (c'est-à-dire est ce que l'entreprise utilise une structure ou un système de contrôle et d'incitation pour mobiliser ces ressources) ? ☐ **Oui** **Non**

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Index d'abréviations :

- **GPEC** : Gestion prévisionnelles des emplois et des compétences
- **ROME** : Répertoire opérationnel des métiers et des emplois
- **VAE** : Validation des acquis de l'expérience
- **DIF** : Droit individuel à la formation
- **NTIC** : Nouvelle technique d'information et de communication
- **AFNOR** : L'association Française de normalisation
- **MRP** : Matériel requirement planning
- **CAO** : Conception assistée par ordinateur
- **TQC** : Total quality contrat
- **JAT** : Just à temps
- **RATT** : Réduction et aménagement du temps de travail
- **PAS** : Programme d'ajustement structurel

Bibliographie :

Bibliographie :

1. Annick COHEN : toute la fonction ressource humaine, édition Dunod 2006.
2. Anne DURIEZ : le harcèlement moral, responsabilité des collectives et des agents, la lettre du cadre, juillet 2003.
3. Anne GRATACAP : la gestion de production, 2ème édition, Dunod 2002.
4. Alain FINOT : développer l'employabilité, INSEP consulting éditions 2000
5. André ORLEON : Analyse économique des conventions, 2ème édition, PUF 1994
6. Bernard BAUDREY : économie de la firme, coll. repère, la découverte 2003
7. Bernard GANGLOFF : l'individu et les performances organisationnelles, l'harmattan, 2000
8. B.MOIGEON : éduquer et former, l'apprentissage organisationnel, édition sciences humaines, 1998
9. B.KOGUT ; N.KULATILAKA : operating flexibility, global manufacturing and the option value of multinational network ; management science, vol 40 N° 1, 1994
10. B.PERRET, G.ROUSTANG : l'économie contre la société, affronter la crise de l'intégration social et culturelle édition le seuil 1993.
11. Bernard. CASIER : économie du travail et de l'emploi, Dalloz 2ème édition 1992
12. C.B.ALLEGRE ; A.E.ANDRASSIAN ; S.AUGRY ; M.BOUNY ; V.NEVEU ; S.PEREIRA : gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel, édition de book 2008.
13. Ch. DARVOGE ; D.NOYE : organisation le travail pour qu'il soit formateur, quels dispositif mettre en œuvre ? INSEP consulting éditions 2000.
14. Christine GAVINI : la gestion de l'emploi, édition économica 1997
15. Christophe EVERAERE : Management de la flexibilité, édition économica 1997
16. C.I.MENARD : l'économie des organisations, colle « repère », la découverte 1990
17. Dominique GLAYMANN : l'intérim, la découverte 2007.
18. Dominique BARUEL BENCHERGUI : employabilité et politiques managériales dans l'entreprise, l'harmattan 2005
19. Daniel BELET : Devenir une vraie entreprise apprenante, éditions d'organisation 2002
20. Dinitri UZUNIDIS ; Sophie BOUTLLIER : le travail bradé : automatisation, mondialisation, flexibilité. édition l'harmattan 1997
21. D.GAMBIER ; M.VERNIERES : le marché du travail, 3ème édition économica 1991
22. Dominique. THERY : la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, l'harmattan 1990

23. E.MARTINEZ : les salariés à l'épreuve de la flexibilité, édition de l'université de Bruxelles 2010

24. Eetou GELPI : futures du travail, l'harmattan 2001

25. F.NOGUERA : Management du temps de travail, Dunod édition 2006

26. F.KERLAN : guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation 1999

27. François. STANKIWICZ : travail, compétences et adaptabilité. édition l'harmattan 1998

28. Ghislaine ROY-LEMARCHAND : le management des compétences, développer les parcours professionnelle et l'employabilité, ESF édition 2007

29. Guy Le BOTERF : construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, 4ème édition 2006

30. Guy Le BOTERF : Développer les compétences des professionnels, édition d'organisation 2006

31. G.CETTE : le temps partiel en France, la documentation française 1999

32. G.HAMEL ; C.K.PRAHALAD : la conquête du futur, édition Dunod 1999

33. Guy Le BOTERF : de la compétence à la navigation professionnelle, essai sur un attracteur étrange, édition d'organisation 1997

34. G.Le.BOTERF : de la compétence, édition d'organisation 1995

35. Gérard MALGLAIVE : enseigner à des adultes, éditions PUF 1990

36. G.BECKER : human capital theory, NBER, New york 1964

37. Héloïse PTIT, Nadine THEVENOT : les nouvelles frontière du travail subordonné, Approche pluridisciplinaire, la découverte 2006

38. Hedva SARFATI : flexibilité et création d'emploi : un défi pour le dialogue social en Europe, édition l'harmattan 1999

39. J.M.PERETTI : dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert 2005

40. J.DE BANOT : immatériel, nouveaux concept, économica 2001

41. Jean-Claude TARONDEAU : la flexibilité dans l'entreprise, édition PUF 1999

42. J.F.AMADIEU ; L.CADIN : compétence et organisation qualifiante, édition économica, collection gestion poche, 1996

43. J.F.JACOT ; J.F.TROUSSIER : travail compétitivité, performance, édition économica 1992

44. J.GADREY: «l'insoutenable légèreté de l'analyse de productivité dans les services» dans J.DE BRANDT (sous la direction), les services productivité et prix, économica 1991

45. Jean Jaque PAUL : la relation formation-emploi, un défi pour l'économie, édition economica 1989

46. Jean Claude BARBIER : la flexibilité du travail et de l'emploi, édition Flammarion

47. Mathieu DE NANTEUIL-MIRIBEL ; Assâd EL AKERMI : la société flexible, travail, emploi, organisation en débat, édition ERES 2005

48. Muriel MAILLEFERT : l'économie du travail : concepts, débats et analyses. jeunes éditions

49. Nicolas VENEECLOO : théorie de la transformation de la main d'œuvre, préface de Jean VINCENS, édition économica 1982.

50. O.BOUBA OLGA : l'économie de l'entreprise, édition Seuil 2003

51. Olivier. E.WILLIAMSON : les institutions de l'économie, interedition 1994

52. OCDE : nouvelles orientation dans l'organisation du travail, la dynamique de relations professionnelles 1992

53. O.E.WILLIAMSON: comparative economic organization: the analysis of discrete alternative. Administrative science quarterly, VOL 36, 1991

54. OCDE : la flexibilité du marché du travail, nouvelles tendances dans l'entreprise 1989

55. O.E.WILLIAMSON: the economic institutions of capitalism. The free presse N.Y traduit en Français «les institutions de l'économie » Paris interedition 1985

56. Patrick. GENGOLANI : la précarité, que sais-je, PUS 2005

57. Patrick MICHELETTI : la polyvalence sous toutes ses facettes, une gestion des compétences plus efficace, édition d'organisation 2002

58. Paul SANTLMANN : qualification ou compétences, en finir avec la notion d'emplois non qualifiés, éditions liaisons 2002

59. P.WEINERT ; M.BAUKENS ; P.BOLLEROT ; M.PINESCHI ; GAPENNE ; U.WALWEI : l'employabilité : de la théorie à la pratique. Edition Peter Lang, édition scientifique européennes, Bern 2001

60. Philippe ZARIFIAN : objectifs compétences, édition liaison 1999

61. Pierre MORIN : la grande mutation du travail et de l'emploi, les éditions d'organisation 1997

62. P.COHENDET ; P.LLERENA : flexibilité, information et décision. préface : Mario AMENDOLA, économisa 1989

63. P.B.DOERINGER ; M.J.PIORE : internal labor markets and man power analysis 1971, 2ème edition (nouvelle introduction Sharpe, new York 1985)

64. R.SOPARNOT ; E.STEVENS : management de l'innovation, édition Dunod 2007

65. Rachel BEAUJOLIN-BELLET : flexibilité, régulations, transformations du travail, édition la découverte 2004

66. Richard BEREAD ; PIERRE. PASTOR : harcèlements, les réponses, édition liaison 2002

67. R.DIENG-KUNTZ ; O.CORBY ; F.GANDON ; A.GIBOIN ; J.GOLEBIOWSKA ; N.MATTA ; M.RIBIERE : Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, une approche pluridisciplinaire du Knowledge management 2ème édition Dunod 2000,2001

68. R.H.COASE : la firme, le marché et le droit, édition Diedort Arts et sciences paris 1997

69. Robert REIX : la flexibilité de l'entreprise, édition CUJAS paris 1979

70. Serge PAUGAM : le salarié de la précarité, PUF édition Avril 2000

71. Thomas COUTROT : critique de l'organisation du travail, la découverte 1999

Articles, Revues, Thèses :

72. A.KARZABI : séminaires post graduation ; module : économie de marché,2003

73. A.MARCHALL : principles of economics, Mac Millan and co 1948

74. A.LINDBECK ; D.J.SNOWER : « wage setting unemployment and insider outsider relations »,AER, vol76, n°2, 1986, P 235-240

75. BIT : Rapport sur l'emploi dans le monde 1996-1997. Genève 1996.

76. BIT : flexibility in working time, conditions of work digest, vol 5 N°2.genève 1986

77. C.PERRAUDIN ; N.THEVENOT ; B.TINEL ; J.VALENTIN : « la sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la forme du travail », Actuel Marx 2007, N°41, P153-164

78. Christophe EVERAERE : « emploi, travail et efficacité : les effets pervers de la flexibilité quantitative », Revue Française de gestion 3ème trimestre 1999, P5-21

79. C.BOCH-LONDON ; P.BOISARD ; J.Y.BOULIN ; T.COUTROT : « les expériences d'ajustement des salaires et de partage du travail » premières synthèses, Février 1994

80. H.LOPES : l'enjeu théorique des processus d'apprentissage en économie, thèse pour doctorat en sciences économiques, université de paris I panthéon Sorbonne 1993

81. J.C.GILARDI ; J.C.TARONDEAU : « technologies flexibles et organisation du travail », Revue Française de gestion N°63 ,1987.P 62-72

82. J.ATKINSON : « flexibility : planning for an uncertain futur », Manpower policy practice, N°1, 1985, P25-29

83. L.MAURIN : « subi ou choisi, la double face du temps partiel » Revue Alternative économique N°151 Septembre 1997

84. M.DUBOIS ; D.RETOUR : « compétence collective ; étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche », presse académiques de Nantes, 1998, Actes des 14ème journées national des TAE, Tome1

85. M.K.GOWING; J.D.KRAFT; J.C.QUICK: the new organizational reability. Washington, American psychological association 1998

86. Marie Hélène PAULIN : « la sous-traitance industriel en 1995, la hausse se confirme » statistique industrielles N°72, 1997

87. M.AOKI : « le manager japonais : le modèle J et le modèle A », problèmes économiques, Avril 1991, N°2255

88. M.J.PIORE "dualism in the labor market, a response to uncertainty and flux. The case of France » Revue économique, vol19,N°1 Janvier 1978

89. M.J.PIORE : Fragments of a sociological theory of wages, in proceeding of the 25th annual meetings of the industrial relations research association, IRRA, Madison 1975

90. N.THEVENOT ; J.VALENTIN : « une approche empirique de l'extériorisation de la main d'œuvre, études des entreprises industrielle Françaises 1984-2000 », XXIIIème journées de l'AES- Grenoble, 11-12 septembre 2003

91. N.AZOULAY ; O.WEINSTEIN : « les compétences de la firme » Revue d'économie industrielle, N°93. P117-154, 4ème trimestre 2000

92. N.SICHERMAN : «the Measurement of on the job training », journal of economic and social Measurement, Avril P221-230

93. O.FAVEREAU : « marchés internes, marché externes » Revue économique mars 1989, P273-328

94. P.COHENDET ; P.LLERENA : « Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise », Revue d'économie industrielle N°51, 1990

95. R.SANCHEZ; A.HEENE: Managing for uncertain future international studies of management and organizations. Vol 27 N°2, 1997

96. R.H.COASE : la nature de la firme, Revue Française d'économie 1987

97. R.NELSON ; S.WINTER : « A revolutionary theory of economic change », Cambridge University press 1982

98. R.C.EDWARDS ; M.REICH ; D.M.GORDON : « A theory of labor market segmentation », American economic review, N°63, 1973 P359-365

99. Voudouris IRINI : emploi atypique comme mode de flexibilité des organisations, thèse de doctorat en sciences de gestion, université paris X Nanterre, 1998

100. W.MCKINLEY ; J.ZHAO ; K.G.RUST : «A sociocognitive interpretation of organizational downsizing », Academy of management Review,N°25, 2000, P227-243

101. Y.LICHTEN BERGER : « la compétence comme prise de responsabilité », intervention au séminaire ETMI, Dijon, 2-3octobre 1997 ; LEBOTERF.G évaluer les compétences, quels jugements ? quels critères ? quelles instances ? éducation permanente, N°135 Février 1998 (P143-151)

102. Actes de la conférence Euro-Maghrébine : la formation, l'emploi et l'employabilité- Alger 27-29 avril 2002, Co-organisée par le ministère de la formation professionnelle

103. Baromètre outsourcing RH Merlan 2004

104. Revue : laboratoire de recherche sur les économies euro-méditerranéennes : université d'Oran, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Formation et production des compétences, enjeux et perspectives. Réflexion sur la formation professionnelle de la gestion des compétences, un état des lieux interdisciplinaire, édition Dar El Gharb 2007

105. Ahmed Bouyacoub : les PME en Algérie quelle réalité ? in entrepreneur et PME, Approche Alagero-Française, collection logique sociales dirigée par Bruno PEQUIGNOT, édition l'harmattan 2004 (P75-94)

106. E.VATTEVILLE : Management stratégique de l'emploi. Editions EMS 2003

Rapport-Gratuit.com

Tableaux :

Tableau 1:Production de masse, production flexible : deux systèmes d'organisation industrielle 31
Tableau 2:les différentes formes de travail atypique 65
Tableau 3:la flexibilité externe 67
Tableau 4:l'approche par les écarts en GPEC 93
Tableau 5:les modes de manifestation du savoir 106
Tableau 6:: mobilité géographique et mobilité fonctionnelle 109
Tableau 7: l'avènement du concept de l'employabilité 120
Tableau 8:cadre d'analyse des ressources en tant que source d'avantage concurrentiel 136
Tableau 9:les modes de conversion des connaissances 144
Tableau 10: nombre et statut des salariés selon la taille des entreprises 195
Tableau 11: Calcule de coefficient de corrélation N°1 204
Tableau 12: Calcule de coefficient de corrélation N°2 206
Tableau 13: Calcule de coefficient de corrélation N°3 208

Schémas :

Schéma 1 **:** Le recul de l'intégration verticale, source de flexibilité 21
Schéma 2: Flexibilité interne et flexibilité externe 24
Schéma 3**:**L'ajustement de la capacité de travail aux besoins4 40
Schéma 4:le nouveau modèle d'emploi 61
Schéma 5:l'apprentissage en simple boucle (Agyris et Schon 1974) 154
Schéma 6:l'apprentissage en double boucle (Argyris et schon1974) 155
Schéma 7:l'apprentissage en triple boucle (Argyris et Schon 1974) 155
Schéma 8:Les relations entre les caractéristiques du capital humain et les diverses modalités d'emploi 182
Schéma 9: démarche traditionnelles de constitution d'un échantillon 194

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Sommaire

Introduction générale : 1

Chapitre I 1

Facteurs flexibilisant l'entreprise 1

et l'organisation du travail 1

Introduction : 11

Section I *: L'existence de la firme comme une réponse aux coûts engendrés par le marché* : 12

I-1 Choix entre l'entreprise et le marché : 13

1. Le marché 14

2. L'entreprise et contractualisation de l'emploi : 14

2-1 Le choix de la solution entreprise par la spécificité des actifs : 16

3. Les formes hybrides : 18

3.1 Flexibilité et réseaux : 20

3.1.1. De l'intégration verticale au partenariat : 20

3-1-2 la sous-traitance : 22

3-1-3- le partenariat : 23

3.1.4 L'entreprise virtuelle : 24

Section II *: l'organisation du travail et nouveaux contexte économique : vers plus de flexibilité.* 25

II.1 L'organisation flexible : une suite à l'avènement organisationnel : 25

1- La remise en cause du système Taylorien : 25

2- La remise en cause du fordisme : 27

3- La solution par la flexibilité : 29

II-2- le passage de la grande entreprise à une taille plus petite d'entreprise; Les firmes réseaux : 32

1- Small is bieutiful *:* 32

2- L'importance des réseaux dans le processus de flexibilisation : 32

2-1- politiques de libération et changement du contexte économique : 32

*2-*2 le fonctionnement des réseaux : de la centralisation à la déconcentration *:* 33

2-3- types de réseaux : 34

II-3- Une demande variable : 37

1- Le changement des critères de la concurrence : 37

2- L'émergence de la démarche en flux tirés comme processus de production : 38

3- Le rôle de la technologie flexible : 39

4- L'impact sur l'utilisation du travail et la gestion de l'emploi : 40

II -4- le secteur tertiaire : les services : 42

1- De l'industrialisation à la tertiarisation de l' économie : 42

2- L'affectation de l'emploi par la tertiarisation : 44

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Conclusion : 46
CHAPITR II 1
Flexibilité de l'emploi et du travail et 1
changement de contrat, ver un dualisme 1
du marché du travail 1
Introduction 47
Section I *: flexibilité de l'emploi et du travail: définitions, formes et types* : 48
I.1. définition de la flexibilité : 48
I.2. formes de flexibilité de l'emploi et du travail: 49
1. La flexibilité opérationnelle : 49
1.1 la flexibilité interne (qualitative) 50
1.2 Flexibilité externe (quantitative, numérique) : 51
2. La flexibilité salariale : 51
3. L'organisation du temps de travail, élément essentiel pour la flexibilité du travail et de l'emploi : 52
I.3 les types des emplois flexibles comme nouvelles formes d'emploi : 54
1. *Le travail à temps partiel* : 54
2. Le travail à domicile (télétravail) 55
3. Le travail à durée limitée : 55
3.1 le travail temporaire : 56
3.1.1 les contrats à durée déterminée (CDD) 56
3.1.2 l'intérim : 56
3.2 La sous-traitance : 58
3.3 Le travail indépendant : 60
I.4.Les approches de la flexibilité de l'emploi et du travail (OCDE) : 61
Section II : *le passage du contrat salarial au contrat commercial via les nouvelles formes d'emploi* . 63
II.1 changement de la nature de la subordination : 68
1. Frontière de l'entreprise et hybridation de la subordination : 70
2. Relation d'emploi triangulaire et double subordination 70
Section III : *externalisation et internalisation du travail par la flexibilité* : 71
III.1 travail flexible entre externalisation et internalisation ; pourquoi faire ? 71
1. Les coûts d'emploi : 71
2. Le partage du travail : 72
3. Les coûts de formation : 73
4. Cyclicalité et rejet de risque 74
5. La syndicalisation en mouvement : 74
6. Actifs humain spécifique et intégration : 75

***Section IV** : Dualisme du marché du travail*..... 79
IV.1 le marché interne : 81
1. La coordination des règles à l'intérieur du marché interne : 82
2. Fidélisation de la main d'œuvre par les marchés internes : 83
IV-2- les passages entre marché interne et marché externe : 84
IV.3 Le marché externe : 85
IV.4. l'entreprise flexible : 87
Conclusion : 89
Chapitre III 1
La démarche GPEC et l'employabilité 1
comme support de la flexibilité de l'emploi. 1
Introduction 90
***Section I** : la démarché GPEC*..... 91
I.1 historique, définition et objectifs de la démarche GPEC 91
1. les débuts de la démarche GPEC : 91
2. Définition de la GPEC : 92
3. Les objectifs de la GPREC : 94
I.2 Les étapes et méthodes de la démarche GPEC..... 95
1. Les étapes de la démarche GEPC : 95
2. Les méthodes de la GPEC : 95
I.3 les outils de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : 97
1. L'analyse des emplois : 97
1.1 *L'emploi-type*..... 97
1.2 Les familles professionnelles et les métiers : 98
1.2.1 les familles professionnelles : 98
1.2.2 Les métiers : 99
1.3 *Les référentiels* : 99
1.3.1 Le référentiel des emplois..... 99
1.3.2 *Le référentiel des compétences* : 100
1.3.3 *Le référentiel de formation* : 101
1.4 Les cartes des emplois et des compétences : 101
1.5 *Les emplois sensibles* : 101
2. L'analyse des compétences : 103
1. *L'entrée par les performances* : 104
2. *L'entrée par les pratiques professionnelles* : 104
3. *L'entrée par les ressources* : 105
***Section II** : la mobilité comme mesure d'accompagnement de la GPEC* : 107

1. Les différents types de mobilité : 107
2. La mobilité augmenté par la précarité (par la flexibilité quantitative) 110
3. Les facteurs déstabilisant les marchés internes et nouveaux espaces de mobilité interne :..... 111
Section III *: l'employabilité*..... 114
III.1. l'employabilité : un compte en évolution dans le temps 114
1. L'employabilité du début du XXe siècle jusqu'au années 1930-1950..... 114
2. L'employabilité des années 1950-1960 : catégorie médico-sociale : 115
3. L'employabilité des années 1960-1980..... 115
4. L'employabilité des années 1980-1990..... 116
III.2 L'employabilité est un phénomène partagé entre l'entreprise et le salarié :..... 121
1. L'employabilité : responsabilité de l'employeur (de l'entreprise) 122
2. L'employabilité : responsabilité du salarié :..... 123
III.3 les compétences : un facteur déterminant de l'employabilité :..... 124
III.4 Employabilité et flexibilité de l'emploi :..... 126
1. L'emploi précaire contraint : 127
2. L'emploi à statut fort mais à faible contenu : 127
3. L'emploi identitaire : 128
4. L'emploi étape :..... 128
Conclusion..... 130
Chapitre IV l'importance des compétences et rôle de l'apprentissage dans un contexte de flexibilité . 1
Introduction 130
Section I : *de l'allocation des ressources par le marché ver la création des ressources par la firme.* 131
I-1-L'approche par les ressources : 132
I-2-L'avantage concurrentiel par l'approche par les ressources :..... 133
1- Natures et rôles des ressources : 134
2- L'approche par les ressources appliquer à la flexibilité du travail 136
1.1 la flexibilité quantitative..... 136
1.2 La flexibilité qualitative : 138
Section II : *l'importance des connaissances dans le processus d'apprentissage* :..... 139
II.1. Les connaissances et mémorisation des routines : 139
es motivations de la capitalisation des connaissances 141
II-2-La nature des connaissances et leurs modes de création : 141
1. La nature des connaissances :..... 142
1.1 les connaissances tacites :..... 142
1.2 Les connaissances explicites (codifiables) : 142
2. Les modes de conversion (et de création) des connaissances (Nonaka 1994, Nonaka et Takeuchi 1997) :..... 143

2.1 la socialisation : 143

2.2 L'extériorisation : 143

2.3 La combinaison : 144

2.4 L'intériorisation : 144

Section III : *la compétence organisationnelle au cœur de la flexibilité stratégique via l'approche par les ressources :* 145

III-1-Les compétences individuelles et collectives au cœur de la compétence organisationnelle : 147

SECTION IV- l'utilisation de l'apprentissage et des connaissances dans l'organisation (l'entreprise) dans un contexte de flexibilité 148

IV-1- Définition de niveaux d'apprentissage : 148

IV-2- Les niveaux de l'apprentissage 150

1. l'apprentissage individuel et collectif 150

2. L'apprentissage organisationnel : 151

IV-3- Les différentes formes de l'apprentissage : 153

IV-4- Les trois boucles d'apprentissages organisationnel 153

1. L'apprentissage en simple bouche (simple loop learning) 153

2. L'apprentissage en double boucle (double loop learning) 154

3. L'apprentissage en triple boucle (deutro learning) 155

IV-5- La possibilité du passage de la flexibilité opérationnelle à la flexibilité stratégique par le biais de l'apprentissage. 155

IV-6- Articulation entre la flexibilité du travail et l'apprentissage : 157

1. La flexibilité statique 157

2. La flexibilité dynamique : 158

Conclusion 160

CHAPITRE V 1

Cadre organisationnel de la flexibilité qualitative et nature du capital humain selon l'internalisation / extrnalisation de l'emploi 1

Introduction : 161

Section I : *Les conditions organisationnelles de la flexibilité qualitative du travail et de l'emploi* 162

I-1- Flexibilité, apprentissage et expérience : 162

I-2- les compétences *:* 163

1-le rôle régulateur de la compétence dans un contexte de flexibilité : 168

I-3- La stabilité de l'emploi *:* 172

I-4- La polyvalence *:* 173

I-5- Flexibilité et formation *:* 174

- La formation formelle : 177
- La formation informelle : 177

I-6- Une hiérarchie de plus en plus réduite *:* 180

***Section II** : Critères et différents modes de gestion du capital humain, internalisation et externalisation de l'emploi* 180
II-1- les critères de gestion du capital humain *:* 181
1- La valeur stratégique du capital humain 181
2- Le caractère unique du capital humain **:** 181
II- 2- Les différents modes de gestion du capital humain *:* 183
1-** Le développement du capital humain **: 183
2-** Acquérir le capital humain **: 183
3-** Contractualiser le capital humain **: 184
4-** Créer des alliances de capital humain **: 185
Conclusion : 186
Chapitre VI 1
Partie empirique 1
***Section I :** le choix du secteur d'activité et de la taille des entreprises étudiées* : 188
***Section II :** Méthodologie de recherche* : 191
II.1. les objectifs de recherche : 191
II.2. les modalités pratiques de la recherche : 193
1- démarches de constitution de l'échantillon : 193
2- les entreprises (TPE) appréhendées par l'étude : 195
1. les entreprises étudiées et date de création : 195
2. taille des entreprises étudiées selon le nombre et le statut des salariées : 195
3. Profil du dirigeant : 196
***Section III :** Analyse qualitative des données présentées par les TPE* : 197
III.1 Analyse qualitative du modèle de « l'entreprise flexible d'ATKINSON » : 197
1.1 *Remarques sur les taux de flexibilité selon le modèle d'ATKINSON observé dans les TPE :* 201
1.2 Remarques sur *les* taux de flexibilité quantitative des entreprises étudiés 201
III.2 Calcul de coefficient corrélation entre la flexibilité qualitative et le marche du travail interne : 204
III. 3- Calcul de coefficient de corrélation entre le marché interne du travail et l'employabilité : 206
III. 4- Calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et employabilité : 208
***Conclusion cas pratique** :* 210
CONCLUSION GENERALE 222
Conclusion générale 213
Annexes 219
Index d'abréviations : 230
Bibliographie : 231

Résumé :

La flexibilité dans son volet ressources humaines n'est qu'un résultat de l'effritement de la grande entreprise en taille plus petite, ce qui a aboutie à la flexibilité des fonctions de l'entreprise, dons parmi la flexibilité de l'emploi et du travail générant par la suite le phénomène de l'employabilité.

L'objectif de cette étude est de répondre à la problématique selon laquelle, si les TPE peuvent construire et conserver un marché du travail interne en leur sein par la flexibilité qualitative.

Également, il est question de vérifier si ces TPE peuvent adoptées la flexibilité de l'emploi selon le modèle de ATKINSON, et si cette flexibilité peut permettre l'employabilité des salariés dans ces entreprises. Nos résultats ont montrés l'existence de corrélation positive forte (+0,85) entre la flexibilité qualitative et le marché du travail interne contrairement à ce que pense PIORE.

Une corrélation positive modérée entre marché interne du travail et employabilité (+0,12) est observer et enfin, une corrélation négative faible (-0,01) entre flexibilité qualitative et l'employabilité; ce qui exprime la possibilité du passage d'une employabilité interne à une employabilité externe des salariés.

Mots clé: flexibilité par la taille de l'entreprise, la flexibilité selon ATKINSON, dualisme du marché du travail, les compétences, l'employabilité.

ملخص :

تعتبر المرونة من جانب الموارد البشرية نتيجة لتفكك الحجم الكبير للمؤسسة إلى حجم أصغر, هذا ما أدى إلى مرونة وظائف المؤسسة بحيث نجد مرونة الشغل و العمل ما نتج عنه ظاهرة التشغيل (employabilité) .

الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بمدى إمكانية المؤسسات المصغرة على تكوين سوق عمل داخلي و الحفاظ عليه, وكذلك لمعرفة هل هذه المؤسسات تستطيع تطبيق المرونة بداخلها حسب نموذج أتكنسون, وهل المرونة النوعية للعمل تسمح لها بتشغيل العمال داخلها.

أظهرت نتائج الدراسة على وجود ارتباط إيجابي قوي (+0,85) بين المرونة النوعية وسوق العمل الداخلي للمؤسسات الصغيرة جدا وهذا ما يفسر وجود سوق عمل داخلي عكس ما يرى بيور, وكذلك وجود ارتباط إيجابي ضعيف(+0,012) بين سوق العمل الداخلي والتشغيل, بالإضافة إلى وجود ارتباط سلبي ضعيف (-0,01) بين المرونة النوعية والتشغيل وهو ما يوضح إمكانية الانتقال من التشغيل الداخلي للعمال إلى التشغيل الخارجي.

الكلمات المفتاحية : المرونة حسب حجم المؤسسة, المرونة حسب نموذج أتكنسون, ازدواجية سوق العمل, المهارات, التشغيل

Abstract :

Flexibility is considered as a result of disintegration. The large size of enterprise's is the smaller one, from the human resources. This led to the flexibility of enterprise function's by which we find the employment. There for, the employ ability phenomenon's is resulted.

The objective of this research is to bring the problem concerning the ability of the very small enterprise's an internal work market to protect it, using a qualitative flexibility .

Also to know if these enterprise's can apply the flexibility in their according to the ATKINSON model, more ever to know if the qualitative flexibility of employment alones to employ the workers inside these enterprise's.

The result showed that there is a strong positive correlation (+0,85) between qualitative flexibility and the internal work's market. Of too very small enterprise's contrary to what PIORE sees about that.

A positive correlation (+0,12) to, exist between internal work's market and employ ability and a weak negative correlation between qualitative flexibility and employability (-0,01) to clarify the possibility of moving from internal employability to external employability of workers.

Key words: Flexibility according of the size of enterprise's, flexibility according to ATKINSON model, competences, dualism of work market, employability