La Flexibilité

INTRODUCTION **3**

PARTIE I : QU'EST CE QUE LA FLEXIBILITE ? **4**

I Définition générale. **4**

II Historique. **5**

III Les différentes formes de flexibilité. **6**

PARTIE II: IMPACT ET MISE EN ŒUVRE DE LA FLEXIBILITE **9**

I L'environnement placide aléatoire et regroupé. **10**
A – Définition des environnements : 10
1 – L'environnement placide aléatoire : 10
2 – L'environnement placide regroupé : 10
B – Vers quel type de flexibilité ? 10
1 – La flexibilité quantitative : 10
2 – la flexibilité temporelle : 11
C – Quelles entreprises ? 12
1 – L'environnement placide aléatoire : 12
2 – L'environnement placide regroupé : 12

II L'environnement mouvant réactif. **13**
A – Définition : 13
B – Vers quel type de flexibilité ? 13
1 – La flexibilité fonctionnelle ou flexibilité des tâches : 13
2 – La flexibilité organisationnelle : 14
C – Quelles entreprises ? 14

III L'environnement de champs turbulent. **15**
A – Définition 15
B – Vers quel type de flexibilité ? 15
C – Quelles entreprises ? 17

PARTIE III : LES FREINS AU DEVELOPPEMENT DE LA FLEXIBILITE. **18**

I Les freins issus de l'environnement. **18**
A - Cadre législatif : 18
1 - Les sources imposées : 18
2 - Les sources négociées : 18
B – Image : 21
C - Influence inertie des concurrents : 21

II Les freins propres à l'entreprise. **21**
A – Les salariés : 21
B –Les représentant du personnel: 22
C – Le coût de la flexibilité: 23

CONCLUSION **24**

BIBLIOGRAPHIE **25**

Introduction

Dans le contexte actuel de la globalisation et de la nouvelle économie, les entreprises sont amenées de plus en plus à relever le défi de la performance et de la compétitivité et ce quelque soit le type d'environnement dans lequel elles évoluent afin d'assurer leur pérennité. Cependant, cet environnement peut revêtir différents aspects, selon l'époque tout d'abord mais aussi selon les secteurs de l'économie. Il apparaît ainsi comme déterminant au vu des différentes stratégies que peuvent mettre en place les entreprises. Cependant malgré cette diversité la notion de flexibilité apparaît comme nécessaire à chacun d'entre eux. En effet si, l'environnement pouvait être considéré comme stable durant la grande époque du Taylorisme, il n'en n'est plus de même maintenant. La recherche de flexibilité par les entreprises apparaît donc comme obligatoire aujourd'hui. Comment en effet répondre à des fluctuations plus ou moins fortes, mais de plus en plus courantes de la demande ? Comment faire face à des innovations technologiques constantes ?

La nécessité de s'adapter apparaît donc évidente, cependant cette adaptation doit pour permettre à l'entreprise de rester compétitive se faire de plus en plus rapidement et à moindre coûts. Les firmes doivent donc disposer de facteurs de production ajustables tels que nous l'avons vu en gestion de production (processus, produits…), mais qu'en est-il de des ressources humaines, facteur de production s'il en est très particulier ? Comment autoriser cette hausse de productivité et d'efficacité, sans pénaliser la vie personnelles des salariés ?

Afin de déterminer comment la main d'œuvre peut être utilisé comme un levier, nous allons d'abord dans une première partie déterminer la notion de flexibilité en observant les différents modèles de production suivant les époques et en étudiant les différentes formes de flexibilité à disposition des entreprises. Nous verrons ensuite que suivant le type d'environnement, plus ou moins stable, les entreprises adoptent des stratégies différentes et vont donc utiliser différents aspects de la flexibilité de la main d'œuvre. Enfin nous verrons, qu'il existe des freins aussi bien internes qu'externes, à cette flexibilité des les ressources humaines.

Partie I : Qu'est ce que la flexibilité ?

I Définition générale.

La flexibilité est apparue en réponse à un système rigide ne pouvant s'adapter aux impératifs d'aujourd'hui, changement rapide de la conjoncture, variation de la demande…
En effet, il fallait des remaniements très lourds d'adaptation à des changements non anticipés de l'environnement qui devient de plus en plus incertain et concurrentiel.
L'origine du mot flexibilité vient de « flexibilis » dérivé du verbe latin « flectere » qui signifie courber, plier Ce mot « flexibilité », évoquait donc la qualité de ce qui plie sans rompre .
J.C Tarondeau compare l'entreprise à un roseau qui doit plier mais ne pas se rompre. Ainsi, les entreprises dotées d'une grande flexibilité s'adapteront de manière à conserver des niveaux de performance satisfaisants tandis que les entreprises rigides seront menacées de rupture définitive.

D'un point de vue économique, on peut définir la flexibilité comme la capacité d'adaptation à des changements non anticipés de l'environnement, qui devient de plus en plus incertain et concurrentiel. Il s'agit de l'aptitude de l'entreprise à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement économique et accroître sa probabilité de survie. Ainsi les plus flexibles s'adapteront aux fortes turbulences de l'environnement alors que les plus rigides se trouveront menacées de rupture fatale.

D'après Reix la flexibilité n'est en fait qu'un moyen de faire face à l'incertitude ; et traduit donc l'aptitude qu'a l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle.

Les choses ont évolué au cours des années 60, lorsque l'on commença à parler d'horaires flexibles. A ce moment, il s'agissait d'un progrès social. Ainsi par exemple, le fait de travailler les dimanche (pour faire tourner les machines) ou encore de permettre aux femmes de ne pas travailler le mercredi (pour s'occuper de leurs enfants) sont quelques unes des conséquences possibles de la mise en place de la flexibilité au sein de l'entreprise. Ainsi, les entreprises devront non seulement tenir compte du développement de la société elle même (et de l'environnement) mais aussi de l'épanouissement de leur capital humain au sein de l'entreprise.

⇒ **Avec le temps, la flexibilité est devenue une stratégie face à un environnement de plus en plus incertain, à la globalisation des marchés, à la variation de la demande qui exige des produits de plus en plus diversifiés, mais dont la durée de vie ne cesse diminuer.**

De nos jours, la flexibilité tient une part importante au sein même de l'organisation, des produits et des horaires et est devenue une stratégie pour l'entreprise lui permettant de répondre aux besoins sans cesse croissants de l'environnement.

II Historique.

La mise en place d'un type de flexibilité dépend du mode d'organisation de l'entreprise. Or depuis le début de l'industrialisation, les systèmes de production ne cessent d'évoluer vers des niveaux de complexité de plus en plus élevés pour s'adapter aux différents environnements économiques. L'historique de ces types d'organisation, selon les différents états de l'environnement économique, nous amène à distinguer trois modèles de production :
Le modèle de « standardisation », le modèle de « variété » et le modèle de « réactivité ».

- **Le modèle de standardisation :**

Mieux connu sous le modèle « Taylorien-Fordien », ses caractéristiques sont le travail à la chaîne, la production de masse de produits ayant un long cycle de vie et la séparation des tâches. L'avantage de ce système réside dans son efficacité lorsqu'il est appliqué dans un environnement où la demande est homogène et où la croissance est régulière. Ce système est caractérisé par une forte mécanisation des ateliers de production, par des méthodes propres de gestion et de décision (recherche opérationnelle, gestion des stocks) ainsi que par l'effort constant de réduction des coûts (économie d'échelles pour une production de masse), puisque le prix est considéré comme la variable de concurrence centrale. Mais dans ce modèle on considère le marché comme homogène et les besoins standardisés. Or ceux-ci doivent être caractérisés selon leur degré de précision et avec des spécialisations différentes selon les individus. C'est pourquoi les organisations se sont orientées vers un système de variété.

- **Le modèle de variété :**

Il consiste à pratiquer une concentration par intégration technique, économique et financière afin que la taille obtenue permette de mobiliser les ressources nécessaires pour un développement en continu des produits nouveaux. Ce modèle s'applique à un environnement économique où la demande se transforme progressivement d'une demande homogène à une demande variée, incertaine et exigeante sur la qualité des produits. Ainsi en 1920, on a assisté à l'émergence d'un modèle inspiré par Général Motors, qui tient compte non seulement de caractéristiques personnalisées mais, de services incorporés dans les produits tels que : le raccourcissement des délais de livraison, la maintenance et la création de service après vente….Dans ce modèle, c'est l'exigence en matière de services qui devient le facteur de concurrence et non le prix, même si on continue de vouloir rationaliser la production pour réduire les coûts.
On constate bien que le modèle de variété diffère largement du modèle de standardisation par le fait qu'il induit un nombre de marché plus grand notamment. La réduction des coûts s'obtient aussi par des économies de gamme ou de variété, grâce à l'utilisation d'inputs communs aux différents produits finaux (différenciation retardée). Aussi, on assiste aujourd'hui à de nouvelles formes de flexibilité, de plus en plus pointues, d'un point de vue technologique, et de plus en plus exigeantes, d'un point de vue commercial.

- **Le modèle de réactivité :**

Ce modèle est en rupture radicale par rapport aux systèmes précédents, car ici l'environnement varie constamment et la concurrence se fait sur les délais de livraison. La firme ne peut donc plus considérer son organisation comme éternelle.

Dès les années 60, la compétition des firmes s'est déplacée autour d'un impératif de réactivité. La réactivité est une nouvelle forme de flexibilité dite *dynamique* et se traduit comme la capacité de la firme à reconfigurer rapidement ses ressources de production, et la capacité à répondre rapidement aux exigences des consommateurs (à travers des délais de livraison les plus courts possibles). Cela implique la nécessité d'une étroite dépendance entre l'organisation de la firme et la variation de l'environnement (variation de la demande et forte concurrence).

⇒ Cette évolution de l'environnement va donc pousser l'entreprise à remettre en question son organisation en fonction des évolutions présentes et anticipées de son environnement.

Dans ce sens l'entreprise peut adopter deux types de flexibilité :

⇒ Pour être réactive l'entreprise doit être capable d'une adaptation continue aux évolutions, c'est à dire qu'elle doit mettre en place une flexibilité opérationnelle ou réactive caractérisée par la capacité à réagir de façon continue dans le temps aux variations de l'environnement.

⇒ Mais avec l'environnement en perpétuel changement, la flexibilité dynamique ne peut se contenter d'être réactive, elle doit être aussi proactive.

⇒ **La flexibilité proactive ou d'initiative** repose sur la capacité de création et d'anticipation par rapport à l'environnement, c'est l'entreprise qui vient modifier certaines caractéristiques de l'environnement par un comportement innovateur. L'objet de la concurrence devient l'innovation, dans le cas présent l'entreprise ne fait pas que réagir mais au contraire elle agit afin de modifier en sa faveur l'évolution de l'environnement.

III Les différentes formes de flexibilité.

Il existe une multitude de forme de flexibilité mais ici nous nous concentrerons sur cinq dimensions principales du concept de la flexibilité, à savoir : la flexibilité organisationnelle, la flexibilité fonctionnelle, la flexibilité quantitative, la flexibilité temporelle, et la flexibilité les coûts de main-d'œuvre.

- **La flexibilité organisationnelle** ou la capacité d'une entreprise d'adapter ses stratégies d'affaires à l'évolution de la situation, constitue un contexte plus large et propice à la flexibilité du milieu de travail. Les entreprises doivent surveiller constamment leur environnement pour y déceler nouveaux problèmes et occasions.

Pour évoluer, une organisation doit reconnaître les problèmes auxquels elle fait face, et concevoir et mettre en oeuvre de nouvelles stratégies d'affaires. Si elle est incapable de réagir, ou réagit trop lentement, elle risque de devoir fermer ses portes ou de mettre à pied des travailleurs. D'autre part, si l'organisation reconnaît tôt que la demande pour un type de produits diminue et qu'elle peut se convertir rapidement à la production d'un produit de remplacement, elle aura beaucoup moins besoin de flexibilité quantitative et disposera de plus de temps pour effectuer les ré affectations internes.

- **La flexibilité fonctionnelle** représente la capacité d'un organisme à redéfinir les tâches. Dans certaines organisations, on constate un changement fondamental: l'idée d'un « poste » défini est remplacée par celle du *besoin d'employés polyvalents* capables d'exercer des tâches multiples et diverses. Dans d'autres organisations, ce changement peut se limiter à *retracer les lignes qui déterminent les emplois individuels*. Cette flexibilité des tâches peut être combinée ou non avec des attentes relatives à l'amélioration constante des compétences (on utilise souvent l'expression « l'apprentissage continu »).

Si les entreprises s'attendent à une amélioration des compétences, leur réussite dépendra de la *motivation des employés* à acquérir de nouvelles compétences ainsi que des occasions de formation disponibles. Les compétences génériques pourraient être utiles à un grand nombre d'employeurs et les travailleurs pourraient vouloir investir dans ce type de capital humain général. Il est improbable, cependant, qu'en l'absence de garantie de sécurité d'emploi, les employés investissent de plein gré dans des compétences spécifiques à un employeur. Par conséquent, la flexibilité fonctionnelle dépend souvent, en pratique, de la continuité d'emploi.

- **La flexibilité quantitative** a trait à la modification de la somme de travail. Les entreprises peuvent modifier soit le nombre de leurs employés, soit le nombre d'heures de travail de chaque employé.

La législation du travail peut être extrêmement importante à l'égard du choix du type de flexibilité quantitative de l'employeur et de la manière de l'appliquer. La décision de ne pas remplacer les travailleurs qui quittent l'entreprise prend du temps à se réaliser, alors que les mises à pied représentent la méthode traditionnellement la plus rapide pour réduire le nombre d'employés. Mais la direction peut aussi avoir recours dans ce dernier cas à un contrat de courte durée ou non renouvelable, à du travail temporaire ou à des contrats avec des firmes externes.
D'un autre côté, le travail à temps réduit et les heures de fonctionnement réduites de permettent de répartir également entre tous les employés un nombre total identique d'heures de travail réduites, plutôt que de le faire porter sur les travailleurs marginaux qui jouissent souvent de peu d'ancienneté.

Les entreprises européennes ont tendance à avoir recours au partage du travail pour parvenir à la flexibilité quantitative parce que, d'une part, elles doivent verser d'importantes indemnités de départ lors de licenciements, et d'autre part, elles répondent à des raisons culturelles. Elles ont alors l'avantage de renforcer la cohésion de l'équipe et de conserver davantage les travailleurs compétents.

- **La flexibilité temporelle** renvoie à la capacité des organisations de changer les horaires de travail des employés. Pour satisfaire les besoins des clients ou pour rentabiliser leur capital, les entreprises peuvent vouloir fonctionner régulièrement la nuit, les fins de semaine ou pendant les jours fériés.

L'organisation de quarts réguliers, dans des plages horaires clairement définies, même si ces heures sont très peu orthodoxes, *requiert une main-d'œuvre flexible*. Mais cette flexibilité est différente de celle qui consiste à permettre aux travailleurs de choisir des heures de travail variables (bien que la plupart des employeurs continuent à exiger des travailleurs à horaire flexible un nombre minimal d'heures hebdomadaires, ou des chevauchements avec les autres employés pendant certaines périodes de travail précises). Les modifications d'horaires à la discrétion de l'employeur, moyennant un court préavis, comme dans le cas des formules de travail occasionnel ou sur appel, ont trait à un autre type de flexibilité temporelle, qui a des conséquences sociales très différentes.

- **La flexibilité des coûts de main-d'œuvre** a trait à la capacité de l'entreprise d'ajuster, moyennant un court préavis, son coût moyen net par heure travaillée.

En période d'inflation, les employeurs peuvent obtenir la flexibilité des salaires réels en gardant en dessous de l'inflation les augmentations des salaires officiels. Les primes, fonction des profits de l'entreprise, permettent de donner une *flexibilité aux coûts moyens de main-d'œuvre*. Leur succès dépend réellement d'une relation de travail à long terme, où la moyenne se répartit entre les mauvaises et les bonnes années.

Face à la forte opposition des travailleurs aux réductions des salaires officiels et aux changements unilatéraux des régimes d'avantages sociaux, mauvais pour le moral des employés, la possibilité de diminuer les coûts moyens réels de la main-d'œuvre se ramène souvent maintenant *à limiter le nombre d'heures supplémentaires payées à salaire majoré*. Dans un environnement où l'inflation est nulle, la plupart des entreprises estiment qu'elles ne peuvent, en fait, obtenir une plus grande flexibilité des salaires que par le biais de changements institutionnels (par exemple : les régimes de partage des profits ou les primes au rendement).

Il serait bon de terminer en donnant une définition de la flexibilité interne et de la flexibilité externe afin de bien les distinguer :

- **La flexibilité interne** est définie par l'ensemble des mesures visant à instaurer la flexibilité au sein de l'entreprise avec des moyens qui lui sont propres. Les principaux instruments utilisés sont par exemple : les heures supplémentaires, le temps partiel….

- **La flexibilité externe** quant à elle regroupe les différentes mesures qui facilitent les entrées et sorties de l'entreprise telles que le recours à l'intérim, et aux contrats à durée déterminée, le travail à temps partiel,les stages, l'alternance, l'externalisation et la sous-traitance, l'embauche et le licenciement.

Le tableau ci-dessous nous résume les instruments mis à la disposition de l'entreprise aussi bien d'un point de vue interne qu'externe ; afin de répondre à ce besoin de flexibilité imposé par l'environnement en constante évolution.

Type de flexibilité :	**Externe**	**Interne**
Organisationnelle :	Externalisation	Organisation matricielle ou divisionnelle
Fonctionnelle :	Sous-traitance…	Polyvalence, multivalence, formation
Quantitative :	CDD, temps partiel : appel à la main d'œuvre extérieur, stage, alternance	Aménagement du temps de travail (variation du nombre de salarié et du nombre d'heure de travail par employé)
Temporelle :		Variation des horaires de travail (jours fériés, week-end…)
Coûts de la main d'œuvre :	Délocalisation	Limitation des augmentations et des primes (augmente la part du salaire variable et réduit la part du salaire fixe) Prime au rendement…

Partie II: Impact et mise en œuvre de la flexibilité

Cette deuxième partie de notre étude vise à approfondir les différents types de flexibilité vus auparavant. Notre objectif sera ici de mettre en rapport direct l'environnement avec les mesures de flexibilité décidées par les organisations, en nous focalisant sur l'impact au niveau de la gestion des ressources humaines : quels évènements poussent les entreprises à décider une mesure plutôt qu'une autre, et en quoi ces décisions influencent elles l'entreprise du point de vue de la gestion de ses employés ?
Cette problématique nous invite à réfléchir sur la notion d'environnement.
L'incertitude de l'environnement pose problème du point de vue de la gestion des entreprises. Très souvent utilisé, le concept d'environnement est facile à saisir de façon intuitive, mais il répond cependant à des définitions différentes. Les théoriciens de l'organisation nous fournissent un certain nombre de cadres théoriques, mais dans l'intérêt d'une étude ouvertement penchée sur la contingence des mesures de flexibilité, il semblerait plus juste d'accepter une définition de l'environnement qui nous permette d'opérer une typologie des différents environnements.
La plupart des théories tablent sur une confrontation environnement stable/instable, entraînant des structures de type mécaniste/organique (Burns et Stalker en 1966) par exemple. Mais l'étude de la flexibilité suppose déjà l'existence d'un environnement instable, voire turbulent, ce qui rend toute tentative de confrontation entre les deux types inutile.
Nous avons donc décidé de prendre comme base théorique la typologie d'environnement d'Emery et Trist (1963) qui semble avoir des vertus interprétatives appliquées à notre cas, puisqu'elle vise à découper l'environnement incertain en plusieurs sous-groupes, « du moins stable, au plus instable » .

Emery et Trist (1963) distinguent dans leurs travaux quatre types d'environnement :

- **L'environnement placide aléatoire**, caractérisé par une incertitude faible et une répétition marquée des événements. Les situations diverses que peut rencontrer l'entreprise sont regroupées de façon aléatoire.

- **L'environnement placide regroupé** est également assez stable mais les situations dangereuses ou favorables ne sont plus regroupées aléatoirement. Une connaissance de l'environnement est donc nécessaire pour survivre.

- **L'environnement mouvant réactif** est un environnement semblable au précédent mais beaucoup plus dynamique. Il nécessite la prise en compte du comportement des autres acteurs présents sur le marché.

- **L'environnement turbulent** est complexe, dynamique et incertain. Toujours en mouvement, il empêche la prévision.

Cette typologie nous permet d'obtenir une « hiérarchie » dans l'instabilité possible de l'environnement. Nous pouvons donc déterminer quel type de flexibilité s'impose, en fonction des états de la nature, et quelles mesures concrètes sont envisagées par la GRH pour répondre à cet impératif.
Les deux premiers types d'environnement ayant les mêmes caractéristiques nous les traiterons ensemble dans une même partie.
Enfin, pour rendre l'analyse plus concrète, nous tacherons d'illustrer au fur et à mesure nos propos par des exemples d'entreprises appartenant à chaque type d'environnement.

I L'environnement placide aléatoire et regroupé.

A – Définition des environnements :

1 – L'environnement placide aléatoire :

Les éléments pouvant avoir un impact positif ou négatif sur l'organisation sont stables, c'est à dire que ce sont le plus souvent les mêmes qui se répètent. Ils changent lentement, se produisent, mais leur probabilité d'occurrence est distribuée aléatoirement.
L'incertitude est donc relativement faible, mais elle existe, et les entreprises doivent pouvoir réagir correctement aux évènements lorsqu'ils surviennent.
L'exemple type d'entreprise est ici la compagnie d'assurance. En effet, les compagnies ont pour objet de prémunir les individus contre la réalisation d'évènements, en contrepartie d'une cotisation régulière. Ces évènements sont connus (accidents, catastrophes naturelles…), ils se répètent, mais leur occurrence obéit à une loi purement aléatoire.

2 – L'environnement placide regroupé :

Toujours assez stable, il ne change que lentement, mais les évènements dangereux ou favorables sont distribués selon certaines formes précises assez stables et non plus au hasard. La connaissance de l'environnement devient indispensable pour l'entreprise, qui devra veiller dorénavant à déterminer les formes des éléments favorables ou dangereux à éviter ou à approcher. En effet, il importe ici de ne pas se jeter sur les avantages ou les opportunités immédiates ou d'éviter instinctivement les difficultés immédiates comme dans l'environnement placide aléatoire puisque cela peut mener à de nouveaux et plus graves dangers.
L'exemple type d'entreprise est ici l'ensemble des entreprises subissant une forte saisonnalité de leur activité.

B – Vers quel type de flexibilité ?

1 – La flexibilité quantitative :

Nous avons vu qu'elle consistait en la modification de la somme de travail à accomplir.
Cette forme de flexibilité peut se mettre en œuvre par des moyens internes (flexibilité interne) et des moyens externes à l'entreprise (flexibilité externe).

- **Les mesures de flexibilité interne :**

➢ **Le recours aux heures supplémentaires**, lorsque la quantité de travail à fournir croît subitement. Toute heure travaillée au delà de la durée hebdomadaire du temps de travail constitue une heure supplémentaire, si aucune modulation particulière n'a été prévue par l'entreprise. Ces méthodes se révèlent efficaces surtout lorsque l'entreprise doit faire face à un surcroît d'activité ponctuel et pouvant être assumé par les salariés déjà présents dans l'entreprise.

➢ **Le temps partiel**, qui permet d'augmenter la masse salariale en l'adaptant aux variations de l'environnement, mais aussi de réduire la masse salariale sans procéder à des licenciements dont le coût financier mais aussi psychologique est parfois élevé. Est considéré comme travaillant à temps partiel tout salarié dont la durée de travail est inférieure à la durée légale, ou si elle est inférieure à la durée collective fixée par convention.
Le temps partiel peut cependant être synonyme de précarité , lorsque celui ci est « contraint » par l'employeur et qu'il s'accompagne d'un volume important et imposé d'heures complémentaires, de salaires très bas, de perspectives de carrière insuffisantes ou inexistantes, d'une insatisfaction au travail qui peut finalement mener à un absentéisme conséquent.

- **Les mesures de flexibilité externe :**

➢ **Les Contrats à Durée déterminée**, qui peuvent être « conclu pour l'accomplissement d'une tache précise », mais qui ne peuvent avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale de l'entreprise (voir **Partie III: les freins à la flexibilité**).

➢ **L'intérim,** qui est un travail temporaire effectué par un travailleur, l'intérimaire, pour le compte d'un employeur, l'entreprise de travail intérimaire, chez un tiers, le client utilisateur.

➢ **Les stages**, qui permettent de disposer d'une force de travail sur des périodes plus ou moins longues. La rémunération est laissée à la libre appréciation de l'employeur et est bien souvent faible, eut égard à la quantité ou à la qualité du travail fournit.

➢ **L'alternance**, qui représente une main d'œuvre très bon marché, constituée d'étudiants en cours d'études.

➢ **La sous-traitance de capacité**, qui permet à l'entreprise de bénéficier de la capacité de production de sous-traitants.

La sous-traitance comporte cependant de nombreux risques et inconvénients. Ainsi, elle comporte le risque principal de voir le travail mal réalisé ou non effectué. On peut recenser trois grands effets pervers.
Le premier relève d'un effet déstabilisant sur les entreprises sous-traitantes, puisque leur charge de travail est aléatoire et dépend du bon vouloir des entreprises donneuses d'ordre même si ces dernières années les entreprises donneuses d'ordre ont tenté de conserver des relations de confiance avec leurs sous-traitants en limitant l'impact d'une fluctuation de la demande.
Ensuite, la relation salarié/employeur se voit remplacée par une relation commerciale représentée par le contrat de sous-traitance.
Enfin, la force de travail dans l'entreprise se voit morcelée, ce qui peut entraîner un défaut de cohésion.

L'avantage immédiat de cette forme de flexibilité se voit donc tempéré par l'inconvénient majeur qui consiste à exiger de catégories de salariés bénéficiant de régimes différents (salariés du donneur d'ordre et du sous-traitant) de travailler en symbiose dans un groupe soudé, structuré et homogène.

2 – la flexibilité temporelle :

Pure mesure de flexibilité interne, l'objet consiste à moduler les horaires de travail des employés afin de satisfaire aux exigences de l'activité. Cela passe par des méthodes diverses.

- **Travailler le Week-end :**

Le développement du travail le Week-end reste un sujet vaste. Les partenaires sociaux sont en constante négociation pour tenter d'établir des règles juste concernant cette pratique.
Les principales professions concernées sont les établissements industriels ou commerciaux de quelque nature qu'ils soient (publics ou privés, laïques ou religieux), les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les offices publics et ministériels et les associations de quelque nature que ce soit.

Certaines entreprises sont autorisées en raison de la particularité de leurs activités, de façon permanente à organiser le travail le dimanche. Sont notamment visées les entreprises industrielles utilisant ou fabriquant des produits susceptibles de s'altérer et de se déprécier rapidement, les entreprises à feu continu, les établissements de vente de denrées alimentaires au détail (travail autorisé jusqu'à 12 heures), des établissements fabriquant des produits alimentaires à consommation immédiate, les hôtels, les restaurants, les débits de boissons et de tabac, les pharmacies, les entreprises de spectacles, les hôpitaux.

Le salarié doit quant à lui, bénéficier d'un temps de repos hebdomadaire. Celui-ci peut être organisé selon différentes modalités en fonction du type d'entreprise concerné, et à ce repos s'ajoute une compensation financière sous forme de majoration de la rémunération.

- **Travailler la nuit :**

Peuvent être concernés Tous les salariés. En application du principe d'égalité professionnelle entre hommes et femmes, les salariés des deux sexes peuvent travailler de nuit. Seul le travail de nuit des jeunes de moins de 18 ans est interdit.
Tout travail entre 21 heures et 6 heures est considéré comme travail de nuit.

C – Quelles entreprises ?

1 – L'environnement placide aléatoire :

Comme nous l'avons déjà fait remarqué au début de cette deuxième partie, les entreprises faisant face à cette forme d'environnement doivent mettre en place diverses mesures de flexibilité afin de s'adapter aux évènements imprévus.
On peut considérer les compagnies d'assurances comme un bon exemple. Ainsi, les compagnies ont pour objet de couvrir les individus contre la réalisation d'évènements en contrepartie du versement de cotisations.
Les évènements peuvent être des accidents, vols… voire même des catastrophes naturelles, ils sont connus, mais leur probabilité d'apparition est purement aléatoire.
La compagnie doit donc pouvoir réagir à toute situation qui pourrait mettre son activité en danger.
Prenons un exemple simple : une catastrophe de grande ampleur.
Les inondations de la Somme, les tempêtes de décembre 1999 ou encore l'explosion de l'usine AZF sont des évènements dont l'occurrence est purement aléatoire du point de vue d'une compagnie d'assurance, et leur réalisation oblige à un véritable effort d'adaptation à la situation :
Des mesures de flexibilité interne doivent être décidées rapidement, par le recours aux heures supplémentaire du personnel (experts, administratifs…) qui doit pouvoir gérer très rapidement de grosses masses de travail (Le groupement des entreprises mutuelles d'assurance a géré 30 000 dossiers liés à AZF, dont 24 635 liés aux habitations).
Des mesures externes peuvent aussi aider à l'évolution de la situation, par l'appel à des experts extérieurs, par la mobilisation des entreprises agrées par les compagnies d'assurance en cas de sinistre.
La compagnie doit pouvoir mobiliser tous les établissements financiers travaillant en collaboration avec elle, afin de pouvoir réunir les sommes nécessaires à l'indemnisation des assurés.

2 – L'environnement placide regroupé :

On peut ici regrouper les entreprises dont l'activité est marquée par une forte saisonnalité. A titre d'exemple, nous pouvons aborder le cas des entreprises de transport de courrier, comme UPS, Chronopost ou Federal Express.
L'environnement reste relativement stable, mais les évènements dangereux ne sont plus distribués de façon aléatoire, d'ou l'obligation pour l'entreprise de les connaître afin d'optimiser chacune des décisions prises.
Ainsi, certaines périodes sont sujettes à de fortes variations de l'activité (fêtes…), qui obligent les entreprises à adapter leur masse salariale en conséquence.
En période creuse, le travail à temps partiel permet de réduire les effectifs pour adapter les coûts de personnel à l'activité.
En période de forte activité, l'entreprise doit pouvoir faire face au regain d'activité en mettant en place des mesures de flexibilité interne (heures supplémentaires), et externe :
Intérim, stagiaires, CDD, …
La modulation des horaires est aussi de mise, par la continuité de l'activité le week-end ou même la nuit (services de tri postal ou d'acheminement des colis urgents…).

Dans ces types d'environnement, même si la recherche de rentabilité existe et que la concurrence peut s'avérer rude et notamment au niveau des coûts, la recherche de flexibilité est nécessaire pour faire face à des variations d'activité passagères et non pas pour faire face à une modification subite et fréquente de l'environnement engendrant, un changement total de stratégie. Ainsi la recherche de flexibilité au niveau des coûts s'avère être faible.

II L'environnement mouvant réactif.

A – Définition :

Beaucoup plus complexe que les deux précédents, il met en scène des firmes se trouvant dans plusieurs catégories d'organisations. L'environnement est beaucoup moins statique, davantage changeant et dynamique. Ainsi les organisations et autres éléments interagissent. L'équivalent en termes économiques est le marché oligopolistique : l'organisation doit non seulement trouver son optimum, mais aussi considérer les mouvements potentiels des autres et se déplacer en conséquence.
L'exemple type de compagnie présente dans cette forme d'environnement est la firme automobile, ou encore les grands constructeurs de consoles de jeu.

B – Vers quel type de flexibilité ?

1 – La flexibilité fonctionnelle ou flexibilité des tâches :

Nous avons déjà vu que la flexibilité fonctionnelle représente la capacité d'un organisme à redéfinir les tâches. Elle "sert en général à décrire la capacité de travailleurs qualifiés à utiliser un éventail plus large de compétences" tandis que la flexibilité des tâches "décrit plutôt l'exécution par des travailleurs semi qualifiés et non qualifiés d'un éventail plus grand de tâches".
Les outils de la flexibilité fonctionnelle sont multiples :

➔Enrichissement/rotation du travail

➔ Travail d'équipe/autonome

➔ Exécution de tâches multiples, polyvalence

➔ Groupes de projet

➔Responsabilité des travailleurs par rapport à: la planification, au budget, à la technologie de l'innovation

L'intérêt est donc de faire « fructifier » le capital humain déjà présent dans l'entreprise, par le biais notamment de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
(Voire des Carrières), par l'instauration d'actions de formation des catégories de personnel concernées et par la mise en place d'un système d'évaluation permettant de déterminer quels salariés peuvent évoluer dans l'entreprise.

Mais la flexibilité fonctionnelle n'est pas mise en oeuvre dans 42% des lieux de travail. Parmi les autres, la plupart (36%) n'autorisent qu'une très faible flexibilité fonctionnelle, tandis que 6% des lieux de travail peuvent être considérés comme pratiquant la flexibilité fonctionnelle à un degré élevé parce

qu'un grand nombre de responsabilités sont déléguées à des travailleurs individuels ou à des groupes.

Dans une étude récente cherchant à démontrer le lien entre flexibilité et emploi, Graham Vickery et Gregory Wurzburg ont démontré que plus la flexibilité fonctionnelle est mise en oeuvre intensivement, plus les retombées sont positives en termes d'emploi, en particulier dans les lieux de travail de taille moyenne où les gains en termes d'emploi sont supérieurs aux pertes de 9%.
En effet, la pratique de la flexibilité fonctionnelle semble davantage associée au maintien de l'emploi qu'à sa croissance.

2 – La flexibilité organisationnelle :

La flexibilité organisationnelle, représente la capacité d'une entreprise à adapter ses stratégies d'affaires à l'évolution de sa situation. Cette mesure implique donc toute l'entreprise et est menée à la stricte initiative de la direction générale. Du point de vue de la Direction des Ressources Humaines, l'attitude consiste à simplement veiller à la bonne adaptation du personnel aux évolutions souhaitées par la D.G.

C – Quelles entreprises ?

Notre objectif sera ici d'illustrer nos propos par deux exemples :

Les firmes automobiles :

L'exemple de Peugeot est montre bien la nécessité pour les concurrents de rester attentif à l'environnement et d'être près à changer de stratégie de manière à rester concurrentiel. La firme Sochalienne a en effet su grâce à une stratégie spécifique, imposer à ses principaux concurrents un rythme de sortie de nouveaux véhicules soutenu. En effet, dans cet environnement, la sortie d'un véhicule est considéré comme un événement, connu, attendu, que les concurrents ne peuvent ignorer. Ainsi, alors que la stratégie des principaux groupes mondiaux était à l'acquisition de firmes concurrentes, (Renault Nissan, Daimler chrysler), Peugeot en adoptant une stratégie consistant, à accélérer la sortie de nouveaux modèles et ainsi à renouveler ses gammes plus rapidement, a su accroître considérablement, ses parts de marché. Ainsi ses concurrents ont du tenir compte de cette stratégie et doivent maintenant s'aligner sur des standards de production afin de conserver leur clientèle. Ainsi cet exemple montre bien la nécessité pour les firmes concurrentes de posséder une faculté d'adaptation afin de pouvoir rapidement, répercuter un changement de l'environnement sur le mode de production de l'entreprise. L'entreprise devra aussi disposer d'une certaine flexibilité fonctionnelle nécessaire à la production de nouveaux modèles de plus en plus fréquents.

Constructeurs de consoles de jeux :

En effet chaque sortie d'un tel produit est annoncée à l'avance, obligeant donc la concurrence à tenir compte de ce qui se fait sur le marché, non seulement en terme de produit, mais aussi en terme de coûts. La sortie d'une console va par conséquent orienter la stratégie d'une firme qui va devoir répondre le plus rapidement possible et à moindre coût à la fluctuation de l'environnement causer par la sortie d'un produit. Il est ainsi nécessaire au vu des capacités technologiques d'une console de jeu de choisir de définir les principales caractéristiques de notre produit concurrent, et par conséquent de faire preuve de flexibilité organisationnelle en changeant de fournisseur de microprocesseurs par exemple, ou bien en comptant sur la capacité des concepteurs internes à la firme à adapter le produit à se qui se fait de mieux sur le marché.

III L'environnement de champs turbulent.

A – Définition :

Il est le plus complexe, le plus dynamique, le plus incertain. Les organisations inter-agissent, mais l'environnement est lui même en mouvement constant. Les conséquences des actions deviennent nettement moins prévisibles, et cette forme d'environnement semble se généraliser aujourd'hui, pour trois raisons principales :

➔Les conséquences des efforts des organisations pour faire face aux conditions de l'environnement mouvant réactif, qui elles-mêmes compliquent encore l'environnement ;

➔L'interdépendance accrue entre les aspects économiques et les autres aspects de la société ;

➔Le rôle accru de la recherche et développement pour faire face à la concurrence.

Dans cet environnement, l'organisation doit continuellement réévaluer sa position par rapport à l'environnement, et développer sans cesse son offre.
L'exemple type de compagnie du secteur est issu du secteur des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

B – Vers quel type de flexibilité ?

L'extrême complexité de cet environnement incite à faire appel à toutes les formes de flexibilité vues auparavant, en les adaptant évidemment de façon contingente aux politiques et aux stratégies des entreprises. D'autres formes de flexibilité permettent cependant de faire face à l'incertitude.

La flexibilité des coûts de main-d'œuvre :

Parce qu'elle représente une charge importante dans l'exploitation des entreprises, la question de la flexibilité des salaires est au centre de tous les débats : enjeu de conflits et objet d'expériences, le salaire constitue un des éléments les plus importants de la relation entreprise/salarié.
Comme nous avons pu le voir au cours de l'étude des sur la Rémunération, la notion de salaire a été définie à de nombreuses reprises depuis le Moyen Age où, déjà, on avait mis en évidence l'une de ses fonctions essentielles : permettre au salarié d'assurer sa subsistance. La notion n'a cessé d'évoluer, au fur et à mesure que les économistes (de toutes les orientations) puis les sociologues s'exprimaient sur la question.
Le salaire et ses modalités reste donc une notion vaste, qui fait l'objet de nombreux "affrontements" et autant d'expérimentations, en perpétuelle évolution. Au point qu'il semble nécessaire de se demander dans quelle mesure les différents types de rémunération peuvent contribuer à la mise en place et à l'efficacité des mesures de flexibilité compte tenu des rigidités potentielles que le socle contractuel suscite (CF **Partie III: les freins à la flexibilité**) . L'intérêt de cette partie n'est pas de faire état de l'ensemble des moyens visant à réduire le coût de main d'œuvre.
Le but est ici d'aborder les outils visant au contraire à « flexibiliser » les rémunérations, afin de les rendre au service des besoins de l'entreprise (baisser les coûts salariaux en cas de baisse de l'activité ou utiliser la rémunération en tant qu'outil de motivation).

- **La rémunération contractuelle :**

Elle procède du contrat de travail lui-même et implique donc de ce fait la subordination juridique du salarié à son employeur. Le montant du salaire est arrêté en fonction de deux critères principaux : le niveau de qualification nécessaire pour occuper le poste et le prix moyen de ce poste sur le marché

du travail. Bien entendu, d'autres éléments annexes entrent également en compte tels que l'ancienneté, l'expérience personnelle du salarié ou encore sa performance, reflétée par la tendance récente à l'individualisation des salaires. Considérée comme un frein à la flexibilité, nous développerons cet aspect de la gestion des coûts salariaux dans la troisième partie de ce dossier.

- **La rémunération conventionnelle :**

➢ **Les primes**, qui représentent un complément de salaire à périodicité variable, versé généralement dans le cadre de l'année. Elles peuvent être communes à plusieurs catégories de salariés, comme par exemple les primes d'ancienneté, d'assiduité, de vacances, de 13e mois, ou encore s'appliquer uniquement à certaines catégories de salariés : pour le personnel ouvrier, primes de rendement ; pour le personnel commercial, primes de quotas, d'atteinte des objectifs ; pour le personnel d'encadrement, primes de bonus, d'intéressement.
La flexibilité découle du fait générateur de l'octroi de la prime. En effet, les primes peuvent être d'origine conventionnelle ou contractuelle, mais l'obtention se fait généralement en fonction de la réalisation d'objectifs commerciaux ou productifs permettant à l'entreprise de rémunérer effectivement ces efforts. Calculées sur l'activité (chiffre d'affaire ou résultat de l'entreprise), ces primes peuvent permettre d'assouplir les coûts salariaux en cas de tension de la conjoncture ou alors d'adapter la rémunération au surcroît ponctuel d'activité (permettant ainsi aux salariés de bénéficier des fruits de leur productivité).

➢ **L'intéressement**, qui est le système d'association des salariés aux résultats de l'entreprise. Outil de la flexibilité interne, l'intéressement est facultatif pour l'entreprise, mais il doit remplir certaines conditions de mise en œuvre pour bénéficier d'exonérations de charges sociales et être fiscalement déductible pour les salariés.

➢ **La participation**, qui est un système collectif obligatoire (entreprises de plus de 50 salariés) permettant aux salariés d'obtenir une part sur les profits réalisés par l'entreprise. Leur indisponibilité offre des avantages fiscaux intéressants. A distinguer de l'intéressement.

➢ **Plan d'Epargne Entreprise**, qui est un système facultatif d'épargne collective permettant la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Les versements sont réalisés à la fois par les salariés et par l'entreprise (abondements). L'épargne de la participation et de l'intéressement offre des avantages fiscaux très intéressants.

La longue panoplie des avantages disponibles s'étend à la participation des salariés au capital de l'entreprise : le but étant de rendre la rémunération de chacun plus flexible, c'est à dire plus seulement liée au contrat de travail. Tout est bon pour attirer et retenir les salariés les plus performants.
Les sociétés par actions peuvent ainsi proposer à leurs salariés d'acquérir leurs actions dans des conditions favorables.

➢ **Plan d'actionnariat : Achat d'actions réservées aux salariés**.
L'achat des actions se fait par un compte d'actionnariat ouvert au nom de chaque salarié. Ce compte peut être approvisionné par les sommes attribuées aux salariés au titre de l'intéressement, de la participation ou par des versements complémentaires des salariés
et de la société.
Avantages du plan : Droit de souscription prioritaire, délais de paiement et réduction de prix pouvant aller jusqu'à 20% du cours de bourse. L'achat d'action fait suite à une augmentation de capital réservée aux salariés. La libération des actions peut s'opérer par des prélèvements égaux et réguliers sur les salaires de ceux qui y ont souscrit.

➢ **Plan d'actionnariat : Distribution gratuite d'actions aux salariés**.
Les sociétés en situation financière saine peuvent distribuer à leurs salariés 3% de leur capital par une augmentation de capital. Les actions sont indisponibles pendant un délai de 3 à 5 ans.
Avantages : Gratuité pour les salariés.

➢ **Stocks options : Options de souscription d'actions.**
La société, cotée ou non, offre aux salariés une promesse de vente (option) d'un nombre d'actions déterminé et pour un prix fixé. Leur nombre varie généralement avec le rang hiérarchique du salarié.

Un délai est accordé pour accepter cette option. La levée de l'option se fait que si pendant ce délai le cours du titre a monté. A la revente le bénéfice réalisé est égal à la différence entre le prix d'option et le prix de revente.
Avantages : Espérance de gain illimitée pour un risque nul (sauf si interdiction de revente pendant 3 ans). Le prix de souscription peut subir un abattement de 20% par rapport au cours de la bourse.

Grande tendance actuelle, reflétant les tensions du marché de l'emploi, de plus en plus d'employeurs déploient la panoplie complète des avantages annexes afin d'attirer chez eux leurs futurs employés ou pour les inciter à rester. Leur part dans les rémunérations n'a même jamais été aussi importante : ces mesures de flexibilité visent ainsi à servir la stratégie de l'entreprise, en fonction de l'état de l'environnement.

C – Quelles entreprises ?

Les entreprises des nouvelles technologies de l'information et de la communication illustrent bien ce type d'environnement très concurrentiel et instable. Le marché évolue rapidement, qu'il s'agisse de l'offre ou de la demande et la « prime » au premier arrivé est importante. Dans ce contexte le personnel est très sollicité : chaque salarié doit connaître les dernières technologies et même développer de nouvelles compétences d'où l'importance de la formation qui renforce leur polyvalence. IBM investit des dizaines de millions de dollars pour la formation de ses salariés. Le personnel est très diplômé, dans des domaines multiples (technologie + droit, …), ce qui permet de renforcer la polyvalence des salariés et permet à l'entreprise de répondre rapidement et précisément à la demande formulée.

D'autre part, pour répondre dans les plus brefs délais à une demande nouvelle l'organisation est très décentralisée. On trouve souvent une organisation en secteurs ou business units qui sont très proches du marché visé. C'est le cas dans des entreprises comme Motorola, Nokia ou Nortel Networks qui ont tendance à adopter des petits groupes de travail pour répondre à une demande très ciblée. Le but avoué de ces organisations est une meilleure adaptabilité aux réactions du marché.

Les sociétés américaines de transport routier ont sollicité les fournisseurs de PDA (organizers) parce qu'ils souhaitaient que leurs chauffeurs puissent connaître les demandes de transports via Internet. Ainsi les chauffeurs pourraient charger de nouvelles marchandises d'un client proche et éviter de faire des parcours à vide. Pour répondre à cette demande, Palm a mobilisé des spécialistes de secteurs différents (supply chain, technologies de communication, …) pendant plusieurs mois pour développer un produit satisfaisant. On a donc utilisé une structure matricielle, réunissant des salariés polyvalents pendant un temps donné pour solutionner une demande d'un client.

Enfin, les conditions de travail sont complètement déconnectées des autres secteurs tant au niveau du nombre d'heures travaillées que par leur amplitude ou leur positionnement dans la journée. Des ingénieurs « farfelus » du service R&D de Dell travaillent ainsi de nuit pour concevoir de nouveaux composants, par exemple. Dell se garde bien de fixer des horaires fixes : les salariés sont libres dans l'organisation de leur travail, seul le résultat et le respect des délais comptent.

Les acteurs de cet environnement turbulent se battent contre le temps, leurs salariés sont la principale source de richesse de l'entreprise ce qui la pousse à accorder certains avantages (rémunération, avantage en nature, …) en contrepartie du dévouement de son personnel à la société.

Cette partie avait pour but d'établir pour différents états de la nature, l'éventail des mesures de flexibilité possibles pour les entreprises appartenant à ces environnements.
Il est maintenant nécessaire d'aborder les freins au développement de la flexibilité dans l'entreprise.

Partie III : Les freins au développement de la flexibilité.

I Les freins issus de l'environnement.

A - Cadre législatif :

Il existe différentes sources du droit du travail, à commencer par les sources imposées, les sources négociées ainsi que l'ordre public.

1 - Les sources imposées :

Dans les sources imposées figurent notamment, la constitution abordant le droit du travail, le droit syndical et le droit de grève. Les traités ont quant à eux acquis de l'importance avec la création de l'OIT (1929), mais aussi la signature du traité de Maastricht. Ces accords s'ils se sont surtout intéressés aux conditions d'hygiène et de sécurité pour l'instant, ont aussi abordé des thèmes comme le travail à temps partiel (1997), travail temporaire en (2001). La loi quant à elle fixe encore des éléments essentiels comme le travail des enfants, des statuts minimums.

2 - Les sources négociées :

Les sources négociées représentées par les conventions collectives, l'usage et les contrats individuels de travail sont quand à elles mises au point à divers niveaux, que se soit au niveau des branches ou bien au niveau même des l'entreprises.

- **Les conventions collectives :**

Il en existe trois principales qui sont l'accord national interprofessionnel, les conventions de branche et les conventions d'entreprise. A différents niveaux plus ou moins stratégiques, elles fixent des règles devant être suivies par toutes les entreprises concernées. Les accords d'entreprise sont quand à eux directement négociés entre le chef d'entreprise et les syndicats et sont pour certains facultatifs (lors de grèves) ou obligatoires NCAO.

- **Les contrats de travail :**

Ces contrats de travail sont à la base des sources d'obligation pour l'entreprise et le salarié. S'il en existe de différents types afin de permettre aux entreprises d'adapter leur main d'œuvre à différentes fluctuations de la demande (contrats à durée déterminée et travail temporaire), l'utilisation de ce type de contrat est malheureusement très réglementé, limitant ainsi la marge de manœuvre des entreprises. Ces limites s'expriment à tous les stades, de l'entrée de l'employé au sein de l'entreprise, en passant par l'utilisation de ce facteur de production, et lors même du licenciement de celui-ci.

- *Les limites lors de l'embauche :*

Les limites sont tout d'abord inhérentes à la formation du contrat lui même, à savoir que la rédaction de celui ci nécessite un certain formalisme. Mais ces limites s'expriment aussi quand au type de

contrats de travail. On peut ainsi distinguer 3 principaux contrats, à savoir les CDI, les CDD ainsi que le travail temporaire.

- **Le CDI** est en fait la norme juridique et est conclu sans limite de validité.

- **Le CDD** ainsi que le travail temporaire sont quand à eux soumis à des règles beaucoup plus strictes quand à leur validité. En effet, une entreprise ne peut utiliser ce genre de contrats que sous certaines conditions, à savoir : le remplacement, une variation exceptionnelle de l'acticité, des variations inhérentes à la nature des métiers pratiqués (saisonnalité) et enfin dans le cadre d'incitation à l'embauche de chômeurs de longue durée par exemple. Cette limite à la flexibilité peut aussi être entraperçue à travers la durée maximum de validité de ce type de contrat (18 mois) mais aussi mais aussi à travers la rémunération de ces employés qui doivent à fonction, formation égale… être rémunérés dans les mêmes conditions que les titulaires d'un CDI.

- **L'externalisation** est aussi largement réglementée notamment quand cette opération est effectuée à but lucratif .Il s'agit donc d'une relation triangulaire :
  L'entreprise de travail intérimaire: la société qui engage l'intérimaire et qui est en fait le seul et unique employeur de celui-ci.
  L'intérimaire: le travailleur qui est mis à la disposition de l'utilisateur;
  L'utilisateur: la société qui manque temporairement de main d'œuvre.

Une fois un contrat de travail conclu, il est difficile pour l'employeur de jouer sur ce facteur afin d'adapter sa production à une fluctuation de l'environnement. Ainsi le recrutement prend une dimension stratégique, les besoins principaux devant être prévus à l'avance, les contrats précaires permettant de faire face à d'éventuelles fluctuations, momentanées. Ainsi les règles propres à ces différents contrats de travail, fixent des limites à la flexibilité des entreprises. On pourrait notamment imaginer que dans le cas de lois trop laxistes, les contrats précaires seraient privilégiés par les entreprises.

➢ *L'inflexibilité du contrat de travail :*

Une fois le contrat de travail signé, l'employeur ne peut disposer selon sa volonté des travailleurs en présence. En effet il existe un socle contractuel contenant notamment le salaire, la qualification, le temps de travail et le lieu de travail ne pouvant être modifié sans l'accord du salarié. Ainsi le pouvoir de gestion de l'employeur s'avère être limité.

- **Le salaire** tout d'abord ne peut pas être modifié non seulement quant à son montant (le montant effectivement contractualisé), mais aussi quant à sa structure. Ainsi l'employeur ne pourra le modifier à sa guise en fonction des résultats de l'entreprise, ou se servir de cette variable afin de réduire les coûts de production.

- **La qualification** qui représente un travail déterminé et un certain niveau hiérarchique est à l'instar du salaire contractualisée lors de l'embauche. Ainsi l'employeur a de plus en plus tendance à insérer des clauses de polyvalence de manière à pouvoir gagner en flexibilité interne. Sans l'insertion d'une telle clause, l'employeur se retrouve dans l'impossibilité de pouvoir modifier la qualification du salarié sans son accord et ce qu'il s'agisse d'une révision à la hausse comme à la baisse.

- Si **les horaires de travail** relèvent généralement du pouvoir de gestion de l'employeur, ce n'est pas le cas **du temps de travail** qui constitue un élément essentiel du contrat de travail.

La signature d'accords collectifs, relatifs aux 35 heures a cependant permis de diminuer le nombre d'heures des salariés concernés sans pour autant entraîner une modification du contrat de travail de ceux-ci. Ces 35 heures ont aussi amenés une distinction entre les cadres autonomes, dirigeants, ou le temps de travail n'est plus décompté en heures, mais en jours et la majorité des employés. Les cadres jouissent ainsi d'une plus grande souplesse dans leurs horaires de travail et peuvent donc

adapter celui-ci aux diverses situations traversées par l'entreprise. Pour le personnel astreint aux 35 heures, cela entraîne une augmentation des coûts pour les entreprises qui doivent supporter un supplément d'embauche, ou bien des heures supplémentaires.

Le recours au travail de nuit est très réglementé. Il doit être exceptionnel et suppose la conclusion préalable d'une convention ou d'un accord collectif de branche étendu ou d'un accord d'entreprise ou d'établissement. L'accord doit :

- comporter les justifications du recours au travail de nuit (nécessité d'assurer la continuité de l'activité économique, des services d'utilité sociale);
- prévoir également les mesures destinées à améliorer les conditions de travail des travailleurs, à faciliter l'articulation de leur activité nocturne avec l'exercice de responsabilités familiales et sociales (moyens de transport…), et à assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le travail de nuit est assorti de compensations pour le salarié.

La convention ou l'accord applicable à l'entreprise dans laquelle le travail de nuit est organisé prévoit les mesures, notamment financières, destinées à compenser les contraintes du travail de nuit (repos compensateur, majorations de rémunération).

De plus, le code du travail vient atténuer la caractère flexible de la mesure puisque les travailleurs de nuit qui souhaitent occuper ou reprendre un poste de jour dans le même établissement ou dans la même entreprise sont prioritaires pour occuper un emploi correspondant à leur catégorie professionnelle ou d'un emploi équivalent. Lorsque le travail de nuit est incompatible avec des obligations familiales impérieuses (garde d'un enfant, prise en charge d'une personne dépendante…), le salarié peut demander son affectation sur un poste de jour, refuser d'accepter un travail de nuit, sans que ce refus constitue une faute ou un motif de licenciement. La salariée travaillant de nuit, en état de grossesse médicalement constaté ou ayant accouché, est affectée à sa demande à un poste de jour pendant la durée de sa grossesse et pendant la période du congé légal postnatal. Ce changement d'affectation ne doit entraîner aucune diminution de la rémunération

- **Le lieu de travail** enfin est lui aussi contractualisé. Les salariés sans clause de mobilité incluse se réfèrent à un secteur géographique à l'intérieur duquel, l'entreprise peut les faire mouvoir sans que leur accord soit nécessaire. Il l'est aussi par des clauses de mobilité permettant à l'employeur d'utiliser sa force de travail sur des sites diversifiés.

Ainsi, les possibilités d'adapter le potentiel humain à des fluctuations de l'activité, que se soit en modifiant la durée du travail, par le déplacement d'une entreprise dans un autre secteur géographique ou bien même par la nécessité de réduire les coûts de la main d'œuvre s'avèrent être très limitées pour la direction, à moins de modifier les contrats de travail des salariés ce qui va entraîner la formation d'un plan social des que le nombre de ces contrats modifiés sera supérieur à 10. Ce plan social soumis à des formalités lourdes peut lui aussi être perçu comme un frein à la flexibilité.

Entre ses différentes sources existe une hiérarchie avec certaines règles ne pouvant être transgressées, ce sont les règles dites d'ordre public. Certaines dites dérogatoires peuvent faire l'objet de transgressions. C'est notamment le cas des accords de 1982 relatifs à la durée du travail qui autorisaient principalement la possibilité pour l'entreprise de recourir à un certain nombre d'heures supplémentaires sans avoir besoin de consulter un inspecteur du travail. L'articulation entre différentes sources est quand à elle régit par l'ordre public social qui permet de résoudre les problèmes de hiérarchie des sources en favorisant celles les plus avantageuses aux salariés. C'est notamment le cas du salaire minimum limitant ainsi la flexibilité en termes de coûts.

Ces différentes réglementations sont à la base de nombreuses limites à tous les niveaux du cycle d'appartenance d'un salarié à une entreprise que se soit lors du recrutement, lors de l'exécution de son contrat de travail, ou bien même lors de son licenciement.

- *Le licenciement pour motif économique :*

Dans le cadre de la flexibilité, il n'apparaît pas nécessaire de s'attarder sur les licenciements pour motif personnel. Nous allons donc nous intéresser uniquement au grand licenciement économique touchant plus de 10 salariés sur une période d'un mois. Les caractéristiques de ce licenciement économique, sont d'être collectif (non inhérent à la personne) et qu'il doit découlé de difficultés économiques de l'entreprise (sauvegarde de la compétitivité de celle-ci) ou de mutations technologiques. Ainsi l'entreprise ne pourra modifier son effectif de manière importante que lorsque celle-ci se trouvera en difficulté et pas avant. En effet toute anticipation sur une évolution de la demande future ne constituera pas un motif économique et à ce titre les licenciements pourront être considérés comme nuls. Une manière de biaiser cette réglementation consiste à effectuer des plans sociaux très riches ce qui fut le cas il n'y a pas si longtemps pour Danone. Cependant ces licenciements, ont eu une répercussion sur l'image de la firme.

B – Image :

Si la flexibilité répond à la nécessité de s'adapter à l'environnement, cela ne doit pas se faire au détriment de l'image de l'entreprise. En effet aujourd'hui plusieurs exemples montrent que l'externalisation du travail entre autre peut avoir un effet négatif sur l'image du groupe. Ce fut en effet le cas il n'y a pas si longtemps d'Alcatel qui après une réorientation stratégique avait décidé de sous-traiter la fabrication de ses téléphones portables. Bien qu'ayant conservé en majorité leurs emplois les salariés du groupe ont manifesté leur mécontentement. Ainsi l'externalisation dans ce cas précis a eu un effet négatif sur l'image de l'entreprise. Outre l'externalisation, tout ajustement par la réduction des effectifs est en France mal ressenti, cela a notamment été mis en évidence par l'exemple cité précédemment, à savoir Danone.

C - Influence et inertie des concurrents :

Le besoin de flexibilité nous l'avons vu précédemment naît d'un besoin des entreprises présentent sur un ou plusieurs marchés de s'adapter le plus rapidement possibles aux différentes évolutions du marché. Ainsi chaque entreprise mettra au point différentes stratégies suivant le marché sur lequel elles se trouvent. Cependant les stratégies entreprises par les différents concurrents seront toujours influencées par celles des ou du leader présent sur le marché. Ainsi la nécessité pour les entreprises d'être, de rester ou de devenir rentable et de limiter la prise de risque des détenteurs de capitaux pousse celles-ci à ne pas prendre de risque et à s'aligner sur les standards du secteur. Ainsi la concurrence peut par certains cotés s'avérer être un frein à l'innovation en matière de flexibilité.

II Les freins propres à l'entreprise.

A – Les salariés :

- **Une remise en cause de leur travail :**

La mise en place d'une organisation plus flexible peut se heurter à un refus des salariés. Sur le principe cette modification structurelle de leur emploi est une remise en cause de leur place dans l'entreprise : un salarié ancien dans l'entreprise qui fait le même travail depuis longtemps ne peut pas concevoir qu'il soit possible de changer son mode opératoire. Cette résistance au changement peut être à deux niveaux : sur le principe même de changement ou sur sa mise en œuvre. Dans ses deux cas la communication sur les raisons de cette modification de leur univers de travail semble être la meilleure solution à apporter.

- **Un changement de statut :**

Le plus souvent, le DRH cherchera comment il peut utiliser au mieux le « réservoir » de compétences qu'est l'entreprise. Ainsi suivant les possibilités de chacun, les salariés seront affectés à des postes liés à leurs compétences. Cette politique peut développer la polyvalence de chaque salarié. Dans ce cas il sera peut être nécessaire d'adopter un programme de formation (Comme l'exposé sur la GPEC l'a déjà évoqué). Néanmoins toutes ces modifications changent considérablement la charge de travail du salarié, au moins qualitativement. Il aura plus de responsabilités par exemple. Or il est vraisemblable que beaucoup refuseront ces répercutions sur leur emploi. Ainsi, l'implémentation de la flexibilité ne peut être standardisée à toute une entreprise : elle deviendrait inapplicable.

- **Une décision de la direction :**

Le plus souvent la décision d'une augmentation de la flexibilité est prise par la direction de l'entreprise, c'est à dire par un cercle fermé de quelques personnes. En revanche, cette nouvelle politique va avoir des impacts sur l'ensemble des salariés. Ces derniers peuvent estimer qu'on a changé leur travail sans leur demander les évolutions qui leur semblent nécessaires. Ainsi, s'il n'y a pas de communication sur les raisons, les objectifs et les moyens mis en œuvre le personnel refusera en bloc ce qu'il considèrera comme une dégradation de son travail. Le passage à un modèle de production plus flexible doit donc s'accompagner d'un nouveau rapport salarial, essentiellement basé sur l'explication des mesures prises. Et particulièrement, on informera les partenaires sociaux (comité d'entreprise, délégués du personnel, …).

- **Des effets sur leur vie privée :**

Changement de la durée et des conditions de travail, modification des horaires, augmentation de la charge de travail, des responsabilités sont pour certains des conséquences de la flexibilité. Les impacts sur la vie privée se devinent de suite, il est impossible que l'entreprise n'en tienne pas compte : le climat social (absentéisme, turn-over, …) se dégraderait rapidement. Mais si une individualisation des mesures est possible pour une structure de petite taille ou très organisée (une mère voudra par exemple ne pas travailler le mercredi, un père divorcé souhaitera avoir tous ses week-end, …), elle est en revanche impossible dans une entreprise trop complexe ou non préparée à ce type de demandes. La fonction Ressources Humaines doit donc prendre en compte ces nouvelles tendances et y apporter la réponse adéquate.

B –Les représentant du personnel:

- **Les syndicats :**

La réaction des syndicats face à l'augmentation de la flexibilité dépend du type d'entreprise dont il s'agit : secteur d'activité, environnement, taille, âge, … Mais leur mandat les oblige à prendre en compte les revendications des salariés. Or souvent le passage à un mode de production plus flexible a des impacts forts : diminution des effectifs, changement des conditions de travail, modification des rémunérations. La nouvelle politique salariale et les modifications apportées aux conditions de travail doivent être âprement négociées entre les partenaires sociaux d'une part et la direction de l'autre. Il résulte de cet état de faits des conflits souvent durs dans la mesure où les salariés souhaitent se défendre par l'intermédiaire des syndicats. Ces derniers seront imperméables aux justifications de la direction (manque de compétitivité, restructuration nécessaire, besoin de réactivité, ….).

Le débat sera d'autant plus houleux qu'aucune des parties ne voudra prendre la responsabilité de renoncer à ses exigences : les syndicats parce qu'ils sont mandatés par les salariés, la direction parce qu'elle est face au marché ou aux actionnaires. Les syndicats peuvent donc freiner considérablement un processus d'augmentation de la flexibilité.

- **Les I.R.P. :**

Lorsqu'une décision importante de gestion est prise, la direction est dans l'obligation de consulter les représentants du personnel. Le but de cette réunion est d'offrir un terrain neutre sur lequel les différentes parties pourront s'expliquer. Dans les faits, les représentants du personnel peuvent considérer qu'ils sont victimes d'une décision de la direction. Or le comité d'entreprise « a pour objet d'assurer une expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production » (article L.431-4 du code du travail). Si le climat social est dégradé, l'annonce de mesures susceptibles de modifier considérablement les méthodes de production vont transformer la réunion du CE en une séance d'affrontement. Or le législateur a créé cette obligation de réunion pour favoriser la concertation : l'augmentation de la flexibilité n'est pas seulement une modification du travail des salariés, ça peut aussi être la condition de survie d'une entreprise.

C – Le coût de la flexibilité:

- **De nouveaux investissements :**

La mise en place d'une plus grande flexibilité passe par une refonte du processus de production : il faut pouvoir réagir rapidement aux demandes du marché. Cela entraîne des investissements considérables pour avoir un surplus de capacités de production, une formation des salariés pour plus de polyvalence, mais aussi la refonte complète de l'organigramme de l'entreprise. Il y a donc des coûts directs considérables. Généralement l'entreprise fait appel à un cabinet de conseil qui se chargera de délimiter les contours de la nouvelle organisation et de définir les nouveaux postes. L'introduction de la flexibilité se traduit donc par une vraie restructuration de l'entreprise qui nécessite beaucoup d'argent frais, mais qui diminuera éventuellement les coûts fixes.

- **Des coûts sociaux :**

Comme on l'a vu, l'introduction de la flexibilité est une remise en cause de la gestion précédente car elle est plus souvent considérée comme une rupture que comme une continuité. Dans ce contexte, le principal coût de la flexibilité est la perte de confiance des salariés en leur direction. Or ce sentiment d'appartenance et cette culture d'entreprise agissent comme un ciment des relations informelles. Les salariés seront moins enclins à faire confiance en celle qui remet en cause cette relation. Il faut alors valoriser le futur avec la flexibilité (salaires, enrichissement des postes, valorisation des nouvelles compétences).

Conclusion

La première conclusion de cette étude est que la première question qui doit être posée n'est pas comment augmenter la flexibilité mais faut-il augmenter la flexibilité. Quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise le développement de la flexibilité présente des avantages quantifiables, bien que théoriques, mais aussi des inconvénients qui sont difficiles à évaluer : coûts cachés liés à un climat social dégradé, sous-utilisation de l'appareil productif…

Le passage à une organisation plus flexible est généralement plus une solution qui permet à une entreprise de perdurer en s'adaptant à la demande d'un marché qu'une décision prise pour augmenter la rentabilité.

En revanche, il semble évident après cette étude qu'il faut privilégier la communication avec les partenaires sociaux et les salariés de l'entreprise. L'introduction de la flexibilité va provoquer des tensions entre la direction et le reste du personnel, il faut donc les impliquer en les informant des changements qui vont suivre mais aussi et surtout les expliquer par des éléments les plus objectifs possible.

BIBLIOGRAPHIE

L'emploi par la flexibilité: la quadrature du cercle :
http://www.eurofound.ie/publications/files/EF0153FR.pdf

Analyses Entreprises : flexibilité, compétence et emploi
Graham Vickery et Gregory Wurzburg :
http://www1.oecd.org/publications/observer/202/017-021f.pdf

Mémoire de DESS Université de Dauphine :
http://www.dauphine.fr/dessgrh/actu_doc_flexibilite_organisationnelle.pdf

FLEXIBILITÉ INTERNE VERSUS FLEXIBILITÉ EXTERNE DU TRAVAIL : Quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ?
Eve Caroli (INRA-LEA et CEPREMAP) *Décembre 2000*
http://www.inra.fr/Internet/Departements/ESR/UR/lea/wp/wp0010.pdf

RÉALITÉS CHANGEANTES, BESOINS CONSTANTS
Annexe : Qu'est-ce que la « flexibilité » du marché du travail?:
http://www.reflection.gc.ca/report/CHAP2_f.htm#anchor2.c

Incidence des mesures assurant la flexibilité du marché du travail sur la construction mécanique, la construction électrique et l'industrie électronique
http://www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/techmeet/tmmei98/tmmeir1.htm

Archives du courrier international : Et vive la flexibilité du marché du travail !
http://www.courrierinternational.com/numeros/448/04480341.asp?TYPE=archives

Droit du Travail Droit Vivant Editions Liaisons
Jean-Emmanuel Ray

Flexibilité dans la gestion du personnel dans la gestion de l'administration publique.
PUMA études sur la gestion publique