

La flexibilité de l'emploi et du travail dans les PME : cadre conceptuel
FANDI Naziha

Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, fandisara76@gmail.com

Résumé :

La tendance générale actuel des entreprises que ce soit économique ou sociologique (qu'est de diminuer le cout du travail pour pallier la difficulté voir l'impossibilité de réduction des autres coûts) s'exprime par la volonté de ne payer que le travail réellement effectué, ce qui développe les formes précaires d'emploi et le recoure à l'externalisation d'activités.

L'entreprise par le remplacement du lien salarial typique CDI par les emplois atypiques n'a plus à assurer la continuité de l'emploi, ni même la possibilité de diminuer le chômage.

En thème de marché du travail ce remplacement oppose les situations d'emploi stables et fixes ; aux situations d'emploi précaires et mobiles.

Mots clés : flexibilité, emploi/travail, PME, adéquation entre quantité de travail/effectif, précarité.

ملخص:

إن الاتجاه العام للمؤسسات (و الذي يتمثل في التقليل من تكاليف العمل لأجل الاستجابة لصعوبة أو عدم إمكانية التقليل من باقي التكاليف) يفسر رغبة المؤسسة لدفع أجرة العمل الحقيقي فقط.

هذا ما أدى إلى ظهور أنماط عقود العمل المحدودة و قصيرة الأجل و اللجوء إلى إخراج بعض أنشطتها خارج حدود المؤسسة. تتمكن المؤسسة عن طريق هذا التعويض لعقود العمل الغير محدودة بعقود عمل محدودة من إمكانية عدم تحمل مسؤولية استمرارية الشغل بالنسبة للعمال و كذلك مسؤولية القضاء على البطالة. بالنسبة لسوق العمل هذا التعويض يخلق تعارضا بين ظروف الشغل الثابت والمستمر وظروف الشغل المحدد والمهش

كلمات مفتاح:

مرونة, شغل, عمل, م ص م, توازن بين كمية العمل و العمال

Introduction :

La grande partie du tissu économique actuellement est marqué par la prédominance des PME, et qui sont soumises à des fluctuations économique (hausse ou baisse des profits, évolution de la demande ou plus généralement le cycle des affaires); ce qui donne naturellement un impact direct sur le niveau d'emploi.

L'entreprise donc se donne l'objectif de parvenir à une meilleure adéquation du volume de l'effectif, donc du coût de la main d'œuvre à la production, d'optimiser la qualité du travail fourni et de faire intégrer à la gestion de cette main d'œuvre les objectifs de rentabilité de l'entreprise.

Mais cette tendance doit suivre parallèlement la tendance du droit qui intègre le droit au travail pour chacun; le droit au travail reconnu par l'article 23 de la déclaration universelle des droits de l'homme qui dicte que : " toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage"¹⁰ .

Cette réalité met en place un glissement du contrat salarial –marqué par une organisation du travail taylorienne basé sur la subordination-, à un contrat commercial marqué par la précarité de l'emploi dans un but qui débouche sur la flexibilité de l'emploi et du travail répondant à un contexte économique actuel qui est turbulent et instable.

Ceci implique que "le future travailleur sera donc poly actif- forme de travail hybride où le temps se partage entre une activité indépendante et une activité salariée, c'est le temps partiel pluriel- toutes les combinaisons sont envisageables en matière de temps, d'espace, de forme et de dénomination de contrat" A. Goguel d'ALLONDANS.¹¹

L'ambition de cet article est d'explicité pour quel but la modification du travail et de l'emploi dans les PME, et par quel biais cela ce réalise.

¹⁰– M. DE MANTEUIL- MIRIBEL, A ELAKREMI: la société flexibilité, travail emploi organisation en débat, édition ERES 2005 (p42)

¹¹– Colloque GRH et entrepreneuriat :regards croisés 1^{er} avril 2010 Montpellier France. "Le recrutement de travailleurs à temps partagé est il un outil transférable de GRH en PME? Le cas de la France et du Maghreb" p18

1. Fonctionnement de PME par la flexibilité de leur main d'œuvre:

La définition d'une politique de l'emploi repose à la fois sur la connaissance de la population employée et sur l'évaluation comparée des besoins et des ressources en personnel à divers horizons de calcul, ce qui résulte différents type d'ajustement internes ou externe.

On observe l'augmentation accrue de la précarité de l'emploi, ce qui explique l'utilisation des formes de contrats multiples de recrutement.

Ceci revêt une très grande importance dans la gestion du personnel en PME, sachant que le recrutement représente « une sorte de domaine réservé au dirigeant »⁷ qui se réfère à sa personnalité.

A côté de cette réalité « ce ne sont pas toutes les PME qui créent des emplois, car la majorité d'entre elles non pas vocation à ce développer, seulement un petit nombre d'entre elles sont ou seront en expansion; selon TROUVE, 2000, 2001 »², car comparer l'entreprise de grande taille avec l'entreprise de petite dimension, cette dernière à des contraintes de financement plus grande (EVANS et JOVANOVIC 1989)³

Parallèlement (STIGLIZ et WEISS 1981), soulignement aussi l'existence d'un « corrélat entre le rationnement du crédit et la taille de l'entreprise. »³

Parmi les points importants des politique de l'emploi; le recrutement. Nous focalisons notre intérêt ici sur la précarité de l'emploi.

1-1L'emploi de personnel à statut précaire ou extérieur à l'entreprise utilisatrice :

Pour pallier des variations d'activités (saisonniers ou momentanées) et des absences (maladie, accident...), l'entreprise peut avoir recours à du personnel de remplacement sous contrat à durée déterminée

Pour satisfaire au maintien ou au développement de son activité (production, entretien, vente) sans pour autant embaucher, l'entreprise peut externaliser ses emplois en ayant recours aux intérimaires et à la sous-traitance.

⁷– H. MAHE DE BOILANDELLE: gestion des ressources humaines dans les PME edi, economica 1989 (p44)

²– A. ABEDOU, A BOUYACOU, M. LALLEMENT, M. MADOU: entrepreneurs et PME, approche algéro- Françaises edi l'harmattan 2004 p (p61)

³– B. HAUDEVILLE, R. Y. BOUACIDA: les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes, une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprise université Paul Cézanne, Aix Marseille III. P5

Dans les deux cas le but pour l'entreprise est de ne pas s'engager durablement pour ne pas avoir à supporter les risques internes à une rupture. On n'embauche pas durablement ou on n'embauche pas du tout pour ne pas avoir à licencier.

a. Les personnes à statuts précaires :

C'est les personnes recrutées par contrat à durée déterminée ainsi que divers stagiaires qui, au titre de leur scolarité, ou de l'insertion dans la vie professionnelle accomplissent un travail en entreprise.

- Le contrat à durée déterminée: n'est possible que sous certaines conditions:
 - Absence temporaire ou suspension du contrat de travail d'un salarié. (Cas n°1)
 - Survenance de sur croit exceptionnelle et temporaire d'activité (Cas n°2)
 - Exécution d'une tâche occasionnelle non définie précisément et non durable (Cas °3)
 - Stage pratique en entreprise.
 - Contrats emploi/ formation

Il doit comporter un terme fixé avec précision, il peut comporter une clause prévoyant le report de ce terme (valable une fois) qui soit égal à la période initiale.

- Durée maximale 6 mois dans le cas n°2
- Durée maximal 12 mois dans le cas n°3
- Dans le cas n°1, si aucun terme précis n'est indiqué une durée minimale doit être fixée, le terme devenant la fin de l'absence du salarié remplacé.
- Les stages de formation et d'insertion des jeunes :

Il existe un éventuel large de stage qui exonère partiellement ou totalement les entreprises de charges sociales, fiscales, voire de responsabilité (en cas d'accident) ils n'apportent nullement une main d'œuvre disponible qualifiée et entièrement vouée au fonctionnement de l'entreprise. Cependant tout en entraînant quelques obligations pour l'entreprise (travail d'encadrement, d'information, d'initiation...), ils lui permettent de disposer de personnel occasionnel parfois capable de rendre de précieux services de remplacement ou de complément, dans l'exécution de travaux de production ou d'analyse selon le niveau et la qualification des stagiaires engagés.

b. Les formules d'externalisation de l'emploi :

La grande majorité des PME notamment les TPE procèdent par l'externalisation plus ou moins grande de leurs emplois par la sous-traitance et le recours aux prestations de services des entreprises de travail temporaire (ETT).

- **Le travail temporaire :**

Un entrepreneur de travail temporaire (personne physique ou morale) embauche et rémunère des salariés en vue de les mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs dans le cadre de règles strictement fixés par la loi.

- **Le recours à la sous-traitance :**

Les PME recourent à la sous-traitance en raison de la perception plus nette du risque d'investissement et d'embauche.

- La sous-traitance classique ou externe, consiste à confier à d'autres, le soin de faire à sa place (faire faire). Elle se traduit par un évitement d'embauche et souvent d'investissement, donc d'immobilisations financières. Elle présente par conséquent des avantages (report du risque, des dépenses, conservation de ressources inemployées assurant une plus grande flexibilité...), est en général peu d'inconvénients (abandon du sous-traitant: de la maîtrise d'ouvrage, des risques de malentendus, des retards...), mais à un coût d'exploitation supérieur pour le donneur d'ordre (marge du sous traitant à respecter...).
- La sous-traitance interne, s'impose de la même démarche d'évitement d'embauche. Elle consiste en l'utilisation dans ses propres locaux d'une main d'œuvre, liée contractuellement à un employeur extérieur. A la différence des cas précédent, l'entreprise utilisatrice supporte ici la charge des équipements, c'est un cas de prestations de services entreprises.

2. Les différents types de flexibilité du travail et d'emploi:

1-Flexibilité externe et interne:

a. La flexibilité externe:

La flexibilité selon B. GAZIER est "la recherche d'une adaptation la plus étroite possible des hommes aux besoins".⁴

Plusieurs entreprises, notamment les PME, adaptent cette flexibilité qui permet de recruter et se séparer de certains salariés de façons plus souple.

Un certain nombre de dispositifs juridiques et techniques- selon le type de contrat se sont développés pour répondre à cette attente.

⁴– B. Gazier: économie du travail et de l'emploi, Dalloz 1990

La flexibilité de l'emploi et du travail dans les PME : cadre conceptuel

B. Gazier⁴ présente deux axes: le premier est l'extériorisation juridique- le travailleur n'est pas salarié de l'entreprise, ou ; il est pour une brève durée. -le second axe est l'extériorisation organisationnelle -les salariés ne sont pas physiquement présent dans l'entreprise pour laquelle ils effectuent une production.

Ces deux axes déterminent au moins six cas de figures typique selon le tableau suivant:

			Extériorisation organisationnelle	
			Oui	Non
Extériorisation juridique	Non	Lien permanent	Contrat à durée indéterminée	Travail à domicile Travail détaché
		Lien temporaires	Contrat à durée déterminée	
	Oui	Lien permanent	Régie	Sous-traitance
		Lien temporaire	Intérim	

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

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

Dans le travail en régie le travailleur est physiquement présent dans l'entreprise, mais son contrat est établi avec une autre société, il y a donc extériorisation juridique.

Le cas l'intérim est similaire, sauf que la mission est temporaire.

Dans le cas du travail à domicile, du travail détaché (sur chantier par exemple) la production est réalisée par un travailleur physiquement extérieur à l'entreprise, mais il est lié juridiquement à l'entreprise pour laquelle est assurée la production.

Pour la sous-traitance; le travailleur est également physiquement extérieur à l'entreprise mais c'est un salarié d'une autre entreprise.

Le recours au contrat commercial (qui sont la sous-traitance et le travail indépendant) comme substitut au contrat de travail peut ouvrir certaines voies en termes d'autonomie, de responsabilisation et de commande en termes de résultats, ce qui bute sur la question du travail comme relation de service, et ce afin d'éviter le lien de subordination et le caractère intégré du travail, selon DE. CONINCK.F⁸

b. La flexibilité interne:

Cette flexibilité consiste à adapter les structures de l'entreprise (par exemple les machines) afin d'ajuster au mieux la production aux évolutions de la demande, comme la mise en place d'ateliers flexibilités dans certain PME⁵ qui permet de produire des pièce de dimension variable en fonction des besoins exprimés par le client au jour le jour.

Il s'agit notamment de la flexibilité négocié des horaires, ou le volume d'emploi est constant, mais sa répartition dans le temps est différente, et qui est permise par le droit du travail.

En suite la flexibilité interne peut être le résultat des systèmes de rémunération qui peuvent être adaptés de façon à accroître la part variable du salaire, en fonction des résultats de l'entreprise ou de la contribution du salaire à ces derniers.

En fin cette flexibilité consiste à assurer la polyvalence des salariés, pour assurer plusieurs fonctions dans l'atelier, ce qui permet la réduction des coûts salariaux.

2-Flexibilité quantitative et qualitative du travail:

La flexibilité quantitative s'applique au volume du travail, alors que la flexibilité qualitative s'intéresse au contenu du travail.

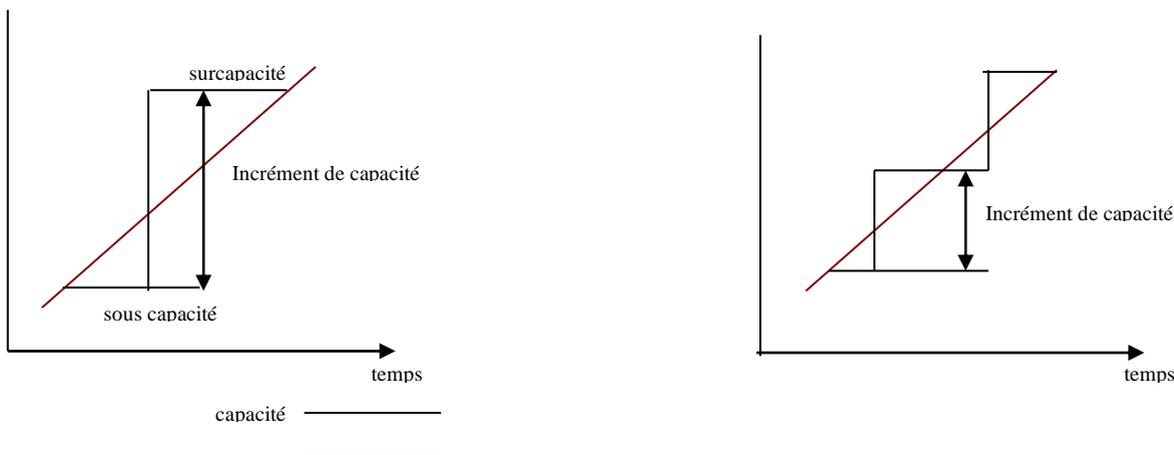
a. La flexibilité quantitative:

L'axe principal de cette flexibilité 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.

⁸– J. GARDREY, J DE BANDT: la relation de service au cœur de l'analyse économique, l'harmattan 1997 (p278,279)

⁵– CHRISTINE GAVINI: la gestion de l'emploi, economica 1997 (p38)

Figure 1: l'ajustement de la capacité de travail aux besoins⁹



Supposons qu'une entreprise estime que l'évolution de ses besoins en heures de travail pour une qualification donnée soit celle représentée par la droite ascendante de la figure 1.

Elle ne peut pas ajuster de façon continue capacité et besoin et subit par conséquent, des coûts de sous-capacité lorsque le nombre de travail disponibles est inférieurs 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: $C_t = I.C_s \cdot C_x / (C_s + C_x)$

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 (sous-capacité)

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

Supposons 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 d'emploi intérimaire ou par sous-traitance, les capacités

⁹— Jean Claude Tarondeau: la flexibilité dans les entreprises, PUF 1999 (p98)

exactement nécessaires à ses besoins, le coût de capacité serait nul et la flexibilité quantitative serait parfaite.

b. La flexibilité qualitative:

Cette flexibilité se distingue par des compétences multiples pour permettre de maîtriser un grand nombre de tâches, elle repose donc sur l'étendue des compétences, la polyvalence et les capacités d'apprentissage des individus.

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 leur emploi ou à de nouveaux emplois.⁶

Cette vision indique parfois une tendance à la mobilité sur le marché du travail par le changement d'emploi ou d'activité par plusieurs passage (chômage/emploi, emploi/chômage, chômage/chômage); ce qui conduit par conséquent à la notion d'employabilité qui désigne "*L'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevé que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un*"¹

Conclusion :

Dans la situation économique actuel marqué par la fluctuation de la demande et un taux de chômage significatif, l'entreprise de la petite dimension (PME) prend la place de la grande entreprise (GE) ;- Sant pour autant éliminé les multinational, mais plutôt l'effritement de la grande entreprise de production de masse.

Par ailleurs cette tendance ce dessine parallèlement avec l'accroissement de la flexibilité du travail et de l'emploi, ainsi que le passage du contrat salarial au contrat commercial (sous-traitance travail temporaire).

En fin l'entreprise via la flexibilité de l'emploi et du travail doit répondre à une adéquation entre quantité de travail/couts de main d'œuvres ; et l'exigence de compétences qui lui sont nécessaires et qui répondent à ses activités déjà externaliser.

⁶– Gh, Roy- LEMARCHAND: le management des compétences, ESF 2007 (p15)

¹– Alain FINOT: développer l'employabilité, INSEP consulting éditions 2000 (p12)

Bibliographie

1. Alain FINOT: développer l'employabilité, INSEP consulting éditions 2000
2. A. ABEDOU, A BOUYACOUB, M. LALLEMENT, M. MADOU: entrepreneurs et PME, approche algéro- Françaises edi l'harmattan 2004
3. B. HAUDEVILLE, R. Y. BOUACIDA: les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes, une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprise université Paul Cézanne, Aix Marseille III.
4. B. Gazier: économie du travail et de l'emploi, Dalloz 1990
5. CHRISTINE GAVINI: la gestion de l'emploi, economica 1997
6. Gh, Roy- LEMARCHAND: le management des compétences, ESF 2007
7. H. MAHE DE BOISLANDELLE: gestion des ressources humaines dans les PME edi, economica 1989
8. J. GARDREY, J DE BANDT: la relation de service au cœur de l'analyse économique, l'harmattan 1997
9. Jean Claude Tarondeau: la flexibilité dans les entreprises, PUF 1999
10. M. DE MANTEUIL- MIRIBEL, A ELAKREMI: la société flexibilité, travail emploi organisation en débat, édition ERES 2005
11. Colloque GRH et entreprenariat :regards croisés 1^{er} avril 2010 Montpellier France. "Le recrutement de travailleurs à temps partagé est il un outil transférable de GRH en PME? Le cas de la France et du Maghreb"