

Flexibilité du travail:

Opportunité ou menace?

IMPORTANCE DE LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL

Les entreprises sont de plus en plus confrontées à des changements de divers ordres: économiques, politiques, démographiques, socioculturels, écologiques, technologiques etc. Or, plus l'environnement dans lequel une entreprise évolue est changeant et compétitif, plus celle-ci doit trouver le moyen de s'y adapter rapidement et économiquement pour assurer sa pérennité, sa survie.

De plus en plus d'entreprises et d'organisations diverses (chantiers, bureaux, usines et ateliers, restaurants et hôtels, grands magasins, la Poste, les hôpitaux, etc.) adoptent des formes variées d'organisation du travail par la création d'emplois flexibles.

Dans le contexte d'une concurrence internationale acharnée et d'une faible croissance économique, les employeurs reconnaissent la nécessité d'avoir une force de travail plus adaptable, plus flexible. Ce besoin est aussi ressenti chez des employés qui recherchent à la fois la sécurité de l'emploi et des arrangements en matière de flexibilité du temps de travail.

Ces formes d'organisation du travail portent diverses dénominations et se concrétisent par le développement du télétravail, du travail à domicile ou à distance, *du top-sharing*, *du desk-sharing*, *le job-sharing*, du travail à temps partiel, du travail intérimaire, du travail avec contrat à durée déterminée, du travail temporaire, du travail sur appel, du travail virtuel, du travail à flux tendu, de l'externalisation ou de la sous-traitance, des horaires variables, des formes de rémunérations atypiques, des contrats parallèles (plusieurs employeurs), du prêt de main d'œuvre et des indépendants.

FORMES DE FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL

La flexibilité d'un système est l'aptitude à se transformer pour améliorer son insertion

dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie. Autrement dit, la flexibilité représente sa «capacité d'adaptation face à l'incertitude et à l'urgence»; sa capacité d'adaptation à des changements urgents et non anticipés de l'environnement. L'entreprise doit faire face aux changements qui se produisent dans son environnement, elle doit être flexible: elle doit disposer de surcapacités lui permettant de faire face à l'imprévu. Ces surcapacités peuvent être liées à des produits (ayant de multiples usages et permettant de satisfaire des attentes variées des clients), à des processus industriels et des technologies (capables de réaliser un nombre élevé de produits ou d'opérations différents) ou à des organisations (capables de s'adapter aux fluctuations incertaines de l'environnement).

Ainsi, une entreprise qui opère dans un environnement stable, simple et accueillant est censée adopter une structure plutôt rigide, mécanique ou bureaucratique, alors qu'au contraire, une entreprise qui œuvre dans un environnement dynamique, complexe et hostile aura tendance à épouser une structure plus souple, plus organique.

La flexibilité du travail est l'un des nombreux moyens de flexibilité à la disposition de l'entreprise pour faire face aux changements. La flexibilité du travail est étroitement liée aux politiques d'emploi, aux statuts régissant les employés, aux variations d'horaires et de revenus. La flexibilité du travail est un phénomène complexe et multidimensionnel: il n'existe pas une seule définition de la flexibilité mais plutôt plusieurs types de flexibilité.

Premièrement, les employeurs peuvent recourir à la flexibilité quantitative en faisant varier la quantité de travail utilisée en fonction de leurs besoins. Deuxièmement, les employeurs peuvent utiliser la flexibilité qualitative en faisant varier les tâches accomplies par les travailleurs. Troisièmement, les employeurs peuvent

L'auteur



Bernard Uwamungu est professeur de management aux Hautes Ecoles de Gestion de Fribourg et de Vaud. Bachelor en Management

(Montréal), MBA (Ottawa) et Doctorat en Sciences économiques, option Management (Lausanne). Près de 20 ans d'expérience dans l'enseignement, la recherche et la formation de cadres en management et en gestion des ressources humaines. A été premier assistant et chargé de cours à l'Ecole des HEC de Lausanne. Auteur de plusieurs publications dont l'ouvrage «Encadrement et Comportement» (Paris, Editions ESKA, 2001, 471 pages), avec le professeur Alexander Bergmann comme co-auteur.

utiliser la flexibilité externe, c'est-à-dire le recours à des services extérieurs à l'entreprise (marché du travail ou sous-traitance). Enfin, la dernière possibilité offerte aux employeurs est la flexibilité interne en assouplissant les règles de l'organisation du travail dans l'entreprise.

On parle de flexibilité quantitative externe quand l'entreprise fait varier le volume de sa main d'œuvre en recourant au marché du travail (contrat à durée déterminée, travail intérimaire, travail sur appel, travail saisonnier).

La flexibilité quantitative interne consiste à faire varier le temps de travail au cours de l'année (heures supplémentaires, annualisation du temps de travail, travail à temps partiel, horaires variables - voire entre-coupés-, travail le dimanche, travail la nuit et les week-ends)

La flexibilité qualitative interne consiste à faire accomplir successivement plusieurs tâches différentes par le même salarié, en fonction des besoins (polyvalence et polyvalence).

L'externalisation, de même que le prêt de main d'œuvre, est une composante de la

flexibilité qualitative externe. L'outsourcing consiste à faire exécuter certaines tâches annexes de la production par des entreprises extérieures, ce qui permet à l'entreprise de se concentrer sur son métier de base.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL

La flexibilité du travail a un impact non négligeable aussi bien sur la productivité des collaborateurs que sur la compétitivité des entreprises dans lesquelles ils travaillent.

En effet, la flexibilité du travail a des avantages évidents pour les employeurs, les employés et la société en général: conciliation entre la vie professionnelle et privée, maintien des emplois et des compétences, utilisation optimale des capacités de production, travail diversifié et intéressant, réduction des coûts, etc. Malgré ces avantages, de plus en plus de voix s'élèvent contre ces emplois dits flexibles qui infligent toute une série de pénalités aux collaborateurs, qui cassent les solidarités existantes sur les lieux de travail, qui atomisent et isolent les salariés, qui réduisent les investissements dans la formation continue et le perfectionnement du personnel, qui limitent l'accès à des postes de responsabilité ou de direction, qui engendrent du stress, et qui maintiennent les employés dans des conditions précaires.

Les employés se sentent menacés dans leurs conditions de travail et d'existence et voient dans la flexibilité du travail une remise en cause profonde des acquis sociaux obtenus après de longues luttes.

Les avantages et inconvénients dépendent du type de flexibilité du travail.

Ainsi par exemple, le travail à temps partiel a des avantages évidents selon les secteurs d'activités dans lesquels il est pratiqué. Dans certains secteurs économiques, le temps partiel est régi par des accords négociés portant sur le choix des horaires et des conditions salariales. Dans d'autres secteurs, par contre, le temps partiel est un travail très précaire marqué par de fortes variations d'activités avec un temps de travail journalier pouvant être entrecoupé de longues interruptions imposées. Dans ces secteurs, les faibles salaires et d'horaires réduits mettent les travailleurs en situation

de forte dépendance vis-à-vis de leurs employeurs. Leur vie familiale et sociale est perturbée. Par contre le travail à temps partiel permet à l'entreprise d'embaucher rapidement et à faibles coûts de la main d'œuvre juste nécessaire pour satisfaire ses propres besoins.

Le contrat à durée déterminée (CDD) est utilisé surtout dans les entreprises de service à activité saisonnière comme l'hôtellerie-restauration. Il peut être une forme d'expérimentation précédant un contrat à durée indéterminée. Le CDD permet d'ajuster la ressource travail aux besoins de l'entreprise sans encourir des coûts élevés de rupture de contrat. Cependant, la brièveté de tels contrats limite le partage des compétences.

Contrairement aux formes précédentes, le travailleur intérimaire est lié à l'entreprise qui l'emploie par un contrat commercial à la place d'un contrat de travail. C'est ainsi que le travail par intérim se rapproche de la sous-traitance ou du recours à des travailleurs indépendants.

POUR UNE MISE EN PLACE DE LA FLEXIBILITÉ OPTIMALE

La flexibilité du travail a un impact non seulement sur la qualité du travail et de l'emploi mais aussi sur la qualité de vie en général. Cet impact peut être positif pour toutes les parties impliquées - employeurs, employés et leurs familles- à condition d'une part que la flexibilité du travail soit négociée plutôt qu'imposée et que, d'autre part, des mesures soient prises pour qu'elle soit socialement acceptable.

Quelques études ont été faites sur les formes et les pratiques de flexibilité du travail notamment dans certains pays de l'Union européenne (France, Italie, Allemagne). Ces études ont abouti aux recommandations suivantes: améliorer les connaissances sur les pratiques de flexibilité, établir des processus et des méthodes d'évaluation de la santé et de la sécurité dans le contexte de flexibilité, faciliter aux travailleurs flexibles l'accès à la formation continue et leur octroyer des plans de carrière, étudier et exploiter toutes les opportunités offertes par l'organisation du travail pour améliorer les conditions de travail, développer des formes adaptées de négociation collective en matière de flexibilité et de conditions de travail.

Comme la flexibilité du travail tend à privilégier les collaborateurs les plus qualifiés, les mieux formés et les plus adaptables, les entreprises devraient instaurer des mesures d'accompagnement pour favoriser la flexibilité du travail chez les employés les moins formés, les plus âgés et les moins autonomes afin d'éviter qu'elle ne soit un facteur d'exclusion.

La flexibilité du travail concerne non seulement les employés et le personnel hautement qualifié mais aussi les cadres d'entreprises à tous les niveaux, dont certains d'entre eux n'hésitent plus à prendre un congé sabbatique pour récupérer ou un congé-formation pour se perfectionner et améliorer ainsi leur employabilité. Les entreprises devraient réduire leurs réticences à pratiquer la flexibilité du travail, comme par exemple le partage du travail entre cadres.

Il est évident que le refus de toute flexibilité serait suicidaire pour une entreprise: réduire la performance de l'entreprise et à long terme, la condamner à disparaître d'une façon ou d'une autre (faillite, acquisition...).

Par ailleurs, l'entreprise doit chercher une flexibilité optimale (ni trop, ni trop peu) en comparant les coûts et les valeurs générés par la flexibilité du travail. Cette idée alléchante se heurte cependant aux instruments de mesure de la flexibilité du travail qui demeurent rudimentaires malgré plusieurs tentatives de modélisation.

Bernard Uwamungu

BIBLIOGRAPHIE

- Bardelli, P., *Le modèle de production flexible*, Paris, PUF, «Que sais-je?», 1996.
- Barbier, J.-C., H. Nadel, H., *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Dominos/Flammarion, Paris, 2000.
- Cohendet, P., Llérena, P., *Flexibilité, information et décision*, Paris, Economica, 1989.
- Evarere, C., «L'attrait pernicieux de la flexibilité quantitative», *Revue française de gestion*, n° 124, 1999.
- Evarere, C., *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997.
- Gerwin, D., Tarondeau, J.-C., La flexibilité dans les processus de production : le cas de l'automobile, *Revue française de gestion*, n° 46, 1984.
- Gilardi, J.-C., Tarondeau, J.-C., Technologies flexibles et organisation du travail, *Revue française de gestion*, n° 63, 1987.
- Gollac, M., Volkoff, S., *Les conditions de travail*, Repères/La Découverte, Paris 2000.
- Paché, G., Paraponaris, C., *L'entreprise en réseau*, PUF, «Que sais-je?», 1993.
- Tarondeau, J.-C., *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.
- Tarondeau, J.-C., Sortir du dilemme flexibilité-productivité», *Harvard-L'Expansion*, n°24, printemps 1982.
- Voudouris, I., *Les emplois atypiques comme mode de flexibilité des organisations*, Thèse de doctorat, en Sciences de Gestion, ParisX-Nanterre, novembre 1998.