



Thèse de doctorat ès sciences commerciales option

Management des Ressources Humaines

Thème

Pratiques de gestion des ressources humaines et
emplois atypiques dans les PME algériennes :

cas

de quelques PME dans l'Oranie

Présentée par :

M^r: FERHAOUI Mustapha

Sous la direction de :

M^r: TAHARI Khaled

Professeur

Membres de jury :

Président : M^r SALEM Abdelaziz – *Professeur* - Université d'Oran

Rapporteur : M^r TAHARI Khaled - *Professeur* - Université d'Oran

Co-Rapporteur : M^r MEBARKI Malik - *Maitre de conférences* - Université de Lille 1

Examineur : M^r BEKKAR Bachir - *Maitre de conférences A* - Université de Mostaganem

Examineur : M^r BEDDI Nasreddine - *professeur* – Université de Tlemcen

Examineur : M^r BOUTALEB Kouider – *Professeur* - Université de Tlemcen

Année universitaire 2013/2014

UNIVERSITE D'ORAN

Faculté des sciences économiques des sciences de gestion et des sciences commerciales

Thèse de doctorat ès sciences commerciales option

Management des Ressources Humaines

Thème

Pratiques de gestion des ressources humaines et
emplois atypiques dans les PME algériennes :
cas
de quelques PME dans l'Oranie

Présentée par :

M^r: FERHAOUI Mustapha
Professeur

Sous la direction de :

M^r: TAHARI Khaled

Membres de jury :

Président : M^r SALEM Abdelaziz – *Professeur* - Université d'Oran

Rapporteur : M^r TAHARI Khaled - *Professeur* - Université d'Oran

Co-Rapporteur : M^r MEBARKI Malik - *Maitre de conférences* - Université de Lille 1

Examineur : M^r BEKKAR Bachir - *Maitre de conférences A* - Université de Mostaganem

Examineur : M^r BEDDI Nasreddine - *professeur* – Université de Tlemcen

Examineur : M^r BOUTALEB Kouider – *Professeur* - Université de Tlemcen

Année universitaire 2013/2014

*Que nul n'attribue à soi même les victoires qu'il doit à la grâce.
Nous n'avons de force que pour le mal : tout le bien vient de Dieu
en acte ou en volonté.*

Edmund SPENSER (1552-1599)

*A celles et ceux qui croient
et militent pour la patrie*

Avant-propos

Cette thèse de doctorat est l'aboutissement de la formation en post-graduation depuis 1998 en sciences commerciales option Management des Ressources Humaines, initiée par Mr Pr. LELLOU Abderrahmane. Elle n'aurait pas pu être menée à bien sans l'aide et la contribution de tous ceux qui ont bien voulu s'y intéresser.

En premier lieu, j'adresse le témoignage de ma profonde gratitude à mon directeur de recherche Mr TAHARI Khaled pour l'excellence de son encadrement.

Je le suis redevable pour avoir contribué à ma formation tout au long de mon cursus universitaire, depuis que j'étais en troisième année option gestion en graduation (1994). J'ai tant de satisfaction du savoir qu'il m'a fait partager avec lui.

C'est aussi à Mr MEBARKI Malik que j'adresse ma reconnaissance pour ses critiques constructives et pour la qualité de ses conseils.

Je remercie Mr le Doyen de la faculté Mr BOULENOUAR Bachir pour ses encouragements et sa disponibilité, il était toujours présent pour répondre à nos préoccupations.

Mes remerciements vont également au vice doyen Mr KOURBALI Baghdad pour le support qu'il m'a apporté au niveau méthodologique et au chef de département des sciences commerciales Mr Chawki BOURI.

Mes pensées pour mes parents et surtout ma femme, pour leur soutien moral et affectueux. Ils ont cru en ma persévérance et mon désir de terminer cette thèse.

Mes pensées vont également à mon beau frère détenu otage au sahel (Mali) ça fait déjà presque 3 ans, nous prions Dieu de nous le ramener sain et sauf.

FERHAOUI Mustapha

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ANDPME	Agence Nationale du Développement des Petites et Moyennes Entreprises
BTPH	Bâtiment travaux Publics et hydrauliques
CA	Chiffres d'Affaires
CASNOS	Caisse Nationale de la Sécurité des Non salariés
CACOBATPH	Caisse Nationale des Congés payés et du chômage-intempéries
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CNAS	Caisse Nationale d'Assurance et de Sécurité
CORE	Communication/ Organisation du travail/ Rémunération/Emploi
CSP	Catégorie Socio Professionnelle
GPME	Grande Petite et Moyenne Entreprise
GM	Général Motors
GRH	Gestion des Ressources Humaines
H	Hypothèse
HSE	Hygiène et Sécurité au Travail
ME	Moyenne Entreprise
ONS	Office National des statistiques

OST	Organisation Scientifique du Travail
PE	Petite entreprise
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RH	Ressources Humaines
SGT	Statut Général des Travailleurs
TPE	Toute Petite entreprise
UE	Union Européenne
VA	Valeur Ajoutée

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	6
LISTE DES ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION GENERALE	10
CHAPITRE 1 : MUTATIONS DU SYSTEME PRODUCTIF ET EMERGENCE DE L'EMPLOI ATYPIQUE.....	29
SECTION 1 : LA CRISE ET LA MUTATION DU SYSTEME PRODUCTIF	31
SECTION 2 : CLARIFICATION DES TERMES LIES AUX FORMES D'EMPLOIS ATYPIQUES	45
CONCLUSION (CHAPITRE 1)	67
CHAPITRE 2 : LES DIFFERENTS MODELES DE FLEXIBILITE	69
SECTION 1 : POURQUOI LA FLEXIBILITE ?	72
SECTION 2 : FACTEURS STIMULANT LE RECOURS AUX FORMES D'EMPLOIS ATYPIQUES.....	88
SECTION 3 : CADRE JURIDIQUE	97
CONCLUSION (CHAPITRE 2)	107
CHAPITRE 3 : PRATIQUES D'UTILISATION DES FORMES D'EMPLOIS ATYPIQUE.....	110
SECTION1 : OBJECTIF DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ET CARACTERISTIQUE DE L'ECHANTILLON	112
SECTION 2 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME ENQUETEES.....	138
CONCLUSION (CHAPITRE 3)	172
CONCLUSION GENERALE	175
BIBLIOGRAPHIE GENERALE.....	185
TABLE DES MATIERES	200
LISTE DES TABLEAUX	204
LISTE DES FIGURES	209
LES ANNEXES.....	210

Introduction générale

0.1. Généralités

Si l'accord avec l'Union européenne (UE) est considéré comme une importante avancée vers le processus de libéralisation et l'ouverture de l'économie algérienne¹, il n'en demeure pas moins que ses corollaires représentent des risques. Car, au terme de cet accord, les deux partis prévoient une série de mesures de libéralisation progressive, sur 12 ans, des échanges dans les domaines industriels et agricoles². Ainsi, le démantèlement des tarifs favorise l'importation des produits finis au détriment de la production nationale. Il fait encourir à l'ensemble du tissu industriel les risques :

- D'augmentation du taux de mortalité des entreprises,
- La perte d'emplois³.

Afin de remédier à cette situation et répondre à ces défis, l'Algérie est tenue :

- D'améliorer la compétitivité et la capacité d'exportation des entreprises ;
- De préserver et maintenir les emplois existants.

A cet effet, le « programme de mise à niveau⁴ », initié par le ministère de l'Industrie, avait pour objectif d'améliorer la compétitivité des entreprises (particulièrement les PME). Il s'agissait de mettre à niveau toutes ses fonctions (techniques, commerciales et administratives), et appuyer et accompagner son organisation et ses compétences (techniques et managériales) pour rejoindre les standards de fonctionnement internationaux.

¹ C'était le 22 Avril 2002 à Valence, cet accord vise à la création d'une zone de libre échange euro méditerranéenne.

² Ainsi, les droits de douane sur les importations de produits industriels européens seront progressivement diminués par l'Algérie (25 % des produits importés bénéficieront d'un droit zéro dès l'entrée en vigueur de l'accord d'association, 40 % après une période de 7 ans et le reste au terme de la période de transition de 12 ans)

³ perte de 500 000 emplois sur la période 1990 – 2005

⁴ On entend par « mise à niveau » l'ensemble des actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise.

Dans le domaine de la GRH, l'instauration d'une politique d'emploi basée sur l'utilisation de différents types de contrat du travail ⁵ et l'expérience des salariés représente un facteur de progrès ⁶ tant sur le plan économique que social ⁷ et contribue à l'émergence des compétences pour constituer des actions favorables à la mobilité et la flexibilité du travail.

Car, Avec la crise, tout le dispositif juridique (droit du travail, convention collective) est devenu à l'égard de l'employeur un obstacle face à la nécessité de réduire les effectifs dû au ralentissement économique.

Le coût élevé des équipements pousse les entreprises à rechercher des modes nouveaux de répartition du temps de travail des salariés. Le progrès technique, le raccourcissement de cycle de vie des produits affectent les méthodes de production et d'organisation du travail.

La vitesse de développement des nouveaux produits exige des entreprises à réagir pour s'adapter aux nouvelles situations dans le marché, d'où la diffusion de la flexibilité qui permet l'adaptation des processus de production à une demande fluctuante.

Ainsi, la recherche de la flexibilité résulte de situations nouvelles de l'économie moderne ⁸. Il demeure, que l'organisation de l'entreprise face à un environnement en permanente recomposition, ne peut considérer son organisation comme éternelle.

*Cette recomposition rend nécessaire la flexibilité de comportements de l'entreprise vis-à-vis des informations provenant des composants de l'environnement, et par conséquent, elle doit remettre en question son organisation en permanence*⁹.

⁵ La loi 90-11 les relations de travail. La nouvelle législation du travail privilégie la contractualisation des relations de travail et l'organisation de la négociation collective pour l'amélioration de leur contenu.

⁶ C. EVERAERE, Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: Les effets pervers de la flexibilité quantitative, Revue Française de gestion, juin-juillet-août 1999, p : 17.

⁷ H. Savall, V. Zardet,, Maîtriser les coûts et les performances cachés, p.4, Economica, 1989.

⁸ B.BRUNHES, « la flexibilité du travail : réflexion sur les modèles européens », Problèmes économiques, No 2125 du 17 MAI 1989, Paris, (p : 24)

Le besoin de flexibilité, est dû également à l'intensification de la concurrence internationale qui a permis de créer un climat d'incertitude ou par exemple de brusques variations des taux d'intérêts, des prix de la matière première, des fluctuations de la demande obligent les entreprises à trouver des moyens pour faire face constamment et rapidement aux conditions nouvelles.

Actuellement, les nouvelles politiques visent à adopter la stratégie de recentrage sur le métier de base par l'externalisation de certaines activités périphériques¹⁰ et l'utilisation des formes de travail atypiques.

Ainsi, elles cherchent, à transformer en coût variable, une part des dépenses de personnel en ajustant son effectif avec l'activité, provoquant parfois le désarroi de certains d'entre eux.

Cette forme atypique d'emploi est un ensemble¹¹ de modalités d'exercice de l'activité, elle recouvre une série d'éléments de nature économique, juridique et social, qui font l'objet d'une modulation de multiples manières, par rapport à la forme typique, pour constituer, différentes formes d'emplois qualifiées particulières.

Elles comprennent des emplois à durées déterminées (CDD), des emplois à temps partiels, le travail temporaire, le travail en sous-traitance, le recours aux travailleurs indépendants etc.

Ces formes d'emplois se manifestent dès que l'activité est soumise à une forte incertitude, empêchant de raisonner dans la durée d'où la précarité.

A cet effet, elles participent à la segmentation du marché de travail, le premier se compose d'emplois stables qui occupent une place centrale dans l'activité de l'entreprise représentés par son noyau dur.

⁹ D.A. FARASTIER, La gestion des ressources humaines au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise, Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai 1995, Paris, p :52

¹⁰ L'externalisation de l'emploi ou de travail, consiste à remplacer des contrats de travail par des contrats commerciaux pour se procurer les ressources en travail nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

¹¹ Nous entendons par emploi atypique, toutes formes de contrat de travail autre que le contrat typique (classique) liant une entreprise avec un travailleur pour une durée indéterminée et un horaire de travail normal .

Le second d'emplois instables qui gravitent autour du noyau dur, créant ainsi la *firme flexible*¹², désormais, la flexibilité touche les effectifs, les qualifications, la mobilité, les couts salariaux et le temps de travail.

Cependant, Le développement des formes d'emploisen Algérie¹³ est alimenté par les aléas de la conjoncture économique¹⁴. En effet, de 1965 à 1985, le pays a connu une ère de croissance marquée par le développement d'un important tissu industriel, suite à la mise en œuvre de plans successifs de développement.

Ce dernier a nécessité un appel important en main d'œuvre, l'accroissement de la production était synonyme de besoin en main d'œuvre, ces derniers sont recrutés en contrat à durée indéterminée (C.D.I).

Mais la crise économique qui apparut en 1986, a fortement ralenti le rythme des investissements industriels, depuis 1988, l'économie algérienne n'allait plus créer assez d'emploi (l'emploi est passé de 622 000 salariés dans le secteur de l'industrie en 1987 à 601 000 en 1989), alors que les entrées sur le marché du travail continuaient à progresser.

Cette situation a engendré un ralentissement de l'évolution des emplois permanents. Dès lors une nouvelle politique de recrutement orientée essentiellement sur la main d'œuvre temporaire est inaugurée à partir de 1990 (date d'apparition de la loi 90-11 relative aux relations de travail).

Dans la foulée, un nouveau type de salarié arrive autre que la forme classique, le contrat à durée indéterminée (CDI), il s'agit des formes de l'emploi atypique.

En l'occurrence, cette recherche a l'ambition de faire connaître, **les raisons qui sous-tendent le recours aux emplois atypiques par les entreprises**, en particulier, celles qui travaillent dans la région oranaise.

¹² J. ATKINSON, Flexibility, uncertainty and manpower management, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, report n°89, Brighton, 1985.

¹³ Article 12 de la loi 90-11 relatives aux relations de travail (CDD, travail partiel...)

¹⁴ LANANI M., Flexibilité ou précarité de l'emploi ? Problématique du contrat de travail a durée déterminée, Revue Algérienne du travail, Institut national du travail, Alger, N° 23, 1998, pp 61-80.

0.2. *Le cadre de la recherche*

Notre recherche vise les objectifs complémentaires suivant :

- de mettre l'accent sur les facteurs déterminant le recours aux différentes formes d'emplois atypiques, et,
- leur degré de diffusion au sein des entreprises,
- d'apporter un éclairage sur les logiques dans les entreprises, objet de notre recherche, à l'occasion de l'introduction de l'emploi atypique, à travers, l'analyse des pratiques de GRH utilisées par un ensemble d'entreprise, en s'interrogeant sur la manière dont l'emploi atypique a pu être intégré dans leur fonctionnement. En 2 phrases

Nous avons choisi le terme de pratiques de gestion des ressources humaines, car nous entendons interroger aussi bien la gestion de l'emploi que le management du travail et des collectifs qui se constituent à l'occasion du travail.

Il est à indiquer que, nous nous positionnons dans la théorie de la segmentation de marché de travail et un ensemble d'études et de recherches à caractère empirique, sur un même type de questionnement.

Les travaux de PIORE et DOREINGER¹⁵ définissent deux segments de marché de travail, et à chaque segment correspond une logique d'ajustement de l'emploi. Un marché interne, axé sur la flexibilité interne de l'emploi, relevant d'une logique organisationnelle d'affectation des ressources humaines.

Et un marché externe utilisant comme outil la flexibilité externe de l'emploi, relevant d'une logique de coordination marchande. Elle conduit à distinguer les travailleurs qui sont liés par contrat à l'entreprise et qui participent à son activité principale (le « centre »), et ceux qui n'y contribuent que de façon secondaire (la « périphérie »)¹⁶.

Ainsi, Atkinson, propose une analyse de l'évolution des organisations selon « le modèle du centre-périphérie ».

¹⁵M.J. PIORE, Dualism in the labor market, *Revue économique*, n° 1, 1978, p:26.

¹⁶ J. ATKINSON et N. MEAGER, Is " flexibility" just a flash in the pan?, *Personnel management*, September. 1986.

Il stipule que les entreprises se structurent autour de deux catégories de personnel : un personnel stable, caractérisé par une forte proximité de compétence avec le métier de base de l'entreprise et fortement flexible grâce à sa polyvalence, et un second type de personnel, périphérique à l'entreprise, caractérisé par des relations contractuellement temporaires avec le centre et relativement spécialisé. Reste à déterminer les facteurs qui poussent les entreprises à choisir entre ses deux types de relations contractuelles.

Justement, I. VOUDOURIS et JC. TARONDEAU¹⁷ dans leur analyse portant sur les facteurs déterminants de l'utilisation des formes atypiques, ont étudié un échantillon composé de 75 entreprises appartenant à 4 secteurs industriels (la construction, le secteur de la métallurgie, le secteur pétrolier chimique et le secteur du matériel électrique \ électronique). Ils font apparaître que :

- 1) le coût de l'intégration (le coût de la formation, le niveau de la complexité interpersonnelle et le savoir-faire spécifique),
 - 2) l'environnement (la prévisibilité de la demande et la variation des besoins en personnel),
 - 3) la difficulté de trouver des travailleurs atypiques au moment approprié,
 - 4) le taux de syndicalisation,
 - 5) la fréquence des tâches à réaliser et,
 - 6) la difficulté de contrôler les travailleurs
- influent sur l'utilisation des travailleurs atypiques.

Une étude ¹⁸ réalisée dans le secteur des Hydrocarbures montre que :

- 1) la spécificité technologique du processus de production,
- 2) la spécificité du savoir-faire et,

¹⁷ I. VOUDOURIS et JC. TARONDEAU, Les facteurs déterminants du recours au travail temporaire, Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1999, Paris, p : 109

¹⁸ M. FERHAOUI, Contrat à durée déterminée (CDD), flexibilité quantitative et organisation de travail : cas de l'entreprise Sonatrach, Thèse de Magistère en sciences commerciales option Management des Ressources Humaines, Université d'Oran, 2001, p : 163.

3) la formation spécifique au métier de l'entreprise,
 influent sur l'utilisation des formes d'emploi, particulièrement les salariés en CDD. Cependant, cette étude est descriptive, elle ne propose pas un cadre général.

A. DAVIS-BLACK et B. UZZI¹⁹ ont essayé d'articuler une théorie d'externalisation de l'emploi, Ils ont étudié les facteurs qui déterminent l'utilisation des travailleurs atypiques. Ils ont trouvé que :

- 1) le coût de la formation,
- 2) la bureaucratisation,
- 3) les réglementations publiques,
- 4) la taille et,

5) la complexité technologique et informationnelle des tâches à accomplir influencent l'utilisation des travailleurs atypiques.

Selon une autre étude menée dans un secteur de haute technologie (61 entreprises appartenant au secteur de l'électronique et l'informatique) qui porte sur les composantes humaines susceptibles d'aider les entreprises à s'adapter à leur environnement. D.A. FARASTIER²⁰ a montré que :

- 1) la taille et l'ancienneté de l'entreprise,
- 2) son degré de structuration et de maturité en terme de croissance de l'effectif,
- 3) la complexité des savoir-faire technologique et,
- 4) l'instabilité de l'environnement

constituent des facteurs déterminants pour anticiper et définir un volume d'emploi.

Cependant, l'auteur n'a pas pu proposer un modèle de causalité liant le comportement de l'entreprise et les composantes internes et externes de l'environnement. La notion de flexibilité de travail n'est pas explicitée dans son travail

¹⁹ Cité par I VOUDOURIS, *ibid*, p : 101

²⁰ D.A. FARASTIER, *op.,cit.*, p :52

Selon EVERAERE²¹, s'intéresser à la flexibilité peut se résumer en deux (02) raisons :

- **Raison économique**

La capacité de l'entreprise à réagir dans l'incertitude et dans l'urgence est de plus en plus une condition de survie.

L'idée de produire la quantité qu'on veut vendre est déjà admise, mais en plus, il faut accepter la diversité, s'adapter et le faire très vite, ce qui nous amène à dire que les délais de production, d'innovation pour de nouveaux produits deviennent des facteurs de compétitivité des entreprises.

- **Raison sociale**

En dépit des effets pervers de la flexibilité que personne ne peut nier ou contester, la flexibilité pour les individus de l'entreprise peut recouvrir des aspects positifs.

Car elle induit une intégration durable des ressources humaines (noyau dur ou stable) par des formes d'organisation qui développent l'autonomie, l'apprentissage, l'initiative qui permet d'acquérir un pouvoir décisionnel destiné à permettre une adaptation locale par des systèmes de rétribution qui rémunèrent les efforts fournis et les responsabilités assumées.

A la lumière des recherches antérieures, nous formulerons nos hypothèses qui mettent en relation l'utilisation des formes d'emplois comme outil de flexibilité de travail et les pratiques de GRH.

0.3. Les hypothèses de recherche

Selon J. WOODWARD, l'entreprise face à l'exigence de diversité, à l'incertitude, à l'urgence et à l'imprévisibilité a recours à une main d'œuvre compétente. Elle doit être dotée d'un savoir-faire capable de faire face individuellement ou collectivement aux aléas, elle devient une nécessité, voir une exigence. Ces

²¹C.EVERAERE, op. cit. (p : 10)

caractéristiques ne peuvent s'obtenir que par le biais d'une stabilité de cette main d'œuvre.

En revanche, lorsque les contraintes de diversité, d'incertitude et d'imprévisibilité sont faibles. C'est à dire, lorsque le processus de production peut être simplifié, il en découle une organisation de travail simple, dans laquelle n'importe quel ouvrier est susceptible d'être mis rapidement en situation de travail sans besoin de formation.

Cette situation permet un ajustement de l'offre et de la demande du travail par le biais du marché externe de travail.

En situation d'incertitude, le recours aux emplois permanents à temps plein permet, de couvrir les besoins permanents de l'entreprise pour assurer une certaine stabilité.

Cependant, le recours aux formes atypiques vient pour maintenir cette stabilité. Il existe une relation complémentaire²².

Ce dernier est justifié par le fait qu'il réduit les risques pour l'entreprise, l'argument central reste que le recours aux emplois atypiques aide à gérer l'incertitude, attachée :

- d'une part aux marchés, qui sont imprévisibles, le volume de la main-d'œuvre ne peut être constant et doit être ajusté aux circonstances du moment. Les compétences nécessaires à la rentabilité de l'entreprise sont déterminées par l'environnement, leur valeur est fonction de leur rareté et de leur caractère stratégique.
- D'autre part, aux comportements professionnels et sociaux des travailleurs. Certains d'entre eux évoluent, au fil de leur carrière, d'une manière qui rend leur contribution à l'entreprise négative.

Ces éléments conduisent l'entreprise à licencier les travailleurs qui ne lui sont plus nécessaires pour les remplacer par d'autres, détenteurs des compétences indispensables.

²² J.C. TARONDEAU, la flexibilité dans les entreprises, collection : Que sais-je ?, édition : Presses Universitaires de France, Paris, 1999, p :97

Autrement dit, l'entreprise fait porter par les travailleurs, les conséquences de la concurrence, de l'incertitude et des mauvais choix stratégiques. La flexibilité a ainsi été proposée comme réponse à toutes les difficultés économiques et sociales.

Elle s'effectue de deux manières complémentaires. Une première vise la polyvalence des forces de travail et l'organisation économiquement efficace du temps de travail.

Quant à la seconde, elle a pour objectif d'ajuster le nombre de travailleurs à l'effectif optimal de production nécessité par la demande. Cela conduit à distinguer les travailleurs qui sont liés par contrat à l'entreprise et qui participent à son activité principale (le « centre »), et ceux qui n'y contribuent que de façon secondaire (la « périphérie »)²³

A cet effet nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le recours à l'emploi atypique constitue une réponse à l'incertitude comme moyen de flexibilité face aux fluctuations de l'environnement.

Quel que soit le type d'industrie, les variations saisonnières ou cycliques d'activité (l'augmentation en volume de travail) incitent les entreprises à recruter des travailleurs qu'elles doivent licencier lorsque le besoin en matière d'emploi baisse.

Alors que la législation sociale rend tout licenciement difficile et coûteux, les gestionnaires limitent le nombre de travailleurs engagés à durée indéterminée et sélectionnent soigneusement ceux à qui des contrats définitifs sont proposés.

Cela traduit, la volonté de protéger leur entreprise et, plus encore, de se protéger de tout reproche de mauvaise gestion.

Dans cette situation, les entreprises préfèrent recruter des travailleurs atypiques pour échapper à la lourdeur administrative et juridique qui peut être engendrée lors d'un licenciement d'un travailleur en CDI.

Il permet, (l'emploi atypique) de réduire les coûts patronaux en limitant l'absentéisme, en sélectionnant le personnel, en externalisant les parts les moins

²³ ATKINSON J., Manpower strategies for flexible organizations, Personnel management, août. 1994.

directement rentables de l'activité, mais surtout en ajustant finement la capacité productive aux variations de la demande.

Les travailleurs sont alors perçus comme un facteur de production semblable à n'importe quel autre, dont la rationalité économique incite à limiter le coût, en particulier, les coûts salariaux²⁴.

Dans le cas de besoins temporaires, les deux parties savent que le travailleur ne sera présent dans l'entreprise que pour une période limitée, qui ne doit logiquement pas dépasser la durée légale autorisée par le type de contrat établi (Contrat de pré-emploi, contrat de travail à durée déterminée).

Les personnes qui sont passées par des contrats de ce genre présentent l'avantage de connaître l'entreprise et à ce titre, ils constituent une réserve de recrutement lorsque les besoins en termes de personnel sont ressentis ou estimés comme "quasi-permanents", essentiels à la bonne évolution de l'entreprise.

Au cours de cette intégration, le travailleur est progressivement attaché à l'entreprise, et passe d'une situation de précarité totale à une situation de stabilité partielle.

L'engagement à durée indéterminée ne lui est accordé que quand sa rentabilité et sa capacité d'adaptation ne font plus de doute, prolongeant ainsi son processus d'intégration. Dans cette situation, le recours à l'emploi atypique constitue un mode de gestion des besoins en main d'œuvre, où l'entreprise cherche à se désengager de ses salariés.

Toutefois, la rareté de la qualification du travailleur peut modifier le rapport de force et lui donner la possibilité de négocier sa rémunération et d'éviter la période d'intégration.

Ces conditions créent un climat de travail particulier. Du côté des travailleurs atypiques, ils les poussent à déployer plus d'effort pour espérer un contrat typique dans le futur, créant ainsi un climat de concurrence interne en faveur de l'employeur.

²⁴ R. Boyer et Durand J.-P., L'après fordisme, Ed : Syros, Paris. 1998

A cet effet nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Le recours à l'emploi atypique constitue un mode de gestion des besoins de la main d'œuvre

0.4. Plan de travail et séquence des chapitres

Ce travail de recherche est divisé en trois chapitres :

Le premier chapitre qui s'intitule *Mutations du système productif et émergence de l'emploi atypique* est consacré à la délimitation du cadre conceptuel.

Nous allons décrire, en premier lieu, les mutations du système productif et le nouveau mode de l'organisation du travail (sec 1) nous expliquons, comment le système taylor-fordien est remis en cause (1.1) et son incapacité à répondre aux nouvelles exigences de la croissance (1.2.).

Face à cette nouvelle configuration, l'entreprise est tenue de mettre en place un système de production dominée par la notion de flexibilité (1.3).. Cette dernière a donné naissance aux emplois atypiques (sec 2), nous clarifions, les concepts et la terminologie utilisé dans la littérature, que le lecteur peut rencontrer à travers ses différentes lectures sur les formes d'emplois atypiques (2.1) et les raisons de leur développement (2.2) au sein d'un marché de travail divisé en deux segments, utilisant les emplois atypiques comme mode de flexibilité (2.3.).

Le second s'intitule *les différents modèles de flexibilité*, nous proposons de clarifier en premier lieu, les termes liés à la notion de la flexibilité. Cette dernière, est abondamment abordée dans les études de management et des nouvelles formes d'organisation, elle a connu de très nombreuses tentatives de définition (Section 1), elle est une notion complexe, multiforme et intrinsèquement paradoxale²⁵ (1.1), de nombreux domaines de la flexibilité ont été définis et appréhendés (1.2).

Même si plusieurs auteurs se sont exercés à dresser des typologies, il paraît difficile de faire converger les différentes définitions proposées (1.3).

²⁵ JC. TARONDEAU & D. GERWIN, La flexibilité dans les processus de production : le cas de l'automobile, Revue Française de gestion, N° 46, 1984

Ainsi, les pratiques de flexibilité vis-à-vis des ressources humaines ont éclaté en de multiples niveaux et catégories (1.4) et enfin, notre effort de présenter la dimension de flexibilité due à l'utilisation des formes d'emplois atypiques ne serait pas complet sans avoir abordé l'idée fondatrice du modèle « l'entreprise flexible » (1.5)

En second lieu, nous allons nous intéresser aux facteurs stimulant le recours aux formes d'emplois atypiques (section 2) en abordant leurs avantages (2.1) et leurs inconvénients (2.2).

Enfin, nous nous intéressons à l'aspect juridique (section 3) qui encadre le recours aux formes d'emplois atypiques, a cet effet, nous traçons l'évolution la relation de travail (3.1) et sa réglementation en Algérie (3.2)

Le troisième chapitre s'intitule *pratiques d'utilisation des formes d'emplois atypiques* est consacré à l'étude empirique. Nous abordons, les objectifs de la recherche empirique (1.1) ainsi que la méthode de collecte des données (1.2), les caractéristiques de l'échantillon (1.3) et des travailleurs qui composent ce dernier (1.4), ensuite nous présentons les pratiques de GRH face à l'utilisation des travailleurs atypiques (section 2).

Il s'agit, de mettre en lumière en premier lieu la configuration de GRH qui préfigure notre échantillon (2.1) puis en deuxième lieu nous présentons une première tentative de confrontation des cas étudiés (2.2) pour en dresser un bilan exposant quelques éléments pouvant expliquer le recours aux travailleurs atypiques (2.3) qui va nous permettre de mettre a plat nos deux logiques et vérifier ou infirmer nos hypothèses de recherche (2.4).

L'ambition, de mieux comprendre les logiques et/ou les facteurs qui expliquent l'utilisation des travailleurs atypiques, se heurte en premier lieu en l'absence de données.

Car ces dernières sont données uniquement par les entreprises, or, dans notre cas, particulièrement dans le bassin oranais, aucune enquête n'interroge les entreprises sur la manière dont elles utilisent leur effectif (répartition par CSP, par type de contrat de travail, le niveau de formation de l'expérience...).

Exception faite pour les données macro économiques sur l'emploi disponible au niveau de l'ONS.

Le choix du tissu algérien à Oran, comme terrain de la recherche empirique est justifié par le manque d'études similaires dans une région qui est entrain d'introduire les outils de la flexibilité.

A travers les données recueillies, on a tenté de répondre à trois grandes questions :

1. Quels sont les facteurs qui expliquent l'utilisation des formes d'emplois ?
2. Quel est le degré de leur diffusion au sein des entreprises ?
3. Quelles sont les caractéristiques des pratiques de GRH?

Pour chacune des entreprises, on calcule la part des travailleurs atypique par rapport aux travailleurs permanents, pour, chaque catégorie socio professionnelle d'employés (CSP) regroupé comme suit :

- 1) Personnel administratif,
- 2) Personnel commercial,
- 3) Personnel de la production,
- 4) Personnel de sécurité.

Ainsi, le degré de diffusion des travailleurs atypiques, nous permet de ressortir les caractéristiques de ces derniers et la nature des tâches exécutées.

Nous tentons ensuite d'appréhender l'impact de l'utilisation des travailleurs atypiques sur la manière d'organiser, de mobiliser et de gérer le personnel.

0.5. Méthodologie de recherche empirique

Le choix méthodologique de notre recherche s'appuie sur une étude de cas fondé sur des observations de terrain²⁶ qui relève de différents secteurs ayant introduit dans leur fonctionnement les formes d'emplois atypiques.

L'étude de cas se révèle tout à fait féconde pour saisir la complexité de notre objet étude et son évolution²⁷, elle représente, avec les modes de collecte et des méthodes d'analyse des données que nous décrirons par la suite, une démarche, nous permettant d'avoir une relation avec le terrain²⁸.

Ceci dit, notre stratégie de recherche repose sur des cas de quelques entreprises, que nous allons étudier en détail. Elles sont sélectionnées sur des critères précis.

L'échantillon d'entreprise a été constitué à partir d'un listing de la direction des PME de la wilaya d'Oran en collaboration avec la chambre de commerce. Elles ont été retenues selon les critères suivants :

- Entreprises qui ne rencontrent pas de difficultés majeures dans leur fonctionnement
- Une stabilité financière
- Au moins 02 ans d'existence
- Possibilité d'avoir accès aux documents internes, d'interviewer le personnel et d'observer l'organisation
- Localisées à Oran

0.5.1. La posture de la recherche

Cette recherche est avant tout qualitative s'appuyant sur des confrontations monographiques, outre l'analyse des documents internes et externes des entreprises, la collecte des informations s'est effectuée par observation directe des modes opératoires (processus de production, la structure organisationnelle, modalités d'utilisation des

²⁶ Yin R., cité par RISPAL M.H., La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, Ed : DeBoeck université, Bruxelles, 2002, p : 47.

²⁷ LIVIAN Y-F, L'intervention en entreprise, in, Encyclopédie de ressources humaines, coordonné par ALLOUCHE J., Ed : Vuibert, p769-777.

²⁸ RISPAL M.H., op.,cit., p :40.

formes d'emploi, répartition des tâches et des responsabilités, l'organisation de travail...) et entretiens individuels (formels et informels), auprès, des cadres, des responsables des ressources humaines et des salariés.

Au total, une quarantaine d'entretiens ont été réalisés et complétés par les interviews des inspecteurs du travail contrôlant les entreprises enquêtées.

0.5.2. Mode opératoire de la recherche

Le mode opératoire s'inscrit dans la méthodologie recherche-action, il consiste à comparer, le fonctionnement antérieur et le fonctionnement actuel ²⁹, suite à l'introduction des emplois atypiques.

Cette méthode est fréquemment utilisée pour étudier les comportements des acteurs et observer l'évolution des pratiques de GRH³⁰. Elle s'attache à son objet et l'observe sur un temps plus en moins long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués³¹.

Cette recherche a une visée descriptive et explicative. Elle s'appuie sur l'élaboration et la validation des hypothèses à partir de l'observation scientifique et de la collecte de données dites de terrain³².

Ainsi, en essayant de clarifier les logiques qui sous-tendent l'utilisation des travailleurs avec des contrats de travail atypiques, la démarche accorde une attention particulière aux arguments avancés par les acteurs à l'appui de leurs choix à travers les pratiques de gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte nous mobilisons la grille d'analyse C.O.R.E³³ pour recueillir nos informations.

²⁹ GAGNON Y-C., L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation, Ed : Presses de l'université du Québec, 2005,

³⁰ WACHEUX F, Méthode qualitative et recherche en gestion, Ed : Economica, Paris, 1996.

³¹ TUIETART R-A. et All, Méthodes de recherche en management, Ed : Dunod, Paris, 1999, p :117, 115 et s.

³² GAUTHIER B, Recherche sociales : De la problématique à la collecte des données, Ed : Presses de l'université de Québec, 2003, p : 272.

³³ F. BOURNOIS et J. BARBET, Qu'est-ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 2732-2752.

Tableau n°1 : Grille de recueil des informations : CORE

Dimension	Signification	Composantes
C	Communication	Communication interne Communication externe Relations sociales
O	Organisation du travail	Division du travail Procédures de travail Conditions de travail
R	Rémunération	Niveau Part fixe/variable Primes Avantages en nature Rôle de la rémunération
E	Emploi - Recrutement - Evaluation - Formation - Carrières - Licenciements	Mode de recrutement/ critères/ acteurs impliqués Rôle de l'évaluation/ guide/ procédures/ analyse/ liens avec les autres pratiques Rôle de la formation/ moyens/ salariés concernés/ type de formations Evolutions possibles pour les différentes catégories de personnel/ outils de gestion des carrières Nombre/ motifs/ procédures.

Source : F. BOURNOIS et J. BARBET, op.,cit.

Cette grille représente la trame de notre guide d'entretien et de celui des observations, Elle nous facilite par la suite l'analyse des informations, car ces dernières sont classées par thème³⁴.

Cependant, nous pouvons, selon la spécificité des cas d'entreprises, ajouter quelques composantes.

0.5.3. Mode de recueil des informations

Le recueil des informations est effectué par :

- les études documentaires (internes et externes de l'entreprise étudiée) ;
- les entretiens et ;
- l'observation.

0.5.4. Le traitement des informations

Notre stratégie de recueil nous conduit à collecter le maximum d'informations. Elles sont qualitatives et de nature diverses et multiples (issues de nombreuses sources).

Ces arguments soulignent l'importance de l'analyse des informations durant tout le processus de recherche.

Nous mobilisons un seul mode de traitement des informations, à savoir : l'analyse thématique. Cette dernière nous conduit à rechercher des outils nous permettant de systématiser le traitement des informations.

Chaque étape de notre recherche empirique correspond à la construction d'un outil indispensable pour élaborer des conclusions de recherche :

- Résumé des entretiens (fiche de synthèse)
- La fiche d'analyse thématique
- Les schémas de synthèse des thèmes
- Les rapports de synthèse...³⁵

³⁴ HEMPEL C., *Eléments d'épistémologie*, Ed : Armand Colin, Paris, 1972.

³⁵ Nous expliquerons ultérieurement dans la partie empirique les définitions des outils de traitements des informations.

Chapitre 1 : Mutations du système productif et émergence de l'emploi atypique

Introduction

La période après la seconde guerre mondiale a été marquée par une croissance soutenue dans la plupart des pays développés. Le recrutement de la main d'œuvre est organisé autour des emplois permanents, dans le cadre d'un statut d'emploi protégé par des accords collectifs.

La crise économique de la fin des années soixante-dix (70) a remis en cause l'emploi typique et a entraîné une diversification des situations d'emplois ; dits atypiques (travail à temps partiel, contrat à durée déterminée CDD, intérim, travail temporaire et/ou occasionnel...).

Ces derniers créent un climat d'incertitude pour plusieurs travailleurs. La littérature sur le marché de travail connaît depuis une diversité d'appellation.

L'objet de ce chapitre se propose de définir le cadre de développement des emplois atypiques, en essayant de tracer les causes qui ont amené leur émergence et leur apparition.

Il décrit, en premier lieu, le contexte dans lequel les mutations du système productif sont apparues (section 1). Il explique comment le système taylor-fordien est remis en cause (1.1) et son incapacité à répondre aux nouvelles exigences de la croissance (1.2.) face à cette nouvelle configuration, l'entreprise est tenue de mettre en place un système de production dominé par la notion de flexibilité (1.3).

En deuxième lieu, il clarifie les concepts et la terminologie utilisés dans la littérature, que le lecteur peut rencontrer à travers ses différentes lectures sur les formes d'emplois atypiques (2.1) et les raisons de leur développement (2.2) au sein d'un marché de travail divisé en deux segments, utilisant les emplois atypiques comme mode de flexibilité (2.3.).

Section 1 : La crise et la mutation du système productif

1.1. Le déclin du taylorisme

L'entreprise dans la théorie standard n'a pas un rôle central à jouer. Elle est considérée comme une boîte noire³⁶, où, on entre des ressources pour faire sortir des produits finis, autrement dit, elle est dépourvue de contenu.

Ce manque d'intérêt a surpris R. COASE³⁷, car il voit que la plupart des gens dans n'importe quel pays sont employés dans les entreprises et que la majeure partie de la production a lieu au sein de ses entreprises et que, l'efficacité du système économique dépend entièrement des entreprises.

Hors de la firme, les mouvements de prix dirigent la production, laquelle se voit coordonnée à travers une série de transaction intervenant sur le marché.

A l'intérieur de la firme, ces transactions de marché sont éliminées, et l'entrepreneur coordonnateur, qui dirige la production se voit substitué à la structure compliquée du marché et de ses transactions d'échange³⁸.

Ces observations l'ont amené à s'interroger sur la nature de cette entreprise notamment en matière de son mode de fonctionnement.

Ce dernier, a connu une évolution à travers le temps, commençant par l'OST (organisation scientifique du travail) de TAYLOR, où, le taylorisme a apporté une réponse aux dysfonctionnements³⁹ soulevés par le mode de production artisanale, en mettant en place des techniques et des règles de gestion (séparation entre le travail de conception et le travail d'exécution, division du travail, tâches simplifiées...Etc.).

A cette époque, l'O.S.T a fait preuve d'efficacité, en raison des gains de productivité qu'elle a générés.

³⁶ H. DEMETZ, L'entreprise dans la théorie économique, Problèmes Economiques, n° 2565-2566 du 22-29 Avril 1998

³⁷ R. COASE, La firme le marché et le droit, Traduit par A. DURAL et B. ALIOUAT, Ed :Diberot multimédia, 1997, Bruxelles, p : 16

³⁸ R. COASE, la nature de la firme, Revue française d'économie, Paris, 1987, pp 201-203.

³⁹ C. THUDEROZ, Histoire et sociologie du management, Ed : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006, P : 8.

Trois ans après la mort de Taylor, Ford introduira en 1918 des nouveautés sur le système dit taylorien et créa ainsi son propre système de production qu'on appelle, le fordisme⁴⁰. Ce dernier est marqué par le travail sur des lignes d'assemblages et la standardisation des produits et des métiers.

Qui dit fordisme dit production de masse, associée à une consommation de masse, car, l'entreprise taylorienne travaillait en petite série pour une production de clients limités, connus et identifiables, à l'encontre de l'entreprise fordienne, où, un nouveau rapport d'échange est constitué de clients nombreux, anonymes achetant des produits nombreux et indifférenciés.

Au début des années soixante-dix (70), le fordisme est remis en cause⁴¹, et avec lui, la consommation de masse uniforme. En effet, cette remise en cause traduit, l'incapacité du système de production taylorien-fordien à répondre à la diversité des produits demandés par le marché d'un côté, et à la montée de l'innovation technologique au niveau des caractéristiques des produits et au niveau du processus de production qui réalise ses produits d'un autre côté.

Pour faire face à cette nouvelle configuration, l'entreprise a mis en place un système de production dominée par la notion de *flexibilité*.

1.2. Le changement du mode de production

1.2.1. A la quête de la croissance

L'apparition du taylorisme et du fordisme, après, a permis d'améliorer la productivité par le biais d'une meilleure organisation du travail, les auteurs de la théorie de régulation⁴², parlent de croissance intensive avec un rapport salarial particulier, qui repose sur les gains de productivité.

Ces gains vont permettre d'impulser la croissance économique par différentes sortes.

⁴⁰ M. FOUDEMIAT, Sociologie des organisations, Ed : Pearson Education, Paris, 2007, P : 91.

⁴¹ D. LEBORGNE, De la réorganisation du travail au partenariat régionale, in, R. BLOUIN (dir), La réorganisation du travail : Efficacité et implication, Ed : Presses Université Laval, Québec, 1995, p : 192.

⁴² R. REYNAUD, Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale, Ed : Armand Collin, Paris, 1997, p : 45.

Dès les années 70, la croissance est devenue cyclique et fluctuante, avec des périodes de récession économique (recul de production), les ménages rejettent l'idée de la consommation de masse standardisée, ils optent pour une consommation différenciée, afin d'améliorer leur niveau de vie⁴³.

Cela a entraîné une réorganisation du système productif, marqué par l'intensification de la concurrence et des échanges internationaux, on assiste à une ouverture internationale favorisant les échanges internationaux.

Au début des années 80 l'OST est incapable de trouver des solutions face à la révolution technologique et ne propose aucune alternative pour une production diversifiée. Ainsi, les entreprises n'arrivent pas à s'adapter face à la diversification et à la fluctuation de la demande⁴⁴. De ce fait, la croissance a changé et on assiste à la naissance de nouveaux critères de production pour assurer les gains de productivité.

1.2.2. Vers une nouvelle organisation de travail, néo ou post-tayloriste

L'école des relations humaines avec les travaux d'Elton MAYO⁴⁵ a montré l'importance du facteur humain dans la production. En ce sens, il est en rupture avec le taylorisme.

Suite à cet apport, de multiples tentatives vont être conduites pour améliorer l'organisation du travail pour renouer avec la croissance.

Il s'agit des entreprises japonaises⁴⁶, qui appliquent avec succès les principes du toyotisme, dont ils disposent par rapport à leur concurrent, d'un avantage considérable sur le plan de l'efficacité productive.

Ils semblent proposer les bonnes réponses aux nouvelles exigences de la croissance.

⁴³ M. FOUURIAT, Sociologie des organisations, op. cit. : p : 13

⁴⁴ Ibidem.

⁴⁵ E. JARDIN, Mutation et organisation du travail, Ed : Bréal, Paris, 2005.

⁴⁶ B. CORIAT, L'atelier et le robot, Ed : Christian bourgeois, 1994, p : 167.

1.2.3. Vers des modes flexibles

Avec l'apparition des ateliers flexibles, l'entreprise peut différencier sa production en fonction de la diversification de la demande des clients. Ces ateliers proposent plus d'autonomie et de polyvalence.

Il s'agit d'une façon d'apporter des réponses à la crise du taylorisme⁴⁷ (on reviendra plus tard sur le terme de flexibilité).

Au-delà du débat sur l'efficacité de ce mode de production, c'est la question de la remise en cause du mode de production taylor-fordiste qui est posée. Ainsi, plusieurs pistes ont apparues pour appréhender et expliquer les nouveaux modes de production supposés remplacer le taylorisme.

- Les partisans de la continuité du taylorisme

Les auteurs de ce courant avancent que les transformations sont substantielles, mais peu innovatrices au niveau du contenu de travail, ils insistent sur les faits de continuité⁴⁸.

Il s'agit, en fait, d'une réapparition des anciennes pratiques de division de travail⁴⁹ sous des nouvelles formes de gestion. Même si on parle actuellement de nouvelles formes de mobilisation ou de participation des travailleurs (réduction des niveaux hiérarchique, travail en équipe, groupes de diagnostic, cercles de qualité...) ces changements ne remettent pas en cause les principes de base du taylorisme.

- Les partisans de la théorie du dualisme du marché de travail

Les auteurs de ce courant définissent deux segments

- Le segment primaire et
- Le segment secondaire

⁴⁷ M. LALLEMENT et J. F. LE FEVRE-FARCY, Les formes d'organisation de travail et de l'entreprise, in, M. LALLEMENT (dir.), Travail et emploi, le temps des métamorphoses, Ed : l'Harmattan, Paris, p : 46.

⁴⁸ D. LINHART, Le torticolis de l'autruche, Ed : Seuil, 1991, p : 248

⁴⁹ S. F. OUDET, Organisation du travail et développement des compétences, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006, (321 p)

Ces segments renvoient à des catégories de travailleurs favorisés et défavorisés avec des contrats de travail de différentes natures.

Ils expliquent le recul du rapport salarial fordiste, celui-ci est réservé désormais à un certain fragment de travailleurs qui forme un noyau dur. En revanche, la progression des emplois dits, particuliers, dans un marché qualifié de secondaire, assure aux entreprises une certaine flexibilité⁵⁰.

Il en résulte un marché dual basé sur un salariat à deux vitesses⁵¹. Ceci dit, Le nouveau rapport salarial repose toujours sur un contrat de travail à long terme (selon la logique fordiste) mais limité par une plus grande individualisation des rapports de travail, particulièrement par, l'instauration de nouvelles modalités de flexibilité salariale⁵².

- Les partisans de la « spécialisation souple »

Les auteurs de ce courant prétendent que dans certaines branches, on assiste à une remise en cause profonde des anciennes structures de production en série et des modèles traditionnels d'organisation du travail.

Il s'agit du passage de la production de masse vers la spécialisation souple⁵³, ceci s'explique par l'arrivée des équipements flexibles qui requièrent des travailleurs de plus en plus qualifiés⁵⁴. Il en résulte une modification majeure du modèle d'organisation du travail⁵⁵. Ceci annonce le passage d'un modèle de production fordiste vers un modèle post-fordiste⁵⁶.

- Les partisans de l'impartition flexible

⁵⁰ E. JARDIN, Mutation et organisation du travail, op. cit, p : 06.

⁵¹ E. DHYNE et B. MAHY, Dualisme et transition individuelle sur le marché belge du travail, in, D. De LA CROIX et F. DOCQUIER, Capital humain et dualisme sur le marché du travail, Ed : De Boeck, 2002, (512 p)

⁵² P. CAHUC et A. ZYLBERBERG, Economie du travail : La formation des salaires et les déterminants du chômage, Ed : De Boeck, Bruxelles, 1996, p : 464.

⁵³ M. PIORE & C. SABEL, Les chemins de la prospérité : De la production de masse à la spécialisation, Ed : Hachette, Paris, 1989, p : 15

⁵⁴ J.C. DUMAS, P. LAMARD et L. TISSOT, Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000), Ed : Presses Université de France-comté, 2007, p : 173.

⁵⁵ E. JARDIN, Mutation et organisation du travail, op. cit., p : 20

⁵⁶ M. LALLEMENT et J. F. LE FEVRE-FARCY, op. cit., p : 46.

Les auteurs de ce courant mettent en évidence le développement et l'utilisation des différentes formes de flexibilité, en mettant l'accent sur l'essor des pratiques de l'externalisation du travail (impartition)⁵⁷.

Elle s'avère la cause d'une forte détérioration des conditions d'emplois et de rémunération d'une large fraction de travailleurs⁵⁸. Ceci dit, la recherche de la flexibilité implique entre autre, l'utilisation poussée de l'impartition (appelée aussi sous-traitance ou externalisation de la main d'œuvre) obligeant ainsi certain travailleurs à rechercher chez les sous-traitants des emplois moins rémunérateurs et peu protégés⁵⁹.

Certain vont chercher à créer leur propres entreprises afin de dénicher quelques marchés par le biais de la sous-traitance. Il s'agit de la création d'une nouvelle nature de lien social entre les travailleurs et les entreprises⁶⁰. Ceci constitue le repère d'une nouvelle orientation sociale de type néolibéral.

- Les partisans de la théorie de la régulation

Les adeptes de ce courant affirment que les changements attestent une métamorphose du système de production et du rapport salarial fordiste traditionnel⁶¹. Ceci dit, la progression des salaires sera ajustée au rythme des gains de productivité réels plutôt qu'au rythme de l'inflation. Il résulte une modification majeure du mode de vie des salariés plus particulièrement sur les normes de consommation.

⁵⁷ D. LEBORGNE, Concertation et performance économique, vers de nouveaux modèles ?, in, Actes du 12eme colloque de l'association d'économie politique, Nouvel ordre productif et polarisation des territoires : une analyse comparative fondée sur la France et l'Italie, Ed : Presses de l'Université de Québec, 1995, p : 309.

⁵⁸ D. MERCURE, Une société-monde ? : Les dynamiques sociales de la mondialisation, Ed : De Boeck, Bruxelles, 2001, (p 335)

⁵⁹ D. MERCURE, Logique du capital et vulnérabilités sociales : les effets de l'impartition flexible, in, V. CHATEL et M. H. SOULET, Agir en situation de vulnérabilité, Ed : Les Presses de l'Université Laval, Québec, 2003, p : 42.

⁶⁰ D. MERCURE, Les formes de la flexibilité, Sciences Humaines, décembre 1997

⁶¹ D. MERCURE, Logique du capital et vulnérabilités sociales : les effets de l'impartition flexible, in, V. CHATEL et M. H. SOULET, Agir en situation de vulnérabilité, op. cit, p : 30

Ceci impacte la dynamique économique et les mécanismes sociaux et étatique de redistribution de la richesse. Autrement dit, les nouvelles pratiques de flexibilité constituent un indicateur puissant d'une véritable mutation de la société⁶².

Face à ces mutations, quel en sera l'impact sur les ressources humaines, particulièrement sur le modèle de régulation sociale⁶³ ?

Façonné par l'organisation fayolo-taylorienne, la régulation sociale⁶⁴ était la combinaison de deux (02) modes :

Une «micro-régulation habituelle⁶⁵» portée par la hiérarchie (la discipline, la règle).

Une «macro-régulation d'exception», dans les situations de conflits collectifs, portée par les syndicats (contestation/négociation). Avec le développement de nouveaux outils de gestion tels que : la communication, la participation et la montée du niveau de qualification, la régulation sociale a progressivement évolué.

Selon J.D REYNAUD⁶⁶, la régulation sociale peut s'effectuer à partir de deux démarches qui s'imbriquent :

- La régulation qui descend du sommet vers la base venant des dirigeants : la régulation de contrôle⁶⁷.
- La régulation produite par les groupes d'exécutants eux-mêmes : la régulation autonome⁶⁸.

La régulation autonome produite par les groupes d'exécutants, n'est pas nécessairement en opposition avec les règles ou les directives venant des dirigeants.

⁶² N. THEVENOT et J. VALENTIN, Dynamique de la sous-traitance et transformation du rapport salariale, in, G. RESSELET (dir), Transformation du capitalisme contemporain, Ed : l'Harmattan, 2007, pp : 431-468).

⁶³ G.DONNADIEU, la flexibilité de l'organisation du travail et de la production. Problèmes économiques, No 2614 du 28 AVRIL 1999, Paris, (p :20)

⁶⁴ L. PARINI, T.H. BALLMER-CAO et S. DURRER, Régulation sociale est genre, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006, (259 p)

⁶⁵ Ibidem

⁶⁶ J.D REYNAUD, « les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », Revue Française de sociologie, No 1/88, Paris, (p :27)

⁶⁷ C. DEJOUX et A. DIETRICH, Management par les compétences : Le cas de manpower, Ed : Pearson Education France, 2005, pp 191-193.

⁶⁸ ibidem

Seulement l'interprétation de ces règles (selon une certaine autonomie tolérée par l'encadrement⁶⁹) donne lieu à des ajustements, « *les régulations réelles sont des compromis, souvent assez instable, entre autonomie et contrôle* ».

La place qu'occupe le dirigeant dans la régulation de contrôle lui permet d'intervenir sur :

- l'organisation (au sens large) ; en élaborant les règles définissant la structure et les fonctions et en élaborant des décisions qui orientent le fonctionnement de l'organisation.
- les acteurs : (le jeu des acteurs) : en manipulant, par voie de négociation, un certain nombre d'enjeux recherchés par les acteurs comme la rémunération, promotion....
- La culture : en influençant les valeurs des acteurs ou créer un climat qui favorise leur transformation.

Dès que la taille de l'entreprise dépasse une certaine dimension, le dirigeant aura besoin d'un intermédiaire pour communiquer ou transmettre ses impulsions : ses intermédiaires on les appelle voies ou canaux de la régulation sociale

- Canal hiérarchique : il constitue le passage des directives venant des dirigeants.
- Canal représentatif (ou de relation sociale) : il s'agit de l'ensemble des organismes qui représentent le personnel (comité de l'entreprise, syndicats, délégué de personnel), sans oublier les hommes qui s'occupent de la fonction personnel et qui sont impliqués directement dans les relations sociales. L'information qui transite à travers ce canal est de nature sociale.
- Canal médiatique : un nouvel organisme qui fait de la communication interne une fonction à part entière, avec ses professionnels et ses moyens (coûteux), journaux d'entreprise, campagne de communication, enquête d'opinion, observation sociale.
- Canal participatif : il constitue une alternative pour impliquer les acteurs qui sont les membres des différents groupes participatifs (cercle de qualité, groupe de traitement de problèmes).

⁶⁹ DE TERSSAC G., Organisation du travail et sociologie, Revue Française de Gestion, N° 96.

Cependant, que devient ce modèle standard de régulation sociale, lorsqu'on sait que le type d'entreprise qui a donné naissance à cette régulation a connu des bouleversements voire des mutations ?

Ces dernières nous conduisent à dire que nous allons vers une nouvelle régulation⁷⁰, cela suppose d'un côté, l'élimination de certaines formes de régulation par d'autres plus efficaces (qui répondent justement à ces mutations), et d'un autre côté le renforcement des autres.

Ce sont d'abord les modes de régulation de contrôle par voie hiérarchique et représentative. A partir du moment où on installe une organisation horizontale, le contrôle de l'encadrement ne peut plus s'exercer de la même façon (la complexité des relations qui émergent, nous éloignent de la simple relation hiérarchique).

Des acteurs sociaux (individus ou micro-groupes) dotés d'une certaine autonomie et de ressources appellent une autre cartographie de pouvoir. C'est ce que l'on observe dans les entreprises à structure matricielle ou dans les organisations par projet.

En ce qui concerne le canal représentatif (qui intervient pour régler les conflits macro sociales), il perd beaucoup de son utilité. Comment rassembler des travailleurs physiquement dispersés et harmoniser un collectif dont les membres sont différents ? . L'un de l'autre, ceci dit que dans une entreprise géométriquement dispersée, on voit mal la notion de représentativité.

La régulation par la culture (ou culturelle)⁷¹ est remise en cause elle aussi. L'idée qui porte sur la communauté d'entreprise axée sur le projet d'entreprise, la culture pour faire fédérer ses salariés est menacée par l'évolution vers l'entreprise flexible. Car, le sentiment d'appartenance a de moins en moins de chance, de jouer son rôle de régulateur.

Ces conditions vont nous amener à nous interroger sur le devenir du canal médiatique qui a pour fonction la diffusion des informations générales sur l'entreprise et sur ses hommes pour favoriser la constitution de cette communauté.

⁷⁰ G. DONNADIEU, Les nouvelles régulations dans une entreprise en mutation, Personnel, n°395, décembre 1998 (p 21 à p23)

⁷¹ O. KUTI, La sociologie et l'intervention : Enjeux et perspectives, Ed : De Boeck, Bruxelles, 2000, p : 172.

Donc, pourquoi être informé (des stratégies industrielles, commerciales) lorsque je sais que je suis seulement un passager dans cette entreprise?

La relation de l'entreprise avec son personnel sera fondée sur une très grande diversité de contrats: les uns durables, les autres à durée déterminée. La nature de la prestation de travail demandée par l'entreprise pourra être différente (exprimée en quantité, en qualité, mesurable...!).

Le salarié pourra aussi de son côté exiger ses conditions (rémunération, conditions de travail, liberté dans son emploi du temps.). Dans un tel contexte, le travail en groupe et la question de la complémentarité entre les travailleurs s'imposent de fait (on revient à l'ajustement mutuel de MINTZBERG⁷²). Et c'est alors le canal participatif qui devient prédominant.

Toutes les pratiques (cercles de qualité, brainstorming...) sont susceptibles de prendre une importance primordiale dans la coopération entre individus et groupes. Les diverses techniques offertes par les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication, forums, group workers...) témoignent de l'essor de ce canal.

1.2.4. Les axes de changements

1.2.4.1. L'effacement des frontières

Avec le développement des formes d'emploi, la sous-traitance, le télétravail, on ne sait pas où commence et où finit l'entreprise. Il y a ceux qui constituent le cœur (noyau stable), ceux qui y sont présents de façon provisoire et ceux qui appartiennent juridiquement à d'autres entreprises ; c'est dire que le processus de l'externalisation participe à rendre flou les contours de l'entreprise⁷³ et ceci influe sur la cohésion sociale.

1.2.4.2. La flexibilité des structures

Autrefois, l'entreprise se caractérisait par un ensemble d'individus, reliés entre eux par une structure et des règles communes (la hiérarchie, le règlement intérieur) qui

⁷² H. Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Ed : Les éditions d'organisation, Paris, 1982,

⁷³ N. THEVENOT et J. VALENTIN, op. cit, p : 441.

travaillaient ensemble dans le même local, selon un horaire fixe en vue d'atteindre un résultat commun (le produit fabriqué par exemple.)

Tout cet équilibre est remis en cause par l'éclatement des lieux de travail (télétravail) ainsi que par l'aménagement du temps de travail.

Une entreprise peut se constituer aujourd'hui en quelques jours pour réaliser un projet ponctuel et se dissoudre lorsque le projet sera fini.

1.2.4.3. Le mode de fonctionnement (ou de management)

L'entreprise moderne ne peut plus fonctionner selon le modèle hiérarchique Taylorien (l'unité de commandement, la division du travail). Chacun des individus possède une compétence spécifique, que l'entreprise est tenue de gérer efficacement en lui donnant une certaine autonomie.

Et, c'est tout le système des relations internes qui est remis en cause d'où la primauté de l'ajustement mutuel à la MINTZBERG face à la standardisation et à la hiérarchique.

1.3. Vers la flexibilité de l'organisation du travail

La crise du régime économique⁷⁴ d'après guerre (fin de la croissance fordiste des 30 Glorieuses) et le processus de libéralisation économique ont produit d'importants bouleversements dans l'environnement économique des entreprises.

Cette mutation a engendré un renforcement de la concurrence, une incertitude des prévisions d'activité et une nécessité d'adaptation toujours plus grande aux exigences de la demande. Bref, le passage du paradigme de « mass production » à celui de la «mass customization⁷⁵».

Dans ce contexte, la flexibilité des entreprises⁷⁶ a rapidement été avancée comme la solution permettant de faire face à ces nouvelles contraintes. Elle s'est déclinée dans les champs des systèmes de production, des technologies, des innovations et s'est

⁷⁴ J. C. DAUMAS, P. LAMARD et L. TISSOT, Les territoires de l'industrie en Europe : Entreprise, régulation et trajectoire (1750-2000), Ed : Presses Université de Franche-Comté, 2007, p : 376.

⁷⁵ H. SOLANS, L'économie politique mise à nu par la question sociale même, Ed : l'Harmattan, 2008, Paris, p : 262.

⁷⁶ E. JARDIN, Mutation et organisation du travail, op. cit, p : 101

traduite dans le champ des ressources humaines par une plus grande flexibilité du travail.

Comprendre la pertinence de l'utilisation de la flexibilités nécessite préalablement de connaître les caractéristiques du système de production

On entend par système de production une forme d'organisation pour répondre à un certain type d'environnement économique (l'état de la demande, de la concurrence et de la technologie)

Or, depuis le début de l'ère industrielle, la conception des systèmes de productions n'a pas cessé d'évoluer. On peut résumer cette évolution en trois phases :

- Le modèle de standardisation
- Le modèle de variété
- Le modèle de réactivité.

1.3.1. Le modèle de standardisation

Les caractéristiques de ce modèle sont bien présentes dans le modèle dit taylorien-fordien, ce dernier est marqué par la production de masse, des produits ayant un cycle de vie long et un processus de production séquentiels.

Ce modèle a apporté une réponse à un environnement caractérisé par une demande homogène et une croissance régulière.

Les éléments qui caractérisent ce modèle tournent autour de la division de travail, extension des marchés, réduction des coûts. La concurrence est portée essentiellement sur la notion de volume-prix, obtenue par une production de masse.

L'inconvénient majeur de cette logique de production est qu'elle ne prend pas en considération les besoins spécifiques de chaque individu (consommateur), cette réalité à fait naître le modèle de variété.

1.3.2. Le modèle de variété

Le grand bouleversement vient du marketing, notamment par Alfred SLOAN (président directeur général de l'entreprise Général Motors dans les années 20), ce dernier a apporté des solutions (une autre logique de fonctionnement) en essayant de

mettre en relation les goûts des consommateurs très diversifiés et une production de masse.

Pour cela, il a segmenté le marché en proposant des produits variés selon leurs besoins, s'ajoute aussi que, Général Motors (GM)⁷⁷ pour diversifier sa gamme de production a pratiqué une concentration par intégration au niveau technique, économique et financier.

Cette concentration permet d'obtenir une taille suffisante pour mobiliser les ressources nécessaires afin de développer en continu des produits nouveaux.

La concurrence qui était centrée sur le volume-prix s'est déplacée vers les services, les délais de livraisons (courts), service après vente, la recherche permanente de la qualité.

La variété a induit donc un nombre de marchés plus grands et plus de segmentation. Mais à l'intérieur de chaque marché, la logique de fonctionnement est similaire par rapport à celle qui caractérise le modèle précédent (le modèle de standardisation).

Il existe toujours la logique de rationalisation de la production afin de réduire les coûts de production, dans le modèle de standardisation cette réduction résulte des effets de l'économie d'échelle, dans le second de l'économie de gamme ou de variété (ces économies résultent de la logique d'utilisation d'inputs communs aux différents produits).

D'après les éléments qui caractérisent les deux modèles, nous pouvons dire que certains éléments du premier modèle ont été remis en cause et que le deuxième est différent du premier.

Mais un seul point n'a pas été remis en cause, dans les deux modèles, celui qui concerne l'indépendance entre l'entreprise et l'état de l'environnement.

En effet, les flux d'information issus de l'environnement sont considérés comme stables, prévisibles et répétitifs rendant les décisions programmables.

⁷⁷ E. JARDIN, Mutation et organisation du travail, op. cit., p : 62

1.3.3. Le modèle de réactivité

Le dépassement des anciennes normes de concurrence ⁷⁸ a laissé la place à une nouvelle norme: la réactivité.

La notion de réactivité est pour la firme, la capacité de reconfigurer rapidement ses ressources, et la capacité de répondre rapidement aux exigences des consommateurs (à travers des délais de livraison les plus courts possibles, par exemple).

La recherche d'une plus grande réactivité est accompagnée par un changement au niveau de conception des processus de production, car cette recherche de réactivité va induire une dépendance entre les variations de l'environnement et l'organisation de l'entreprise.

A cet effet, on assiste à une rupture radicale avec les systèmes précédents par le fait de la dépendance de l'entreprise aux variations de l'environnement. Ceci dit, l'organisation de l'entreprise face à un environnement en permanente recomposition, ne peut considérer son organisation comme éternelle⁷⁹.

Cette recomposition de l'environnement rend nécessaire la flexibilité de comportements de l'entreprise vis-à-vis des informations provenant des composants de l'environnement, et par conséquent, elle doit remettre en question son organisation en permanence.

⁷⁸Dans le modèle de standardisation la norme de concurrence était le volume-prix, puis dans le modèle de variété était la différenciation des produits

⁷⁹D.A.FARASTIER, la gestion de ressources humaines au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise, Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai 1995, p : 47.

Section 2 : Clarification des termes liés aux formes d'emplois atypiques

2.1. Aspects conceptuels

L'entreprise évolue en interaction avec son environnement, elle est tenue de trouver des compromis ou des ajustements face à de nombreuses contraintes telles que : normes juridiques, de nouveaux concurrents, de nouvelles technologies⁸⁰.

Cette faculté d'adaptation, souvent appelé « flexibilité », a été une condition d'efficacité économique⁸¹. La flexibilité a ainsi été proposée comme réponse à toutes les difficultés économiques et sociales.

Cette « aptitude d'un système à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître sa probabilité de survie »⁸² renvoie aux différentes formes d'organisation que l'entreprise est capable d'adopter de manière à s'accommoder des fluctuations de son environnement dans le but de garantir sa stabilité ou d'augmenter sa compétitivité.

Le modèle de la flexibilité a eu des conséquences lourdes sur la gestion du personnel. Atkinson, propose une analyse de l'évolution des organisations selon « le modèle du centre-périphérie ». Il distingue les travailleurs qui sont liés par contrat à l'entreprise et qui participent à son activité principale (le « centre »), et ceux qui n'y contribuent que de façon secondaire (la « périphérie »)⁸³.

Il stipule que les entreprises se structurent autour de deux catégories de personnel : un personnel stable, caractérisé par une forte proximité de compétence avec le métier de base de l'entreprise et fortement flexible grâce à sa polyvalence, et un second type de personnel, périphérique à l'entreprise, caractérisé par des relations contractuellement temporaires avec le centre et relativement spécialisé.

⁸⁰R. Boyer et J. P. Durand, L'après fordisme, Syros, Paris, 1998

⁸¹J. C. Barbier et H. Nadel, La Flexibilité du travail et de l'emploi, Ed : Flammarion, Paris, 2000.

⁸²J.C. Tarondeau, La flexibilité dans les entreprises, Presses universitaires de France, Que sais-je?, Paris, 1999.

⁸³J. Atkinson et N. Meager, Is " flexibility " just a flash in the pan?, Personnel management, septembre, 1986.

Ceci dit, les nouvelles données de l'économie moderne ont conduit les entreprises à recourir à de nouvelles modalités d'emploi autre que le modèle traditionnel (ou typique) qui est le contrat de travail à durée indéterminée (CDI), on assiste aujourd'hui aux développements des formes qualifiées d'atypiques.

La forme d'emploi atypique⁸⁴ à un caractère éphémère, instable et incertain qui la distingue de l'emploi normal, défini comme un emploi salarié, à temps plein, s'exerçant en un lieu unique, protégé par une série de règles issues de la législation, dans lequel le salarié est lié à un employeur unique par un contrat de travail normalisé⁸⁵.

Ce type d'emploi prend de multiples formes et conduit à une détérioration des solidarités de travail, dénoncé de longue date⁸⁶.

2.1.1. Les formes d'emplois (en général)

La notion de forme d'emploi⁸⁷ désigne un ensemble de modalités d'exercice des activités génératrices de revenus. Ces modalités concernent en premier lieu la place dans les rapports de production (avec la dichotomie classique des statuts : Indépendant ou salarié), et en deuxième lieu, une série d'éléments de nature économique, juridique et sociale, qui peuvent être modulés de multiples manières par rapport à la forme de travail considérée comme normale, typique ou de référence, aboutissant à une palette de formes (ou situations) particulières d'une grande variété.

Ces éléments principaux sont : le revenu, la durée du travail (économique), la durabilité de la relation de l'emploi et l'unicité de l'employeur (juridique), la protection sociale, les avantages sociaux et la formation continue (social)

⁸⁴ G. FOURNIER, B. BOURASSA et K. BEJI, Travail atypique récurrent et expérience de précarité : Un regard exploratoire, in, G. FOURNIER, B. BOURASSA et K. BEJI (sous la dir), La précarité du travail : Une réalité aux multiples visages, Ed : Les Presses de l'Université Laval, Québec, 2003, p : 44.

⁸⁵G, Caire, Précarisation des emplois et régulation du marché du travail, Sociologie du Travail, Vol. XXIV, n 2, 1982, p. 135-157.

⁸⁶ J. MAGAUD, Vrais et faux salariés, Sociologie du travail, Vol. XVI, n 1, 1974, p. 1-18.

⁸⁷ B. FOUCARDE. « 45 ans d'évolution des situations particulières. », Problèmes économiques. No 2324 du 05/05/1993, PARIS, (p: 18)

2.1.2. Les différentes formes d'emplois atypiques

Il convient de préciser que la forme typique du travail est caractérisée par ⁸⁸ un emploi salarié avec un lien salarial ferme à temps plein. Il offre une carrière et procure l'essentiel du revenu familial. Il relève d'un seul employeur et s'exerce sur un lieu de travail spécifique.

Cependant avec la crise, et l'incertitude qui pèse sur les entreprises a fragilisé le lien salarial, dans l'industrie. On assiste au développement du travail temporaire, limitée dans le temps, avec une multiplicité d'employeurs.

Alors que, le collectif des travailleurs est segmenté, la mobilité et la pression à la baisse des salaires sont devenues les caractéristiques d'une main d'œuvre accessoire (et/ou annexe), régie par un ensemble de textes et de lois, leur trait commun est d'occuper une position atypique, aux marges du travail normal⁸⁹.

On peut citer à titre d'exemple :

- Les contrats à temps partiel

Le temps partiel a pour effet de répondre à des exigences économiques spécifiques comme par exemple faire face à des pointes annuelles, mensuelles d'activités.

Le travail à temps partiel est un travail dont les horaires sont inférieurs à la durée légale ou conventionnelle du travail dans l'entreprise (cette durée ne peut être inférieure à la moitié de la durée légale)

Il a pour principal avantage d'introduire de la souplesse. Ainsi, les pointes d'activités dans le secteur de restauration peuvent être couvertes par l'utilisation des salariés à temps partiel, l'élargissement de la durée d'ouverture des magasins, l'ouverture dans les jours fériés et le week-end.

Le travail à temps partiel permet aussi parfois, de réduire le volume d'activité sans recourir à des licenciements ou au chômage partiel.

⁸⁸ H. PUEL, Emploi typique et représentation du travail, Droit social, N° 7-8 du Juillet-Août 1981, pp 489-492.

⁸⁹ R. FOSSAERT, Pourquoi et comment normaliser le travail atypique ?, Droit social, N° 7-8 du Juillet-Août 1981, pp 494-512

- Les travailleurs saisonniers ou occasionnels
- Le contrat de travail à durée déterminée (CDD)

Le contrat à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans des cas autorisés par la loi en vigueur (cette loi est spécifique à chaque pays.)

Le CDD ne peut pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise, le contrat doit mentionner dès sa conclusion, le motif ainsi que la durée de façon précise.

- L'intérim

Une entreprise peut recourir à la main d'œuvre intérimaire (qui sont des salariés dans des entreprises de travail temporaire) pour l'exécution d'une tâche non durable appelée mission.

Le contrat de travail temporaire ne peut avoir pour objet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise utilisatrice.

L'utilisation des travailleurs temporaires traduit la recherche, de la flexibilité par les entreprises utilisatrices, à cet effet, le travail temporaire est devenu une variable d'ajustement dans le contexte de fluctuations de l'activité économique.

- Le travail dans le contexte de la sous-traitance

La recherche de la flexibilité peut déboucher sur l'externalisation de certaines activités, qui ont le caractère d'activités périphériques par rapport à l'activité principale de l'entreprise. Ceci dit, l'externalisation s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de recentrage sur le métier de base de l'entreprise.

Le développement de la sous-traitance crée un personnel spécifique, qui est, économiquement, lié à l'entreprise donneur d'ordre mais juridiquement distincts.

- Le travail à domicile et le télétravail

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont offert la possibilité de travailler à distance.

Pourquoi se rendre chaque jour dans un bureau pour travailler avec des outils que l'on pourrait installer chez soi.

En effet, un nombre important de personnes travaillent déjà à distance sur un équipement bureautique relié à leur entreprise ou administration par les réseaux de télécommunication, cadres d'études, rédacteurs, programmeurs, journalistes, enseignants, chercheurs.

- Les atypiques de la fonction publique

On ne peut ignorer le statut où sont placées différentes catégories de personnels contractuels, vacataires...

- Contrats de pré-emplois ⁹⁰

Le contrat de pré-emploi est un contrat spécial, qui a été créé pour encourager l'emploi et réduire le chômage. La plus part de ces contrats sont exonérés de certaines charges sociales par l'aide de l'état.

- Travailleurs indépendants

Cela concerne chaque travailleur qui exerce une profession libérale

- Le travail au noir (informel, Clandestin..).

2.1.3. L'évolution des formes d'emplois

La diversification des formes d'emplois a pris une ampleur importante, elle est reconnue comme la source d'une mutation majeure dans le fonctionnement du marché du travail et dans les modes de gestion du personnel⁹¹.

Fournir une liste exhaustive avec un classement logique est une opération assez difficile compte tenu de la diversité ⁹²des formes d'emploi, cette difficulté s'accroît quand on veut en faire le suivi historique.

On peut distinguer des formes anciennes et des formes nouvelles. Pour les positionner, on a opté pour un schéma simplifié à deux dimensions cet ensemble de

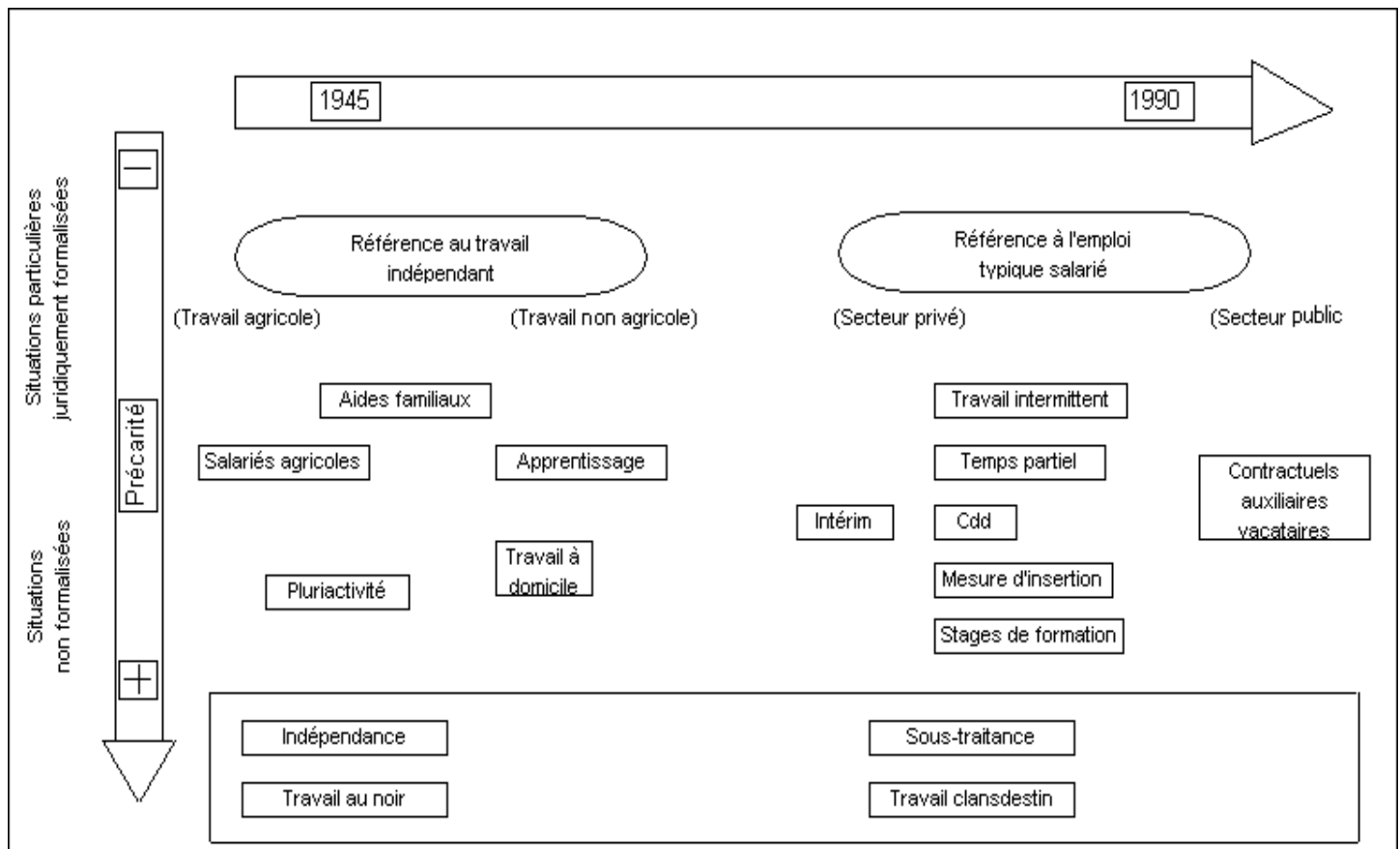
⁹⁰ Contrats aidés ou de première embauche, autant d'appellation selon les pays

⁹¹ J. FREYSSINET, Nouvelles formes d'emplois et précarité : comparaisons internationales, Droit Social, N° 4 du Avril 1989, pp : 293-300.

⁹² B. FOUCARDE, op, cit

forme d'emploi, dont les chevauchements, les recouvrements sont en réalité nombreux et complexes.

Figure n° 1 : Formes d'emploi, des formes anciennes aux formes nouvelles⁹³



Source: B.FOUCARDE, op.cit(p: 21)

Pour comprendre le schéma, deux (02) sens de lecture sont nécessaires :

Le premier sens de lecture est horizontal (de gauche à droite), que l'on pourrait qualifier d'axe temporel, il permet de classer les formes d'emploi dans un ordre d'ancienneté d'apparition : on aura donc dans la partie gauche les formes d'emploi les plus anciennes, à droite les plus récentes.

Les anciennes appartiennent à la mouvance du travail indépendant, connue en 1945 en France (salariés agricoles dont ouvriers agricoles et saisonniers, aides-familiaux, apprentis, travail à domicile et la pluriactivité.).

⁹³ Ce schéma concerne davantage la France, nous le présentons à titre indicatif (voir la conclusion générale-les limites de la recherche-)

Tandis que les formes d'emploi plus récentes appartiennent à la forme typique d'emploi salarié

En Algérie, les formes d'emploi nouvelles sont apparues beaucoup plus récemment (loi 90-11)⁹⁴notamment, les C.D.D dont la forme juridique occupe une place centrale dans les formes atypiques précaires

Le second sens de lecture est vertical (de haut en bas), que l'on pourrait qualifier d'axe de précarité, il présente un classement des formes d'emploi des moins précaires aux plus précaires.

Selon cet axe, on peut faire une distinction entre formes d'emploi juridiquement formalisées (où le contrat de travail existe entre l'employeur et l'employé) ou tout court, illégales (l'absence de contrat de travail). A titre de formes d'emploi illégal, figurent le travail au noir et le travail clandestin.

Au cœur de cet ensemble d'éléments, il faut évoquer celui qui émerge avec le plus de force dans les formes particulières : la précarité.

2.1.4. La précarité de l'emploi

On peut par définition dire que le caractère temporaire de la chose se définit par son contenu provisoire et non définitif⁹⁵.

Si l'emploi type, normal, se caractérise juridiquement par un contrat à durée indéterminée conclu avec un employeur unique, à contrario, l'emploi précaire sera particularisé par le double aléa qui affecte la nature du contrat et l'identification de l'employeur⁹⁶.

Il convient sur la base des deux (02) critères (c'est à dire dans une optique du contrat de travail et dans une optique faisant référence à l'employeur), de préciser quelles sont les formes de la précarité⁹⁷ ?

⁹⁴ A voir ultérieurement

⁹⁵ C. DENEUVE, Le contrat de travail temporaire est-il un emploi précaire ?, Problèmes économiques, N° 2729 du 26 septembre 2001, p 23.

⁹⁶ G.CAIRE. «Précarisation des emplois et régulation du marché de travail », Sociologie de travail, No 2, 1982, PARIS, (pp : 136)

⁹⁷ G.CAIRE ibid. p: 137

Le contrat à durée indéterminée constitue la norme, c'est donc par rapport à lui qu'il convient de classer les différentes formes d'emploi précaires.

Commençant par Le cas le plus éloigné ; celui de l'absence totale du contrat : le travail au noir qui contribue à l'extension de l'économie souterraine. Le travail à domicile, ainsi que le travail clandestin s'en rapprochent.

Dans le deuxième cas, des formes considérées, du point de vue contractuel, des formes intermédiaires entre l'existence et l'absence du contrat de travail (autrement dit, la nature de la relation de travail est ambiguë.).

Par exemple les vacataires ou les apprentis, l'employeur les fait travailler dans les mêmes conditions que celles d'un C.D.I, avec des bas salaires, sous prétexte de les former⁹⁸. (C'est dire que, l'employeur joue sur le double argument: travail, formation.)

Le troisième cas sont des formes qui se rapprochent de la norme (C.D.I), par exemple le travail temporaire qui regroupe l'intérim⁹⁹ et le contrat à durée déterminée (C.D.D), qu'il s'agisse de contrat de date à date ou de contrat à terme incertain, nous faisons un pas vers la norme. Aussi, s'ajoute le travail à temps partiel.

Ces techniques ont pour résultats de faire coexister les salariés « organiques de l'entreprise et un volant des travailleurs à des degrés divers de protections et avantages statutaires »¹⁰⁰. Ceci dit, à l'intérieur d'une même entreprise coexistent à la fois des :

- permanents ayant un statut juridique commun propre à l'entreprise, et;
- des travailleurs «hors statut » utilisés de manière temporaire ou permanente dans l'établissement¹⁰¹. La construction de ces deux catégories met les travailleurs en concurrence, ce qui permet aussi à l'entreprise d'agir sur les coûts salariaux¹⁰².

Parmi ces travailleurs «hors statut » on peut distinguer les catégories suivantes :

⁹⁸P. CAHUC et A. ZYLBERBERG, op. cit., p : 219

⁹⁹ L'intérim, comme forme de contrat de travail, n'existe pas en Algérie

¹⁰⁰ Ibid. p : 139.

¹⁰¹ F.MICHEL. Le Travail temporaire dans l'industrie en France, Problèmes économiques N° 1618 du 11/04/1979,PARIS, (pp :23 et s)

¹⁰² R. BOYER & JP. DURAND, op, cit, : p : 53.

- 1- des travailleurs délégués en permanence par des entreprises de prestation de services (entretien des machines, graissage..) ;
- 2- des travailleurs délégués temporairement par un établissement sous-traitant dans l'établissement donneur d'ordre (par exemple des travaux qui nécessitent un personnel spécialisé existant chez le Sous-traitant et non chez le donneur d'ordres);
- 3- des travailleurs sous contrat à durée limitée, directement embauchés par l'établissement.

Le statut d'emploi n'est pas seulement pourvoyeur de droits et de protection juridique, il fait naître un ensemble de protections ordinaires¹⁰³ dans l'environnement de travail.

La stabilité de l'emploi dote les salariés de ressources leur permettant de se prémunir contre les effets éprouvants de l'environnement de travail.

S'agissant des « hors statut » ces protections ordinaires n'existent pas, créant ainsi, une insécurité au travail et une dégradation des conditions de travail.¹⁰⁴.

Il s'agit d'allier entre d'une part un haut degré de flexibilité et de fluidité du marché de travail, et d'autre part un degré élevé de sécurité de revenu et de protection sociale¹⁰⁵.

Il faut par la suite préciser la distinction des termes particularité et précarité.

2.1.5. Particularité et précarité

Les formes particulières d'emploi¹⁰⁶ ne correspondent pas nécessairement à des situations précaires.

¹⁰³ M. DE NANTEUIL, Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité, Travail et Emploi, N° 89, Janvier 2002, p 71

¹⁰⁴ C'est dans ce contexte qui est né le concept de « flexicurité » au sein des pays d'Europe du Nord. Il fait l'objet de débat en France

¹⁰⁵ J. GAUTIE, Flexibilité et/ou sécurité : La France en quête d'un modèle, Cahiers Français, N° 330, Paris, 2006, p : 91

¹⁰⁶ B. FOUCARDE, op. cit(pp :18)

Certaines formes particulières ne sont pas dans leur principe des formes précaires. Le temps partiel par exemple, peut donner lieu à un contrat à durée indéterminée et permettre une réelle stabilité de la relation d'emploi.

La particularité de l'emploi n'implique donc pas précarité d'emploi. Autrement dit particularité et précarité ne sont pas synonymes.

Cependant, la précarité¹⁰⁷ est bien souvent présente et impliquée par les formes particulières. C'est souvent le cas du temps partiel, qui même sur contrat à durée indéterminée conduit la plupart du temps à une situation précaire de fait, car, les formes particulières d'emplois n'apparaissent que si l'activité est soumise à une incertitude (empêchant de raisonner dans la durée).

Alors, indépendamment des aspects juridiques, il semble bien que ces formes particulières entretiennent des rapports avec la précarité.

On peut dire que la précarité correspond en première approche à une dimension spécifique des formes d'emploi, elle touche à leur durée, indépendamment des aspects juridiques¹⁰⁸.

Une définition élémentaire très générale serait que, la précarité apparaît dès que l'avenir d'une situation n'est pas assuré. Ceci se produit chaque fois que la durée de l'activité rémunérée (l'emploi) est limitée dans le temps.

La précarité est bien sûr directement impliquée lorsque la forme juridique du contrat de travail le stipule de manière explicite.

Elle peut aussi découler d'une incertitude sur la durée de l'emploi née de la fragilité de l'établissement employeur ou de la fragilité de l'activité exercée (marchés saturés, forte concurrence.)

La mortalité des entreprises de petite taille nouvellement créées où la mobilité forcée des travailleurs, correspond à des situations précaires pour les travailleurs, même s'ils disposent de contrat de travail stable et de formes d'emploi typique.

¹⁰⁷ G. FOURNIER, B. BOURASSA et K. BEJI, op, cit, p : 29

¹⁰⁸ D. CLERC, Emploi : peut-on concilier sécurité et flexibilité ?, Alternatives économiques, N° 68, 2^{ème} trimestre 2006, Paris, p :28.

Les entreprises précaires ou fragiles offrent des emplois précaires ou fragiles, sans considération de formes de contrats conclus.

Il existe donc une précarité «de fait » à côté d'une précarité «de droit ».

Ces remarques pourraient conduire à distinguer la précarité «ex ante » ou plutôt en situation de la précarité « ex post ou précarité réalisée.

La précarité «ex ante » qui suscite le sentiment de précarité chez les personnes concernées, peut correspondre à la définition suivante : une situation est précaire si la probabilité d'être contraint d'en changer est forte.

La précarité «ex post » mesurable par le nombre d'emplois différents occupés sur une période de temps déterminée et par le nombre de passages par le chômage.

2.2. Les raisons de développement des formes d'emplois

Le développement de la concurrence internationale, l'accélération du progrès technique, les aléas de la conjoncture économique ont poussé les entreprises à rechercher des modes de fonctionnement qui optimisent leur capital en matériel et en homme¹⁰⁹.

La gestion du personnel n'a pas échappé à cette volonté de transformer le plus possible en coûts variables une part de dépense en personnel. Les nouvelles politiques actuellement mises en œuvre visent à développer au maximum la mobilité du personnel en se basant sur les formes atypiques comme outil de gestion de la main d'œuvre, visant l'ajustement entre effectifs en main d'œuvre et l'activité de l'entreprise. Actuellement, elles représentent le mode d'embauche de la plupart des entreprises¹¹⁰.

La souplesse que permettent les formes atypiques présente plusieurs dimensions¹¹¹, déjà les ajustements entre activité de production et effectifs se situent à deux niveaux :

¹⁰⁹ J. BOIVIN, Le défi de la gestion de l'emploi, Ed : Presses Université Laval, Québec, 1991, p : 159.

¹¹⁰ GERME, Les nouvelles formes d'emploi : Le travail intérimaire, critiques de l'économie politique, No 5, 1978, PARIS, (p : 15)

¹¹¹ M. MAILLEFERT, L'économie du travail, Ed : Studyrama, 2004, p : 165.

D'une part, le volume de travail disponible est variable au cours du temps et les variations des effectifs sont un des moyens pour ajuster le volume en main d'œuvre jugé nécessaire pour l'entreprise (surtout pour celles qui travaillent en petite série), d'autre part, le volume de travail doit être continu.

Toute absence ou départ d'un salarié introduit une discontinuité. Dans cette situation, soit on fait appel à une main d'œuvre externe soit des modalités d'organisation interne (heures supplémentaires, rotation de postes, polyvalences...).

Le contrôle que permettent les formes atypiques peut se comprendre comme une maîtrise du patron de la mise en œuvre des formes de travail¹¹².

Il a la vocation de reprendre en main le collectif de travail. C'est tout d'abord une fraction des travailleurs collectifs qui est mieux contrôlée.

L'introduction des formes atypiques au sein de l'entreprise rend extrêmement difficile l'organisation collective d'une partie des salariés.

En fragmentant le collectif de travailleur (en groupe de travailleurs ayant des statuts différents), le patronat tente de diviser les travailleurs et opposer leurs intérêts afin de contourner leur résistance.

Cependant, à côté de ces avantages (souplesse, contrôle) il ne faut pas oublier les économies en matière de temps et de coût.

Time is money disent les Anglais. Cette économie de temps, peut porter principalement sur chaque travailleur par une rationalisation de chaque geste, par le contrôle, par l'incitation au travers de prime ... bref, la recherche d'une intensité accrue de travail est une constante de tous les modes d'organisation du travail.

Cependant, l'économie de temps peut être recherchée au niveau du travailleur collectif. C'est à ce niveau que les formes atypiques (par la souplesse qu'elles introduisent dans la gestion des forces de travail), permettent une économie de temps. Mais comment les formes atypiques provoquent-elles des économies de temps ?

- lors de la mise au travail : un atypique est introduit dans le collectif de façon rapide (la période d'intégration est courte chez un atypique), le CDD

¹¹² Ibid., (p : 16)

ou l'intérimaire permettent aussi de réduire les effectifs fixes au minimum et de contraindre les travailleurs permanents à une productivité maximale. Donc finies les périodes creuses, tous travaillent continuellement à plein temps.

Par ce fait, il représente bien un instrument permettant d'économiser les temps morts donc, d'intensifier le travail de tous les travailleurs (permanents et non permanent).

- Le recours aux formes atypiques permet de réduire la masse salariale. Certaines des économies de temps citées ci-dessus se traduisent par une diminution relative de la masse salariale, (par exemple les frais liés à l'embauche à l'intégration ou au licenciement).

En effet, le coût salarial et les avantages sociaux dont disposent les salariés tendent à être des coûts fixes (indépendant des variations de la production), c'est dans ce sens que joue le travailleur atypique, il représente le moyen qui rend ces coûts variables et par conséquent de les minimiser.

Ceci dit, les travailleurs, dont le contrat de travail est atypique, permettent de faire varier la masse salariale en liaison avec l'évolution de la production dans l'entreprise.

2.3. Du marché dual au marché flexible

D'après les éléments cités ci-dessus, on assiste à une « balkanisation »¹¹³ du marché de travail, où, il y aurait des divers espaces de mobilité qui s'imposent à la main d'œuvre, créant ainsi une opposition qui est à l'origine de la théorie de la segmentation, celle du « marché interne » du travail face au marché de travail traditionnel appelé selon les auteurs de cette théorie « marché externe ».

En effet, M. PIORE, P. DOERINGER¹¹⁴ et d'autres se sont intéressés aux mécanismes d'allocation de travail (la main d'œuvre), en adoptant une approche

¹¹³ B. GAZIER, Economie du travail et de l'emploi, 2^{ème} édition, Ed : Dalloz, 1992, Paris, p :223.

¹¹⁴ Leurs travaux ont été regroupés sous l'appellation de la « théorie de la segmentation du marché de travail ou dualisme de marché de travail »

institutionnaliste, M. PIORE, P. DOERINGER¹¹⁵ ont mis en évidence l'existence d'un marché primaire et d'un marché secondaire du travail pour chaque entreprise.

Sur le premier, l'affectation des ressources humaines se fait sur la base de règles administratives, et sur le second par des mécanismes concurrentiels de marché¹¹⁶.

Nous entendons par marché interne, les mécanismes d'allocations de la main d'œuvre interne aux entreprises, structurant l'ensemble du cycle de vie professionnelle, la carrière des salariés¹¹⁷ (définition de poste, affectation, rémunération, promotion...).

Il s'agit ainsi d'un espace de mobilité offrant au travailleur une certaine mesure de sécurité, il est protégé et administré par des décisions de types hiérarchiques et gestionnaire et non de transactions marchandes, déconnecté des confrontations entre offreurs et demandeurs sur le marché externe¹¹⁸.

Ceci dit, les travailleurs appartenant aux entreprises sont isolés de ceux qui sont restés à l'extérieur, et l'objectif de ces derniers est l'entrée dans ce marché interne de l'entreprise, car une fois à l'intérieur, leur avenir professionnel est prédéterminé. Selon les mêmes auteurs, le processus des entrées¹¹⁹ est particulier, il ne concerne pas tous les postes de travail de l'entreprise, certains postes sont totalement protégés de l'arrivée des travailleurs de l'extérieur, ils ne sont pourvus que par une progression interne.

D'autres peuvent être pourvus soit de l'intérieur soit de l'extérieur, et d'autres sont réservés aux recrutements externes. Il s'agit des « ports d'entrée » du système qui le relie de manière sélective et structurée aux offres et demandes du marché de travail. *La thèse de la théorie de la segmentation (ou de dualisme) du marché de travail.....consiste à associer au « marché interne » du travail un « marché primaire » du travail à l'alimentation et au fonctionnement spécifiques, dominé par les firmes qui entretiennent des pratiques d'attachement durables de leurs salariés, et à poser*

¹¹⁵ PIORE M.J, op, cit, p:26.

¹¹⁶M. FERRARY, Dualisme du marché du travail de la firme. Investissement de forme, coûts de transaction et comportements stratégiques des acteurs sociaux, Revue française d'économie, Volume 9, N° 4, Paris, 1994, p. 85 - 135

¹¹⁷ J. GAUTIE, op, cit

¹¹⁸ B. GAZIER, op. cit. : p :223

¹¹⁹ C. BOURREAU-DUBOIS et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006, 403 p

l'existence d'un « marché secondaire » là, où, les confrontations entre offre et demande sont permanentes, généralisées et concurrentielles¹²⁰. Notons qu'il existe une différence entre les deux marchés, interne et primaire. Selon Gazier¹²¹. « Les marchés primaires s'organisent autour des marchés internes et les alimentent ».

Ce dernier, est caractérisé par des comportements qui excluent les garanties et les attachements du marché primaire. Les deux marchés (marché primaire et marché secondaire) sont différents et ne correspondent ni aux mêmes emplois, ni aux mêmes agents économiques, ni aux mêmes mécanismes de fonctionnement, cette différenciation tourne autour de deux catégories : les emplois et les travailleurs.

Concernant les emplois, ils se caractérisent par les traits suivants :

- Le niveau des salaires
- Le niveau des garanties de carrière
- Le niveau de qualification
- Les perspectives de promotion
- La qualité des conditions de travail

Lorsqu'ils sont réunis favorablement, ils constituent des emplois de type primaire, et lorsqu'ils sont défavorables, des emplois secondaires.

Concernant les travailleurs, ils se caractérisent comme suit :

- L'ancienneté de la présence sur le marché de travail
- Le niveau de formation
- Le taux de syndicalisation
- Stabilité des comportements et des aspirations

Forment lorsqu'ils sont forts, une main d'œuvre primaire, et dans le cas contraire, une main d'œuvre secondaire. Ainsi, en imbriquant les éléments dans chaque catégorie, on obtiendra un clivage de deux niveaux d'emplois et de deux niveaux de travailleurs.

¹²⁰ B. GAZIER, op, cit, p : 225

¹²¹ Ibidem.

Une main d'œuvre ancienne, syndiquée et bien intégrée dans le marché primaire, avec des perspectives de promotion et d'augmentation de salaire. Face à une main d'œuvre secondaire faiblement formée, peu ou pas syndiquée¹²², sans perspective de promotion qui développe des comportements moins stables.

Cependant, le marché interne est un espace sur lequel l'application des mécanismes concurrentiels de la loi de l'offre et de la demande sont neutralisés, il est considéré comme un ensemble de procédures par lesquels les travailleurs, à l'intérieur de l'entreprise, sont protégés de la concurrence des travailleurs qui se trouvent à l'extérieur¹²³.

Cette existence d'un marché interne et marché externe au sein de l'entreprise apparait comme l'une des caractéristiques des entreprises japonaises, selon JM. AOKI, *aux côtés du marché de la main d'œuvre sur lequel sont conclus les contrats de travail qui donnent accès à la hiérarchie par échelon, existent des marchés relatifs à des travaux plutôt standardisés qui ne demandent pas une compétence exigée par une firme ou une autre*¹²⁴.

Cette coexistence de deux marchés constitue l'une des raisons de la performance du modèle japonais¹²⁵.

2.3.1. Du marché externe à la flexibilité externe

Le marché externe regroupe donc tous les emplois qui peuvent être externalisés par sous-traitance et constitue le volet d'adaptation aux variations économiques par l'utilisation des formes d'emplois autre que le CDI.

Ce dernier, constitue l'un des axes les plus importants dans la gestion des ressources humaines qui s'insère dans la stratégie de l'entreprise¹²⁶. Les turbulences de

¹²² R. GUILLON, Les syndicats dans les mutations et la crise de l'emploi, Ed : l'Harmattan, Paris, 1997, 191 p

¹²³O. FAVEREAU, Marché interne, marché externe, Revue économique, N° 2, Vol. 40, 1989, Paris, PP 273-328

¹²⁴ JM. AOKI, Economie japonaise. Information, motivation et marchandage, Ed : Economica, 1991, Paris, P :354

¹²⁵ R. DORE, J. BOUNINE-CABALE et K. TAPIOLA, Le Japon à l'œuvre : emploi et flexibilité, Ed : OCDE, 1989, Paris.

l'environnement contraignent les entreprises à modifier leurs modes de gestion afin de pouvoir rester compétitives. Ces modifications se manifestent par¹²⁷ :

- Une politique de sélection entre activités essentielles et activités non essentielles à la production.
- Une concentration sur un métier de base en externalisant toutes les activités périphériques.
 - Plus de rigueur dans la gestion de personnel : La nécessité des employeurs à réduire les coûts fixes se traduit par des réductions importantes dans les effectifs permanents. A coté de cette diminution, les entreprises font appel de plus en plus aux travailleurs atypiques, pour assurer une certaine charge de travail et pour des activités de postes considérées périphériques.

Cette logique est due au moins à deux facteurs :

- la rigidité de la législation
- La modification du marché de l'emploi.

En effet, l'appareil législatif a élaboré un ensemble de textes qui protègent et garantissent les salariés permanents : mensualisation, protection contre le licenciement... Ce sont des mesures socialement équitables mais qui manquent de souplesse pour les employeurs.

Les effets indirects de cette législation et devant la quasi- impossibilité de licencier, les entreprises ont évité de remplacer leur personnel qui partent à la retraite ou démissionnent et ainsi, ils ont diminué peu à peu les effectifs permanents. Et quand le besoin se fait sentir en matière de main d'œuvre (pointes d'activités saisonnières, travaux d'entretien pendant l'été), ils ont recours aux travailleurs atypiques.

Chaque fois que les besoins en volume d'emploi augmentent, une entreprise doit embaucher des employés nouveaux, qu'elle doit licencier plus tard quand les besoins

¹²⁶ C. H. BESSEYRE DE HORTS, Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Ed : les éditions d'Organisation, Paris, 1988

¹²⁷ idem

d'emplois baissent ¹²⁸. Mais ce recours n'a pu se faire qu'en liaison avec une modification du marché de l'emploi lié à la fois à l'augmentation du nombre de travailleurs licenciés et à l'arrivée massive de jeunes et de femmes à la recherche d'un premier emploi¹²⁹.

Quand il y a déséquilibre entre l'offre et la demande de travail, un risque se fait sentir (ce risque traduit l'incapacité de l'entreprise à ajuster son besoin en effectif en cas d'une hausse ou une baisse de la production).

Dans ce cadre Levy-Carboua¹³⁰ fait l'hypothèse qu'une entreprise se trouve dans une situation incertaine quand la demande du produit qu'elle fabrique augmente. Cette incertitude est liée à la méconnaissance de la durée de cette demande.

Si celle-ci se maintient, l'entreprise n'hésite pas à augmenter les effectifs permanents. Par contre si elle n'arrive pas à réduire son degré d'incertitude, elle aura recours aux formes atypiques.

On peut donc rapprocher la notion du marché externe de l'emploi à un mode d'ajustement du volume de force de travail aux variations de l'activité de l'entreprise, celui de la flexibilité externe de l'emploi¹³¹.

La notion de flexibilité est employée trop souvent sans que l'on définisse avec précision les formes exactes qu'elle revêt¹³². Si le centre de l'entreprise peut être caractérisé par le concept de flexibilité organisationnelle (capacité d'une entreprise d'allouer la main-d'œuvre disponible en fonction des demandes de production du moment, par le biais d'une faible division horizontale du travail), le recours à un personnel périphérique rencontre davantage le concept de flexibilité fonctionnelle (capacité d'une entreprise à se séparer d'activités entières qui ne correspondraient plus à

¹²⁸ R. BELKACEM, L'institutionnalisation du travail intérimaire en France et Allemagne, Ed : l' Harmattan, Paris, 1998, 247 p

¹²⁹ J. GAUTIE, op, cit

¹³⁰ F. MICHON, le travail temporaire en milieu industriel : Incidences sur les conditions de travail et la santé des travailleurs, le travail humain, tome 54, No 1, 1991, PARIS, (p :24)

¹³¹ On reviendra plutard dans le chapitre suivant sur ce point.

¹³² R. BOYER, La flexibilité du travail en Europe, Ed : La découverte, 1986, Paris, P : 319

sa stratégie de base) ou numérique (capacité d'une entreprise à faire face à une modification subite en termes d'effectifs, en recourant principalement à une couche de main-d'œuvre temporaire qui complète un centre stabilisé)¹³³.

R. BOYER propose de distinguer la flexibilité défensive/externe de la flexibilité offensive/interne. La première considère l'emploi comme un coût variable qu'il convient d'ajuster aux variations conjoncturelles par la flexibilité externe.

Ceci dit, toute variation d'activité (hausse de la production par exemple) est suivie d'une variation du niveau de l'emploi par un recours au marché de travail (des recrutements), à contrario, toute baisse implique un ajustement de l'emploi par une rupture ou non renouvellement du contrat de travail.

La même distinction on la trouve chez B. BRUHNES avec quelques nuances. De sa part, la flexibilité externe revêt deux formes : la flexibilité quantitative externe (possibilité de faire varier le nombre de salariés de l'entreprise en fonction de ses besoins) et l'externalisation (confier à des entreprises ou à des personnes non liées par un contrat de travail une part variable de l'activité, dans l'objectif de transférer à une entreprise les risques liés aux incertitudes et aux fluctuations de la production¹³⁴. « Cette forme d'organisation du travail, correspond finalement à une nouvelle gestion du risque » ; Il y a là, une volonté de faire partager l'aléa du marché aux salariés¹³⁵.

2.3.2. Du marché interne à la flexibilité interne

Le marché interne, se justifie, selon ses auteurs, par trois éléments :

- La spécificité des qualifications ;
- L'apprentissage sur le poste de travail (ou sur le tas) et ;
- Les coutumes (produites par le collectif de travail)

La notion de qualification constitue l'un des éléments qui justifie l'existence du marché interne. En effet, associée à la notion de formation spécifique dispensée par

¹³³ J. ATKINSON, op. cit. :

¹³⁴ R. BELKACEM, op. cit., p: 34

¹³⁵ A.L. CAEN cité par M.BLANCHOT (op.cit ; p :8)

l'entreprise, les qualifications (spécifique)¹³⁶, ainsi obtenues, sont intransférable d'une entreprise à une autre. La spécificité de la technologie est à l'origine de la spécificité de la qualification¹³⁷.

Elle entraîne souvent une modification au niveau de l'organisation de travail. Un certain temps d'adaptation est nécessaire pour que les travailleurs puissent s'adapter, car la nature du travail, de l'organisation mise en place et des qualifications requises diffèrent d'une entreprise à l'autre.

Une entreprise qui fabrique des avions ne peut pas recourir, mobiliser et organiser ses ressources humaines de la même façon qu'une entreprise de restauration (les qualifications, les emplois, les rémunérations sont totalement différents).

Il existe donc des caractéristiques propres à chaque qualification, qui dépend du type d'activité¹³⁸.

Dans cette perspective, *quand, les actifs humains sont spécifiques à la firme, celle-ci a intérêt à maximiser l'investissement formation en conservant le personnel adapté qu'elle a formé par le développement d'un marché interne*¹³⁹.

L'autre élément justifiant l'existence du marché de travail interne est la cohésion sociale. Les travaux d'E. MAYO ont montré l'importance du facteur humain au sein de l'entreprise, et la satisfaction de ses membres contribue de manière significative à l'atteinte des objectifs des entreprises¹⁴⁰.

Cependant, la détérioration du climat de travail peut entraîner des conflits et des tensions qui peuvent déboucher sur des grèves. Les salariés peuvent quitter leurs emplois, refuser d'instruire les nouveaux recrues...etc, et dans cette relation de pouvoir

¹³⁶ G. BECKER, Human capital: a théoretical and empirical analysis with special reference to education, Ed: National Bureau of Economic Research, 3eme edition, 1993,390 p

¹³⁷ K. HUYNH et D. BESANCENOT, Economie industrielle, Ed: Bréal, Paris, 2004, p: 29.

¹³⁸C.EVERAERE, management de la flexibilité, Ed: Economica, coll.: Gestion, Paris, 1997, (p :90)

¹³⁹ M. FERRARY, op, cit, p : 94

¹⁴⁰ E. SARIN, Introduction conceptuelle à la sociologie des organisations, Ed :l'Harmattan, Paris, 2003, 347 p

entre les deux parties, les employeurs auront du mal à faire des recrutements pour assurer le bon fonctionnement de leurs entreprises, surtout lorsqu'il s'agit d'une main d'œuvre spécifique.

Dans ce contexte, la sauvegarde des travailleurs correspond à une logique de minimisation des coûts¹⁴¹. *Il apparaît donc, que le marché interne du travail offre une efficacité supérieure dans l'affectation des ressources humaines spécifiques au regard des mécanismes de marché*¹⁴², car leur productivité est supposée être élevée.

Cette augmentation de la productivité est sensée être obtenue avec les effets de l'apprentissage et/ou de formation que procurent les employeurs aux travailleurs qui sont présents de façon permanente (les CDI) dans l'entreprise.

Les emplois qui constituent le marché interne n'obéissent pas à la même logique marchande de ceux du marché externe, car, ils sont régis par des procédures et des règles administratives (convention collectives, règlement intérieur, manuel de gestion de l'entreprise) qui déterminent

- les classifications et la grille des salaires, à partir des classifications présentes sur le marché de travail interne¹⁴³.
- les modalités de promotion, la nature des diplômes professionnels et la nature de la formation que peut suivre un travailleur de l'entreprise. Ces règles qui régissent le marché interne s'appliquent aux emplois et aux travailleurs en relation avec la spécificité de l'activité¹⁴⁴, et leur réservent la formation, la sécurité de l'emploi et la promotion¹⁴⁵.

¹⁴¹ S. GHOSHAL, D. MORAN et C.A. BARLETT, Employment security, employability and sustainable competitive advantage, in, J. GUAL et J.E. RICART (sous la dir), Strategy, organization and the changing nature of work, Ed: Edward Elgar, UK, 2001, p: 81.

¹⁴² C. THIEBAULT, la nature de la firme, traduction française de l'ouvrage de R.H. COASE, Revue française d'économie, NS, pp 201-203

¹⁴³ O. FAVEREAU, op. cit. :

¹⁴⁴ JM. AOKI, op. cit. :

¹⁴⁵ J. GAUTIE, op, cit. :

Ceci permet à l'entreprise de développer et stabiliser les compétences spécifiques à la firme¹⁴⁶, pour lui assurer un avantage compétitif¹⁴⁷. Dans ce cas, l'entreprise va limiter le recours aux travailleurs atypiques, et lorsqu'elle est contrainte d'assurer une cohérence avec ses besoins fluctuants, elle privilégie le recours à d'autres formes de flexibilité autre que la flexibilité externe de l'emploi, à savoir : la flexibilité interne de l'emploi¹⁴⁸.

Cette dernière implique le non recours aux mécanismes de coordination marchande et prend selon B. BRUNHES¹⁴⁹ deux formes : la flexibilité quantitative interne et la flexibilité fonctionnelle).

Quant à la première, Elle consiste à modifier le nombre d'heures de travail en fonction des besoins, sans modifier le nombre de travailleurs.

La deuxième consiste à modifier les affectations des travailleurs aux postes de travail en fonction des besoins. Elle repose sur la polyvalence.

Ceci dit, la survie de l'entreprise face aux évolutions de l'environnement dépend de sa faculté de redéployer ses moyens, en général, et de la faculté de ses travailleurs de changer de métier, en particulier¹⁵⁰.

Elle se voit dans la nécessité de développer les démarches de la gestion prévisionnelle des emplois¹⁵¹, dont les caractéristiques juridiques sont le contrat de travail à durée indéterminée, les heures supplémentaires, la garantie de l'emploi (à vie).

Ainsi, en se référant, à la distinction faite par R. BOYER¹⁵², il apparaît que la deuxième forme de flexibilité est conforme avec la définition du marché interne telle qu'avancée par PIORE et DOERINGER¹⁵³

¹⁴⁶ JM. AOKI, op, cit

¹⁴⁷ P. CANDAU, gestion des ressources humaines et compétitivité, Revue française de gestion, Janvier-Fevrier 1983, Paris, pp 43-51.

¹⁴⁸ M. FERRARY, op. cit. :

¹⁴⁹ B. BRUNHES, La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles Européens, Droit Social, N° 3, Mars 1989, Paris, pp 251-255.

¹⁵⁰ I. DENIZET, P. FORGEAS et G. HIRSCH, La planification stratégique des industries à haute technologies, Revue française de gestion, juin-juillet-aout 1987, Paris, pp 19-26.

¹⁵¹ P.GILBERT, La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, Revue française de gestion, juin-juillet-aout 1999, Paris, pp 67-75.

Conclusion (chapitre 1)

L'apparition du taylorisme, a permis d'améliorer la productivité par le biais d'une meilleure organisation du travail. Avec la crise, l'organisation scientifique du travail (l'OST) est incapable de trouver des solutions face à la révolution technologique et ne propose aucune alternative pour une production diversifiée. de multiples tentatives vont être conduites afin d'améliorer l'organisation du travail et renouer avec la croissance.

Ainsi, plusieurs pistes sont apparues pour appréhender les nouveaux modes de production supposés remplacer le taylorisme. Dans ce contexte, la flexibilité des entreprises a rapidement été avancée comme la solution permettant de faire face à ces nouvelles contraintes.

Le modèle de la flexibilité a eu des conséquences lourdes sur la gestion du personnel. Il conduit à distinguer les travailleurs qui sont liés par contrat à l'entreprise et qui participent à son activité principale (le « centre »), et ceux qui n'y contribuent que de façon secondaire (la « périphérie »), aboutissant à plusieurs formes d'emploi qualifiées de particulières. Ces formes particulières apparaissent dès que l'activité est soumise à une forte incertitude, empêchant de raisonner dans la durée d'où la précarité,

Alors que, le collectif des travailleurs est segmenté, la mobilité et la pression à la baisse des salaires sont devenues les caractéristiques d'une main d'œuvre accessoire, leur trait commun est d'occuper une position atypique aux marges du travail normal.

On assiste à une « balkanisation » du marché de travail, où, il y aurait des divers espaces de mobilité qui s'imposent à la main d'œuvre, créant ainsi une opposition qui est à l'origine de la théorie de la segmentation, celle du « marché interne » du travail

¹⁵²M. FERRARY, op. cit. : p 97

¹⁵³ Ibidem.

face au marché de travail traditionnel appelé selon les auteurs de cette théorie « marché externe ».

Les deux segments sont différents et ne correspondent ni aux mêmes emplois, ni aux mêmes agents économiques, ni aux mêmes mécanismes de fonctionnement. Et à chaque segment correspond une logique d'ajustement de l'emploi.

Un marché interne, axé sur la flexibilité interne de l'emploi, relevant d'une logique organisationnelle d'affectation des ressources humaines. Et un marché externe utilisant comme outil la flexibilité externe de l'emploi, relevant d'une logique de coordination marchande.

Dans le chapitre suivant, nous concentrerons notre effort aux emplois atypiques. Nous essayerons de démontrer la dimension de flexibilité due à leur utilisation.

Chapitre 2

Les différents modèles de flexibilité

Chapitre 2 : Les différents modèles de flexibilité

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons tracé l'évolution et les causes qui ont amené l'émergence des emplois atypiques.

Pour cela, nous avons parlé de l'apparition de la crise et ses effets sur le déclin du fordisme et de la dévalorisation du taylorisme, donnant naissance à un autre système de production dominé par la notion de flexibilité.

Ensuite nous avons essayé de présenter un récapitulatif de la littérature sur les formes d'emplois atypiques, en traçant l'évolution historique de l'emploi et nous avons passé en revue la littérature du dualisme de marché de travail.

Nous avons essayé par la suite, de démontrer la transition du modèle de la dualité du marché du travail au modèle de la flexibilité du marché du travail, car, tout au long de ce travail, nous avons limité nos ambitions, à la seule flexibilité tributaire des formes d'emploi atypiques.

L'objectif de ce chapitre se propose d'appréhender et de situer l'emploi atypique à travers la dimension de flexibilité que lui procure son dispositif.

Dans ce chapitre nous proposons de clarifier les termes liés à la notion de flexibilité. Cette dernière, est abondamment abordée dans les études de management et des nouvelles formes d'organisation, elle a connu de très nombreuses tentatives de définition (Section 1), elle est une notion complexe, multiforme et intrinsèquement paradoxale¹⁵⁴ (1.1), de nombreux domaines de la flexibilité ont été définies et appréhendées (1.2).

Toutefois, certaines confusions théoriques subsistent compte tenu de la difficulté à considérer la multi-dimension du concept. Elle apparaît comme un objet multiforme et contextuel, même si plusieurs auteurs se sont exercés à dresser des typologies, il apparaît difficile de faire converger les différentes définitions proposées (1.3) Ainsi, les

¹⁵⁴ TARONDEAU JC. & D. GERWIN, La flexibilité dans les processus de production : le cas de l'automobile, Revue Française de gestion, N° 46, 1984

pratiques de flexibilité vis-à-vis des ressources humaines ont éclaté en de multiples niveaux et catégories (1.4) et enfin, notre effort de présenter la dimension de flexibilité due à l'utilisation des formes d'emplois atypiques ne serait pas complet sans avoir abordé l'idée fondatrice du modèle « l'entreprise flexible » (1.5)

Dans la suite de ce chapitre, nous allons nous intéresser aux facteurs stimulant le recours aux formes d'emploi atypiques (section 2) en abordant ses avantages (2.1) et ses inconvénients (2.2).

Enfin, nous nous intéressons à l'aspect juridique (section 3) qui encadre le recours aux formes d'emplois atypiques, à cet effet, nous traçons l'évolution la relation de travail (3.1) et sa réglementation en Algérie (3.2)

Section 1 : Pourquoi la flexibilité ?

La recherche de flexibilité s'inscrit dans le champ de nouvelles formes d'organisation, elle constitue un enjeu essentiel en matière de management des entreprises¹⁵⁵. Elle résulte de situations nouvelles de l'économie moderne¹⁵⁶ elle est considérée comme la solution à la récession¹⁵⁷, à l'intensification de la concurrence¹⁵⁸ et à l'incertitude¹⁵⁹.

Les entreprises dotées d'une grande flexibilité s'adapteront aux turbulences de l'environnement, alors que les plus rigides seront précaires¹⁶⁰.

Mais la crise n'est pas la seule raison de cette recherche de flexibilité¹⁶¹, le coût élevé des équipements, par exemple, pousse les entreprises à utiliser le plus longtemps possible les équipements en place.

A travers, des nouveaux modes de répartition du temps de travail variable dans le temps tout au long de l'année ...Le raccourcissement du cycle de vie des produits, l'innovation et le progrès technique¹⁶², dus à l'intensification de la concurrence ont poussé les entreprises à rechercher des nouveaux modes de production.

S'ajoute à cela, l'introduction dans la production de nouvelles technologies (automates industriels, robots, etc....) et l'apparition sur le marché de nouveaux biens de consommation durables (informatique, micro-informatique grand public et professionnel) qui ont affecté les méthodes de production et d'organisation du travail.

¹⁵⁵ P. LOUART, L'apparente révolution des formes organisationnelles, Revue française de gestion, n° 107, janvier-fevrier, 1996, pp 74-85.

¹⁵⁶ B.BRUNHES, la flexibilité du travail: réflexion sur les modèles européens,Problèmes économiques, No 2125 du 17 MAI 1989, Paris, (p : 24)

¹⁵⁷ FREYSSINET J., Nouvelles formes d'emplois et précarité: comparaisons internationales, art., cit., p : 297

¹⁵⁸ la concurrence amplifiée l'évolution du marché en créant plus de situations nouvelles

¹⁵⁹ A. POLLERT, L'entreprise flexible : réalité ou obsession ?, sociologie du travail, N° 1, 1989, Paris, (pp 75-92)

¹⁶⁰ JC. TARONDEAU, La flexibilité dans les entreprises, op.,cit, p : 7.

¹⁶¹ B.BRUNHES, op. cit.

¹⁶² AVENTURE J, L'objectif de flexibilité dans la stratégie de la firme, Revue d'économie politique, N° 5, 1979, pp. 577-593.

La vitesse de développement des nouveaux produits exige des entreprises à réagir pour s'adapter aux nouvelles situations dans le marché, d'où la diffusion de la flexibilité qui permet l'adaptation des processus de production à une demande fluctuante (capacité des machines à produire des biens techniquement diversifiés.).

Ce changement marque le passage de la production de masse fondée sur l'économie d'échelle, à celle de la production diversifiée fondée sur l'économie de gamme¹⁶³.

Le besoin de flexibilité, se fait sentir aussi par le fait de l'intensification de la concurrence internationale (la mondialisation) qui a permis de créer un climat d'incertitude ou par exemple de brusques variations des taux d'intérêts, des prix de la matière première, des fluctuations de la demande obligent les entreprises à trouver des moyens pour faire face constamment et rapidement aux conditions nouvelles d'où la capacité d'adaptation en permanence.

Il est dû aussi à des raisons économiques explique EVERAERE¹⁶⁴. La capacité de l'entreprise à réagir dans l'incertitude et dans l'urgence est de plus en plus une condition de survie. L'idée de produire la quantité qu'on veut vendre est déjà admise, mais en plus, il faut accepter la diversité¹⁶⁵, s'adapter et le faire très vite, ce qui nous amène à dire que les délais de production, d'innovation pour de nouveaux produits deviennent des facteurs de compétitivité des entreprises.

Il est dû aussi à des raisons sociales, en dépit des effets pervers de la flexibilité que personne ne peut nier ou contester¹⁶⁶, la flexibilité pour les individus de l'entreprise peut recouvrir des aspects positifs.

Car elle induit une intégration durable des ressources humaines (noyau dur) par des formes d'organisation qui développent l'autonomie, l'apprentissage, l'initiative qui permet d'acquérir un pouvoir décisionnel destiné à permettre une adaptation locale par

¹⁶³ BRADELLI P., Le modèle de la production flexible, Ed : Presses Universitaires de France, coll : Que sais-je ? Paris, 1996, 128 p

¹⁶⁴EVERAERE C. management de la flexibilité, op, cit. p : 10.

¹⁶⁵ COHENDET P., & P. LLERENA, Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise, Revue d'économie industrielle, N° 51, 1990, P : 143

¹⁶⁶MEILLAND C., Flexibilité sans précarité ?, Chronique internationale de l'IRES, n° 97 - novembre 2005, pp48-59.

des systèmes de rétribution qui rémunèrent les efforts fournis et les responsabilités assumées.

COHENDET et LLERENA¹⁶⁷ expliquent les raisons de la flexibilité à travers des objectifs qu'on attend d'elle. Il est admis que le système de production se dirige vers un système caractérisé par la variété d'où une autre logique de fonctionnement dominée par la notion de système flexible, cherchant à réconcilier la variété des produits et l'efficacité du processus de production.

L'objectif assigné à ce système est d'une part, une flexibilité qui répond à une variété de la demande, et d'autre part une réduction de l'incertitude liée aux caractéristiques des produits futurs (selon les désirs des acheteurs.)

Ainsi les entreprises peuvent lancer de nouveaux produits et cesser de fabriquer les anciens, accélérer ou ralentir l'introduction de technologies nouvelles, déplacer les installations de production, changer les méthodes de gestion, changer l'organisation du travail ... bref, toutes sortes de rigidités qui peuvent limiter la capacité de l'entreprise à réagir à l'évolution de l'environnement¹⁶⁸.

1.1. Définition de la flexibilité

La littérature sur la question suggère que la flexibilité puisse se définir par référence à des objectifs qui n'ont pas de rapports évidents entre eux.

Il n'existe pas de définition unique¹⁶⁹. Elle est, par conséquent, multidimensionnelle et touche différents domaines dans l'entreprise.

Les raisons évoquées ci-dessus rendent l'environnement imprévisible, les entreprises sont tenues de faire face simultanément à l'incertitude et à l'urgence.

Une définition, avancée par EVERAERE, permet d'englober les nombreux cas de figure dans les différents domaines de l'entreprise.

¹⁶⁷COHENDET P et LLERENA P, Evolution des processus productifs : la flexibilité n'est pas tout, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1987, N° 63, Paris, (P : 80)

¹⁶⁸ TARONDEAU JC, L'évolution de la gestion industrielle, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1988, pp 24-43.

¹⁶⁹ DE NANTEUIL M, art., cit, p 65.

La flexibilité est ainsi définie ¹⁷⁰ comme une *capacité d'adaptation* sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence. Elle concerne chaque individu dans l'entreprise, quelque soit sa fonction, passant par le dirigeant (qui cherche les moyens de s'adapter aux opportunités et aux menaces de l'environnement) au simple ouvrier, qui est appelé à s'adapter à des nouvelles situations de travail qu'il ne peut pas connaître à l'avance.

Cette adaptation concerne aussi bien des événements externes (provenant des clients, des partenaires, des sous-traitants, des fournisseurs) qu'internes (des pannes, des défauts, des incidents sociaux, des absences, des problèmes logistiques).

La flexibilité de l'entreprise désigne son aptitude au changement, dans un contexte d'incertitude (d'imprévisibilité) s'opposant aux changements programmés susceptibles d'être remis en question.¹⁷¹

Elle traduit l'aptitude d'un organisme à répondre avec succès aux perturbations en provenance de son environnement¹⁷².

Igor ANSOFF a mis l'accent sur la nécessité pour l'entreprise de pouvoir réagir rapidement à son environnement « *tout ce que peut faire la firme, c'est de contracter des assurances et de se mettre dans la course d'éventuelles inventions en ajoutant à sa liste d'objectifs un objectif de flexibilité en visant à la fois la souplesse externe par la diversification de ses produits et de ses marchés et la souplesse interne par la fluidité de ses ressources* »¹⁷³ en s'orientant vers des techniques nouvelles d'organisation et de gestion.

Autrement dit, la notion de *capacité d'adaptation* exprime en général une aptitude, un potentiel propre à l'entreprise et liée à la notion de réactivité.

¹⁷⁰ C. EVERAERE, Management de la flexibilité, op, cit, (p : 6)

¹⁷¹ F. MICHON, flexibilité et marché du travail, Cahiers français, MAI/JUIN 1987, No 231 p :35

¹⁷² J.BUCKI et Y. PESQUEUX, de la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique, Revue française de gestion, septembre-octobre, 1992, N° 90, Paris, (p : 20)

¹⁷³ I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, Ed : Heures et Techniques, Paris, 1974

Selon FARASTIER¹⁷⁴, le concept d'adaptation est plus large que celui de la réaction, car la capacité d'adaptation s'effectue en deux phases : l'anticipation, qui repose sur la prévision et la réaction, dans le but de contrebalancer les perturbations non anticipées.

Si la capacité d'adaptation induit la notion d'anticipation et de prévision, c'est que, l'incertitude ne peut pas toucher toutes les composantes de l'environnement, certaines sont prévisibles (anticipées), d'autres ne le sont pas.

Donc, l'anticipation et la réaction varient selon la situation à laquelle l'entreprise est confrontée, et elles deviennent par conséquent le résultat, à la fois, de sa capacité à anticiper les discontinuités majeures et de sa capacité à réagir aux changements non anticipés, d'où l'aptitude à rester opérationnel dans des situations qui changent.

De sa part, REIX définit le concept de flexibilité comme étant un moyen de faire face à l'incertitude, il traduit l'aptitude de l'entreprise à répondre à des conditions nouvelles, à développer une capacité d'apprentissage en utilisant l'information additionnelle¹⁷⁵, il peut s'exprimer en terme d'étendue du champ potentiel des décisions possibles ou en terme de facilité de changement d'un état et sa valeur est assimilable à une valeur d'option.

Ainsi définie, la flexibilité n'a de sens qu'en situation d'incertitude où les phénomènes (ou les nouvelles situations) ne doivent pas être régis par le hasard. C'est donc une flexibilité décisionnelle.

On considère qu'une décision est flexible lorsqu'elle laisse davantage ouvert le champ des décisions futures, et tenu d'apporter une valeur espérée de résultat supérieur à un certain seuil d'acceptation¹⁷⁶ (laisser à l'appréciation du décideur)

A côté de la flexibilité de la décision s'ajoute la flexibilité envers un état, elle traduit l'aptitude de l'entreprise à se rapprocher d'une trajectoire optimale dont la valeur varie dans le temps en fonction de l'information disponible.

¹⁷⁴ D.A.FARASTIER, art., cit, p : 43.

¹⁷⁵ R.REIX, La flexibilité, in P.JOFFRE et Y.SIMON, Encyclopédie de gestion, deuxième édition, vol.2, Paris, 1997, p: 1411

¹⁷⁶ ¹⁷⁶ *ibid*, p: 1409

Ce changement d'état est tenu d'optimiser d'une part, la durée d'ajustement nécessaire pour passer de l'état actuel à l'état visé, et d'autre part, les coûts d'ajustements à engager pour modifier l'état actuel.

Cependant, la plupart des définitions de la flexibilité mettent l'accent sur la notion d'adaptation à un environnement incertain, elles expriment pour le décideur le pouvoir à tout moment de reconsidérer ses choix de manière à réaliser l'optimalité de sa décision, stratégique et opérationnelle¹⁷⁷.

La première définition correspond à la faculté d'accepter des modifications ou des évolutions de conception des produits. Elle permet à l'entreprise de s'adapter aux variations du volume de la demande concernant la quantité demandée de façon conjoncturelle (variation saisonnière), de manière profonde (crise économique) ou la qualité du produit ¹⁷⁸(changement de goût de consommateurs) sans créer de stock ou de retard, d'ajuster ses compétences.

La deuxième correspond à la faculté de l'entreprise à faire évoluer les volumes à fabriquer dans le temps. Elle peut être mise au service de la stratégie, l'entreprise modifie certains composantes de l'environnement en créant, pour ses concurrents, une incertitude qu'elle est la seule à pouvoir affronter¹⁷⁹, en offrant une plus grande diversité des produits, en les renouvelant plus souvent que d'autres concurrents et en les personnalisant.

Ces deux types de flexibilité (opérationnelle et stratégique) se réfèrent à la demande, la première correspond aux conséquences des modifications de niveau d'activité sur l'entreprise, cette flexibilité peut être qualifiée de statique¹⁸⁰.

¹⁷⁷ D. GERWIN, Manufacturing flexibility: A strategic Perspective, Management Science, N° 4, vol 39, 1993, p 395-410.

¹⁷⁸ HOUBEN H et M. INGHAM, Par quel système remplacer le fordisme ?, Problèmes économiques, N° 2458 du 07.02.1996, pp : 1-11

¹⁷⁹ Ibidem.

¹⁸⁰ Selon COHENDET et LLERENA, la flexibilité statique renvoie à la capacité d'une entreprise s'adapter aux modifications de l'environnement, elle suppose l'existence d'un « porte feuille » de processus de production au sein d'une entreprise donnée. La flexibilité dynamique renvoie à la propriété, des équipements de s'adapter continûment, dans le temps, à l'évolution des processus de production d'où la comptabilité des équipements avec plusieurs processus. P. COHENDET et P.

La seconde correspond à la réponse la plus rapide possible à la demande de la clientèle, elle peut être qualifiée de dynamique¹⁸¹.

Selon M.GODET¹⁸², la flexibilité stratégique est la capacité d'atteindre les objectifs poursuivis tout en étant réactif aux évolutions de l'environnement en deux (02) temps : le temps de réflexion sur les options stratégiques possibles et le temps de formulation et du choix des décisions en avenir incertain.

Elle se déploie¹⁸³ dans une dimension quantitative correspondant au phénomène de fluctuation d'activité, comme elle peut se déployer dans une dimension qualitative correspondant à la diversification des activités et des produits.

1.2. Les domaines de la flexibilité

L'utilisation de la flexibilité au sein de l'entreprise touche généralement les domaines suivants ¹⁸⁴ :

- les produits;
- le processus de production;
- l'organisation de l'entreprise

1.2.1. La flexibilité des produits

L'entreprise peut développer des produits flexibles capables de satisfaire un grand nombre de besoins, ceci est dû à l'augmentation considérable de la diversité des produits offerts sur le marché.

LLERENA, évolution des processus productifs : La flexibilité n'est pas tout, art. cit., Paris (p : 80)

¹⁸¹idem

¹⁸²M. GODET, Manuel de prospective stratégique, Ed : dunod, vol 2, Paris, 364 p

¹⁸³ F. MICHON, flexibilité et marché du travail, art. cit., p: 35

¹⁸⁴ J.C.TARONDEAU, Approches et formes de la flexibilité, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1999, n°123, paris, p: 69

1.2.2. La flexibilité des processus de production

L'entreprise peut développer aussi des processus flexibles capables de s'adapter à la variété des produits et aux fluctuations de la demande.

Par exemple, une machine qui exécute une tâche précise (machine spécialisée) est une machine rigide, par contre, une machine qui possède un grand nombre de tâches est une machine flexible.

Ceci dit, un processus est flexible lorsqu'il est moins spécialisé, c'est cette moindre spécialisation qui crée la capacité d'adaptation à la variété des produits.

1.2.3. La flexibilité de l'organisation de l'entreprise

On entend par organisation, un système fait d'un ensemble d'éléments en interaction¹⁸⁵.

Ces éléments sont des ressources que l'entreprise cherche à acquérir en quantité et en qualité pour assurer un fonctionnement normal de son activité.

L'élément qui nous intéresse est l'employé (l'Homme), un employé spécialisé possède des compétences limitées, nécessaires à la réalisation d'une tâche déterminée, il devient rigide et coûteux. Si, un changement survient au niveau de l'exécution de la tâche, cela va engendrer un coût et un délai pour l'acquisition des compétences que nécessite cette nouvelle tâche.

Tandis qu'un employé polyvalent disposant d'une gamme étendue de compétences est susceptible d'accomplir les nouvelles tâches sans coût, ni délais.

Par conséquent, la polyvalence devient une source de flexibilité qualifiée de flexibilité qualitative.

¹⁸⁵ *ibid.*, p: 70

1.3. Typologie de la flexibilité

L'usage de la flexibilité dépend de la nature de l'activité, des investissements technologiques et des configurations organisationnelles¹⁸⁶.

Généralement, la flexibilité est considéré comme la caractéristique majeure des nouveaux systèmes de production¹⁸⁷ qui impacteront sensiblement la GRH. Ainsi, quatre (04) formes¹⁸⁸ peuvent représenter la flexibilité :

1.3.1. Flexibilité financière

Elle désigne l'ensemble des pratiques visant à ajuster les coûts d'investissement et la masse salariale aux variations du marché. Ceci dit, les entreprises tenteront de limiter leur cout d'investissement par le biais de la sous-traitance, des variations des stocks, modification des délais.

Cependant, c'est la flexibilité salariale qui compense l'axe central de la flexibilité financière.

L'objectif poursuivi est que la masse salariale soit tributaire du niveau d'activité et l'évolution du marché du travail, dans ce cadre les entreprises tentent de réduire les coûts non salariaux, elles remettent en cause le principe d'indexation des salaires et privilégient la révision permanente des salaires et l'ajustement de la masse salariale aux performances de l'entreprise.

1.3.2. Flexibilité technique

Elle se caractérise par l'introduction de techniques de production facilement adaptables en vue de modifier rapidement la ligne de production et de fabriquer une plus grande variété de produits.

La poursuite d'un tel objectif suppose d'un coté des équipements polyvalents et automatisés qui permettent la fabrication en petite série et l'adaptation des produits aux variations de la demande. Et d'un autre coté une main d'œuvre qualifiée et une grande mobilisation de son savoir-faire.

¹⁸⁶ C.EVERAERE, op. cit, (p :90)

¹⁸⁷ HOUBEN H et M. INGHAM, art. cit, p : 5.

¹⁸⁸ D.MERCURE, Les formes de flexibilité, art., cit. :p : 58.

1.3.3. Flexibilité fonctionnelle

Ce type de flexibilité désigné parfois de flexibilité qualitative ou interne, nécessite une polyvalence accrue et une forte mobilité interne¹⁸⁹ de la part des travailleurs d'où un ensemble d'aptitudes pour maîtriser les différents aspects de la ligne de production¹⁹⁰.

A côté de la polyvalence existe l'aménagement du temps de travail (ATT). Il occupe une place privilégiée dans l'organisation du travail, Il permet en particulier une meilleure utilisation des équipements et une plus grande souplesse d'adaptation aux variations d'activité.

Plus l'investissement réalisé est coûteux, plus la nécessité d'accroître la productivité et par conséquent augmenter la durée d'utilisation des équipements s'impose. En revanche, l'ATT revêt un caractère social, à savoir :

- Il favorise l'adéquation entre les horaires de travail et les préférences temporelles des salariés (les horaires scolaires par exemple) et par conséquent, il leur permet de mieux maîtriser leur emploi du temps;
- Il contribue à l'amélioration des conditions de travail et à une meilleure organisation des horaires permettant de réduire la charge physique et/ou mentale de travail;
- lorsque l'ATT est associé à une réduction¹⁹¹ du temps de travail, il peut générer des créations d'emplois en évitant la diminution ou la suppression des postes de travail.

1.3.4. Flexibilité numérique

Appelée aussi quantitative ou externe¹⁹², elle se caractérise par l'ajustement des formes d'emploi et de volume de main d'œuvre aux fluctuations de marché. Pour cela les employeurs négocient les contrats de travail, il en résulte une augmentation du nombre d'emplois atypiques.

¹⁸⁹ LOREAL A., Flexibilité : les transferts de personnel inter-établissements, Problèmes économiques, N° 1977, du 04 juin 1986, p : 15.

¹⁹⁰ OCDE, La flexibilité fonctionnelle du travail, Problèmes économiques, N° 2020 du 15.05.1987, pp26-32

¹⁹¹ AUDIRAC PA., C. JOURDAIN, L'évolution du travail intérimaire, Problèmes économiques, N° 2579, du 26 août 1998, Paris, p :30.

¹⁹² Selon la terminologie de B.BRUNHES, art. cit.

Cependant le mariage entre les deux derniers types de flexibilité débouche sur une panoplie de dispositifs qu'on peut représenter sous forme de schéma, cette typologie repose sur une double distinction.

première entre la flexibilité interne (assurée par des ressources propres à l'entreprise) et la flexibilité externe (assurée par des moyens extérieurs à l'entreprise). La deuxième entre la flexibilité quantitative (cela concerne le volume de la quantité des facteurs utilisés) et la flexibilité qualitative (qui concerne les caractéristiques des facteurs utilisés)¹⁹³

¹⁹³ CHRPEMTER P, Organisation et gestion de l'entreprise, ed :NATHAN, Paris, 1997, (p :183)

Tableau N° 2 : Typologie de flexibilité numérique

Flexibilité	Externe	Interne
Quantitative	Intérim. Contrat a durée déterminée (C.D.D).	Modulation annuelle des horaires. Heures supplémentaires, chômage partiel, temps partiel.
Qualitative	Sous-traitance de spécialité.	Polyvalence.

Source: CHARPENTIER P, op.cit: p 184

En étudiant la typologie des dispositifs de la flexibilité, empruntée à B. BRUHNES, on distingue, deux formes de flexibilité, celles qui se caractérisent par leurs effets désintégrateurs de celles qui renforcent l'intégration et la stabilité de l'emploi. Respectivement :

- Les formes de flexibilité dés intégratrices : figurent dans cet ensemble des dispositifs qui contournent les rigidités du code de travail et la manipulation de la relation salariale comme un amortisseur de conjoncture. Il s'agit de la flexibilité salariale, de la flexibilité externe quantitative et l'externalisation.
- Les formes de flexibilité intégratrices : figurent dans cet ensemble les dispositifs qui ont en commun de redéfinition équilibrée et sur le long terme du rapport salarial. Il s'agit de la flexibilité quantitative interne et la flexibilité fonctionnelle.

D'autres auteurs, utilisent la flexibilité du facteur travail, comme appellation, pour désigner les entreprises qui ont la possibilité d'agir sur les tâches (flexibilité fonctionnelle, qualitative, interne ou offensive), et la flexibilité de l'emploi lorsqu'on agit sur les effectifs (flexibilité numérique, quantitative, externe ou défensive).

Le premier est positif, lorsque la flexibilité rime avec l'intégration durable des salariés dans l'entreprise (apprentissage, formation continue, autonomie ...) le deuxième est négatif¹⁹⁴, lorsque la flexibilité rime avec précarité de l'emploi et des statuts¹⁹⁵ (horaires de travail instables, déqualification des individus, condition de travail défavorables).

Certains mêmes stipulent qu'une flexibilité quantitative élevée est une condition nécessaire au développement de la flexibilité fonctionnelle.¹⁹⁶

1.4. Flexibilité et pratiques de GRH

La nature de l'organisation de travail, les emplois et les rémunérations sont différents d'une entreprise à l'autre¹⁹⁷.

Une entreprise qui fabrique des avions ne peut pas recourir, mobiliser et organiser ses ressources humaines de la même façon qu'une entreprise de restauration.

WOODWARD¹⁹⁸ dans son étude sur les types d'industries a démontrée qu'il existe des corrélations entre le type d'activité et les pratiques de GRH. L'industrie, selon l'auteur prend, en général, deux (02) formes :

- L'industrie de type process : où la production a tendance à effectuer en continu avec un investissement lourd (forte densité de capital) on entre une matière brute et on ressort

¹⁹⁴ FREEMAN R. La flexibilité est-elle une solution au problème de l'emploi, Alternatives Economiques, N° 135, mars 1996.

¹⁹⁵ HADDAD D et H. HALIMI, Flexibilité du travail ou flexibilité de l'emploi ?, Personnel, N° 399, Mai 1999, p 36-40.

¹⁹⁶ JETIN B., La flexibilité du travail en Corée du sud, Revue Tiers Monde, N° 154, avril-juin 1998, Paris, (pp : 403-423)

¹⁹⁷ GOUSTY Y., Le génie industriel, Ed : Presses Universitaires de France, coll. : Que sais-je ?, Paris, 1998, 128 p

¹⁹⁸ WOODWARD J., Industrial organization : Théory and practice, Ed : Oxford University Press, London, 1965

une matière prête à l'emploi, les équipements réalisent eux-mêmes la fabrication alors que la main d'œuvre est réduite et se consacre essentiellement à la maintenance.

- L'industrie de type transformation : se caractérise par la réalisation des produits à partir des opérations successives et répétitives. Elle fait appel à une main d'œuvre relativement élevée. Les produits fabriqués peuvent être réalisés sur mesure.

Est que la recherche du lien entre activité et GRH dans les différents types de production débouche sur les corrélations suivantes :

Lorsqu'il faut faire face à la diversité, à l'incertitude, à l'imprévisibilité ou à l'urgence, le recours à la main d'œuvre compétente, dotée de savoir-faire capable de faire face individuellement ou collectivement aux aléas, devient une nécessité une exigence même¹⁹⁹.

Ces caractéristiques ne peuvent s'obtenir que par le biais d'une stabilité de cette main d'œuvre, qui leur donne le caractère d'actif humain spécifique, dans lequel l'entreprise investit et s'efforce de les stabiliser²⁰⁰.

On trouve cette logique dans la production à petite série, à la commande (1er type), comme on peut la trouver dans la production de masse (2eme type) mais qui tend vers la flexibilisation et aussi dans la production en continu ou process (3eme type) axée principalement sur les opérateurs principaux (qui s'occupent des tâches en relation avec le métier de base de l'entreprise).

En revanche, lorsque les contraintes d'incertitude et d'urgence sont faibles ou lorsque les processus de production peuvent être simplifiés, alors le système taylorien-fordien demeure efficace. Dans les trente glorieuses, la croissance économique exigeait des entreprises à faire appel à une main d'œuvre qui était abondante.

D'un processus simple découle une organisation du travail dans laquelle n'importe quel ouvrier est susceptible d'être mis rapidement au travail sans besoin de formation (on assiste à une réduction de la spécificité des actifs humains).

¹⁹⁹DEMERY-LEBRUN M., Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises aérospatiales, Les notes de LIRHE, N° 425, 16e Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine -15 et 16 septembre 2005

²⁰⁰ GAUTIE J, Les politiques de l'emploi, Ed : Vuibert, Paris, 1993, 208 p

En plus, l'uniformisation des caractéristiques humaines caractéristique du système taylorien-fordien (résistance physique, docilité...) permet un ajustement de l'offre et de la demande du travail par le biais du marché, donc une grande instabilité de l'emploi, avec le recours aux emplois atypiques, génératrice (souvent) de précarité.

Avec la crise, tout le dispositif juridique (droit du travail, convention collective) est devenu à l'égard de l'employeur un obstacle face à la nécessité de réduire les effectifs du au ralentissement économique.

Le problème était tantôt, de faire face à une fluctuation des besoins, qui demandaient le développement des formes atypiques, l'assouplissement des procédures de licenciement et toute autre possibilité de faire varier la force de travail, et tantôt, de chercher au contraire à s'attacher à une main d'œuvre dont elles avaient grand besoin.

Et, elles utilisaient par conséquent des incitations pour les stabiliser (promotion rapide, primes....)²⁰¹

1.5. L'entreprise flexible

Le modèle de « l'entreprise flexible »²⁰² transpose à l'entreprise la logique de la segmentation dualiste du marché de travail, entre un marché interne protégé contre la concurrence des offreurs de travail et un marché externe.

Sa simplicité tient à sa capacité d'intégrer diverses pratiques de flexibilité²⁰³ dans un même lieu (l'entreprise) ou l'atelier²⁰⁴. Elle est considérée comme un micro modèle de marche du travail dual, d'une part, un « noyau central » de salariés où la sécurité de l'emploi, la progression de carrière, la rémunération attractive et la formation spécifique sont assurées, et d'autre part des « périphéries » où coexistent de nombreuses formes

²⁰¹ FORSE M. du dualisme à la flexibilité du travail, Problèmes économiques, N° 2088 du 31.08.1988, pp : 08-15.

²⁰² J. ATKINSON, Manpower strategies for flexible organizations, Personnel Management, August, 1984, pp. 28-31.

²⁰³ J. ATKINSON, Flexibility, uncertainty and manpower management, Institute of Manpower Studies, Report N° 89, University of Sussex, Brighton, 1985

²⁰⁴ REIX R., La flexibilité des entreprises, Ed: Cujas, 1979

d'emploi atypique ou extériorisé ²⁰⁵(L'intérim, les contrats à durée déterminée CDD, le travail à temps partiel, le travail indépendant le travail à domicile, la sous-traitance...).

Selon ce modèle, les employeurs se basent sur le redéploiement de la main d'œuvre pour faire face au changement technologique, à l'incertitude de la demande et à la hausse des coûts salariaux.

Le redéploiement est plus basé sur la différenciation des types de contrats de travail que sur les caractéristiques particulières de la main d'œuvre ou sur les modes d'organisation du travail. « *Les employeurs cherchent de plus en plus une main d'œuvre qui répond, rapidement, facilement et aux moindres coûts, aux changements imprévisibles des produits ou des processus du travail ; Une telle main d'œuvre peut être aisément réduite ou accrue pour répondre aux exigences de marché ; Une telle main d'œuvre ne doit pas générer une hausse des coût salariaux en cas de baisse des heures travaillées ; Enfin, elle doit être redéployée rapidement pour mener à bien les tâches nécessaires par le recours à diverses options d'horaires de travail*²⁰⁶ ». Ainsi, trois formes de flexibilité sur lesquelles est basée la segmentation de la main d'œuvre :

- La flexibilité fonctionnelle ;
- La flexibilité numérique ;
- La flexibilité salariale.

La flexibilité fonctionnelle cherche à développer la capacité des salariés, polyvalents, disponibles et mobiles, à changer de postes, de tâches, ou même de carrière, et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise.

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

²⁰⁵ BLANCHOT M., Le travail temporaire dans la CEE, Problèmes économiques, N° 2185, du 25 juillet 1990, Paris, pp : 6-10.

²⁰⁶ J. ATKINSON, Flexibility, uncertainty and manpower management, op.cit: p 9.

La flexibilité salariale est la possibilité de faire varier les couts salariaux en fonction des performances des salariés, ou encore en fonction de l'offre et de la demande sur le marché de travail²⁰⁷.

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

Les entreprises ont le soin de trouver la combinaison de formes de flexibilité appropriée à leurs objectifs²⁰⁸, et développer de nouvelles pratiques de GRH (formation qualifiante, gestion individuelle des carrières ...).

Les objectifs principaux restent la réduction des coûts salariaux, l'évitement des problèmes contractuels, et le développement de la flexibilité fonctionnelle des salariés permanents grâce à la protection que leur offre le recours à la flexibilité numérique²⁰⁹.

Même si chacune des formes de flexibilité mérite un développement particulier, nous allons, pour des raisons méthodologiques, concentrer notre attention sur les dispositifs de la flexibilité du travail, qui sont les formes d'emplois atypiques.

Section 2 : Facteurs stimulant le recours aux formes d'emplois atypiques

La polémique sur la flexibilité oppose deux logiques : Celles des promoteurs d'une logique marchande qui associent la flexibilité à l'idée de laisser faire concernant l'ajustement entre les quantités et les prix (principalement les salaires, le temps de travail l'emploi) et celles des salariés qui craignent d'en faire les frais et qui associent la flexibilité aux restructurations sociales de l'entreprise²¹⁰.

La première logique souhaiterait assouplir les flux de (faciliter le licenciement ainsi que l'embauche), supprimer les acquis sociaux (protection sociale, salaire garanti

²⁰⁷ J. ATKINSON, Flexibility: Planning for an uncertain future, Manpower Policy and Practice, N° 1, 1985, pp : 25-29.

²⁰⁸ BUNEL M., L'utilisation des modes de flexibilité par les établissements français, Travail et Emploi, n° 106 Avril-juin 2006, pp 7-24.

²⁰⁹ J. ATKINSON, Flexibility or fragmentation ?, Labour and Society, N° 12, 1987, pp: 87-105.

²¹⁰ EVERAERE, Emploi travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, Revue française de gestion, juin – juillet – août 1999, n°124, (p : 11)

minimum, C.D.I) arguant que les entreprises souffrent d'un excès de rigidité et de réglementation.

Face à cette polémique sur la flexibilité, qu'elle se traduise par la réduction des garanties offertes aux salariés, par la variabilité des rémunérations ou autres...La flexibilité répond dans tous les cas à un objectif simple celui de faire croître le ratio productivité du travail /cout salarial dans des conditions nouvelles de mise en valeur de capital²¹¹.

Les partisans de cette flexibilité sont conscients des inconvénients d'une telle politique, du fait, des politiques monétaires et budgétaires passives²¹², ils considèrent que c'est un sacrifice nécessaire (et provisoire) permettant la relance de l'activité²¹³ en instaurant une politique de réforme du marché de travail basé sur la flexibilité de l'emploi

Nous allons voir, par la suite, quels sont les attraits pour les entreprises des formes d'emplois atypiques, c'est-à-dire les avantages que procure l'utilisation des formes d'emplois atypiques, compte tenu de la relation positive qui existe entre l'augmentation de l'emploi et la flexibilité (selon certains auteurs)²¹⁴.

2.1. Les avantages du recours aux formes d'emplois atypiques

Selon EVERAERE²¹⁵, la plupart des avantages des formes d'emplois atypiques, tournent autour de la théorie des coûts de transaction.

DAHLMAN²¹⁶ définit les coûts de transaction comme étant un ensemble de coûts nécessaires pour se procurer une ressource sur le marché (Coût de recherche et

²¹¹ FREYSSINET J, op. cit : p 295.

²¹² FREYSSINET J, Les trois inflexions des politiques de l'emploi, Alternatives économiques, N° 210, Janvier 2003, pp38-45.

²¹³ ARTUS P, Flexibilité du marché du travail, croissance potentiel et emploi, Risques, N° 71, Septembre 2007, pp 2530.

²¹⁴ Dossier EMPLOI, La flexibilité, un plus pour l'emploi ?, Alternatives économique, N° 66, 4^{ème} trimestre 2005, pp : 30-38

²¹⁵ EVERAERE, Des couts aux investissements des transactions. Pour un renversement de la théorie de Williamson, Revue française de d'économie, été 1993.

²¹⁶ Cité dans, R COASE, La firme le marché et le droit, ed : dilerot multimédia, 1997, Bruxelles, (p : 12)

d'information, Coûts de négociation et de décision, Coûts de surveillance et d'exécution). Appliqués à la ressource travail, ces coûts représentent les coûts de la détection, de la sélection, de la négociation des contrats et du contrôle des ressources humaines or plusieurs éléments attestent une baisse de ces coûts lors d'une régulation marchande flexible et instable du travail ²¹⁷qui sont :

2.1.1. Une offre de travail abondante

Les déséquilibres du marché du travail engendrent une offre de travail abondante qui se traduit par de nombreuses candidatures. Ces candidatures dispensent les entreprises des coûts d'une recherche de candidats potentiels²¹⁸.

A cet effet, elles se trouvent dans la situation de recevoir des demandes donc dans un rapport de force dans les négociations qui portent sur les termes du contrat, les conditions de travail et les salaires.

2.1.2. Les mesures d'aides à l'embauche

Non seulement il y a pléthore de candidat, mais aussi il y a des mesures d'encouragement, qui incitent les employeurs à recruter des salariés en bénéficiant d'aides diverses notamment par la réduction des charges patronales par exemple, ajoutant à cela, des primes à l'embauche, des indemnités et des primes lors de la formation des candidats embauchés.

Dans cette perspective, le recours au marché du travail n'est pas une source de coût (de transaction) mais, au contraire une source de prime.

2.1.3. La compétition entre les différents statuts de travailleurs

La différence des statuts de la main d'œuvre est la source d'une double incitation qui permet de stimuler l'ensemble des salariés.

D'un côté, les titulaires, pour ne pas perdre leurs acquis diminuent leurs revendications et fournissent des efforts considérables et de l'autre, les précaires, souhaitent sortir de leur situation en espérant une embauche en C.D.I dans l'avenir

²¹⁷ C.EVERARE, "Emploi et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative", art. cit., (P: 11.)

²¹⁸ ROUX F, Le travail temporaire : Un atout pour la gestion des RH dans les PME, Personnel, N° 426, Janvier 2002, p 52-60

Pour cette raison, ils enjolivent leurs comportements en se montrant dociles (obéissent aux directives de la direction), motivés (dynamiques) et par conséquent, ils déploient beaucoup plus d'efforts, ceci dit, qu'à travers de cette logique marchande, l'entreprise a pu obtenir ce qu'elle voulait à savoir, l'implication des ouvriers au travail.

2.1.4. L'allongement de la période d'essai

L'incertitude qui découle du contrat de travail pour l'entreprise concerne la sincérité des efforts (ou le degré de productivité) que va déployer le candidat après son intégration (lorsque le C.D.I prend effet.).

Dans cette perspective, tout allongement de la période d'essai permet d'affiner le jugement ou l'appréciation de la direction sur les capacités du candidat.

2.1.5. Un ajustement souple

Entre les fluctuations de l'activité et la stabilité de l'emploi, émerge le problème du seuil d'effectif optimum. Dans ce contexte, deux (02) scénarios sont envisageables²¹⁹ :

- Soit un seuil minimum d'effectif stable complété (en fonctions des besoins) par des heures supplémentaires ou par le recours au travail temporaire (C.D.D)
- Soit un seuil maximum d'effectif stable réduit (en fonction des besoins) par la réduction du temps de travail, le recours au chômage partiel. Or plusieurs entreprises préfèrent le premier scénario à cause de plusieurs arguments:
 - le coût et la lourdeur des procédures de licenciement des salariés titulaires;
 - le licenciement pour les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, sous-traitants) est un indice de difficulté qui affecte l'image de l'entreprise;

Des études récentes ont montré que, même ceux qui n'ont pas été licenciés, (les rescapés), sont atteints de traumatisme émotionnel susceptible d'affecter profondément leur attachement à l'entreprise et leur implication dans le travail²²⁰

²¹⁹ MICHEL F, Le travail temporaire dans l'industrie en France, art., cit., p : 23-26.

²²⁰ Kets, de VRIES et BALAZS (1996) cité par : C. EVERAERE, art. cit., (P: 13)

Pour toutes ces raisons, un ajustement de type marchand constitue un mode de gestion qui ne cause pas trop de dégâts devant le fait de se séparer brutalement de l'effectif stable.

2.1.6. Moins d'avantages

La relation salariale est caractérisée par l'obtention des avantages qui progressent dans le temps (l'ancienneté) et qui sont exprimés en terme de primes qui constituent un coût pour l'entreprise.

Dès lors, il est facile de comprendre pourquoi l'utilisation d'un C.D.D (à cause par exemple au non-versement des primes liées à l'ancienneté). De même un précaire, ne jouit pas des mêmes privilèges qu'un titulaire (œuvres sociales, transport, restauration...).

A côté des avantages que représente le recours aux formes d'emplois atypiques, se trouvent de sérieux inconvénients qui en limitent l'attrait.

2.2. Les inconvénients du recours aux formes d'emplois atypiques

2.2.1. La chute de la productivité

Sur la base d'enquêtes ²²¹concernant la restauration, la réparation automobile, les services aux particuliers et aux entreprises, Artus et Muet confirment la chute de la productivité due au recours massif aux formes atypiques, preuve que cette flexibilité ne remplit pas l'efficacité attendue par l'entreprise²²². Essayons de comprendre pourquoi.

Tout d'abord, un salarié sous contrat atypique ne prouve pas immédiatement sa compétence, « il lui faudra un certain temps pour ajuster toute une série de repères qui vont conditionner son efficacité » :

²²¹ ARTUS P et P.A. MUET, Investissement et emploi, Ed : Economica, Paris, 1986.

²²² LE DEM J et F. LERAIS, Où va la productivité du travail ? Une comparaison entre grands pays industriels, Economie et Statistique, N° 237-238, Novembre-décembre 1990, pp : 49-67.

- Des repères spatiaux : l'aménagement de l'usine, de l'atelier, du bureau, la place de telle machine, de tel outil ... quand le travail suscite un déplacement, une mémorisation des agencements.
- Des repères techniques : au-delà des règles standard d'utilisation des machines, l'individu a besoin d'un certain temps pour maîtriser le fonctionnement réel de la machine.
- Des repères économiques : quelles que soient les priorités, que l'individu, doit prendre en compte (le délai, le coût, la qualité ou la combinaison de tous ces éléments) d'où la capacité à maîtriser ces contingences, un salarié en contrat atypique a besoin de temps pour comprendre les priorités (ce qui nous amène à poser le problème de fidélisation de cette catégorie de main d'œuvre).

2.2.2. Insatisfaction et turn-over

Une analyse comparative²²³ sur les problèmes de la gestion de la main d'œuvre entre la France et le Japon dans le secteur du commerce de détail montre que : les entreprises françaises subissent des contrecoups (sous forme de turn-over, absentéisme et faible implication) du fait de la flexibilité imposée aux salariés.

2.2.3. Efficacité collective compromise

Au sein de l'entreprise flexible coexistent trois (03) catégories hétérogènes de main d'œuvre²²⁴ :

- Des salariés stables (noyau dur ou le cœur) à qui est confiée la gestion des tâches complexes (demandant compétence et autonomie pour leur permettre de réagir rapidement à des événements imprévisibles).
- Des salariés instables (peu qualifiés ou pas) capables d'intégrer rapidement en raison d'absence de savoir-faire à qui sont confiées des tâches moins complexes.

²²³ GADREY & al. Cités par C. EVERARE (idem Page 15)

²²⁴ De MAILLARD et al, L'éclatement de la collectivité de travail : observations sur les phénomènes d'extériorisation de l'emploi, Droit Social, Septembre-Octobre 1979, pp 323-338

- Des salariés instables mais qualifiés dans des activités que l'entreprise sous-traite (la maintenance par exemple) car on assiste à une tendance où l'entreprise souhaite se recentrer sur sa spécialité et par conséquent elle délègue les activités périphériques ou trop compliquées (voir dangereuses, ce qui explique le taux élevé des accidents de travail chez les salariés temporaires chez les sous-traitants).

L'affrontement de ces trois (03) catégories débouche sur une situation particulière.

Les salariés atypique dans l'espoir d'obtenir un contrat typique (CDI) essayent de se distinguer par rapport à d'autres en travaillant plus, le salarié titulaire de son côté, conscient de tel comportement ne se laisse pas emporter par cette mise en concurrence, au contraire il sanctionne le comportement de ce salarié (atypique) en lui confiant les tâches les plus dangereuses.

En ce qui concerne les sous-traitants, pour prouver qu'ils ne sont pas infiables (car un sous-traitant est un spécialiste), les permanents les empêchent de travailler efficacement dans des bonnes conditions au détriment donc de l'efficacité collective. S'ajoute à cela, un autre fait qui peut nuire à la cohésion sociale: l'individualisation des salaires ou la flexibilité salariale.

Comment inciter les gens à travailler collectivement en groupe, et en même temps, les payer individuellement? C'est contradictoire. A coté de cet ensemble d'éléments se pose le problème de compétence.

2.2.4. Une gestion de compétences compromise

La thèse que la compétence est une condition nécessaire à la compétitivité est déjà vérifiée, « *la compétence émerge à la rencontre hypothétique, instable et donc fragile entre d'un côté des propriétés individuelles et de l'autre une situation de travail* »²²⁵

²²⁵ C. EVERAERE Emploi travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, Revue française de gestion, juin – juillet – août 1999, n°124. (p:17)

La compétence dépasse la qualification de l'individu, elle englobe l'expérience vécue et mémorisée par l'individu ²²⁶. Elle induit une démarche orientée vers l'amélioration (ce qui renvoie à la notion d'implication), d'où la spécificité de la compétence à celui qui la détient.

La situation de travail dépasse le poste de travail. Chaque situation est caractérisée par des paramètres qui la rendent spécifique et singulière ²²⁷(équipement, matière et/ou information à transformer, la liberté dans l'ordonnancement des tâches, condition physique, mentale, réglementaire de travail ...).

Ajoutons aussi, que cette situation de travail est évolutive dans le temps, elle comporte un certain nombre de contingences et incertitudes qui ne permettent pas une anticipation.

Ceci dit, la compétence est la rencontre d'un individu et d'une situation de travail, les deux étant spécifiques, donc, aucune compétence n'est égale à une autre, autrement dit, la compétence est spécifique à un individu dans une certaine situation de travail.

Le recours aux formes de travail atypiques a pour effet immédiat de modifier la population au travail donc bouleverser l'équilibre entre la personne et la situation de travail.

Et il en résulte que les responsables s'occupent à gérer l'absentéisme, turnover, sélection/recrutement, au détriment d'une gestion de compétences basée sur l'apprentissage, l'implication, l'autonomie, la loyauté... qui sont essentiels à la compétitivité des entreprises²²⁸.

²²⁶ D. Mercure et coll., Les nouveaux modèles de qualification fondés sur la flexibilité: entre la professionnalisation et la taylorisation du travail, Relations industrielles, vol. 54, no 1, 1999

²²⁷ HENRIET B, La gestion des ressources humaine face aux transformations organisationnelles, Revue française de gestion, Juin-Juillet-Août 1999, Paris, pp : 83-93.

²²⁸ SEVESTRE P, Qualification de la main d'œuvre et productivité du travail, Economie et Statistique, N° 237-238, Novembre-décembre 1990, pp : 109-117.

2.2.5. Une autonomie compromise

L'écart entre le travail prescrit et le travail réel constitue une forme d'autonomie dans le travail, cette idée est bien admise.

La logique de cette idée est que, les règles élaborées par l'encadrement sont incomplètes et ambiguës du fait de l'incertitude et de l'urgence, il ne peut pas commander totalement les exécutants, ni leur dicter de manière précise le comportement adéquat à chaque situation de travail.

Donc, il est admis que les règles officielles sont incomplètes et que leur adaptation est tolérée dans la mesure où elle permet l'atteinte des objectifs souhaités par l'encadrement.

Ainsi l'autonomie réside dans la capacité de l'individu à détecter une règle efficace d'une règle inutile en fonction des situations.

La thèse que défend G.de TERSSAC ²²⁹est celle d'une coproduction de règles au sein du collectif de travail: l'encadrement et les exécutants. Et c'est ce dernier point qui pose le problème (en matière de flexibilité quantitative.).

En effet le sentiment de crainte engendré par la précarité de l'emploi n'incite pas les individus à prendre les risques pour contester ou changer une règle, cet acte peut être aperçu, par l'encadrement, comme une faute professionnelle nécessitant un licenciement.

Donc à la place d'une gestion souple et intelligente des règles se substitue une gestion bureaucratique basée sur une application stricte des règles. Et c'est préjudiciable à l'efficacité du collectif du travail.

2.2.6. Les accidents de travail

Dans son étude sur les accidents de travail en milieu industriel, F. MICHON a fait le lien entre l'inadaptation d'une main d'œuvre non préparées et le nombre des accidents. Il a montré que les salariés en situation instable sont les plus touchés²³⁰.

²²⁹ DE TERSSAC G., art., cit.

²³⁰ MICHON F, art., cit.

Dans ces conditions, comment la législation va-t-elle protéger ce type de travailleurs ?

Section 3 : Cadre juridique

L'ouverture de notre pays au marché mondial a généré un processus de restructuration des entreprises induisant un ajustement de leurs normes de fonctionnement avec les entreprises européennes.

Ainsi, les réformes initiées en 1988 ont été à l'origine des mutations dans le cadre juridique régissant la relation de travail. Avant d'en citer les principaux axes de ce changement, il convient d'aborder l'évolution qu'a connue le droit de travail depuis l'indépendance.

3.1. L'évolution du droit de travail en Algérie

3.1.1. Période de transition (1962 – 1971)

A la veille de l'indépendance, l'Algérie n'avait pas de support juridique propre à elle, afin de lui permettre de continuer de gérer les affaires du pays et plus particulièrement, les relations de travail²³¹.

Cependant, le pays disposait des normes et textes français relatifs au droit du travail, qui, d'ailleurs par le biais des accords d'Evian et l'approbation de la première constituante, vont continuer à être appliqués à l'exception de ceux qui sont contraires à la souveraineté du pays, particulièrement, ceux introduisant la discrimination à l'égard des Algériens.

Donc, afin d'éviter de vivre avec un vide juridique, la première constituante a voté une loi qui permet la continuité de l'application des textes français.

Mais ceci n'a pas empêché l'apparition de quelques textes tels que ceux relatifs à la l'autogestion, à l'organisation et à la gestion des entreprises décret n° 63-95 du 22 mars 1963 et celui relatif au contrôle de l'emploi et placement de la main d'œuvre.

A partir de 1971, s'annonce la deuxième étape, marquée par l'apparition de l'option socialiste.

²³¹ BELLOULA T, Droit du travail, Ed : Dahlab, coll. droit pratique, Alger, 1994, 739 p

3.1.2. Le statut général des travailleurs SGT (1971-1989)

Cette étape a profondément marqué le droit de travail par l'apparition d'une série de textes qui énoncent la gestion socialiste et qui sont favorables aux travailleurs. L'objectif de cette étape est la récupération des richesses nationales et la mise en relief des travailleurs et du socialiste.

Donc, face à cette vision, une série de textes à tendance idéologique telle que la charte de l'entreprise socialiste, va apparaître et marque ainsi le droit du travail algérien.

Cette période restera pour le travailleur, l'étape qui a le plus marqué le droit du travail par des textes qui lui ont été favorables, tels que, les conditions générales du travail, l'inspection du travail, la protection des salaires, la protection syndicale dans le secteur privé, le fonctionnement paritaire des commissions de discipline et les œuvres sociales.

Cependant, ce système de gestion a montré ses limites et a provoqué la naissance d'une certaine bureaucratie, s'ajoute aussi, que cette période avec ses réformes se trouve freinée, non seulement par une série d'événements nationaux mais aussi par un courant international qui n'avantage pas le socialisme, d'où en 1989, l'Algérie a vu naître une nouvelle étape que certains qualifient, de transitoire allant vers le système libéral.

3.1.3. Période après la promulgation de la constitution de 1989 (1989 à nos jours)

Cette étape à tendance libérale, verra ses textes s'inspirer de la constitution de 1989, en effet, la période libérale issue de la constitution de 1989 a été caractérisée par l'abrogation des textes de l'option socialiste.

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail énonce dans son article 157 les textes à abroger, tels que :

- L'ordonnance n° 71-74 du 08 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises ;
- L'ordonnance n° 75-31 du 29 avril 1975 relative aux conditions générales de travail ;

- Les articles de 1 à 179 et de 199 à 216 de la loi n° 78-12 du 05 août 1978 relative au statut général du travailleur ;
- La loi n° 81-03 du 21 février 1981 fixant la durée légale du travail ;
- La loi n° 81-08 du 27 juin 1981 relative aux congés annuels ;
- La loi n° 82-06 du 27 juin 1982 relative aux relations individuelles de travail.

Donc la nouvelle étape a presque effacé la majorité des textes afin d'asseoir la nouvelle tendance libérale, ceci dit, cette nouvelle étape a introduit une nouvelle législation du travail marquée par la renonciation aux règles socialistes à la faveur de celles capitalistes. Cette nouvelle législation consiste dans son ensemble :

- La séparation entre les statuts des travailleurs

Une nette séparation est introduite entre les travailleurs, désormais, il y a ceux qui relèvent d'un statut particulier (fonction publique), et ceux qui appartiennent au statut de salarié (à l'intérieur même de cette catégorie, il y a une séparation, CDD, CDI, sous-traitants, etc.) ;

- Le retour au principe de la résiliation unilatérale du contrat de travail

Désormais, l'employeur peut recourir au licenciement, à la seule condition, de verser une indemnité au licencié ;

- Le règlement intérieur comme un instrument de discipline

Le règlement intérieur dans sa qualité d'instrument de discipline, fixe la classification des fautes professionnelles, les degrés de sanctions correspondants et les procédures de la mise en œuvre ;

- Le retour au principe de la négociation collective comme moyen pour revendiquer et améliorer les droits des travailleurs

Le législateur rend quasi-obligatoire, le recours à la négociation collective, en vue d'aboutir à des accords ou conventions collectifs destinés à améliorer de façon générale leurs droits qui sont déjà acquis par le droit de travail ;

- Le retour au principe de la représentation de personnel

Les délégués de personnel sont réintroduits par la loi du 21 04 1990. Ils disposent d'un certain nombre de prérogatives totalement différentes de celles confiées aux sections syndicales par la législation socialiste (comme par exemple, le droit de grève, le pluralisme syndical, etc.).

La connaissance de cette réglementation est indispensable pour le gestionnaire des ressources humaines, mais dans cette réglementation, qu'est ce qui l'intéresse en matière d'établissement du contrat de travail ?

3.2. L'évolution des formes de contractualisation de la relation de travail

Les entreprises (publiques), dans l'attente de réformes et de privatisations, sont touchées dans leur fonctionnement par la réduction de leur budget impliquant des compressions d'effectifs. Selon les statistiques d'une enquête sur la main d'œuvre, menée par l'ONS, le niveau de chômage a triplé en 1992, atteignant 1.482.000, pour un taux de 23,8% par rapport à 1983-1984 où il était en moyenne de 522.448 équivalents à un taux d'environ 13%.

Ce volume de chômage s'est accru progressivement pour atteindre 2.500.000 personnes en 2000 soit un taux de chômage d'environ 29%. Ainsi, les créations d'emplois ont connu une baisse : de 125.000 en 1985 à 74.000 en 1986, 64.000 en 1987, 80.000 en 1988 et 76.000 en 1989.

Pendant cette même période une série de réformes économiques et institutionnelles ainsi que des programmes de stabilisation ont été engagés.

C'est également au cours de cette période que les prémices d'un débat sur les sureffectifs des entreprises se fait jour et que débutent les premières mesures de compression d'effectifs.

L'intensification de la concurrence a mis au cœur des préoccupations des dirigeants des entreprises le couple coût/Qualité.

Concernant le premier terme de ce couple, la structure générale des coûts indique que le facteur travail semble être celui qui se prête le plus aux changements du fait du

caractère de flexibilité qu'il offre²³².

Ceci dit, l'effort national de « compétitivité » est confronté au rééquilibrage des coûts sociaux et de la flexibilité des salaires et du Travail²³³.

Au fait, des assouplissements juridiques importants ont été opérés pour améliorer le cadre juridique de la relation de travail dans l'entreprise et favoriser une plus grande flexibilité de ses modalités d'utilisation.

C'est ainsi que se développent les formes atypiques du travail : travail temporaire, intermittent, à temps partiel, le contrat à durée déterminée. Autant d'instruments d'ajustement des quantités de travail nécessaire aux quantités de travail disponible²³⁴.

Au début des années 90, la législation du travail a connu des modifications au niveau des règles qui le régissent.

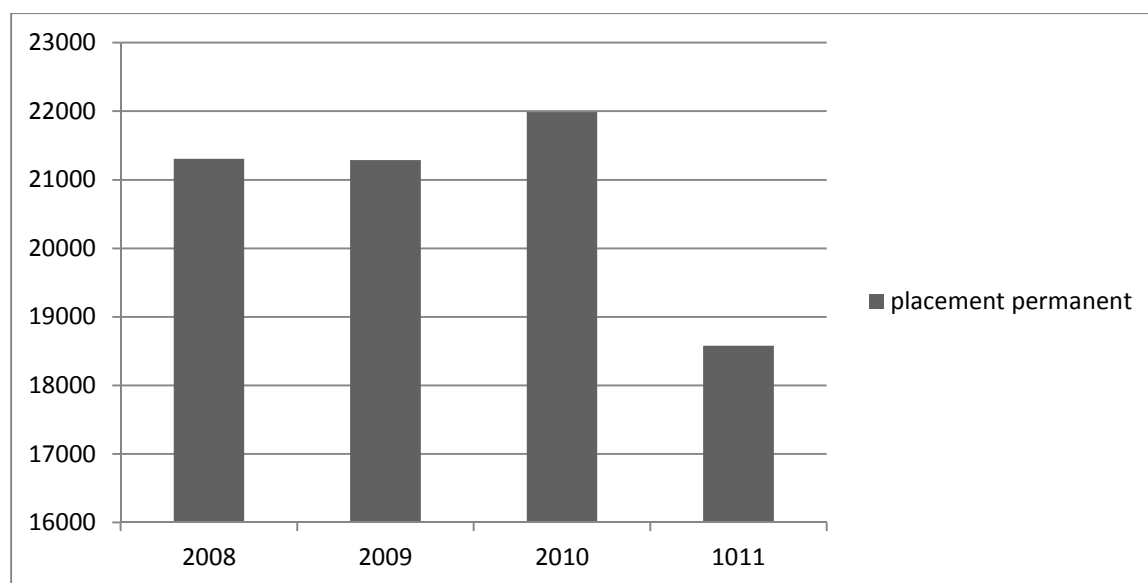
Ces règles ont permis en premier lieu l'instauration du principe de la flexibilité de l'emploi.

Débouchant sur d'autres modèles qualifiés d'atypiques issus, principalement de crainte d'être bloquées dans une situation de sureffectif. L'embauche des salariés en contrat typique (CDI) paraît risquée aux entreprises. (voir le graphe suivant)

²³² LANANI M., Flexibilité ou précarité de l'emploi ? Problématique du contrat de travail a durée déterminée, Revue Algérienne du travail, Institut national du travail, Alger, N° 23, 1998, pp 61-80.

²³³ Rapport du CNES.

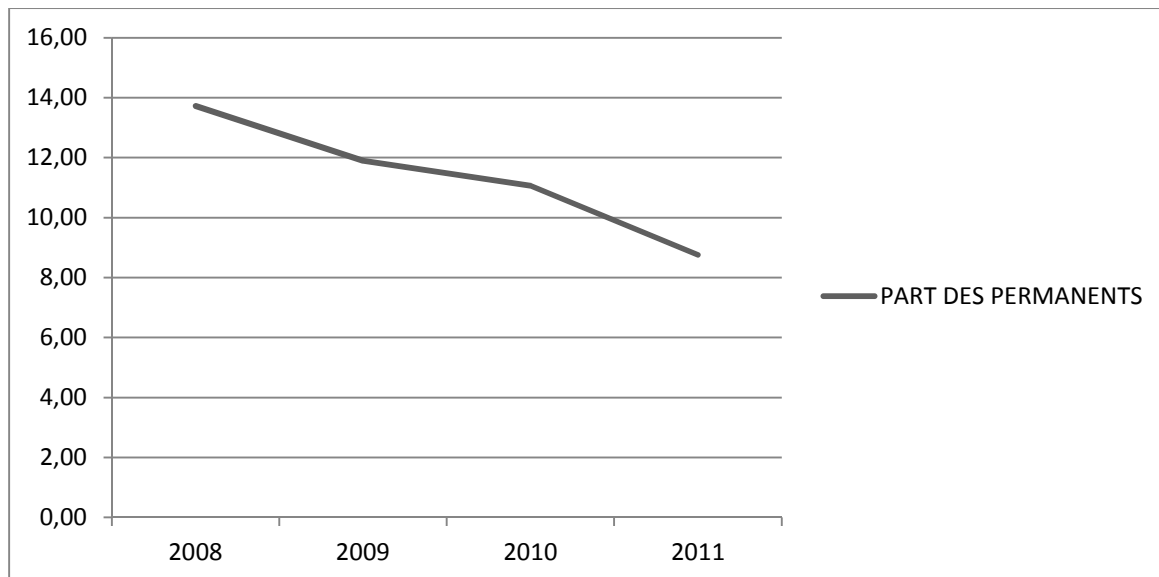
²³⁴ LANANI M., art. cit : p : 62.

Graphe N° 1 : Evolution de l'emploi permanent

Source : Statistiques ONS

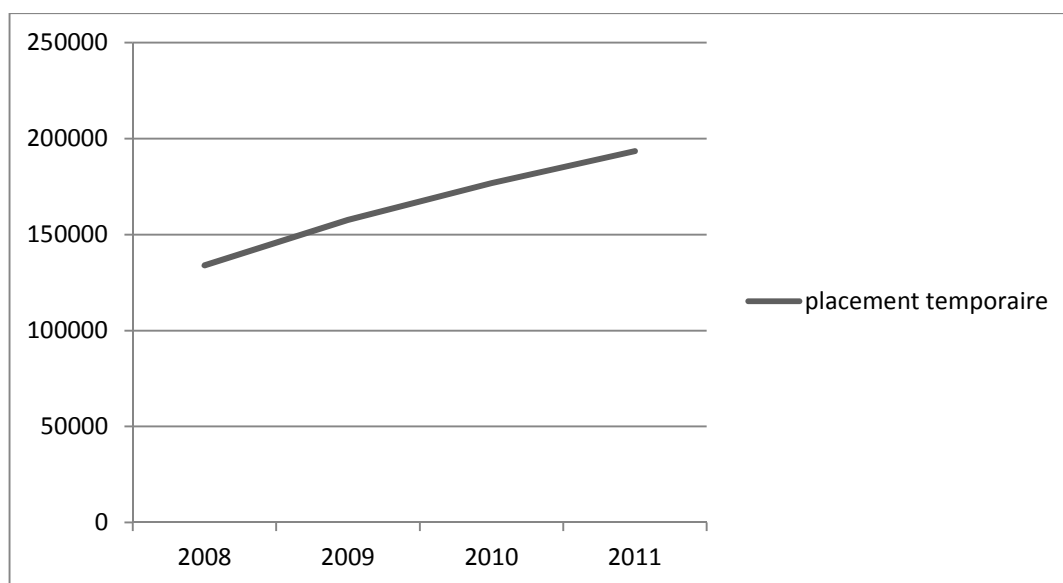
Hormis l'année 2010, la courbe des placements permanents dans les entreprises connaît une nette diminution. Le calcul de la part de leurs placements par rapport au placement total corrobore avec notre interprétation (voir le graphe suivant)

Graphe N° 2 : l'évolution de la part de l'emploi permanent par rapport à l'emploi total



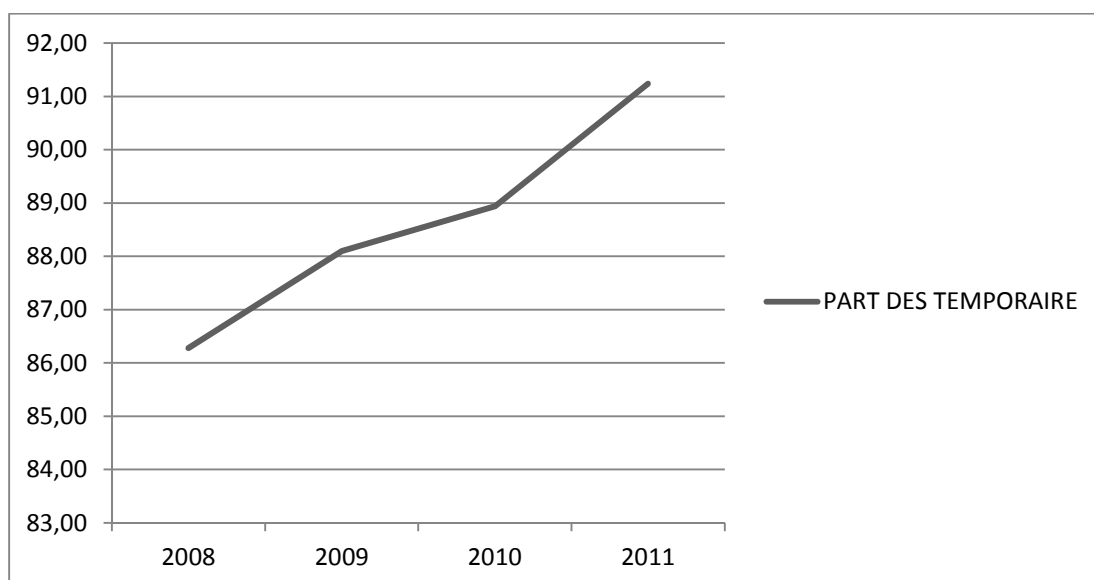
Source : Statistiques ONS

Désormais, pour ajuster leur effectif de façon rapide avec les besoins conjoncturels en main d'œuvre, les entreprises ont la faculté d'entreprendre plusieurs choix offerts par la politique de l'emploi, notamment, celle qui concerne les temporaires (voir le graphe suivant).

Graphe N°3 : L'évolution de l'emploi temporaire

Source : Statistiques ONS

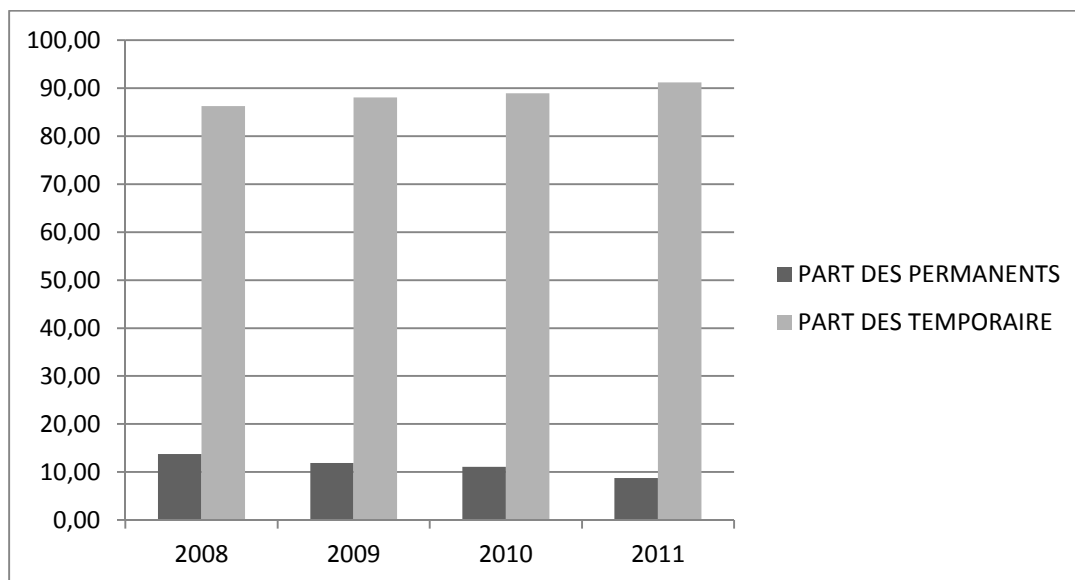
On remarque à travers l'évolution de la courbe, une nette augmentation du nombre de placements des temporaires pour la même période. La part de ce placement est comme suit :

Graphe N° 4 : L'évolution de la part de l'emploi temporaire par rapport à l'emploi total

Source : Statistiques ONS

Cependant, les entreprises préfèrent recruter davantage les travailleurs sous contrat de travail temporaire, que des travailleurs permanents (voir le graphe suivant)

Graphe N ° 5 : L'évolution de la part de l'emploi permanent et temporaire



Source : Statistiques ONS

A titre d'exemple, dans l'année 2001 la part des placements des travailleurs permanents était de l'ordre de 9 % contre 91 % qui représentent les placements des travailleurs temporaires.

Cette tendance vise aussi bien les formes de l'emploi que les règles posées pour sa préservation (individualisation et contractualisation des relations de travail, émergence du travail indépendant, refonte du régime du licenciement...).

Ces lois portent respectivement sur :

- la prévention et le règlement des conflits collectifs de travail et l'exercice du droit de grève (Loi n°90-02 du 6 février 1990) ;
- Les modes d'intervention, de contrôle et d'arbitrage des pouvoirs publics : ce sont respectivement, la loi n°90-03 du 6 février 1990, relative à l'inspection du travail et la loi n°90-04 du 6 février 1990, relative au règlement des conflits individuels de travail ;

- Les droits, obligations et protections générales reconnus aux travailleurs, l'organisation de la négociation collective, ainsi que les règles organisant l'association des travailleurs au cadre de vie professionnel et social (loi n°90-11 du 6 février 1990, relative aux relations de travail) ;

Les cadres et mécanismes permettant aux partenaires sociaux de s'associer pour défendre leurs intérêts matériels et moraux et les règles qu'ils doivent observer pour un dialogue social durable et fécond (loi n°90-14 du 2 juin 1990, relative aux modalités d'exercice du droit syndical).

En 1994 sont intervenus trois (3) textes à caractère législatif, il s'agit des textes portant sur l'élaboration des plans sociaux consécutifs aux opérations de restructuration industrielle et de la couverture sociale des travailleurs licenciés dans ce cadre.

- Décret législatif n°94-09 du 26 mai 1994, portant préservation de l'emploi et protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi ;
- décret législatif n°94-10 du 26 mai 1994 instituant la retraite anticipée ;
- décret législatif n°94-11 du 26 mai 1994, instituant l'assurance chômage en faveur des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire et pour raison économique leur emploi.

CONCLUSION (Chapitre 2)

L'ouverture de notre pays au marché mondial a généré un processus de restructuration des entreprises induisant un ajustement de leurs normes de fonctionnement avec les entreprises européennes.

Ainsi, les réformes initiées en 1988 ont été à l'origine des mutations dans le cadre juridique régissant la relation de travail. En introduisant une nouvelle législation du travail marquée par la renonciation aux règles socialistes à la faveur de celles capitalistes.

C'est également au cours de cette période que les prémices d'un débat sur les sureffectifs des entreprises se fait jour et que débutent les premières mesures de compression d'effectifs. Ceci dit, l'effort national de « compétitivité » est confronté au rééquilibrage des coûts sociaux et de la flexibilité des salaires et du Travail.

La recherche de flexibilité s'inscrit dans le champ de nouvelles formes d'organisation, Elle résulte de situations nouvelles de l'économie moderne elle est considérée comme la solution à la récession, à l'intensification de la concurrence et à l'incertitude.

La capacité de l'entreprise à réagir dans l'incertitude et dans l'urgence est de plus en plus une condition de survie.

L'idée de produire la quantité qu'on veut vendre est déjà admise, mais en plus, il faut accepter la diversité, s'adapter et le faire très vite, Ce changement marque le passage de la production de masse fondée sur l'économie d'échelle, à celle de la production diversifiée fondée sur l'économie de gamme.

L'évolution du système de production se dirige vers un système caractérisé par la variété dominée par la notion de système flexible, cherchant à réconcilier la variété des produits et l'efficacité du processus de production.

Cependant, la plupart des définitions de la flexibilité mettent l'accent sur la notion d'adaptation à un environnement incertain, La flexibilité est ainsi définie comme une capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence.

Elle désigne son aptitude au changement, dans un contexte d'incertitude (d'imprévisibilité) Elle est, multidimensionnelle, son usage dépend de la nature de l'activité et touche différents domaines dans l'entreprise.

En dépit de ses effets pervers, la flexibilité peut recouvrir des aspects positifs pour les individus de l'entreprise, car, elle induit une intégration durable des ressources humaines (noyau dur) par des formes d'organisation qui développent l'autonomie et l'apprentissage.

La polémique sur la flexibilité oppose deux logiques. Celles des promoteurs d'une logique marchande qui associe la flexibilité à l'idée de laisser faire concernant l'ajustement entre les quantités et les prix (principalement les salaires, le temps de travail l'emploi) et celles des salariés qui craignent d'en subir les conséquences et qui associent la flexibilité aux restructurations sociales de l'entreprise.

Ce sentiment s'explique dans le modèle de « l'entreprise flexible » qui transpose à l'entreprise la logique de la segmentation dualiste du marché de travail, entre un marché interne protégé contre la concurrence des offreurs de travail et un marché externe.

Elle est considérée comme un micro modèle de marche du travail dual, d'une part, un « noyau central » de salariés où la sécurité de l'emploi, la progression de carrière, la rémunération attractive et la formation spécifique sont assurées, et d'autre part des « périphéries » où coexistent de nombreuses formes d'emploi atypique ou extériorisé.

Selon ce modèle, les employeurs se basent sur le redéploiement de la main d'œuvre pour faire face au changement technologique, à l'incertitude de la demande et à la hausse des coûts salariaux. « Les employeurs cherchent de plus en plus une main d'œuvre qui répond, rapidement, facilement et aux moindres coûts, aux changements imprévisibles des produits ou des processus de travail.

Les entreprises ont le soin de trouver la combinaison de formes de flexibilité appropriée à leurs objectifs, et développer de nouvelles pratiques de GRH (formation qualifiante, gestion individuelle des carrières ...).

Les objectifs principaux restent la réduction des coûts salariaux, l'évitement des problèmes contractuels, et le développement de la flexibilité fonctionnelle des salariés permanents grâce à la protection que leur offre le recours à la flexibilité numérique.

Au fait, des assouplissements juridiques importants ont été opérés pour améliorer le cadre juridique de la relation de travail dans l'entreprise et favoriser une plus grande flexibilité de ses modalités d'utilisation.

C'est ainsi que se développent les formes atypiques du travail : travail temporaire, intérimaire, intermittent, à temps partiel, le contrat à durée déterminée. Autant d'instruments d'ajustement des quantités de travail nécessaire aux quantités de travail disponible. Ses règles ont permis l'instauration du principe de la flexibilité de l'emploi.

Débouchant sur d'autres modèles qualifiés d'atypiques issus, principalement de crainte d'être bloquées dans une situation de sureffectif. L'embauche des salariés en contrat typique (CDI) paraît risquée aux entreprises.

Désormais, pour ajuster leur effectif de façon rapide avec les besoins conjoncturels en main d'œuvre, les entreprises ont la faculté d'entreprendre plusieurs choix offerts par la politique de l'emploi.

Cette tendance vise aussi bien les formes de l'emploi que les règles posées pour sa préservation (individualisation et contractualisation des relations de travail, émergence du travail indépendant, refonte du régime du licenciement...).

Par rapport aux éléments que nous avons pu formuler dans cette conclusion pour expliquer le choix de recours aux emplois atypiques, ressort deux logiques qui s'opposent.

La première considère le recours aux travailleurs atypiques comme un besoin d'ajustement aux fluctuations de l'activité de l'entreprise, tandis que la deuxième, le considère comme étant une partie intégrante d'un mode de gestion de la main d'œuvre.

Ce sont ces deux logiques alternatives que nous allons confronter dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Pratiques d'utilisation des formes d'emplois atypique

Chapitre 3

Pratiques d'utilisation des formes d'emplois atypique

Introduction

Nous avons vu dans les précédents chapitres quelques éléments théoriques, qui tournent autour de deux logiques, ayant trait à nos hypothèses de recherche pouvant expliquer le recours aux travailleurs atypiques.

Les premiers constituent une réponse aux fluctuations de l'environnement, où les perturbations et l'incertitude provenant de l'environnement de l'entreprise, expliquent l'accroissement de l'utilisation des travailleurs atypiques.

Les deuxièmes témoignent du choix d'une stratégie de gestion de la main d'œuvre, sans tenir compte de la fidélisation des salariés.

L'objectif de ce chapitre est de vérifier et de mettre à l'épreuve ces deux logiques à partir de l'étude d'un échantillon composé initialement de 62 entreprises.

Après avoir, explicité dans la première section les objectifs de la recherche empirique (1.1) ainsi que la méthode de collecte des données (1.2), les caractéristiques de l'échantillon (1.3) et des travailleurs qui composent ce dernier (1.4) nous présentons les pratiques de GRH dans les entreprises enquêtées (section 2). Il s'agit, de mettre en lumière, en premier lieu, la configuration de GRH qui préfigure notre échantillon, à travers la description des différentes fonctions (2.1) puis, en deuxième lieu, nous présentons une première tentative de confrontation des cas étudiés (2.2) pour en dresser un bilan, mettant en exergue, quelques éléments pouvant expliquer le recours aux travailleurs atypiques (2.3). Ces derniers vont nous permettre de mettre à plat nos deux logiques et vérifier ou infirmer nos hypothèses de recherche (2.4).

Section1 : Objectif de la recherche empirique et caractéristique de l'échantillon

1.1. Objectif de la recherche empirique

La recherche empirique a pour but de réaliser les tâches suivantes :

- Collecter les informations (primaires²³⁵) nécessaires sur la réalité des entreprises oranaises, pour disposer d'une image assez exhaustive du phénomène de l'utilisation des travailleurs atypiques.
- Repérer les cas qui correspondent aux critères de sélection et aux objectifs de recherche
- Vérifier nos hypothèses concernant les raisons qui sous-tendent les décisions des responsables pour l'utilisation de la main d'œuvre atypique.

1.2. Méthode de collecte des données

La démarche adoptée dans notre travail (étude de cas) combine plusieurs méthodes de collectes de données (les archives, les interviews, les observations...).

La littérature sur le sujet suppose l'existence de deux types de donnée :

- données primaires (issues directement du terrain) et ;
- les données secondaires (déjà traitées).

Le terme « information » sera préféré à celui de « donnée » dans la suite de cette recherche.

Pour chaque étape, de notre processus de recherche, est associé un mode de collecte des informations (primaires ou secondaires) nécessaire à notre analyse :

- Les études documentaires sur l'entreprise et son environnement sont considérées comme des informations secondaires.
- Les entretiens semi directifs et les observations représentent les informations primaires

Ainsi, le processus de recherche est détaillé comme suit :

²³⁵ Nous reviendrons ultérieurement sur la définition et la pertinence de ses informations.

Première étape : Pré-diagnostique

L'objectif de cette étape est de repérer les cas qui correspondent aux critères de sélection et aux objectifs de recherche. Pour cela, nous avons recours à la direction de la PME de la Wilaya d'Oran représentée par l'ANDPME et aux cabinets de conseil et de comptabilité, qui sont en contact permanent avec un nombre important d'entreprise. Nous avons eu recours, aussi, à des banquiers, des assureurs d'entreprises... autrement dit, toutes personnes ou entité susceptible d'être en relation avec plusieurs entreprises.

Deuxième étape : Diagnostique

Il s'agit d'étudier les cas sélectionnés, en utilisant différents modes de collecte de d'informations tels que :

- Etude des documents internes et externes
- Entretiens informels
- Entretiens amicaux avec des salariés clés détenteurs d'informations stratégiques utiles à notre travail de recherche
- Entretiens semi-directifs

Troisième étape : Résultat

Il s'agit de vérifier, confirmer et/ou infirmer, nos hypothèses de recherche et de rédiger par la suite notre conclusion.

Les entretiens sont privilégiés, pour recueillir les informations primaires durant le processus de notre recherche, elles sont complétées par des informations secondaires issues de sources de diverses natures.

Toutes ses informations (primaires ou secondaires) suivent le même canevas de collecte, il s'agit de la grille CORE²³⁶.

Chaque lettre du sigle C.O.R.E fait référence à une ou plusieurs dimensions. Le tableau suivant caractérise chaque lettre de cette grille.

²³⁶ F. BOURNOIS et BARBET, op. cit : 2733 et s.

Tableau N° 3 : Signification de la grille C.O.R.E

Sigle	Signification	Définition ²³⁷
C	Communication	« Résulte du fonctionnement global de l'entreprise dont, entre transparence et manipulation, elle constitue l'indispensable ciment »
O	Organisation du travail	« désigne les modes de délimitation, de division et d'intégration des activités de l'entreprise »
R	Rémunération	« Constitue l'une des principales rétributions que l'entreprise apporte aux salariés »
E	Emploi	« Rassemble ici les processus d'affectation des hommes aux postes et aux missions de l'entreprise : c'est-à-dire la gestion prévisionnelle et préventive des emplois, le recrutement, l'accueil et l'intégration, la gestion de la carrière et enfin la formation »

Source : F. BOURNOIS et J. BARBET, op.,cit.

Elle nous facilite par, la suite, le traitement et l'analyse des informations puisque ces dernières sont classées par thème principaux et sous thèmes.

C'est sur ce principe de découpage que notre recueil est mis en œuvre pendant tout le processus de notre recherche, et qui comprend les modes suivants :

1.2.1. Les modes de collecte

Les documents externes nous permettent de collecter les informations secondaires. Il s'agit de différent rapport émanant des ministères complétés par des articles de presse.

²³⁷ ibidem

Ces sources utilisent une bibliographie que j'ai pu puiser pour tirer d'autres informations, notamment, par internet et les journaux.

A ce titre, Mr le responsable²³⁸ de l'Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise (ANDPME) nous a beaucoup aidés.

Il s'agit de consulter les documents et les demandes d'admission des entreprises qui veulent adhérer au programme de mise à niveau (voir annexe N° 1). Dans ces documents on a pu consulter :

- La situation financière et économique, entre autre le chiffres d'affaires CA, valeur ajoutée... (bilan comptable et financier)
- L'effectif déclaré à la direction de la sécurité sociale (déclaration CNAS, CASNOS). Cet élément nous ont permis de mesurer, après l'observation, le travail clandestin au sein des entreprises
- Le statut de l'entreprise (son aspect juridique)
- Les propriétaires
- L'historique d'évolution des entreprises
- La vision et les objectifs des responsables des entreprises
- ...

Tandis que le recueil par les documents internes nous permet d'avoir des informations secondaires internes qui sont déjà traitées à l'intérieur des entreprises²³⁹ comme par exemple :

- La réglementation relative au travail (convention collective si elle existe, règlement intérieur)
- Le manuel de gestion (procédures écrite ou pas, organisation des fonctions, surtout pour les entreprises dotées des normes de qualité ISO)
- Les fiches et les documents de travail de l'entreprise (fiches de poste, fiches d'appréciations...)

²³⁸ Mr MOUSSAOUI Rachid, directeur général de l'ANDPME

²³⁹ BAUMARD et autres, La collecte des données et la gestion de leurs sources, in, Méthodes de recherche en management, THIETART et Coll, Ed : Dunod, 1999, pp 224-256.

- Les rapports d'activité de différents services (nombre d'effectif, effectif par catégorie socioprofessionnelle, par contrat, pyramide des âges, niveau de formation, nombre des recrutements, les informations financières).
- Les livrets légaux (surtouts relatif au mouvement du personnel, il nous a permis de calculer les entrées et les sorties des salariés)

Cependant, ces informations, ne suffisent pas pour comprendre la réalité complexe de la GRH ²⁴⁰. Pour cela, les informations primaires issues directement du terrain sont essentielles pour comprendre les pratiques de GRH ²⁴¹, elles sont obtenues dans la plupart des cas, par les entretiens.

Ils sont définis comme étant « *le procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé* ²⁴² ».

Ils sont considérés par les chercheurs en sciences de gestion comme le moyen le plus efficace pour reproduire les représentations des expériences²⁴³.

Notre but est de connaître les logiques qui sous-tendent l'utilisation d'une frange particulière des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise oranaise, c'est pour cette raison, que nos entretiens ne doivent pas être de type directif²⁴⁴, ils sont semi directifs.

Ce choix est alimenté par le fait qu'ont veut approfondir l'objet de notre recherche avec nos interlocuteurs en évitant de collecter les informations inutiles.

De ce fait, « *il réalise un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche* »²⁴⁵.

²⁴⁰ J. BRABET, Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?, Recherche et applications en Marketing, N° 1, Vol 3, 1988, pp 75-89.

²⁴¹ A. MUCCHIELLI, Les méthodes qualitatives, Ed ; Presses Universitaires de France, 1991.

²⁴² GRAWITZ M. Méthodes des sciences sociales, Ed : Dalloz, p 920

²⁴³ F. WACHEUX, op. cit, p : 203

²⁴⁴ Pour plus de détails sur les types d'entretiens, voir l'ouvrage de F. WACHEUX, op.,cit.

²⁴⁵ ALLARD-POESI F. DRUCKER-GODARD C. et EHLINGER S., Analyses de représentations et de discours , in, Méthodes de recherche en management, THIETART et Coll, Ed : Dunod, 1999, pp 449-475.

Cependant, le discours de certains interlocuteurs (ou interviewé) ne reflète pas fidèlement la réalité, notre présence sur le terrain était indispensable pour décrire et vérifier ce qui n'a pas été dit.

Donc, on a ajouté le mode de l'observation. Ce mode de recueil des informations complète dans notre recherche les deux modes de recueil cités plus haut, dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles²⁴⁶. L'observation est réalisée à partir de la création d'un certain nombre d'indicateurs qu'on a pu comparer avec les propos des responsables.

1.2.2. Méthode d'analyse

La collecte et l'analyse des informations recueillies reposent sur des thèmes, d'où notre choix de traitement qui est : l'analyse thématique. « *Sa pratique consiste à isoler des thèmes dans un texte afin de le ramener à des proportions utilisables d'une part, et à permettre sa comparaison avec d'autres textes traités de la même façon d'autre part* »²⁴⁷.

A partir du cadre théorique que nous avons choisi, certains thèmes vont être étudiés à travers les pratiques de GRH²⁴⁸.

Selon la terminologie de GHIGLIONE et MATALON²⁴⁹ la grille C.O.R.E recense les différentes composantes de la GRH selon des thèmes, qualifiés par ces auteurs de thèmes principaux et d'autres de secondaires. Ces thèmes reflètent les segments du texte analysé.

Dans le cadre de notre travail, les thèmes principaux sont représentés par les dimensions de la grille C.O.R.E et les thèmes secondaires nous permettent de spécifier et d'approfondir les différents aspects des premiers.

²⁴⁶ BAUMARD et autres, op.,cit : p 238.

²⁴⁷ GHIGLIONE R., MATALON B., Les enquêtes sociologiques : théories et pratiques, Ed : Armond Colin, Paris, 1991, p : 185. 298 p

²⁴⁸ Voir les objectifs de la recherche

²⁴⁹ GHIGLIONE R., MATALON B., *ibid.*

Le tableau suivant présente les différents thèmes de cette recherche, qui vont nous permettre

- la structuration de notre guide d'entretiens pour mieux les retranscrire
- faciliter la démarche de l'analyse thématique.

Tableau n° 4 : Les thèmes du traitement des informations

Thèmes principaux		Exemples de thèmes secondaires
C	Mode de communication Relations sociales	Communication formelle/informelle/interne/externe Rôle des réseaux Présence syndicale Rôle du représentant de personnel
O	Mode d'organisation de travail	Structure hiérarchique/structure informelle/ flexible Division/spécialisation du travail Taches prescrites/non prescrites Règles formelles/informelles de travail Conditions de travail Horaires de travail Différences entre les différents corps de métier
R	Rémunération	Niveau Part fixe/variable Primes Avantages en nature Rôle de la rémunération Différences entre les différents corps de métier
E	Recrutement Evaluation	Procédures de recrutement Critères de recrutement Procédures de mise en place de cette pratique Rôle Guide d'entretien d'évaluation

1. L'analyse verticale : Il s'agit de prendre séparément les discours ou les entretiens de chaque interviewé. Les dimensions sélectionnées de la grille CORE sont passées en revue pour une même personne (voire annexe 4).

Un commentaire est ajouté pour les discours de chaque thème, nous résumons ensuite ce que dit l'interviewé pour le thème principal et les sous thèmes et nous lui donnons un titre, pour des raisons de synthèse.

Enfin, une fiche de synthèse est élaborée pour résumer les éléments à retenir pour chaque thème et sous thème²⁵¹.

2. L'analyse horizontale : traite chaque thème en croisant les différentes sources d'informations (voire annexe 5) .

Il s'agit de mener plusieurs types d'analyse horizontale au cours du traitement des informations. En premier temps, nous comparons les informations recueillies dans une même entreprise.

Il s'agit pour chaque étude de cas de comparer les **discours** des interviewés. En deuxième temps, nous juxtaposons les **discours** recueillis dans nos études de cas.

Nous mettons en confrontation les **discours** émanant des responsables des entreprises concernées par de notre recherche sur un sujet.

Ceci dit, l'analyse thématique consiste à comparer systématiquement les informations recueillies auprès du même interviewé, entre interviewés d'une même entreprise ou de différentes entreprises.

1.2.2.2. Les outils de l'analyse thématique

La fiche de synthèse et résumé des entretiens :

Durant les entretiens, les thèmes sont distingués pour faciliter l'analyse verticale. Une retranscription est faite à la fin de chaque entretien avec un résumé.

Ce dernier, permet de mettre chaque discours sous une forme qui le rend plus « intelligible²⁵² » pour faciliter la comparaison.

²⁵¹Il est à signaler qu'un entretien qui dure a peu près une heure correspond à 25 pages lors de sa retranscription

²⁵² Ibidem.

Les fiches d'analyse thématique :

Pour bien mener nos analyses thématiques, nous allons répertorier les différences entre les informations récoltées lors du croisement des thèmes avec les personnes dont nous voulons confronter leurs entretiens.

Un fichier est créé pour chaque analyse thématique où sont regroupés tous les discours selon les sous thèmes (voir annexe 6). Nous rapprochons ensuite les discours convergents et nous notons les divergences à travers des commentaires.

Nous attribuons ensuite un titre à chaque sous groupe ainsi constitué, ce qui représente un premier résultat pour notre recherche.

Le schéma de synthèse

Pour chaque thème étudié, nous mettons sur la première page de la fiche d'analyse thématique, un schéma. Il s'agit, d'envisager des thèmes secondaires abordés et les différents résultats qui en découlent. Cela nous permet de les schématiser pour avoir une vision synthétique.

Les rapports de synthèse :

Dans chaque entreprise, on nous a demandé de remettre un rapport qui présente un diagnostic des ressources humaines (voir annexe 7). Ce dernier est rédigé selon les thèmes de notre recherche, et remis aux responsables. Il est à signaler que les différents axes du rapport correspondent aussi à un canevas qui m'a été destiné de la part de l'ANDPME portant sur le diagnostic de l'entreprise dans le cadre du programme de mise à niveau.

A côté de ces outils, nous avons choisi d'utiliser des logiciels de traitement des données (Excel), cela est dû à la volonté d'exploiter au maximum nos informations en confrontant les dires de nos interviewés et de nos interprétations avec des éléments chiffrés émanant des entreprises enquêtées.

Ce travail induit une démarche longue ²⁵³ pour chaque entretien, il comprend

- la retranscription,

²⁵³ GOMBAULT A., la méthode des cas, in, Management des ressources humaines, ouvrage coord. Par P. ROUSSEL & F. WACHEUX, Ed : De boeck, Bruxelles, 2006, (p 36):

- la première lecture,
- le résumé,
- l'analyse « à chaud »,
- l'analyse « à froid ».

Ainsi, l'analyse des informations recueillies nécessite un travail de synthèse et de comparaison.

1.3. Les caractéristiques de l'échantillon

L'échantillon de départ de cette recherche est composé de 62 entreprises situées dans la région d'Oran, elles sont répertoriées dans les fichiers de l'ANDPME, particulièrement, ceux relatifs aux demandes d'adhésion au programme de mise à niveau

La première partie de notre guide d'entretien (voir annexe 3) est consacrée aux renseignements généraux des entreprises dont nous étudions l'organisation en général et celle de la GRH et du travail en particulier.

Les 62 PME étudiées existent depuis au moins deux ans, elles emploient en moyenne 69 personnes par entreprise. Le taux de syndicalisation est de 0%, sauf pour certaines entreprises où on y trouve des représentants de personnel, qui n'appartiennent à aucune organisation syndicale.

Tous les répondants font appel à du personnel temporaire dans une proportion moyenne de 55%.

Sur le plan financier, ces entreprises enregistrent des profits et poursuivent des stratégies d'expansion.

D'autre part, les interlocuteurs interviewés, généralement les gestionnaires et le plus haut responsable des RH ont une marge d'autorité qui leur permet de modifier, avec la direction, les procédures et systèmes lorsque cela s'avère nécessaire. Ils assument ces responsabilités de GRH depuis au moins 5 ans.

Ils cumulent plusieurs années d'expérience en GRH, mais ont principalement acquis leur formation en GRH par démarche personnelle (70%), lors de colloques et séminaires sans attestation de qualification (20%) ou par des études universitaires (10%).

1.3.1. Les activités des entreprises et la structure de la hiérarchie

Les entreprises, qui se sont intéressées à notre recherche et qui remplissent nos conditions de recherche, appartiennent à quatre (04) secteurs d'activités, à savoir :

- le secteur industriel
- le secteur des services
- le secteur de commerce et le ;
- le secteur des travaux publics, BTPH.

Le nombre d'entreprises dans chaque secteur est présenté dans le tableau suivant :

Tableau N° 5 : Répartition des entreprises par secteur d'activité

Secteur	Nombre d'entreprises	%
Services	18	29
Industriel	17	27
Commercial	13	21
BTPH	14	23
Total	62	100

Source : Nos calculs à partir de l'échantillon

La quasi-totalité des entreprises de notre échantillon ont un organigramme (formalisé ou pas) avec 2 à 3 niveaux hiérarchiques et avec des responsabilités élargies, parfois confuses.

1.3.2. La taille des entreprises

Parmi les 62 des entreprises qui ont accepté de participer à notre recherche, on compte 13 % qui occupent moins de 09 employés et 14 % qui occupent plus de 101 employés. (Voir le tableau suivant)

Tableau N°6 : Distribution des effectifs des entreprises de l'échantillon.

Effectif	Nombre d'entreprises	%
0-09 employés	8	13
10-50 employés	26	42
51-100 employés	19	31
101-250 employés	9	14
TOTAL	62	100

Source : nos calculs à partir de l'échantillon

La grande partie des entreprises de l'échantillon, soit 42 %, comprend un effectif entre 10 salariés et 50. Tandis que 31 % des entreprises ont un effectif entre 51 salariés et 100.

1.3.3. La performance financière des entreprises

47 % des entreprises de notre échantillon ont réalisé un chiffre d'affaire moins de 100 millions de dinars, cependant 6 % ont réalisé un chiffre d'affaire de plus de 1000 millions de dinars.

Voir le tableau suivant concernant le chiffre d'affaire des entreprises de l'échantillon.

Tableau n° 7 : Chiffre d'affaire des entreprises de l'échantillon.

	Nombre d'entreprises	%
jusqu'à 100	29	47
101-500	20	32
501-1000	9	15
plus que 1000	4	6
	62	100

Source : nos calculs a partir de l'échantillon

A côté des 47 % des entreprises qui réalisent un CA de moins de 100 millions de DA, 32 % réalisent un CA de moins de 500 millions de DA, contre 15 % qui ont un CA de moins de 1000 millions de DA.

1.3.4. La structure organisationnelle

Les propriétaires des sociétés (dirigeants) débutent leur activité avec une poignée de salariés généralement, proches ou amis, qui se complètent au niveau des profils de compétences de chacun. Ils travaillent de façon informelle, avec une absence de hiérarchie.

Au bout de quelques années d'existence, des complications au niveau de l'organisation hiérarchique apparaissent. En effet, l'accroissement de l'activité et la prise en charge des commandes poussent les entreprises à recruter davantage des travailleurs.

Ces recrutements ont modifié sensiblement la structure organisationnelle des entreprises. Il s'agit de l'apparition de nouveaux niveaux hiérarchiques, par lesquels, les

responsables délèguent une partie de leur travail aux différents collaborateurs. Une grande partie des entreprises ont une structure simple de type « solaire » dotée de 2 ou 3 niveaux hiérarchiques.

Ainsi, de nombreux postes sont créés, particulièrement, au niveau de la fonction marketing, afin de développer le travail des commerciaux et accroître le volume du CA.

Cette nouvelle configuration incite les dirigeants à délimiter le champ d'intervention des salariés, instaurant des règles (souvent informelles) et en donnant plus d'initiative et de responsabilité aux fonctions de support, appelées secondaires telle que la fonction financière, la gestion des ressources humaines et le développement commercial.

1.3.5. L'organisation de la production

Plusieurs entreprises de notre échantillon reconnaissent la qualité comme une condition de survie face à l'ouverture des marchés.

Elle est aussi un impératif face aux produits du marché informel et un avantage comparatif important lors des soumissions dans les marchés étatiques.

Dans notre échantillon 28 % des entreprises ont déjà la certification ISO 9000, contre 19 % qui sont en cour de l'avoir et 03% qui utilisent la technique de gestion totale de qualité, enfin, 30 % ne possèdent pas le certificat ISO (voir le tableau suivant).

Tableau n°8 : Nature des systèmes de qualité des entreprises

	Nombre d'entreprises	%
certificat ISO 9000	17	28
En cour	12	19
Gestion totale	3	5
Absence de techniques	30	48
Total	62	100

Source : Nos calculs

En ce qui concerne le processus de production 11 % des entreprises utilisent des chaînes de fabrication en continus, 21 % fabriquent en petites séries contre 58 % d'entreprises qui fabriquent sur commande (voir le tableau suivant).

Tableau n° 9 : Typologie de processus de production

	Nombre d'entreprises	%
Fabrication sur commande	36	58
fabrication en petite série	13	21
Fabrication continue	7	11
Sans	6	10
Total	62	100

Source : Nos calculs

La majeure partie des entreprises étudiées utilisent la méthode de fabrication sur commande et le système de production en petite série, soit 79 % ce qui nous laisse croire que ses entreprises ont une certaine flexibilité pour minimiser les risques des aléas du marché.

Au niveau de l'outil de production, les dirigeants des PME oranaises sont soucieux de moderniser les équipements, ils reconnaissent la nécessité de les développer en fonction de nouvelles technologies.

Cependant, l'introduction de ces dernières est plutôt timide, elle concerne dans la plus part des cas le renouvellement et l'amélioration des caractéristiques techniques des équipements (augmenter la capacité de production, réduire les coûts de production... etc.).

Elle n'affecte pas un changement radical du processus de production, ce qui induit un ralentissement dans le processus d'innovation²⁵⁴ et freine le développement de l'emploi.

En matière de politique de provision, les entreprises étudiées sont prudentes. Les stocks élevés ont disparus, cédant la place à des achats calculés en fonction du programme de production, sauf pour certaines d'entre elles, où le stock représente un outil leur permettant d'ajuster les variations de la demande, pour honorer 24/24 les commandes des clients. Ils ont à cet effet un stock important au sein de leurs locaux.

Il ne s'agit pas du système du juste à temps à la japonaise, mais plutôt, assurer une certaine méfiance venant des perturbations du marché local.

En ce qui concerne l'outil informatique, son utilisation est très restreinte, mais elle connaît une certaine amélioration, elle concerne d'avantage les travaux de secrétariat.

La tendance vers la modernisation des équipements de production et l'utilisation de système de gestion est le résultat de l'adhésion au programme de mise à niveau, qui offre des aides allant jusqu'à 80 % du coût nécessaire pour implanter un système de gestion et l'achat des logiciels et d'ordinateurs.

²⁵⁴ Lancement de nouveaux produits, par exemple.

Une autre tendance apparaît dans l'échantillon, celle des coopérations. Les entreprises étudiées souhaitent entretenir des relations de sous-traitance pour amortir les effets de la concurrence.

Ceci dit, Il nous semble que l'adoption de système de qualité, les politiques de fourniture des matières premières, l'ajustement du fonctionnement des équipements de production aux variations de l'utilisation de la main d'œuvre temporaire, témoignent le souhait de ses entreprises d'aller vers des organisations plus flexibles

1.3.6. L'organisation du travail

Il ressort, d'après l'analyse du procès de travail, que les travailleurs dans la plupart des cas étudiés, exécutent des tâches décrites préalablement. Le plus souvent non formalisées.

On remarque aussi, une forte division de travail, avec des travailleurs, en grande partie sans qualification et peu spécialisés (selon la tâche) suivis de près par des contre maitres hautement qualifiés.

Les tâches de planification de la production où des travailleurs sont, quasiment, absents du mode de gestion des responsables des PME.

En cas d'ajustement des travailleurs aux variations de la production, les entreprises étudiées ont recours à :

- l'utilisation des heures supplémentaires
- l'intervention sur le temps de fonctionnement des équipements
- la constitution des stocks
- la chômage technique...
- et parfois les licenciements.

Le tableau suivant nous donne un aperçu sur le temps (système) de travail utilisé dans les entreprises, il est généralement structuré en équipe de 8 heures.

Tableau n° 10 : Système de travail des entreprises

	N	%
1 x 8	21	34
2 x 8	21	34
2 x 8 et le week-end	9	14
3 x 8	11	18
Total	62	100

Source : nos calculs

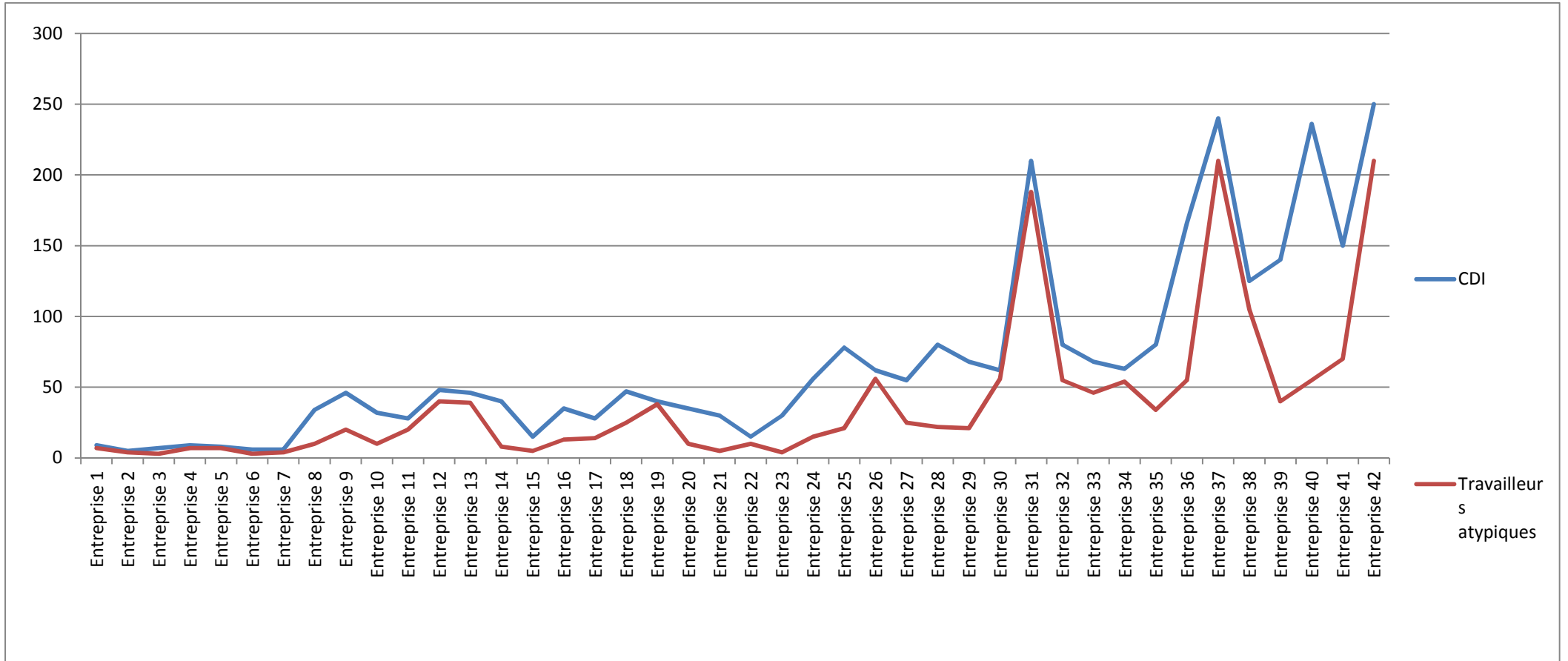
Quant à la nature de la relation de travail, il est à distinguer entre :

- Des travailleurs permanents avec contrat de travail
- Des travailleurs permanents sans contrat de travail
- Des travailleurs **atypiques** sans contrat de travail
- Des travailleurs en contrats de travail à durée déterminée CDD
- Des travailleurs en contrat de pré-emploi à durée déterminée

Notons, que la plupart des responsables d'entreprises tendent vers la contractualisation écrite (contrat de travail) de ces relations, en raison de multiples problèmes survenus avec les travailleurs qui, pour des raisons professionnelles ou autres, les estent en justice. Il est à signaler que, la plupart des contrats de travail que nous avons consultés ne sont pas conformes à la législation de travail et présentent des lacunes qui portent préjudice aux deux parties (employeur et employé).

Toutefois, nous avons remarqué que le travail informel constitue une pratique très répandue dans les entreprises enquêtées. La part des travailleurs atypiques dans l'emploi est présentée dans le graphe suivant :

Graphe N° 9 : La part de l'emploi atypique par rapport à l'effectif



Source : Nos calculs

La majorité des entreprises ont dans leur collectif une partie des travailleurs atypiques, plus au moins importante, selon la taille et le secteur d'appartenance de l'entreprise.

Le recours aux travailleurs temporaires est une pratique très répandue. Il concerne chaque année presque 55 % de l'effectif total. On constate que l'évolution de l'emploi permanent est en parallèle avec l'emploi temporaire.

Cet état de fait confère à la structure des effectifs une grande souplesse qui favorise toute régulation du volume d'emploi en fonction du niveau de l'activité caractérisé par une irrégularité (activité cyclique).

Cependant, une certaine mobilité interne entre les postes de travail est assurée, où, environ près de 20 % des gérants d'entreprises déclarent qu'ils possèdent des compétences hautement qualifiées qui assurent cette mobilité.

La possibilité de mobilité des travailleurs est liée à leurs compétences et à leurs facultés de polyvalence. Cette faculté est tributaire de leurs formations de base et de leurs formations professionnelles.

D'autres entreprises (16 %) utilisent la rotation des postes comme pratique courante de l'organisation de travail, du fait, de sa simplicité, notamment, dans les métiers de distribution (le tableau suivant résume les pratiques des entreprises en matière de l'organisation de travail).

Tableau n° 11 : Les pratiques de l'organisation de travail

	N	%
Description des tâches	20	32
Polyvalence	08	13
Rotation des postes	10	16
plusieurs en même temps	24	39
Total	62	100

Sources : Nos calculs

En matière de formation, les entreprises liées aux domaines de l'électronique, chimique et la maintenance industrielle démontrent souvent un avant gardisme notable où les dirigeants réussissent à partager leur vision avec les salariés.

Les activités de formation s'inscrivent, à certains égards, parmi les obligations commerciales et stratégiques des ingénieurs et des cadres.

En effet, ceux-ci doivent se tenir à la fine pointe des connaissances dans leurs domaines. La formation s'effectue en partie durant les heures de travail (sur site) et en partie à l'extérieur de l'entreprise, selon les objectifs organisationnels et les contraintes des clients et du marché.

Les activités de formation paraissent surtout réalisées par les établissements d'enseignement (publics et privés), par l'entreprise même, par des consultants ou des fournisseurs d'équipement.

Cependant, une grande partie des entreprises étudiées, ne dispose pas de programme et de procédures d'ingénierie de formation.

Il est à signaler que, le taux de syndicalisation des travailleurs est de 0%, mis à part dans certaines entreprises où il existe des représentants de travailleurs.

Enfin, les résultats principaux sur les caractéristiques de notre échantillon sont :

- Au niveau de la gestion de l'emploi, nous n'avons pas pu à ce stade d'analyse déterminer clairement la politique de GRH qu'adoptent certaines entreprises. Ces dernières utilisent parfois la flexibilité fonctionnelle et la flexibilité numérique, parfois sans le savoir et sans adopter l'ensemble des dispositifs de cette flexibilité. Cependant, l'ensemble des entreprises nous semblent aller vers la flexibilité numérique, en utilisant surtout des travailleurs sous contrats de pré-emploi, des travailleurs sous contrat à durée déterminée CDD, des sous-traitants, des travailleurs faisant partie du staff et qui sont présent dans l'entreprise, en qualité de consultant et/ou d'experts sans contrat de travail et des travailleurs clandestins.

Il est à signaler qu'il n'existe dans aucune entreprise des CDI à temps partiel ou des CDD à temps partiel.

- Au niveau de l'organisation de la production, les entreprises de notre échantillon semblent vouloir adopter certain concept de la flexibilité.

Il s'agit de l'adoption des systèmes de qualité, des processus de production flexible (production sur commande...), des politiques de provision des matières premières en harmonie avec la production et l'ajustement du temps de travail avec les variations de la demande. Ces éléments sont, à notre égard, le témoignage de l'effort de ces entreprises d'aller vers une organisation plus flexible.

1.4. Description des travailleurs des entreprises de l'échantillon

Par manque de documents appropriés et de procédures de gestion, Nous avons pu relever certains renseignements relatifs aux travailleurs par :

- Le dossier déposé au niveau de l'ANDPME ;
- les documents relatifs au rapport d'activité (ou registres) de la fonction de la production et ;
- l'état de la paye.

Dans un souci méthodologique nous les avons regroupés en quatre catégories à savoir :

- Personnel administratif,

- Personnel commercial,
- Personnel de la production et de la maintenance,
- Personnel de sécurité.

Au niveau de leur répartition approximative, elle est comme suite (voir le tableau suivant) :

Tableau n°12 : Répartition des effectifs de l'échantillon par secteur

	Nombre d'entreprise	Nombre de salariés	moyenne
Services	18	924	52
Industriel	17	1625	96
Commercial	13	671	52
BTPH	14	1000	72

Source : Nos calculs

La répartition par catégorie socioprofessionnelle nous donne le tableau suivant :

Tableau n°13 : Répartition des effectifs de l'échantillon par CSP

Nombre de travailleur	Personnel administratif		Personnel commercial		Personnel Production & Maintenance		Personnel Sécurité	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0-09	52	84	36	69	7	12	41	80
10-50	10	16	15	29	38	65	10	20
51-100	-	-	1	2	5	8	-	-
+101	-	-	-	-	9	15	-	-
Total	62	100	52	100	59	100	51	100

Source : Nos calculs

Il ressort du tableau que, près de 84 % des entreprises emploient moins de 09 personnes au niveau administratif, 69 % utilisent moins de 09 commerciaux, 21 % ont moins de 09 travailleurs au niveau de la production et de la maintenance.

Tandis que 80 % des entreprises de l'échantillon font travailler moins de 09 agents de sécurité.

Il ressort aussi que les entreprises qui utilisent plus de 50 personnes sont élevées (22 %), ce chiffre concerne uniquement les travailleurs appartenant au personnel de production et de la maintenance. Une grande partie de cette main d'œuvre concerne les entreprises de moins de 50 salariés (77 %)

Ceci dit, les entreprises de notre échantillon utilisent un nombre important de travailleurs, notamment, ceux qui représentent la production et la maintenance.

Ensuite vient le personnel chargé de l'activité commerciale, et enfin les travailleurs relatifs à la fonction administrative et de sécurité (Voir annexe 2 sur la répartition des effectifs par CSP et par secteur d'activité).

Section 2 : Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME enquêtées

Après avoir présenté les caractéristiques de notre échantillon ci-dessus, nous nous penchons sur les principaux traits ou plutôt, la configuration de la GRH au sein de ses entreprises

2.1. Configuration de la GRH

2.1.1. L'organisation du travail

Dans les entreprises enquêtées, la fonction de la gestion des ressources humaines est assumée principalement par l'un des propriétaires de l'entreprise, un associé, le conjoint ou d'autres membres de l'entreprise.

Il s'occupe principalement du processus d'analyse des emplois, de l'intégration et de l'évaluation du personnel, de leur formation et du choix de leur contrat de travail, en cas de déclaration des nouvelles recrues auprès de la caisse nationale d'assurance et de sécurité (CNAS).

L'organisation et le suivi du travail reposent sur la mise en place des projets, pour les entreprises qui activent dans le domaine de travaux publics, et/ou le suivi des commandes pour les autres types d'entreprises.

Pour chaque projet on trouve un conducteur de travaux qui supervise directement un chef de chantier. Ce dernier est responsable d'une dizaine de salariés.

On remarque que, la relation entre les chefs de chantier et les conducteurs de travaux est très participative.

Une certaine autonomie est laissée au chef de chantier pour l'accomplissement du projet. Outre les chefs de chantier et les conducteurs de travaux, le suivi des projets est assuré par le bureau d'étude maître de l'œuvre et /ou un organisme public.

Pour les autres entreprises de notre échantillon, les gestionnaires fixent les objectifs à atteindre, à cet effet, ils prévoient des méthodes et des procédures pour y parvenir.

De leur côté, les chefs de structure (commercial, technique...) planifient le travail à faire et suivent leur mise en application par leur subordonnés.

La plupart des gérants des sociétés souhaitent augmenter rapidement leur activité et par conséquent, faire augmenter leur chiffre d'affaires.

Pour cela, ils exercent une pression sur leur collaborateur pour aller plus vite dans le processus de réalisation du plan de charge.

Ce rythme « *élevé* » de travail apparaît comme « *normal* » chez les travailleurs, par rapport, à ce qu'ils observent dans les entreprises publiques.

2.1.2. La planification des ressources humaines

Tous les dirigeants interviewés semblent ignorer l'aspect opérationnel de cette activité. Néanmoins, après que nous ayons expliqué les définitions et le contexte d'utilisation des activités de la planification des Ressources humaines (RH), certains gérants nous expliquent, que la planification des RH concerne la gestion des embauches et des départs de personnel et leur affectation dans les équipes de travail.

Il est à noter que le collectif au sein d'une entreprise est réparti comme suit :

- Le personnel familial
- Les permanents (qui travaillent de façon régulière)
- Les temporaires (qui se trouvent dans l'entreprise pour des périodes déterminées)

Les gérants effectuent un inventaire formel, pour les sociétés qui possèdent un registre de mouvement du personnel, de la main d'œuvre. Il porte aussi sur les qualifications du personnel pour les besoins des sociétés.

Outre l'utilisation de l'inventaire de personnel comme outil de planification, certains gestionnaires utilisent le taux de roulement du personnel. Ce dernier sert à établir une prévision à très court terme.

Toutefois, la prévision et l'utilisation de ces outils ne repose pas sur des aspects scientifiques, mais principalement sur le jugement intuitif des gestionnaires (dirigeant et/ou chef de structure).

2.1.3. Analyse et description des emplois

A l'exception des entreprises certifiées, aucune entreprise n'utilise les descriptions de tâches pour la majorité des postes, sauf pour quelques postes de travail, où une description sommaire est apportée.

Par contre, la majorité des gestionnaires interrogés expliquent avec précision la répartition des tâches entre le personnel dans les différents services de l'entreprise.

Dans tous les cas de figure, l'analyse des emplois et la description des tâches s'effectuent sur le tas (lieux du travail).

Les responsables expliquent et démontrent aux travailleurs les tâches qu'ils doivent accomplir.

2.1.4. La gestion de l'emploi

2.1.4.1. Le recrutement

Au début de l'activité, les propriétaires (dirigeants et/ou gestionnaires) recrutent eux-mêmes les salariés de leur entreprise. Ce noyau de salariés va former ce qu'on appelle, le noyau dur de l'entreprise.

Ils sont recrutés par **le propriétaire** directement par plusieurs voies, parfois, il profite des plans de licenciement des entreprises publiques pour dénicher « *la perle rare* », parfois il utilise son réseau de connaissance (familial ou professionnel).

Il utilise, rarement, les sources externes de recrutement, il s'appuie sur son propre réseau, à savoir :

- contact d'un membre de la famille,
- contact personnel des employés,
- recommandation des personnes proches dignes de confiance.
- etc...

La démarche interne de recrutement l'emporte largement face à la démarche externe. Nous avons remarqué, que chaque gérant organise ses recrutements en ne s'appuyant que sur deux ou trois sources qui lui paraissent les plus efficaces.

Il néglige à l'occasion d'autres sources (par les journaux, organisme public...) qui pouvaient lui apporter des résultats fiables. Les gérants nous confirment avoir eu des difficultés majeures liés au marché de travail lors de recrutement.

Par ailleurs, le nombre d'embauche se limite au carnet de commande et au plan de charge de l'entreprise et en cas d'éventuel embauche, le prétendant travaille au début sous contrat de travail à durée déterminée voir au noir (clandestinement).

Après un certain temps et après avoir capitalisé une certaine expérience professionnelle, les gérants utilisent des critères plus scientifiques et objectifs pour le choix des candidats. Ils confient le recrutement à des personnes crédibles, qui appartiennent au noyau.

Cependant, dans les entreprises familiales, le recrutement constitue une « *affaire familiale* », nous dit-on, le choix de candidat à retenir est tributaire de l'accord du chef de la famille.

Pour d'autres gérants, les salariés les plus compétents (noyau dur) définissent le profil de poste à pourvoir. Après l'accord du gérant, les responsables de structure étudient et présentent, au moins, trois candidats. Ensuite ils décident ensemble de façon collégiale sur le choix du candidat à retenir.

L'évolution de recrutement suit une logique de rentabilité de l'utilisation des ressources humaines.

Un dirigeant ne peut recourir à une nouvelle recrue sans l'étude de la charge de travail. Cette étude est informelle, elle est basée sur un ensemble d'entretiens et d'observations de la part du gérant et/ou de chef de structure sur le fonctionnement d'un service ou d'une structure.

En cas d'approbation, le gérant utilise les dispositifs de l'état afin de bénéficier d'allègements fiscaux

2.1.4.2. Sélection de personnel

Les gérants utilisent différents moyens pour la sélection de leur personnel. D'un côté, lors de notre enquête nous avons assisté à des entretiens d'embauche, où, nous avons remarqués que la sélection de personnel est souvent intuitive et repose sur le bon sens de l'intervieweur, elle n'est pas donc formalisée.

D'un autre côté, certains gestionnaires utilisent la période d'essai comme moyen pour sélectionner les travailleurs. Cet essai est généralement indéfini (sa durée est définie par le responsable) sans se soucier des limites imposées par la loi.

Durant cet essai, le responsable vérifie le niveau minimal d'expérience du salarié. Tous les autres techniques et outils demeurent sous-utilisés. En l'absence de guide d'entretiens, par exemple ou de fiches de notation, les responsables utilisent un support où ils notent leurs différentes remarques.

Toutefois, les responsables nous expliquent que malgré le caractère informel de la sélection, ils utilisent des critères qu'ils jugent objectifs pour la sélection.

2.1.4.3. La période de l'intégration

La plupart des gestionnaires nous mentionnent qu'ils pratiquent une certaine forme de parrainage auprès des nouvelles recrues, soit par un ancien, soit par leur chef hiérarchique.

Ce parrainage est assuré de manière informelle, sans suivi ni procédures de corrections ou de mise à niveau bien définis. Exception faite pour les entreprises qui possèdent des manuels de gestion (généralement, des manuels de qualité).

Le premier contact de la nouvelle recrue s'effectue par une rencontre formelle avec le supérieur hiérarchique et les autres travailleurs, souvent sur le terrain dans un but opérationnel.

Cependant, la plus part des interrogés nous révèlent que peu de salarié sont maintenu dans les postes pour lesquels, ils ont été embauchés. Cet état de fait est lié au type de l'activité.

En effet, dans les entreprises qui détiennent un métier spécifique, la cause réside dans les conditions imparfaites de la période d'intégration.

Cependant, dans d'autres entreprises dont l'organisation du travail est simple, les gestionnaires font du roulement de la main d'œuvre, un outil de gestion. Ils nous révèlent que ce mode de gestion est imposé par le caractère instable de l'environnement dans lequel ils se trouvent. Et qu'ils ne rencontrent pas de problèmes majeurs durant la période de l'intégration. Surtout lorsqu'on sait, qu'une grande proportion de travailleur se trouve dans l'entreprise sans contrat de travail et sans déclaration auprès de la CNAS.

2.1.5. Rémunération

On distingue deux types de profils d'entreprise.

- Les premiers accordent un salaire fixe à tous les salariés sans exception (ouvrier spécialisé, superviseur, chef de service...) sans se référer à une grille de salaire, qui n'existe même pas. Exception faite pour les salariés qui ont un lien de parenté ou proche aux propriétaires. Ces derniers ont des salaires fixent supérieur. Cependant, quelques entreprises, à caractère familiale, n'accordent pas au personnel appartenant « à la famille du propriétaire » un salaire fixe, mais, un forfait. Cet élément témoigne le caractère instable de ces entreprises.

- Les seconds, entreprennent une politique salariale visant à récompenser non seulement la charge du travail effectué mais aussi, la performance et l'efficacité des travailleurs. En effet, très peu d'entreprises ont recours à ce genre de rétribution. Il s'agit d'ajouter au salaire fixe une partie variable et un complément, plus au moins, cyclique, payé dans les périodes de fêtes religieuses (Aid El Adha, circoncision...). Toutefois, cette politique est conditionnée et suivie de près par la capacité financière de l'entreprise. A cet effet, les gestionnaires négocient individuellement les salaires avec les salariés. Ils inspectent en premier lieu le marché du travail et établissent un niveau général des salaires pratiqué par d'autres entreprises, ensuite, selon des critères, ils font des propositions.

Néanmoins, la hiérarchisation des salaires est fondée sur la complexité des travaux à réaliser. Ainsi trois catégories de main d'œuvres hétérogènes coexistent :

- Des membres du staff dirigeant (qui sont les propriétaires) et certains salariés, ayant des compétences spécifiques à qui est confiée la gestion des tâches jugées stratégiques telles que la finance, la gestion des projets...
- Des salariés ayant des compétences de type générale (opérateurs, conducteur d'engins...).
- Des salariés instables capables d'intégrer rapidement en raison des tâches simples qu'ils s'exécutent.

Au sein, coexistent 3 types de grilles de salaire. Chaque grille comprend :

- Le salaire de base, tel qu'il résulte de la classification professionnelle formelle ou informelle
- Les indemnités versées en raison, des heures supplémentaires, des nuisances, d'indemnité de zone et de travail de nuit.
- Les primes liées à la productivité et aux résultats

Le salaire est versé en fonction du rendement, de la réalisation du chiffre d'affaire.

Durant les négociation, les gérants fixent les salaires à des niveaux inférieurs à ceux pratiqués dans d'autres entreprises, généralement, de même secteur d'activité ou par ce que, un tel gérant qu'il connaît, pratique, lui aussi les mêmes niveaux de salaires, même si son entreprise n'a pas la même activité.

Lessalariés acceptent le niveau bas de salaire, surtout lorsqu'ils commencent leurs carrières sans expérience, dans l'espoir d'obtenir un emploi permanent. Mais au fil des mois, en guise de leurs concessions salariales, ils souhaitent être récompensés, car ils ont le sentiment qu'ils participent à la construction de la société,

Les gérants, conscient de cette logique, honorent certains salariés au fur et à mesure de leur présence dans l'entreprise, par des augmentations individuelles.

On assiste à une gestion individualisée de la rémunération.

Dans d'autres entreprises, les gérants ajustent progressivement le niveau des salaires, tant au niveau interne, en cherchant à assurer une certaine équité entre les salariés, qu'externe, en essayant de s'aligner sur les mêmes niveaux de salaires pratiqués dans d'autres secteurs d'activité. Ils deviennent ainsi comparables à ceux pratiqués dans d'autres entreprises.

Cependant, certains gérants accordent une attention particulière aux compétences des salariés, ils pratiquent des niveaux de salaires un peu plus élevés.

Ils nous expliquent, que durant le développement de l'entreprise, ils ont essayé de lier les rémunérations à la motivation de leurs salariés, pour les inciter à un rendement meilleur.

Il s'agit d'introduire une partie variable dans le salaire versé, en octroyant des primes (prime de rendement, de productivité et même pour les fêtes telle que l'Aid El Adha).

S'ajoute à cela, l'existence d'une « *caisse* » dédiée exclusivement pour les salariés qui réalisent un chiffre d'affaires hors norme et qui sont capables d'entreprendre des projets qui propulsent l'entreprise dans des trajectoires de prospérité.

Toutefois, certaines entreprises de notre l'échantillon (15/62) pratiquent le partage des profits, pour, une population bien déterminée. Cette dernière soit, elle fait partie de la famille des propriétaires (enfants des dirigeants...) soit, elle concerne une fine minorité de travailleurs qui sont qualifié de très compétents.

2.1.6. Evaluation de personnel

L'évaluation de personnel, selon l'étude de notre échantillon, est limitée à l'évaluation du rendement des travailleurs. C'est-à-dire, leur capacité à prendre et exécuter la charge de travail que leur confie leur supérieur hiérarchique.

Elle concerne, non seulement, les aspects quantitatifs du travail mais aussi, les aspects qualitatifs et surtout comportementaux.

Notons, que l'évaluation ne répond pas à un processus formel, elle est ponctuelle. Une seule entreprise pratique l'évaluation de façon presque quotidienne.

Notons aussi, que la plupart des entreprises enquêtées, n'utilisent aucune méthode formalisée. Soit elles connaissent tout le monde, soit elles recourent à l'analyse des résultats globaux de l'activité (production ou service) pour en déterminer les déséquilibres ou les dysfonctionnements de groupe.

2.1.7. La formation

A propos de la formation, les entreprises utilisent rarement les actions de formation au profit de leurs salariés. Elle n'est la priorité ni des dirigeants ni des salariés, qui cherchent en premier lieu à pérenniser leur présence dans l'entreprise.

Les responsables d'entreprises sont convaincus que les salariés « *peuvent apprendre entre eux* ».

Les contraintes financières ne permettent pas aux entreprises de développer des actions de formation, car, elles les considèrent comme non stratégiques.

En cas de la présence de la formation dans les actions de GRH, la majorité des travailleurs la reçoivent sur le tas « *elle est nécessaire pour l'exercice de leur tâche* » nous dit-on.

Elle est dispensée, dans la plupart des cas, par le propriétaire, son associé ou le responsable direct du travailleur pour un personnel bien défini (les associés, le personnel familial et les ouvriers spécialisés)

Les autres thèmes de formation, auxquels l'entreprise accorde une attention particulière et est prête à leur consacrer un budget, ontrait à son activité de base, même s'il s'agit des travailleurs recrutés en CDD.

Ces activités de formation prennent généralement, plusieurs formes : mise en situation, cession d'information, séminaires, cours présentiel, cours à distance (E-learning)...etc.

Il est à signaler, que le recours à la formation ne vient pas après une étude et une identification des besoins de performance, autrement dit, elle ne suit pas la procédure d'ingénierie de formation et de compétence. Toutefois, les actions de formation ne sont pas, ou rarement, évaluées.

Par ailleurs, toutes les entreprises jugent nécessaire la formation de leurs salariés, mais elles ne disposent pas d'un budget annuel pour répondre à ce besoin.

A partir de ce constat, nous remarquons que

- peu de dirigeants élaborent des plans de formation
- les montants investis sont limités.

- Les bénéficiaires de ses formations sont peu nombreux
- Absence de procédure d'évaluation des actions de formation.

Cependant, les thèmes de formation proposés sont à approfondir, de façon à les adapter aux besoins de compétence des salariés et de l'entreprise.

2.1.8. La gestion de carrière

La gestion des carrières est absente dans la plupart des entreprises enquêtées. La majorité des gérants, des entreprises étudiées nous confirment, qu'ils, n'ont recours à aucune technique formalisée pour la gestion de carrière de leur personnel.

Il s'agit essentiellement de s'appuyer sur leur bon sens pour conserver et faire évoluer les travailleurs qu'ils jugent meilleurs.

Généralement, les salariés sont recrutés, a priori, pour effectuer des tâches bien précises. Leur évolution dans l'organisation n'est pas perçue par les gérants comme un facteur important.

Cependant, certaines entreprises qui ont connu un développement de leur activité et qui ont été contraintes de recruter ont sensiblement modifié l'organisation de la structure organisationnelle. Ce changement suppose que les salariés évoluent avec l'organisation.

La problématique de la relève commence à surgir, au fil du temps, par certains gérants avertis.

En revanche, d'autres entreprises, qui fixent des objectifs de travail pour leurs salariés et qui possèdent une vision d'évolution de leur activité, tracent des trajectoires d'évolution prévisionnelle pour les salariés déjà en poste.

Ces dernières sont progressivement tracées avec l'évolution de l'activité et l'organisation des entreprises.

On est face plutôt, à une gestion individuelle du parcours du salarié pour répondre aux besoins d'évolution ou professionnels de l'entreprise, qu'une politique de gestion des carrières bien définie.

Un Certain gérant nous déclare *« je gère plus les compétences de mes salariés, nous sommes pas dans une entreprise publique, je suis pas sûr que cet individu va*

rester chez moi 15 ou 20 ans. Dorénavant, je suis contraint de gérer des personnes par rapport à ce qu'ils vont m'apporter comme valeur ajoutée et par rapport à ce qu'ils savent faire. Ce que je peux faire pour sa carrière, c'est de le former pour répondre aux besoins fonctionnels de mon entreprise ».

2.1.9. La communication

« Le personnel est là pour faire ce qu'on lui demande de faire, ils sont là pour travailler et nous nous sommes là pour qu'on leur dicte comment ils doivent le faire et dans quel délai ». Tel est l'avis d'un gérant d'une entreprise interrogé sur ce sujet. Cet avis est partagé avec un nombre important de gérant.

Cela ne signifie pas qu'il y a absence de communication entre les membres de l'entreprise, mais néanmoins, les échanges entre les travailleurs tournent autour les modalités de réalisation du travail quotidien.

Elle est caractérisée par des échanges directs, dans la plupart du temps, et peu formalisée. Elle ne concerne pas, par exemple, la vision de l'entreprise sa stratégie...etc.

L'étude des **modes de communication** nous révèle que peu de gérant préfèrent le mode unidirectionnel (se limiter à quelques réunions organisées par une minorité de responsables). Ils utilisent le mode bidirectionnel pour leur échanges d'informations (réunions avec les membres de leur équipes de travail, rencontres individuelles).

Ils servent en général, à aborder l'état d'avancement des travaux et la réalisation des objectifs.

Cet état de fait nous montre que la communication repose plutôt sur les relations qu'entretiennent les individus au sein de l'entreprise (discussions informelles avec les travailleurs, durant les pauses de travail ou pendant les repas).

On constate aussi, que le milieu étudié est très personnalisé autour du propriétaire, ensuite vient un petit groupe d'individus « privilégiés » qui partagent sa vision et ses valeurs.

Il est à indiquer, que dans les entreprises caractérisées par un métier spécifique, les salariés détenteurs d'une haute spécialisation communiquent peu entre eux.

Parallèlement, nous avons remarqué que, le gérant (généralement le propriétaire de la société) est de plus en plus préoccupé et absorbé dans la gestion des aspects financiers de l'entreprise. Ainsi, le constat de manque de convivialité entre les salariés est fort ressenti, surtout, entre le spécialiste et le non spécialiste.

Cependant, « *l'augmentation de l'effectif, ou de la taille du collectif de travail crée une obligation de communication conduisant les spécialistes à coopérer et à travailler avec les autres salariés* » comme nous l'indique un gérant d'une PME. Cet avis est partagé par un nombre importants de responsables d'entreprises.

Ces derniers rencontrent des problèmes de « *coordination entre la fonction commerciale et technique....Il s'agit d'organiser des réunions entre les spécialistes et les autres salariés pour expliquer la stratégie de la société et mettre en œuvre des pratiques permettant une meilleure communication entre eux* » nous explique un gérant.

2.1.10. Hygiène et sécurité au travail (HSE)

La majorité des entreprises n'ont pas une structure propre au HSE, malgré les sanctions que prévoit la loi.

Aucune politique n'est écrite, aucun comité de HSE est installé (sauf pour les entreprises qui ont été certifiées).

Par contre, elles ont recours à des mécanismes et à des procédures informels en matière de premiers soins, d'équipements dangereux et d'entreposage des matières dangereuses.

2.2. Confrontation des cas

« Je dois donner plus de priorité et d'intention à la gestion de mes ressources humaines de mon entreprise ²⁵⁵ »,

Cet avis est partagé avec presque tous les dirigeants. Ces derniers placent la GRH comme un enjeu, non pas pour la survie de l'entreprise, mais plutôt, pour le bon fonctionnement de ses différentes structures.

Il est à noter, que plusieurs éléments de similitude peuvent être tirés de l'étude des entreprises de notre échantillon.

²⁵⁵ Dirigeant d'une PME

- Les dirigeants, généralement les propriétaires, ont un rôle très important et très visible qui a des conséquences sur l'entreprise.

Les entretiens qu'on a effectués avec chacun des dirigeants et/ou des gérants, montrent qu'ils sont à l'origine des orientations et des choix stratégiques pour la gestion de l'entreprise.

- le gérant, adapte les pratiques de GRH en fonction de comportement des salariés du noyau dur. Ces derniers développent des pratiques de GRH qu'ils ont héritées durant leur vie professionnelle antérieure. Ceci dit, le parcours professionnel des salariés qui forme le noyau dur de l'entreprise a une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Elles se formalisent et se construisent au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise, et de l'enjeu de prise de position hiérarchique et de pouvoir des parties prenantes.
- Il est à remarquer, qu'outre le noyau dur, le personnel qui a un lien de parenté avec le gérant ou le propriétaire ainsi que le personnel travaillant dans le domaine financier de l'entreprise ont une influence sur ces pratiques.
- Par manque de formation, la mise en œuvre des pratiques de GRH est sujette à un processus d'apprentissage. Il s'agit tantôt d'essayer une pratique qu'on a importé d'une autre entreprise et qu'on cherche à adapter, et tantôt, d'apporter des corrections sur des pratiques qui ont montré leur limites.
- Les pratiques de GRH occupent une place secondaire et administrative dans la vision des dirigeants. La fonction GRH n'est donc pas stratégique. Ils considèrent que leur vision et leur savoir faire sont les clés de réussite.

Ce sentiment est alimenté par le fait qu'il a fallu du temps et de leur propre savoir faire pour faire grandir et développer l'entreprise.

Les autres éléments de l'organisation ne sont là que pour prendre en charge une partie du travail.

Cependant, d'autres dirigeants soulignent le caractère stratégique de la GRH, compte tenu de la spécificité de l'activité de l'entreprise et de ses compétences.

- Deux aspects à dégager de la GRH au sein de ses entreprises.

Une GRH formalisée dans certaines entreprises qui détiennent les normes de qualité ISO, et une autre plutôt dominées par les pratiques des travailleurs du noyau dur

- Certaines actions (de GRH) portent la marque d'une gestion différenciée. Cette dernière est différenciée selon l'appartenance ethnique des personnes. On assiste, dans la réalité du monde de travail de certaines entreprises enquêtées, au développement des logiques de catégorisation basées sur l'ethnique.

Cette différenciation « *ethnique* »²⁵⁶ constitue un instrument de gestion, car, elle influe sur :

- La sélection du personnel au recrutement
- La spécificité des affectations aux postes de travail
- Les trajectoires professionnelles du personnel, marquées par la stagnation et la faiblesse de la progression professionnelle. En effet, les mécanismes, dits traditionnels, de promotion (durée d'emploi dans l'entreprise et la mobilité professionnelle) ne jouent pas en faveur des salariés.
- La formation : l'absence d'évolution de carrière ne trouve pas d'explication dans le manque de formation, puisqu'elle sanctionne aussi ceux qui détiennent des diplômes qui relèvent de l'enseignement supérieur

Cependant, rien ne nous a permis, durant notre séjour dans les entreprises, de relever le caractère discriminatoire (racial) due à la gestion différenciée de la main d'œuvre.

2.3. Bilan de recours aux emplois atypiques par les pme

Après avoir présenté ci-dessus les caractéristiques de notre échantillon et les principaux traits de la GRH, nous présentons dans la suite la dynamique de l'utilisation des travailleurs sous contrat atypique, outre que le contrat de travail traditionnel ou « *normal* ».

Cela nous permet d'apporter une meilleure compréhension du comportement des gérants des sociétés enquêtées.

2.3.1. Evolution du recours aux emplois atypiques

Parmi les 62 entreprises qui constituent notre échantillon, nous avons choisi celles qui ont une longue durée d'existence et d'expérience et qui n'appartiennent pas

²⁵⁶ Laure Pitti, catégorisation ethnique au travail, un instrument de gestion différenciée de la main d'œuvre, *Histoire & Mesure*, N° : XX – 3 / 4, 2005

au secteur du BTPH. Ainsi, notre échantillon va se constituer de 42 entreprises (voir le tableau suivant)²⁵⁷.

Le tableau suivant nous montre la part des travailleurs en contrat de travail atypique par rapport à l'effectif total. Il est à signaler, qu'au cours de nos entretiens, nous avons atteint le degré de saturation à environ une vingtaine d'entreprises

²⁵⁷ Pour des raisons de confidentialité et après concertation avec les gérants d'entreprises nous ne citons pas la dénomination des sociétés.

Tableau N°14 : La part de l'effectif temporaire²⁵⁸ par rapport à l'effectif total (2011).

	Effectif total	Effectif temporaires	Part des temporaire dans l'emploi en %
Entreprise 1	9	7	78
Entreprise 2	5	4	80
Entreprise 3	7	3	43
Entreprise 4	9	7	78
Entreprise 5	8	7	88
Entreprise 6	6	3	50
Entreprise 7	6	4	67
Entreprise 8	34	10	29
Entreprise 9	46	20	43
Entreprise 10	32	10	31
Entreprise 11	28	20	71
Entreprise 12	48	40	83
Entreprise 13	46	39	85
Entreprise 14	40	8	20
Entreprise 15	15	5	33
Entreprise 16	35	13	37
Entreprise 17	28	14	50
Entreprise 18	47	25	53
Entreprise 19	40	38	95
Entreprise 20	35	10	29
Entreprise 21	30	5	17
Entreprise 22	15	10	67
Entreprise 23	30	4	13
Entreprise 24	56	15	27
Entreprise 25	78	21	27
Entreprise 26	62	56	90
Entreprise 27	55	25	45
Entreprise 28	80	22	28
Entreprise 29	68	21	31
Entreprise 30	62	56	90

²⁵⁸²⁵⁸ L'utilisation du mot technique « temporaire » ne renvoie pas à sa dimension juridique. Simplement, dans un souci purement pédagogique, nous avons préféré utiliser « temporaire » pour faciliter les discussions avec nos interlocuteurs dans les entreprises. En général, il s'agit de chaque individu qui n'est pas permanent (CDD, sous-traitant, consultant indépendant, contrat de pré-emploi, travailleur clandestin et/ou travail noir...).

Entreprise 31	210	188	90
Entreprise 32	80	55	69
Entreprise 33	68	46	68
Entreprise 34	63	54	86
Entreprise 35	80	34	43
Entreprise 36	166	55	33
Entreprise 37	240	210	88
Entreprise 38	125	105	84
Entreprise 39	140	40	29
Entreprise 40	236	55	23
Entreprise 41	150	70	47
Entreprise 42	250	210	84

Source : notre échantillon

En les regroupant par secteur d'activité, nous avons calculé la moyenne du recours aux travailleurs atypiques. Nous avons obtenu le tableau suivant :

Tableau N° 15 : Le taux moyen de recours à l'emploi temporaire

Secteur d'activité	taux moyen de recours aux travailleurs temporaires en %
Services	61
Industriel	40
Commercial	68

Source : Nos calculs à partir de notre échantillon

D'après les données des deux tableaux ci-dessus, le recours aux travailleurs temporaires est une pratique très répandue, il concerne chaque année presque 45 % de l'effectif total.

L'utilisation des temporaires est beaucoup plus intense dans le secteur du commerce et le secteur des services, respectivement 68 % et 61 %, que celui de l'industrie (40 %).

On peut considérer aussi, qu'il y a une logique d'expansion de la pratique du recours aux travailleurs temporaires dans le commerce. Compte tenu de leur forte présence dans le tissu économique et industriel dans la région.

Cependant, selon les statistiques²⁵⁹ de la Caisse Nationale des Congés payés et du chômage-intempéries (CACOBATPH) près de 50 000 travailleurs sur les chantiers ne sont pas déclarés²⁶⁰, ce nombre est en net augmentation (35 000 en 2010). Ceci dit, le travail au noir représente 5 % du total des effectifs de BTPH recensés en 2012²⁶¹.

Pour mieux comprendre l'intensité du recours aux travailleurs atypiques nous avons essayé d'introduire d'autres indicateurs, et voir si leur évolution permet d'influencer la décision des responsables concernant le recours aux travailleurs atypiques.

Pour cela nous avons utilisé le CA comme élément pouvant expliquer ou impacter la décision de l'utilisation des travailleurs atypiques. Nous avons ensuite penché sur l'étude de la taille de l'entreprise et son secteur d'appartenance et voir s'ils ont un impact sur cette utilisation.

²⁵⁹ Statistiques de l'année 2012

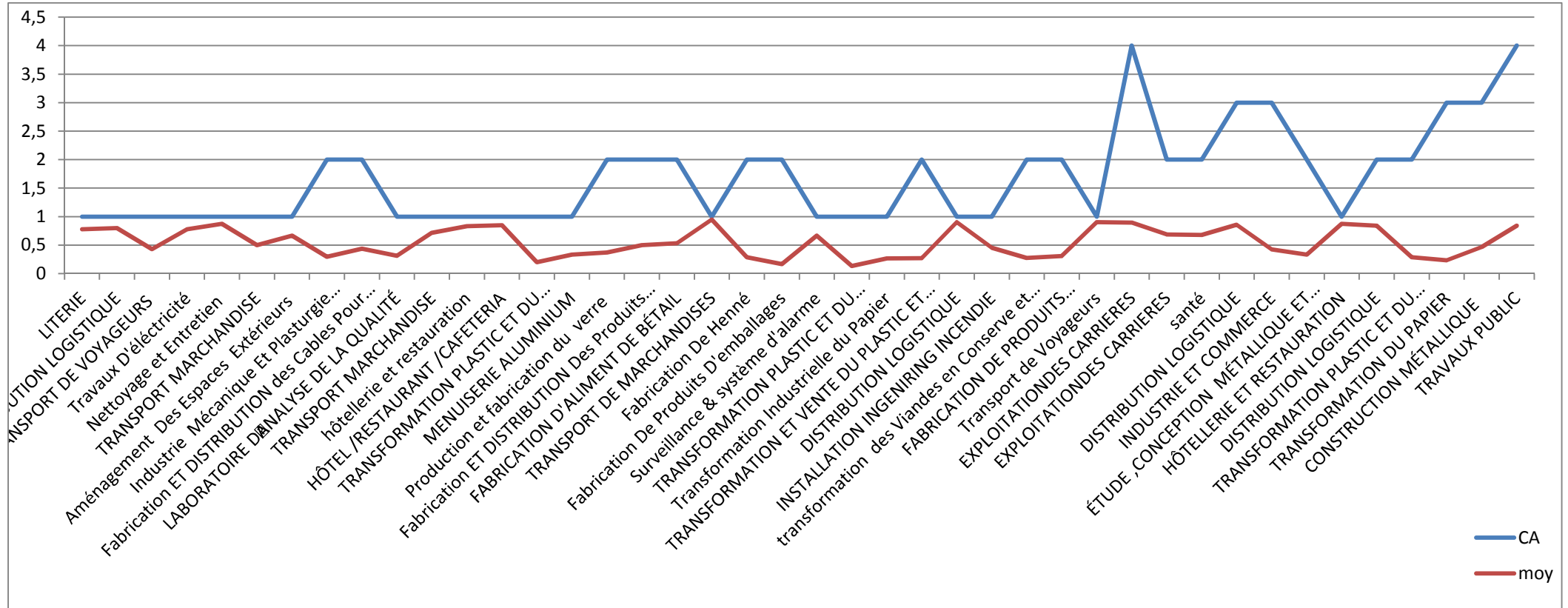
²⁶⁰ Déclaration de M^R A. CHEKAKRI, Directeur Général de la CACOBATPH, APS

²⁶¹ Le nombre des travailleurs déclarés à la CACOBATPH dépasse le (1) un million de salariés. Le même responsable soulève le problème des salaires perçus par ses travailleurs. Il déclare que 4 940 entreprises (la majorité des entreprises privées) ne déclarent pas leur salarié et les payent en dessous du salaire national minimum garanti (SNMG). S'ajoute à cette précarité, le danger de mort, en raison du non-respect des mesures de sécurité.

2.3.2. Evolution de recours aux travailleurs temporaires par rapport au chiffre d'affaire

Notre compréhension a été nuancée lorsque nous avons introduit le niveau du chiffre d'affaires (voir le graphe suivant).

Graphe N° 11 : Evolution du taux de recours à l'Emploi atypiques et le niveau de Chiffre d'affaire



Source : Nos calculs

En effet, le taux de croissance de l'évolution de recrutement des travailleurs temporaire sur les trois secteurs nous a laissés perplexes, car on ne peut pas dégager une tendance claire et précise.

2.3.3. Evolution de recours aux travailleurs temporaires par rapport à La taille des entreprises

On a remarqué aussi que, plus la taille de l'entreprise est petite, plus le recours aux travailleurs temporaires est élevé. Comme nous le montre le **tableau N° 14 Sur la part des temporaires**, Sur l'ensemble de l'échantillon, les entreprises les plus petites ont une propension plus élevée à recourir aux travailleurs temporaires par rapport aux grandes entreprises.

Ainsi ressort trois éléments de notre analyse :

1. Dans tous les secteurs, on observe que le recours aux travailleurs temporaire, recouvre la plus part des entreprises enquêtées, y compris celles qui ont connu des périodes de récession. Il concerne davantage le secteur du commerce et de service.
2. L'introduction de la conjoncture économique pour expliquer le recours aux travailleurs temporaire est complexe.
3. Hétérogénéité des comportements des PME. En effet, la part de l'utilisation des temporaires est plus important dans les TPE.

2.4. La logique d'usage des contrats de travail atypiques

Durant l'enquête, j'ai pu suivre le comportement des gérants face à la décision de recruter et/ou la logique selon laquelle, un travailleur temporaire est utilisé. Notre intention s'est portée sur,

- Le suivi des entrées et des sorties, pour, calculer la durée de présence des travailleurs en contrats atypiques (CDD, Pré-emploi) dans les entreprises,
- La détermination des taux de conversion des temporaires vers des emplois permanents (CDI).

Il existe deux types de flux de sorties des temporaires :

- Les sorties des temporaires à la fin de leur contrat ;

- Les sorties des temporaires pour un éventuel CDI (conversion du temporaire en CDI)

A côté de l'étude de la logique des gérants face à l'utilisation des temporaires, la question relative à la durée et au taux de conversion en CDI me semble peu analysée si ce n'est inexistante, dans la région d'Oran.

Elle va me permettre de mieux cerner les facteurs déterminants au recours des temporaires.

2.4.1. Les taux de conversions

Ceci dit, je n'ai pu trouver dans aucune étude statistique des informations relatives au taux de conversion des temporaires en CDI dans les entreprises qui activent dans la région oranaise.

En effet, un calcul simple est appliqué pour calculer le nombre de conversion de temporaires en CDI. Il s'agit de la différence entre, les entrées en temporaires d'une part, et les sorties pour fin de contrat et conversions, d'autre part.

$$E_{temp} - S_{temp} - CON$$

E_{temp} : Entrées en temporaires

S_{temp} : Sorties pour fin de contrat

CON : conversion de temporaires en CDI

Pour le taux de conversion, on rapporte la somme de conversion aux entrées des temporaires. On remarque que, plus les taux de conversions sont faibles, plus la part des temporaires augmente.

Ceci dit, la baisse du taux de passage des temporaires en CDI réduit le flux d'entrée des permanents (CDI).

Ainsi, la baisse du taux de conversion est synonyme de la hausse de l'effectif temporaire dans les entreprises.

L'analyse de la conversion est centrale, dans la mesure où, on va déterminer quel rôle est attribué aux travailleurs atypiques dans la gestion de la main d'œuvre. Est ce qu'ils sont (les contrats atypiques) les nouveaux ports d'entrées des marchés internes des entreprises ?

Cette interrogation correspond à l'analyse des temporaires comme une opportunité de disposer par ce recours d'une période d'essai prolongée, par rapport, à la durée normale fixée par le droit de travail.

Ainsi, le faible taux de conversion dans les entreprises, confirme notre hypothèse. Elle stipule que les entreprises font des contrats atypiques un moyen pour allonger la durée de la période d'essai afin de mieux connaître les travailleurs.

Certains de ces travailleurs atypiques, acceptent cette situation (de précarité), car selon eux, elle est préférable par rapport à une augmentation de rotation sans conservation en CDI.

Autrement dit, dans une perspective de stabilisation de leurs trajectoires professionnelles, il est préférable d'être embauché un an dans une même entreprise, plutôt que de l'être trois ou quatre fois en contrat de très courte durée, par exemple, dans des entreprises différentes.

C'est pour cela que dans certains cas, les gérants préfèrent ne pas signer avec les salariés temporaires, des contrats de travail, par ce qu'ils savent, qu'en parallèle, que plus la durée est longue, plus on s'interroge sur le caractère temporaire de l'activité de l'entreprise²⁶².

2.4.2. Profils des temporaires

Il s'agit de relever quelques éléments qui caractérisent les profils de recours aux temporaires de chaque entreprise étudiée.

²⁶² Sur le plan juridique, la loi autorise les entreprise a recruter des temporaires, en l'occurrence des CDD (la loi 90-11) pour pourvoir des postes, uniquement, à caractère temporaires

Rappelons que, dans un souci méthodologique, nous nous sommes restreints aux entreprises les plus pérennes et qui se trouvent sur leur marché pendant une longue durée.

On observe dans ces entreprises, que le recours aux travailleurs temporaires ne suit pas une progression uniforme et homogène. En effet, certaines d'entre elles les utilisent de manière régulière, en revanche pour d'autres, il s'agit d'une pratique nouvelle en pleine expansion, alors que pour certaines, cette pratique tend à diminuer.

De manière générale, on est face à deux tendances :

- des entreprises qui délaissent le recours aux temporaires et ;
- des entreprises qui utilisent les temporaires régulièrement

On constate une différenciation dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, peut-on dire que le recours aux travailleurs temporaires obéit à une logique d'ajustement face à l'incertitude qui pèse sur les entreprises ou tout simplement, c'est le fait d'une gestion structurelle de la main d'œuvre ?

La suite de notre recherche empirique va nous permettre de répondre à cette question.

Pour cela, nous allons en premier lieu, identifier et relever des indicateurs, qui vont nous permettre de comprendre, empiriquement, la réalité de chacune des deux logiques :

- réponse aux besoins d'ajustement face à l'incertitude ;
- stratégie de gestion de la main d'œuvre.

Ces indicateurs sont identifiés par rapport à la conclusion de nos entretiens, que nous avons menés, avec les parties prenantes des entreprises (les gérants, les propriétaires, les fournisseurs, les banquiers...) et les professionnels du domaine d'activité (cabinets d'étude chargés de la mise à niveau des PME agréés par l'Agence Nationale de Développement de la PME, *ANDPME*).

2.4.3. Réponse aux besoins d'ajustement face à l'incertitude

Conformément à la littérature, l'usage des travailleurs atypiques, selon certains gérants est tributaire de l'incertitude. Cette dernière est généralement, caractérisée par,

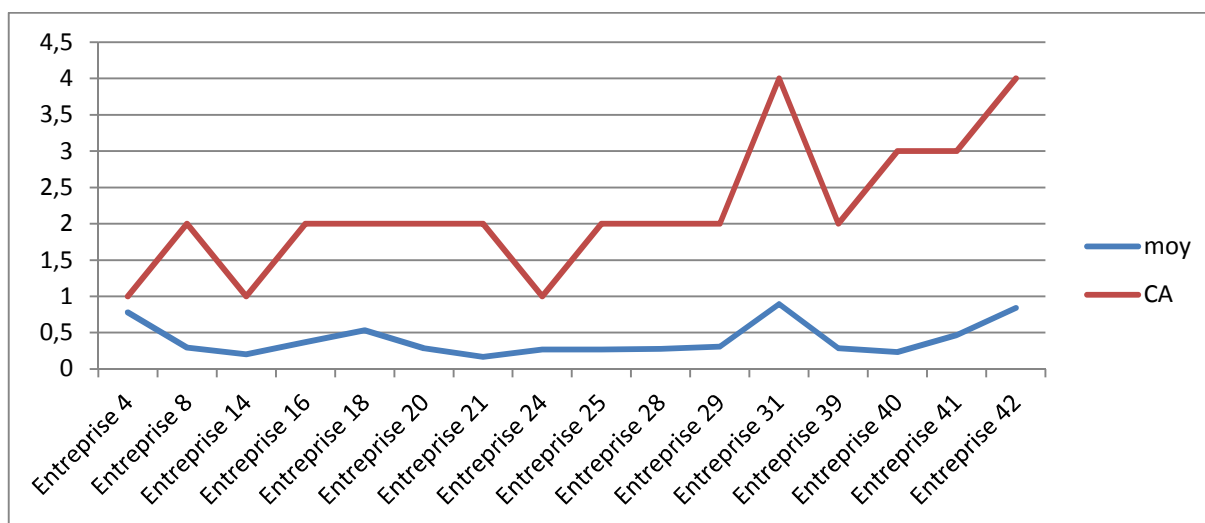
- La fluctuation des ventes (ou de la demande)
- La position concurrentielle de l'entreprise (part de marché),
- Les fluctuations de la production

2.4.3.1. Fluctuation des ventes

Pour mieux comprendre le rôle des fluctuations des ventes sur l'utilisation des travailleurs atypiques, nous avons utilisés la cyclicité (ou la saisonnalité) du chiffre d'affaires (CA) des entreprises enquêtées, chacune dans son secteur d'activité.

En effet, pour chaque entreprise, on calcule le CA hors taxe sans le déflater. Rappelons au passage, que nous avons sélectionné les entreprises qui ont la même taille en utilisant le rapport $CA / Effectif$.

Graphe N° 18 : Evolution du CA par rapport à la moyenne d'utilisation des temporaires dans le secteur de l'industrie

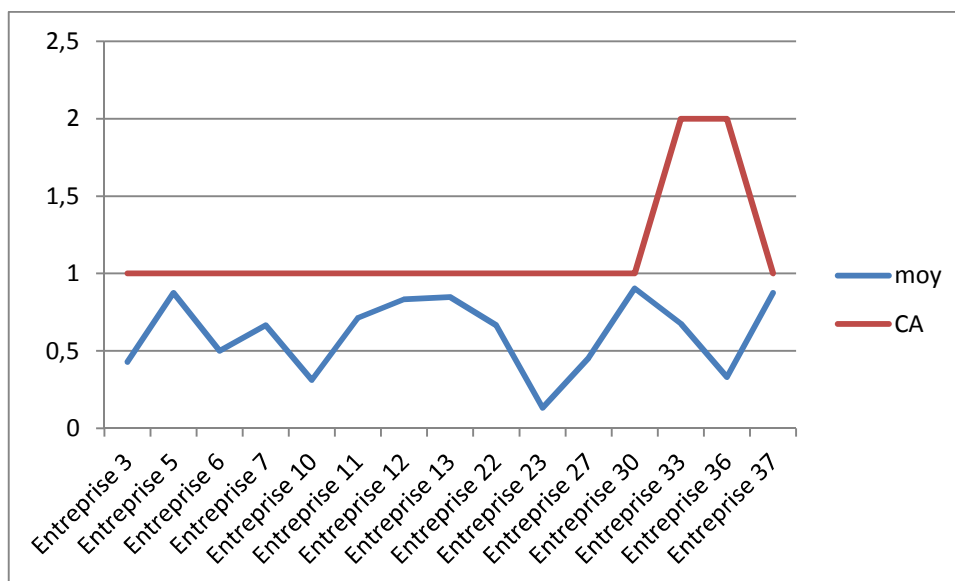


Source : Nos calculs

On constate que l'évolution de la courbe du CA correspond à celle de la moyenne d'utilisation des temporaires, pour la plus part des entreprises du secteur. Ce qui nous amène à déduire que le volume des ventes élevé explique le recours aux temporaires

Cependant, ce constat n'est pas perceptible sur l'ensemble des entreprises de l'échantillon, même pour celles qui activent dans le même secteur d'activité, particulièrement dans les secteurs de service et de commerce (voir les schémas suivants).

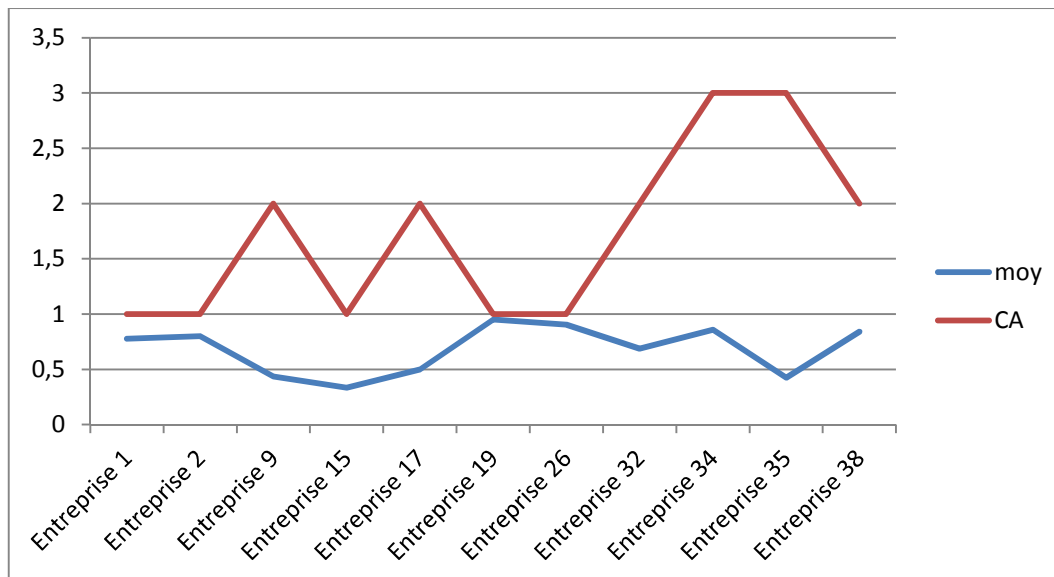
Graphe N° 19 : Evolution du CA par rapport à la moyenne d'utilisation des temporaires dans le secteur des services



Source : Nos calculs

Même avec une stabilité relative du CA des entreprises, on assiste à une variation aléatoire de l'utilisation des temporaires dans les entreprises du secteur des services. Concernant le commerce, le graphe est comme suit :

Graphe N° 20 : Evolution du CA par rapport à la moyenne d'utilisation des temporaires dans le secteur du commerce



Source : Nos calculs

Ceci dit, l'utilisation des travailleurs atypiques pour les besoins d'ajustement est vérifiée uniquement dans le secteur de l'industrie. Cet état de fait nous amène à étudier un autre aspect, celui de la stabilité (**Position concurrentielle**) de la part de marché (commerciale)

2.4.3.2. La part de marché et la position concurrentielle

Il s'agit d'étudier l'impact de la stabilité de l'entreprise comme élément déterminant de l'incertitude.

Si la part de marché et sa stabilité sont des facteurs susceptibles de réduire le niveau de l'incertitude sur l'environnement économique, on supposerait une faible intensité du recours aux travailleurs atypiques.

On peut déduire, à travers l'étude des graphe N° concernant l'évolution du CA rapporté aux effectifs avec le taux d'utilisation de l'emploi atypique, que la part de marché n'explique pas l'intensité du recours aux travailleurs temporaires. Parfois,

certaines entreprises utilisent davantage les temporaires, au moment où leur part de marché suit une évolution aléatoire ou plutôt, négative, comme c'est le cas:

- des entreprises N° 3, 5, 7, 11, 12, 13, 27, 30, 37 appartenant au secteur des services (voir graphe N°) et ;
- et les entreprises N° 17, 19, 26, 34, 38 appartenant au secteur du commerce (voir graphe N°)

Ainsi, la part de marché semble clairement, expliquer le recours aux travailleurs temporaires dans le secteur de l'industrie. En revanche, dans les autres secteurs (service et commerce) le lien est flou. On n'arrive pas à déterminer si la part de marché à une incidence sur le recours à l'emploi atypique ou pas.

Cependant, on observe que les entreprises qui ont une longue présence sur leur marché ont un taux de recours aux travailleurs temporaires plus faible que les autres.

Cet état de fait nous explique que l'ancienneté des entreprises traduit, sans doute, leur solidité économiquement. En revanche, elles sont le plus souvent plus grosses en termes d'effectif.

2.4.3.3. Fluctuation de la production

La littérature stipule que le recours aux contrats de travail temporaires pour le motif de besoin d'ajustement aux conditions de la production, est fondé sur l'incertitude des fluctuations, non pas de la production, mais de certaines variables censées l'ajuster, entre autres, les variations de stock.

Si une variation de stock est interprétée comme un élément pour faire face à une variabilité de la demande, on déduit alors que les variations de stock induisent une utilisation accrue des temporaires.

Dans le cas contraire, si les variations de stock sont perçues comme modalité d'ajustement, face aux fluctuations de la demande, c'est-à-dire une alternative au recours aux temporaires, on déduit une utilisation qui tend vers le minimum des temporaires.

D'après les avis des gérants, corroborés avec les rapports d'activités de la fonction de production et les fiches de mouvement des stocks, on peut penser qu'il y un

signe de substituabilité entre le recours aux temporaires et les variations de stock, comme variable d'ajustement de fluctuation de la production.

2.4.4. Stratégie de gestion de la main d'œuvre

A l'instar de la dimension d'ajustement face à l'incertitude, l'utilisation des travailleurs atypique peut être analysée comme une dimension d'une stratégie de gestion de main d'œuvre, peu soucieuse de la fidélisation des salariés, mettant au centre de notre réflexion, la nature de l'engagement de l'employeur.

Ce dernier est perceptible à travers l'étude d'éléments suivants :

- Le coût du travail
- La rupture des contrats de travail (fréquences des licenciements, des démissions et, taux de recours aux divers statuts, la conversion en CDI, et l'ancienneté des salariés)
- Le recours à la sous-traitance

2.4.4.1. Le coût du travail

Il s'agit d'étudier si la politique salariale adoptée par l'entreprise a une influence sur le recours aux travailleurs atypiques. Il apparaît, d'après l'examen de différents documents des entreprises enquêtées (masse salariale, fiche de paye des salariés) et les entretiens effectués avec les responsables, que, plus le niveau des salaires et par conséquent, le coût de travail est bas plus le recours aux travailleurs atypiques est élevé.

Cette observation nous laisse perplexe, car, on sait auparavant, que se sont les entreprises les plus grandes qui utilisent, le plus, les travailleurs atypiques, alors que ces dernières, compte tenu de leur stabilité financière, peuvent offrir des salaires plutôt confortables à leurs salariés.

Ce constat nous amène à étudier d'autres éléments, à savoir :

- La répartition des salaires selon les différentes catégories socioprofessionnelles (CSP)
- La répartition des salaires selon le niveau de qualification

Cette fois, d'après les chiffres, nous apparaît claire la liaison. Ce sont les entreprises, qui ont une part importante des travailleurs appartenant à la CSP Exécution

(ouvriers manœuvre) et quelques agents de la CSP Maitrise (même les plus qualifiés d'entre eux), qui recourent le plus aux travailleurs atypiques.

Autrement dit, se ne sont pas uniquement les moins qualifiés qui sont concernés par l'emploi atypique, il peut s'agir aussi des travailleurs qui possèdent des qualifications élevées et dont le contenu de l'emploi concerne l'activité de base des entreprises. Ce cas nous l'avons constaté dans plusieurs entreprises.

Cet état de fait, témoigne de l'existence d'une part, d'un double marché de travail auquel les entreprises font face pour gérer leur situation économique et d'autre part, d'une autre réalité de la dualisation du marché de travail. En effet La théorie du dualisme proposée par Doeringer et Piore repose sur la distinction entre deux segments du marché de travail. Un segment primaire qui regroupe les travailleurs les plus qualifiés à qui on propose des « bons » emplois avec des contrats de travail stables (CDI), dotés de salaires élevés, et des formations en perspective. Et un segment secondaire dont les attributs de l'emploi sont opposés à celui du premier, il concerne ceux qui sont peu ou pas qualifiés, mal payés à qui on propose des emplois instables avec des contrats précaires (CDD, travail partiel...).

En cas de l'ajustement de la production face aux fluctuations de la demande, l'entreprise reporte les effets de cette instabilité et fait supporter les aléas du marché sur les travailleurs du second segment. Elle protège, ainsi, une frange minoritaire du collectif de personnel qu'elle estime nécessaires (le noyau dur) qui appartient au premier segment. Or, dans notre cas, on a rencontré des travailleurs, qui possèdent des qualifications élevées et qui occupent des postes nécessaires à la bonne marche de l'entreprise, sous contrat de travail atypique.

Pour conforter notre analyse, nous avons introduit d'autres éléments qui doivent, en principe, nous donner une idée plus étayée sur la politique de fidélisation.

2.4.4.2. La rupture des contrats de travail (licenciement)

Si, les entreprises cherchent à maintenir leur personnel, alors ils doivent minimiser le recours aux licenciements.

A travers les entreprises qui composent notre échantillon, on dispose des éléments qui nous permettent de le calculer. Il s'agit de la part des licenciements dans l'emploi pour chaque entreprise.

Or, dans notre échantillon, ce sont les entreprises qui connaissent le plus de licenciements qui recourent le plus à l'utilisation des travailleurs atypiques.

2.4.4.3. Le recours à la sous-traitance

Autre élément justifiant la volonté de garder ou pas le personnel, la sous-traitance. Cette dernière constitue une modalité qui permet à l'entreprise de ne pas s'engager avec un personnel qui n'est pas nécessaire à son activité.

Nous calculons le taux de sous-traitance à partir du montant de la sous-traitance (qui figure dans le Tableau du Compte des Resultat, TCR) et du Chiffre d'Affaires. Selon notre échantillon, plus la part de la sous-traitance est importante plus les entreprises concernées ont plus le recours aux travailleurs atypiques.

En effet, la manière dont l'effectif permanent évolue peut nous renseigner sur la politique de fidélisation de ses salariés.

Dans notre échantillon on observe que plus le taux des démissions est élevé plus le recours aux travailleurs temporaires est élevé.

S'ajoute aussi, le taux de conversion des contrats de travail atypiques vers des contrats permanents. Un taux de conversion élevé est synonyme d'une volonté de fidélisation des salariés.

Il ressort de l'étude de notre échantillon, que le taux de conversion est élevé uniquement dans quelques secteurs, de même pour le recours aux travailleurs atypiques.

Cette situation s'explique, par le fait, que les responsables souhaitent, non pas fidéliser leur personnel, mais plutôt, allonger la période d'essai (notamment par le travail noir, les contrats à durée déterminée CDD, le pré-emploi).

Dans cette perspective, le recours aux travailleurs atypiques, constitue l'une des modalités de la stratégie de gestion de la main d'œuvre. La question sur l'engagement des entreprises à stabiliser leurs salariés tient une place réduite (selon notre échantillon).

2.4.5. Les raisons qui sous-tendent le recours aux contrats de travail atypiques

Nous avons essayé, tout au long de la section précédente présentée ci-dessus, de dresser un bilan sur la logique d'utilisation des travailleurs atypiques.

Ainsi, nous avons utilisé un ensemble d'éléments pour confronter les deux logiques, à savoir :

- Le besoin d'ajustement face à l'incertitude
- Stratégie de gestion de la main d'œuvre peu soucieuse de la fidélisation des salariés

Comme nous avons travaillé sur l'ensemble des entreprises qui composent notre échantillon et non pas sur un secteur spécifique, certains éléments que nous avons utilisés pour vérifier nos deux hypothèses n'ont pas pu être validés. Nous laissons le soin de les affiner (en incluant les spécificités sectorielles) dans nos futures recherches.

2.4.5.1. Essai de Validation de la première hypothèse

Ceci dit, les effets de l'incertitude de l'environnement sur l'entreprise, en terme de volume des ventes, de la position concurrentielle (part de marché) et des variations des stocks, sont contrastés à cause des spécificités sectorielles.

En effet, Il apparait que les variations de volume des ventes, la part de marché et l'utilisation des stocks ont un effet sur l'utilisation de l'emploi atypique dans le secteur de l'industrie. Tandis que le contraire est observé dans les secteurs des services et de commerce ;Il apparait aussi, que les entreprises qui ont une part de marché importante sont les plus utilisatrices d'une main d'œuvre temporaire.

Cette remarque est à nuancer, car, on ne trouve pas le même constat dans les trois secteurs d'activités. Ainsi, l'hypothèse H1 nous paraît vérifiée uniquement dans le secteur de l'industrie, tandis que les effets de l'incertitude, à travers les fluctuations des ventes, la part de marché et les stock sont des éléments qui ne permettent pas de nous expliquer le recours aux travailleurs atypiques dans le secteur du commerce et de service.

2.4.5.2. Essai de Validation de la deuxième hypothèse

Les effets du coût de travail, particulièrement sur les catégories socioprofessionnelles « Exécution » et « Maîtrise » (à moindre échelle), et le niveau des qualifications semblent occuper la même place dans tous les secteurs.

Ils influent sur le recours aux emplois atypiques. Ce résultat nous semble à notre avis, confirmer l'hypothèse d'une logique de recours s'articulant autour d'une gestion de main d'œuvre peu soucieuse de la fidélisation des salariés.

Quant à la part des démissions, ce sont les entreprises qui connaissent le plus de démissions qui recourent le plus aux travailleurs atypiques. Cela témoigne, que ses entreprises sont peu soucieuses de la fidélisation de ses salariés.

Cependant, il existe des entreprises où les démissions des salariés ne se traduisent pas forcément par un recours aux travailleurs atypiques. Pour faire face aux fluctuations des besoins de la main d'œuvre, elles utilisent plutôt, des travailleurs clandestins (travail au noir), c'est le cas, pratiquement, de tous les secteurs.

Cet état de fait est conforté avec les résultats du taux de conversion vers les contrats permanents. En effet le faible taux de conversion explique que les responsables d'entreprises ne souhaitent pas développer une politique de rétention, ou plutôt, de fidélisation de leurs salariés.

Finalement, l'hypothèse H1 n'est vérifiée que dans un seul secteur (industrie), tandis que l'hypothèse H2 est vérifiée dans tous les secteurs de notre échantillon, à travers, le coût de travail et la faible part de conversion en CDI.

En effet, le recours aux travailleurs atypiques semble, selon notre échantillon, une pratique, où les responsables cherchent peu à fidéliser leurs salariés, à l'exception du secteur de l'industrie.

2.4.5.3. Quelques éléments justifiant la décision de recours au travail atypique

En guise de ce qui a été présenté ci-dessus, la mise à l'épreuve de la première hypothèse (besoin d'ajustement à l'incertitude) présente une disparité dans les différents secteurs d'activités auxquels appartiennent les entreprises de notre échantillon.

En effet, Le volume des ventes, la part de marché et les variations de stock ont un impacte sur le recours à l'utilisation de l'emploi atypique uniquement dans le secteur de l'industrie.

Ce sont les entreprises les plus solides en termes de rentabilité et de part de marché, les plus grosses (grande PME), présentes dans le marché depuis longtemps, qui recourent le plus aux travailleurs à caractère atypiques.

Ce dernier constat met en lumière, selon notre avis et selon les entreprises qui composent notre échantillon, les stratégies dites « de noyau dur ».

En ce qui concerne, la mise à l'épreuve de la deuxième hypothèse (gestion structurelle de la main d'œuvre), le constat sur le coût du travail (le niveau des salaires) semble réunir l'unanimité dans tous les secteurs.

Quelque soit le secteur de l'entreprise étudiée, on observe que ce sont les entreprises qui offrent des salaires bas qui offrent des emplois ou des contrats à caractères atypiques, voire même, au noir.

Concernant les autres éléments, le faible taux de conversion dans les différents secteurs et l'influence des catégories socioprofessionnelles, renforcent notre interprétation.

Ainsi, ces résultats ne soutiennent pas l'explication du recours aux travailleurs atypiques par l'incertitude et les fluctuations de l'environnement, mais tendent à appuyer celle d'un choix de gestion de main d'œuvre.

Ceci dit, le recours est structurel et traduit un désengagement des responsables vis à vis de leurs salariés et constitue un moyen pour prolonger la période d'essai afin de pallier aux difficultés de recrutement que rencontrent la plupart des entreprises.

Conclusion (chapitre 3)

Nous avons vu, que l'examen de la littérature donne lieu à des modèles qui supposent que le recours aux travailleurs atypiques constitue une réponse aux besoins d'adaptation aux variations de l'activité. Les approches appelées de « segmentation » fournissent un autre cadre pour l'analyse de la diversité des contrats de travail, selon leur durée et leur stabilité appelé des contrats « atypiques ».

L'incertitude qui provient de l'environnement et notamment de la demande, apparait comme motif principal pour limiter le recours aux CDI. Les entreprises sont tenues, non seulement, d'arbitrer entre divers types de contrats de travail (CDD, CDI...) en fonction des variations de la demande, des coûts de recrutements ou de productivité qui en découlent, mais aussi, de créer des marchés internes.

La perspective adoptée par les partisans de ce courant consiste à rendre le dualisme des divers contrats de travail un moyen de pression à l'encontre des salariés pour régler certains conflits relatifs à l'intensité de la charge de travail, comme la flexibilité par exemple.

Ainsi, toutes les théories qui expliquent le recours aux travailleurs atypiques tournent autour de deux principales hypothèses, à savoir :

- le recours aux travailleurs atypiques comme moyen de répondre à des fluctuations du plan de charge des entreprises et ;
- comme choix structurel de gestion de la main d'œuvre

Pour tester nos hypothèses un échantillon de 62 entreprises est constitué. elles emploient en moyenne 69 personnes par entreprise. Le taux de syndicalisation est de 0%, sauf pour certaines entreprises où on y trouve des représentants de personnel. Elles font appel à du personnel temporaire dans une proportion moyenne de 55%.

Sur le plan financier, ses entreprises enregistrent des profits et poursuivent des stratégies d'expansion. elles ont une structure simple de type solaire dotée de 2 à 3 niveaux hiérarchiques avec des responsabilités élargies, parfois confuses. Elles débutent

leur activité avec une poignée de salariés, qui présentent des profils de compétences en complémentarité.

Avec l'accroissement de l'activité, une certaine forme de standardisation de procédure de travail est née, du fait, de la répétition des tâches de travail. Elles considèrent la qualité comme un impératif face aux marchés aux produits du marché informel.

Pour minimiser les risques des aléas de ce dernier, les entreprises adoptent des méthodes de fabrication sur commande et le système de production en petite série, se qui leur procure une certaine souplesse et flexibilité.

Les achats sont calculés en fonction du programme de production assurant ainsi une conduite prudente concernant la politique de provision. Elles ont tendance à moderniser leurs équipements de production et les systèmes de gestion, en entretenant des relations de sous-traitance et de coopérations afin d'amortir les effets de la concurrence. Le recours aux travailleurs temporaires est une pratique très répandue.

L'évolution de l'emploi permanent est en parallèle avec l'emploi des temporaires. Il confère à la structure des effectifs une grande souplesse qui favorise toute régulation du volume d'emploi en fonction du niveau de l'activité caractérisée par une irrégularité. Ils exécutent des tâches décrites préalablement avec une forte division du travail.

Une grande partie de ces travailleurs sont sans qualification et peu spécialisés. Cependant, une certaine mobilité interne entre les postes de travail est assurée,.

Ceci dit, les entreprises étudiées semblent avoir réalisé l'impératif de la flexibilité et témoignent le souhait d'aller vers des organisations plus flexibles. Elles recourent toutes aux travailleurs atypiques, dont, l'intensité et les modalités des usages qu'elles ont font sont hétérogènes.

Les résultats, ainsi obtenus, ne confortent pas l'hypothèse du recours aux travailleurs atypiques comme réponse au besoin d'ajustement, ils tendent plutôt à valider celle d'une gestion structurelle de la main d'œuvre, qui repose sur un désengagement des entreprises vis-à-vis de leurs salariés.

En effet, selon les indicateurs que nous avons construits, ce ne sont pas les entreprises qui font face à l'incertitude qui recourent le plus aux travailleurs atypiques, mais ce sont celles qui présentent des signes de performances économiques élevées.

Il s'agit des entreprises les plus solides en termes de rentabilité de part de marché, les plus grosses et présentes depuis une longue période sur le marché qui recourent le plus à ce genre de travailleurs. S'ajoute à cela, que ce sont aussi celles qui rémunèrent le moins leurs salariés auxquelles recourent fréquemment.

Toutefois, l'utilisation des travailleurs atypiques ne semble pas remettre en cause, dans certain cas, l'emploi des salariés permanents du noyau dur, en l'occurrence, la théorie de la segmentation du marché de travail, par contre, dans d'autre cas, l'utilisation de contrat de travail à caractère atypiques peut concerner aussi des travailleurs qui possèdent des qualifications élevées. Elle est devenue une porte d'accès à l'emploi stable, particulièrement, pour les CDD. Dans ce cadre, l'entreprise cherche à optimiser sa capacité d'adaptation par l'élaboration d'une réflexion prospective et prévisionnelle en matière d'emploi.

Le recrutement et la sélection du personnel sont considérés comme des activités stratégiques de GRH au sein de l'entreprise. Les employeurs attendent du nouvel engagé qu'il mette en œuvre une compétence, c'est-à-dire qu'il amène un savoir-faire.

La formation interne et l'employabilité peuvent toutefois constituer un élément de contrôle de façon où ils permettent de développer les compétences des individus.

Ces derniers commencent, dans la plus part des cas clandestinement avant d'obtenir un contrat de pré-emploi. Ensuite, si la période a été concluante, ils obtiennent un contrat à durée déterminée (CDD), généralement renouvelé, qui conduit, dans les meilleurs cas, à un contrat à durée indéterminée.

La longue période d'intégration permet la mise à l'épreuve de la nouvelle recrue et l'évaluation de ses capacités et de son comportement sur le terrain, par rapport au travail et à ses collaborateurs.

Pour d'autres cas, les formes d'emplois atypiques peuvent être des contrats de travail plus protecteurs (le travail d'un sous-traitant, indépendant...)

Conclusion générale

Conclusion générale

Avec la crise du modèle fordien et celle des années 90, le siècle dernier en ce qui concerne l'Algérie, de multiples tentatives vont être conduites afin d'améliorer l'organisation du travail et renouer avec la croissance. Ainsi, plusieurs pistes sont explorées.

L'option pour le modèle de la flexibilité, par exemple, a conduit à distinguer les travailleurs qui sont liés par contrat à l'entreprise et qui participent à son activité principale (le « centre »), et ceux qui n'y contribuent que de façon secondaire (la « périphérie »). Différentes formes d'emplois qualifiées de particulières apparaissent dès que l'activité est soumise à une forte incertitude, empêchant de raisonner dans la durée.

Alors que, le collectif des travailleurs est segmenté, la mobilité et la pression à la baisse des salaires sont devenues les caractéristiques nouvelles de la relation de travail transformant la main d'œuvre en accessoires. Leur trait commun est d'occuper une position atypique aux marges du travail normal (ou typique).

L'examen de la littérature donne lieu à des modèles qui supposent que le recours aux travailleurs atypiques constitue une réponse aux besoins d'adaptation aux variations du processus de production compte tenu des variations de l'activité.

Les approches appelées de « segmentation » fournissent un cadre pour l'analyse de la diversité des contrats de travail, selon leur durée et leur stabilité appelé des contrats « atypiques ».

L'incertitude qui provient de l'environnement et notamment de la demande, apparaît comme motif principal pour limiter le recours aux CDI. Les entreprises sont tenues, non seulement, d'arbitrer entre divers types de contrats de travail (CDD, CDI...) en fonction des variations de la demande, des coûts de recrutements ou de productivité qui en découlent, mais aussi de développer des marchés internes.

La perspective adoptée par les partisans de ce courant consiste à transformer le dualisme des divers contrats de travail en moyen de pression à l'encontre des salariés pour régler certains conflits relatifs à l'intensité de la charge de travail.

Ceci dit, les deux segments sont différents et ne correspondent ni aux mêmes emplois, ni aux mêmes agents économiques, ni aux mêmes mécanismes de fonctionnement. Et à chaque segment correspond une logique d'ajustement de l'emploi.

Un marché interne, axé sur la flexibilité interne de l'emploi, qui fonctionne sur logique organisationnelle d'affectation des ressources humaines.

Et un marché externe utilisant comme outil la flexibilité externe de l'emploi, relevant d'une logique de coordination marchande.

Ainsi, toutes les théories qui expliquent le recours aux travailleurs atypiques tournent autour de deux principales hypothèses, à savoir :

- le recours aux travailleurs atypiques comme moyen de répondre à des fluctuations et/ou l'incertitude de l'environnement des entreprises et ;
- comme choix structurel de gestion de la main d'œuvre

Aussi, nous avons essayé de clarifier les logiques qui sous tendent l'utilisation des travailleurs atypiques, nous avons accordé une attention particulière aux arguments avancés par les acteurs à l'appui de leur choix à travers les pratiques de gestion des ressources humaines.

Le choix méthodologique s'appuie sur des études de cas fondé sur des observations de terrain. Cette recherche est avant tout qualitative, elle s'appuie sur des confrontations monographiques. Au total, une quarantaine d'entretiens ont été réalisés et complétés par les interviews des inspecteurs du travail contrôlant les entreprises enquêtées.

Pour tester nos hypothèses un échantillon de 62 entreprises est constitué. Elles emploient en moyenne 69 personnes par entreprise. Le taux de syndicalisation est insignifiant même si certaines unités ont des représentants de personnel. Elles font appel à du personnel temporaire dans une proportion moyenne de 55%.

Sur le plan financier, ces entreprises enregistrent des profits et poursuivent des stratégies d'expansion. Elles ont une structure simple ou solaire dotée de 2 ou 3 niveaux hiérarchiques avec des responsabilités élargies, parfois confuses. Elles débutent leur activité avec une poignée de salariés, qui présentent des profils de compétences

complémentaire. Avec l'accroissement de l'activité, une certaine forme de standardisation des procédures de travail est née, du fait, de la répétition des tâches de travail.

Elles considèrent la qualité comme un impératif face aux marchés aux produits du marché informel. Pour minimiser les risques des aléas de ce dernier, les entreprises adoptent des méthodes de fabrication sur commande et le système de production en petite série, ce qui leur procure une certaine souplesse et flexibilité.

Les achats sont calculés en fonction du programme de production assurant ainsi une conduite prudente concernant la politique de provision. Elles ont tendance à moderniser leurs équipements de production et les systèmes de gestion, en entretenant des relations de sous-traitance et de coopérations afin d'amortir les effets de la concurrence.

Elles ont une activité de gestion de personnel qui peut être le fait d'un salarié ou de quelques salariés ou du gérant en général propriétaire particulièrement quant aux recrutements et à la politique de rémunération de l'entreprise. Le recours aux travailleurs temporaires est une pratique très répandue.

L'évolution de l'emploi permanent est en parallèle avec l'emploi des temporaires. Il confère à la structure des effectifs une grande souplesse qui favorise toute régulation du volume d'emploi en fonction du niveau de l'activité caractérisée par une irrégularité. Ils exécutent des tâches décrites préalablement avec une forte division de travail.

Une grande partie de ses travailleurs sont sans qualification et peu spécialisés. Cependant, une certaine mobilité interne entre les postes de travail est assurée.

Ceci dit, les entreprises étudiées semblent avoir réalisé l'impératif de la flexibilité. Il nous semble que l'adoption de système de qualité, les politiques de fourniture des matières premières, l'ajustement du fonctionnement des équipements de production aux variations de la l'utilisation de la main d'œuvre temporaire, témoignent le souhait de ses entreprises d'aller vers des organisations plus flexibles.

Cependant, elles ont tendance à glisser vers l'économie informelle pour répondre à leurs problèmes de gestion et d'environnement.

Elles ont toutes recours aux travailleurs atypiques, mais l'intensité et les modalités des usages qu'elles en font sont hétérogènes. Certaines tendent à abandonner cette pratique,

d'autres au contraire l'intensifient, donnant lieu à une différenciation des stratégies de gestion de la main d'œuvre, celle du besoin d'ajustement et celle de choix structurel de gestion de main d'œuvre indépendamment des variations de l'activité des entreprises.

Il s'agit de l'un des objectifs de cette thèse, d'examiner les deux hypothèses concernant les logiques du recours aux travailleurs atypiques.

A cet effet nous avons développé un certain nombre d'éléments, qui nous ont permis de tester nos hypothèses alternatives, chaque indicateur est mesuré puis comparé avec l'évolution de l'activité d'une part et confronté avec les propos des responsables recueillis lors des entretiens d'autre part. Cela constitue l'un des apports de cette thèse.

0.1. Résultat de la recherche

Les résultats, ainsi obtenus, mettent à mal l'hypothèse du recours aux travailleurs atypiques comme réponse au besoin d'ajustement et tendent plutôt à valider celle d'une gestion structurelle de la main d'œuvre, qui repose sur un désengagement des entreprises vis-à-vis de leurs salariés.

En effet, ce ne sont pas les entreprises qui font face à l'incertitude qui recourent le plus aux travailleurs atypiques, mais ce sont celles qui présentent des signes de performances économiques élevées.

Il s'agit des entreprises les plus solides en termes de rentabilité, de part de marché, les plus importantes, présentes depuis une longue durée sur leur marché qui recourent le plus à ce genre de travailleurs. S'ajoute à cela, que ce sont aussi celles qui rémunèrent le moins leurs salariés auxquels elles recourent.

Toutefois, l'utilisation des travailleurs atypiques ne semble pas remettre en cause, dans certain cas, l'emploi des salariés permanents du noyau dur, en l'occurrence, la théorie de la segmentation du marché de travail.

Par contre, dans d'autre cas, l'utilisation de contrats de travail à caractères atypiques peut concerner aussi des travailleurs qui possèdent des qualifications élevées. Elle est devenue une porte d'accès à l'emploi stable, particulièrement, pour les CDD.

Dans ce cadre, l'entreprise cherche à optimiser sa capacité d'adaptation par l'élaboration d'une réflexion prospective et prévisionnelle en matière d'emploi.

Le recrutement et la sélection du personnel sont considérés comme des activités importantes de GRH au sein de l'entreprise.

Les employeurs attendent du nouvel engagé qu'il mette en œuvre une compétence, c'est-à-dire qu'il amène un savoir-faire. Alors que, seul le coût salarial est connu au moment de l'entrée. Son savoir-faire et le comportement qu'il adoptera ne peuvent être évalués qu'en situation de travail.

Dès lors, ces deux éléments constituent des risques que les employeurs vont tenter de minimiser, notamment par le recours aux contrats atypiques. Ils permettent d'allonger les périodes d'essai. La formation interne et l'employabilité peuvent toutefois constituer un élément de contrôle de façon où ils permettent de développer les compétences des individus.

Mais, celles-ci ne peuvent cependant mettre les compétences de tous les travailleurs au niveau attendu, certains groupes d'entre eux sont définis comme inadaptables. Dans ces conditions, Le problème et l'impossibilité de trouver la bonne personne qui possède la bonne compétence et par suite, d'estimer la durée de sa collaboration. Envisager l'engagement d'un travailleur à long terme dans ces conditions revient à reporter l'incertitude sur la personne que l'employeur désire engager

La complexité de cette exigence explique l'allongement de la période d'intégration imposé aux nouveaux travailleurs. Après une période de travail clandestin ; les travailleurs débutent, généralement, avec un contrat de pré-emploi avant d'obtenir un contrat à durée déterminée, généralement renouvelé, qui conduit, dans les meilleurs cas, à un contrat à durée indéterminée. Au fil de sa progression, le travailleur perd son statut de " périphérique", pour atteindre celui de " central", sans pour autant que le contenu des tâches qu'il effectue soit nécessairement modifié.

La longue période d'intégration permet la mise à l'épreuve de la nouvelle recrue et l'évaluation de ses capacités et de son comportement sur le terrain, par rapport au travail et à ses collaborateurs.

Tant qu'un contrat à durée indéterminée n'est pas conclu, l'entreprise ne prend aucun risque, la relation qui la lie au travailleur s'éteint d'elle-même à un terme préalablement accepté par les deux parties.

Pour d'autres cas, les formes d'emplois atypiques peuvent être des contrats de travail plus protecteur (le travail d'un sous-traitant, indépendant...)

Ainsi, ces résultats ne soutiennent pas l'explication du recours aux travailleurs atypiques par les fluctuations de l'environnement, de l'incertitude ou de la concurrence, mais tendent à appuyer celle d'un choix de mode de gestion de la main d'œuvre.

0.2. Les apports théoriques

Notre recherche, sur, les logiques de l'utilisation des travailleurs atypiques offre des éléments qui nous paraissent intéressants pour comprendre les raisons qui sous-tendent la décision de ce recours dans nos entreprises.

Les secteurs étudiés confirment l'introduction des formes atypiques d'emplois dans le mode de gestion de la main d'œuvre. Ils sont présents dans toutes les CSP.

Nos résultats rejoignent les travaux de PIORE sur la question relative à l'analyse de la segmentation. En effet, la spécificité des qualifications et la segmentation entre emploi stable et instable est le résultat entre autre d'une stratégie de gestion de l'emploi. Cependant sa relation avec l'incertitude reste à discuter

Ils rejoignent aussi ceux d'ATKINSON et FREYSSINET. Ce dernier considère que le recours aux *formes particulières d'emplois* n'est pas lié uniquement à l'instabilité et/ou l'imprévisibilité de la nature de la production. Il parle de « *gestion unifiée des formes d'emplois différenciées* » qui fait partie de la stratégie des groupes français.

D'autres éléments de nos résultats ne rejoignent pas des courants précis mais correspondent à un des travaux réalisés dans d'autres pays tels que les pays membres de l'OCDE. Ces études expliquent les raisons de l'augmentation de l'utilisation des

formes particulières d'emplois²⁶³ elles proposent de les classer en plusieurs catégories (la taille, le secteur...)

Ainsi, nos résultats sur le lien entre la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, et le recours aux formes d'emplois atypiques rejoignent ceux de DAVIS-BLACK et UZZI de même pour ceux qui concernent VOUDOURIS et TARONDEAU, FARASTIER.

0.3. Les apports empiriques

Les études réalisées jusqu'à présent sur le tissu oranais sont limitées. Notre recherche constitue un premier effort d'expliquer les raisons des responsables d'entreprises des PME oranaises, pour l'utilisation des travailleurs atypiques.

Elle peut constituer une plateforme pour les responsables d'entreprises, afin d'asseoir une politique d'emploi basée sur les emplois atypiques. Elle est déclinée en pratiques managériales qui représentent les différentes activités de la fonction de GRH (planification des effectifs, analyse des emplois et es compétences...).

Notre étude est la première à proposer un ensemble d'indicateurs pour vérifier l'évolution de l'utilisation des formes d'emplois atypiques, dans l'entreprise à Oran.

0.4. Les limites de la recherche

Notre engouement de présenter des résultats crédibles au niveau académique, qui a accompagné le cheminement des différentes étapes de la recherche, nous a permis de construire un travail que nous souhaitons être le plus **scientifique** possible. Cependant, certains éléments ont pu être interférés au cours de son développement. Ils constituent à la fois des limites et des prolongements futurs de ce travail.

²⁶³ Appelé aussi « emplois contingents » ou « arrangements d'emplois flexibles »

- Les résultats obtenus concernent uniquement l'ensemble des entreprises basées à Oran et qui composent notre échantillon, ils ne peuvent pas être généralisés pour l'ensemble des entreprises algériennes.
- Dans le contexte de la région d'Oran, le degré de saturation de nos entretiens a procuré à notre recherche une certaine validité. Le degré de saturation était à hauteur d'une vingtaine d'entreprises, or, nous avons continué jusqu'à une quarantaine d'entretiens, dans un souci purement d'étayer le caractère de robustesse à nos résultats.
- Pour des fins méthodologiques, ce travail a nécessité le recueil et le traitement de plusieurs sources d'informations. Elles ont été traitées de manière manuelle. Ce choix est volontaire, car, au départ de notre travail, nous ne connaissions rien sur la réalité qui existait dans les entreprises, nous avons préféré traiter nous-mêmes tous les aspects concernant les flux d'informations,
- Tout au long de ce travail, nous nous sommes limités à l'étude de la flexibilité dite, numérique. Les autres types de flexibilité n'ont pas été abordés.
- Durant notre travail, l'étude de l'évolution des formes d'emplois en Algérie depuis l'indépendance, nous a paru utiles, mais par manque de temps, nous avons préféré l'aborder dans nos futures recherches.
- Durant notre enquête de terrain, nous nous sommes toujours posé la question de notre impartialité et/ou de notre neutralité, chose que nous espérons réaliser durant notre travail.

0.5. *Les perspectives de la recherche*

Vouloir faire aboutir ce travail de recherche a nécessité de faire des choix, méthodologiques. Ceci dit, au cours de l'évolution de notre travail, nous voulions aborder certains sujets qui nous paraissaient intéressants, mais, pour des raisons de choix théoriques, nous avons préféré les traiter ultérieurement.

- Nous souhaitons entamer des analyses sur les raisons de choix pour départager entre les deux alternatives de nos hypothèses.
- Nos entretiens avec les responsables d'entreprises nous ont permis d'ouvrir d'autres pistes de réflexions. Il s'agit d'étudier les rapports de forces qui existent entre les deux segments d'emplois (travailleurs dont l'emploi est stables CDI et

ceux dont l'emploi est instable, les formes d'emplois atypiques), et par conséquent, aborder les principes de fonctionnement du marché interne et le rôle des ses emplois sur l'évolution de la segmentation en Algérie.

- Il s'agit d'aborder aussi la question relative au rôle du chômage. Est-ce que le taux élevé du chômage n'a pas un rôle dans l'émergence du processus de segmentation. De même pour le taux de syndicalisation.

Bibliographie générale

Bibliographie générale

1. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, Ed : Heures et Techniques, Paris, 1974
2. AOKI JM., Economie japonaise. Information, motivation et marchandage, Ed : Economica, 1991, Paris.
3. ARTUS P et P.A. MUET, Investissement et emploi, Ed : Economica, Paris, 1986.
4. ARTUS P, Flexibilité du marché du travail, croissance potentiel et emploi, Risques, N° 71, Septembre 2007, pp 2530.
5. ATKINSON J. et N. Meager, Is" flexibility" just a flash in the pan? Personnel management, septembre. 1986.
6. ATKINSON J., Flexibility, uncertainty and manpower management, Institute of Manpower Studies, Report N° 89, University of Sussex, Brighton, 1985
7. ATKINSON J., Flexibility: Planning for an uncertain future, Manpower Policy and Practice, N° 1, 1985, pp : 25-29.
8. ATKINSON J., Flexibility or fragmentation ?, Labour and Society, N° 12, 1987, pp: 87-105,
9. ATKINSON J., Manpower strategies for flexible organizations, Personnel Management, August, 1984, pp. 28-31.
10. AUDIRAC PA., C. JOURDAIN, L'évolution du travail intérimaire, Problèmes économiques, N° 2579, du 26 août 1998, Paris, pp 29-32.
11. AVENTURE J, L'objectif de flexibilité dans la stratégie de la firme, Revue d'économie politique, N° 5, 1979, pp. 577-593.
12. Barbier J. C. et H. Nadel, La Flexibilité du travail et de l'emploi, Ed : Flammarion, Paris, 2000.

13. BECKER G., Human capital: a théoretical and empirical analysis with special reference to education, Ed: National Bureau of Economic Research, 3eme edition, 1993, (390 p)
14. BELKACEM R., L'institutionnalisation du travail intérimaire en France et Allemagne, Ed : l'Harmattan, Paris, 1998. (247 p)
15. BELLOULA T, Droit du travail, Ed : Dahlab, coll. droit pratique, Alger, 1994, 739 p
16. BLANCHOT M., Le travail temporaire dans la CEE, Problèmes économiques, N° 2185, du 25 juillet 1990, Paris, pp : 6-10.
17. BOIVIN J., Le défi de la gestion de l'emploi, Ed : Presses Université Laval, Québec, 1991,.(159p)
18. BOURNOIS F. et BARBET J, Qu'est ce que la GRH, Encyclopédie de gestion, 2eme édition, Ed : Economica, 1997, p : 2732-2752
19. BOURREAU C. -DUBOIS et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006. (403 p)
20. BOYER R. & JP. DURAND, L'après fordisme, Ed : Syros, Paris, 1998.
21. BOYER R., La flexibilité du travail en Europe, Ed : La découverte, 1986, Paris, P : 319
22. BRADELLI P., Le modèle de la production flexible, Ed : Presses Universitaires de France, coll : Que sais-je ?Paris, 1996, 128 p
23. BRUNHES B., la flexibilité du travail : réflexion sur les modèles européens, Problèmes économiques, No 2125 du 17 MAI 1989, Paris.
24. BRUNHES B., La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles Européens, Droit Social, N° 3, Mars 1989, Paris, pp 251-255.
25. BUCKI J.et Y. PESQUEUX, de la flexibilité stratégique à la flexibilité dynamique, Revue française de gestion, septembre-octobre, 1992, N° 90, Paris
26. BUNEL M., L'utilisation des modes de flexibilité par les établissements français, Travail et Emploi, n° 106 Avril-juin 2006, pp 7-24.

27. CAHUC P. et A. ZYLBERBERG, Economie du travail : La formation des salaires et les déterminants du chômage, Ed : De Boeck, Bruxelles, 1996. (608 p)
28. Caire G., Précarisation des emplois et régulation du marché du travail, Sociologie du Travail, Vol. XXIV, n 2, 1982, p. 135-157.
29. CANDAU P., gestion des ressources humaines et compétitivité, Revue française de gestion, Janvier-Fevrier 1983, Paris, pp 43-51.
30. CHRPEINTIER P, Organisation et gestion de l'entreprise, ed :NATHAN, Paris, 1997, 362 p
31. CLERC D., Emploi : peut-on concilier sécurité et flexibilité ?, Alternatives économiques, N° 68, 2eme trimestre 2006, Paris.
32. COASE R, La firme le marché et le droit, ed : diberot multimédia, 1997, Bruxelles,
33. COASE R., La firme le marché et le droit, Traduit par A. DURAL et B. ALIOUAT, Ed : diberot multimédia, 1997, Bruxelles, (274 p)
34. COASE R., la nature de la firme, Revue française d'économie, Paris, 1987, pp 201-203.
35. COHENDET P et LLERENA P, Evolution des process productifs : la flexibilité n'est pas tout, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1987, N° 63, Paris, pp 80-83
36. COHENDET P., & P. LLERENA, Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise, Revue d'économie industrielle, N° 51, 1990, (pp : 141-165)
37. CORIAT B., L'atelier et le robot, Ed : Christian bourgeois, 1994. (302 p)
38. DAUMAS J. C., P. LAMARD et L. TISSOT, Les territoires de l'industrie en Europe : Entreprise, régulation et trajectoire (1750-2000), Ed : Presses Université de Franche-Comté, 2007. (476 p)

39. De MAILLARD et al, L'éclatement de la collectivité de travail : observations sur les phénomènes d'extériorisation de l'emploi, Droit Social, Septembre- Octobre 1979, pp 323-338
40. DE NANTEUIL M, Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité. Travail et Emploi, N° 89, Janvier 2002, p 65-78
41. DE TERSSAC G., Organisation du travail et sociologie, Revue Française de Gestion, N° 96.
42. DEJOUX C. et A. DIETRICH, Management par les compétences : Le cas de manpower, Ed : Pearson Education France, 2005. (234 p)
43. DEMERY-LEBRUN M., Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises aérospatiales, Les notes de LIRHE, N° 425, 16e Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine -15 et 16 septembre 2005
44. DEMETZ H., L'entreprise dans la théorie économique, Problèmes Economiques, n° 2565-2566 du 22-29 Avril 1998
45. DENEUVE C., Le contrat de travail temporaire est-il un emploi précaire ?, Problèmes économiques, N° 2729 du 26 septembre 2001, p 23.
46. DENIZET I., P. FORGEAS et G. HIRSCH, La planification stratégique des industries à haute technologies, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1987, Paris, pp 19-26.
47. DHYNE E. et B. MAHY, Dualisme et transition individuelle sur le marché belge du travail, in, D. De LA CROIX et F. DOCQUIER, Capital humain et dualisme sur le marché du travail, Ed : De Boeck, 2002. (512 p)
48. DOERINGER P. M. PIORE, International labor market and manpower analysis, Ed : Heath Lexington Books, 1971.
49. DONNADIEU G., la flexibilité de l'organisation du travail et de la production. Problèmes économiques, No 2614 du 28 AVRIL 1999, Paris.

50. DONNADIEU G., Les nouvelles régulations dans une entreprise en mutation, *Personnel*, n°395, décembre 1998 (pp 21 -23)
51. DORE R., J. BOUNINE-CABALE et K. TAPIOLA, Le Japon à l'œuvre : emploi et flexibilité, Ed : OCDE, 1989, Paris.
52. Dossier EMPLOI, La flexibilité, un plus pour l'emploi ?, Alternatives économique, N° 66, 4^{ème} trimestre 2005, pp : 30-38
53. DUMAS J.C., P. LAMARD et L. TISSOT, Les territoires de l'industrie en Europe (1750-2000), Ed : Presses Université de France-comté, 2007. (776 p)
54. EVERAERE C. management de la flexibilité, Ed: Economica, coll.: Gestion, Paris, 1997, 203 p.
55. EVERAERE, Des couts aux investissements des transactions. Pour un renversement de la théorie de Williamson, Revue française de d'économie, été 1993.
56. EVERAERE, Emploi travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, Revue française de gestion, juin – juillet – août 1999, n°124.
57. FARASTIER D.A, la gestion de ressources humaines au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise, Revue française de gestion, Mars-Avril-Mai 1995, pp 43-55.
58. FAVEREAU O., Marché interne, marché externe, Revue économique, N° 2, Vol. 40, 1989, Paris, PP 273-328
59. FERHAOUI M., Contrat à durée déterminée (CDD), flexibilité quantitative et organisation de travail : cas de l'entreprise Sonatrach, Mémoire de Magister es sciences commerciales option Management des Ressources Humaines, *Université d'Oran*, 2001.

60. FERRARY M., Dualisme du marché du travail de la firme. Investissement de forme, coûts de transaction et comportements stratégiques des acteurs sociaux, Revue française d'économie, Volume 9, N° 4, Paris, 1994, p. 85 – 135
61. FORSE M. du dualisme a la flexibilité du travail, Problèmes économiques, N° 2088 du 31.08.1988, pp : 08-15.
62. FOSSAERT R., Pourquoi et comment normaliser le travail atypique ?, Droit social, N° 7-8 du Juillet-Août 1981, pp 494-512
63. FOUCARDE B.. « 45 ans d'évolution des situations particulières. », Problèmes économiques. No 2324 du 05/05/1993, PARIS.
64. FOUDEMIAT M., Sociologie des organisations, Ed : Pearson Education, Paris, 2007, P : 91. (300 p)
65. FOURNIER G., B. BOURASSA et K. BEJI, Travail atypique récurrent et expérience de précarité : Un regard exploratoire, in, G. FOURNIER, B. BOURASSA et K. BEJI (sous la dir), La précarité du travail : Une réalité aux multiples visages, Ed : Les Presses de l'Université Laval, Québec, 2003. (220 p)
66. FREEMAN R. La flexibilité est-elle une solution au problème de l'emploi, Alternatives Economiques, N° 135, mars 1996.
67. FREYSSINET J, Les trois inflexions des politiques de l'emploi, Alternatives économiques, N° 210, Janvier 2003, pp38-45.
68. FREYSSINET J., Nouvelles formes d'emplois et précarité : comparaisons internationales, Droit Social, N° 4, Avril 1989, pp 293-300.
69. GAGNON Y-C., L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation, Ed : Presses de l'université du Québec, 2005, 128 p.
70. GAUTIE J, Les politiques de l'emploi, Ed : Vuibert, Paris, 1993, 208 p
71. GAUTIE J., Flexibilité et/ou sécurité : La France en quête d'un modèle, Cahiers Français, N° 330, Paris, 2006.

72. GAUTHIER B, Recherche sociales : De la problématique à la collecte des données, Ed : Presses de l'université de Québec, 2003, 619 p.
73. GAZIER B., Economie du travail et de l'emploi, 2eme édition, Ed : Dalloz, 1992, Paris, p :223
74. GERME, Les nouvelles formes d'emploi : Le travail intérimaire, critiques de l'économie politique, No 5, 1978, PARIS.
75. GERWIN D., Manufacturing flexibility: A strategic Perspective, Management Science, N° 4, vol 39, 1993, p 395-410.
76. GHOSHAL S., D. MORAN et C.A. BARLETT, Employment security, employability and sustainable competitive advantage, in, J. GUAL et J.E. RICART (sous la dir), Strategy, organization and the changing nature of work, Ed: Edward Elgar, UK, 2001. (250 p)
77. GILBERT P., La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1999, Paris, pp 67-75.
78. GODET M, Manuel de prospective stratégique, Ed : dunod, vol 2, Paris, 364 p
79. GOMBAULT A., la méthode des cas, in, Management des ressources humaines, ouvrage coord. Par P. ROUSSEL & F. WACHEUX, Ed : De boeck, Bruxelles, 2006, pp : 31-64
80. GOUSTY Y., Le génie industriel, Ed : Presses Universitaires de France, coll. : Que sais-je ?, Paris, 1998, 128 p
81. GUILLON R., Les syndicats dans les mutations et la crise de l'emploi, Ed : l'Harmattan, Paris, 1997. (191 p)

82. HADDAD D et H. HALIMI, Flexibilité du travail ou flexibilité de l'emploi ?, Personnel, N° 399, Mai 1999, p 36-40.
83. HEMPEL C., Eléments d'épistémologie, Ed : Armand Colin, Paris, 1972. 184 p.

84. HENRIET B, La gestion des ressources humaine face aux transformations organisationnelles, Revue française de gestion, Juin-Juillet-Août 1999, Paris, pp : 83-93.
85. HOUBEN H et M. INGHAM, Par quel système remplacer le fordisme ?, Problèmes économiques, N° 2458 du 07.02.1996, pp : 1-11
86. HUYNH K. et D. BESANCENOT, Economie industrielle, Ed: Bréal, Paris, 2004. (216 p)
87. JARDIN E., Mutation et organisation du travail, Ed : Bréal, Paris, 2005. (128 p)
88. j JETIN B., La flexibilité du travail en Corée du sud, Revue Tiers Monde, N° 154, avril-juin 1998, Paris, (pp : 403-423)
89. KUTI O., La sociologie et l'intervention : Enjeux et perspectives, Ed De Boeck, Bruxelles, 2000. (384 p)
90. LALLEMENT M. et J. F. LE FEVRE-FARCY, Les formes d'organisation de travail et de l'entreprise, in, M. LALLEMENT (dir.), Travail et emploi, le temps des métamorphoses, Ed : l'Harmattan, Paris. (280 p)
91. LANANI M., Flexibilité ou précarité de l'emploi ? Problématique du contrat de travail a durée déterminée, Revue Algérienne du travail, Institut national du travail, Alger, N° 23, 1998, pp 61-80.
92. Laure Pitti, catégorisation ethnique au travail, un instrument de gestion différenciée de la main d'œuvre, Histoire & Mesure, N° : XX – 3 / 4, 2005
93. LE DEM J et F. LERAIS, Où va la productivité du travail ? Une comparaison entre grands pays industriels, Economie et Statistique, N° 237-238, Novembre-décembre 1990, pp : 49-67.
94. LEBORGNE D., Concertation et performance économique, vers de nouveaux modèles ?, in, Actes du 12eme colloque de l'association d'économie politique,

- Nouvel ordre productif et polarisation des territoires : une analyse comparative fondée sur la France et l'Italie, Ed : Presses de l'Université de Québec, 1995. (pp 305-338)
95. LEBORGNE D., De la réorganisation du travail au partenariat régionale, in, R. BLOUIN (dir), La réorganisation du travail : Efficacité et implication, Ed : Presses Université Laval, Québec, 1995. (233 p)
96. LINHART D., Le torticolis de l'autruche, Ed : Seuil, 1991.
97. LOREAL A., Flexibilité : les transferts de personnel inter-établissements, Problèmes économiques, N° 1977, du 04 juin 1986, pp 15-16.
98. LIVIAN Y-F, L'intervention en entreprise, in, Encyclopédie de ressources humaines, coordonné par ALLOUCHE J., Ed : Vuibert, p769-777.
99. LOUART P., L'apparente révolution des formes organisationnelles, Revue française de gestion, n° 107, janvier-fevrier, 1996, pp 74-85.
100. MAGAUD J., Vrais et faux salariés, Sociologie du travail, Vol. XVI, n 1, 1974, p. 1-18.
101. MAILLEFERT M., L'économie du travail, Ed : Studyrama, 2004. (176 p)
102. MEILLAND C., Flexibilité sans précarité ?, Chronique internationale de l'IRES, n° 97 - novembre 2005, pp 48-59.
103. Mercure D. et coll., Les nouveaux modèles de qualification fondés sur la flexibilité: entre la professionnalisation et la taylorisation du travail, Relations industrielles, vol. 54, no 1, 1999
104. MERCURE D., Les formes de flexibilité, Sciences Humaines, Décembre 1997, Paris,
105. MERCURE D., Logique du capital et vulnérabilités sociales : les effets de l'impartition flexible, in, V. CHATEL et M. H. SOULET, Agir en situation de vulnérabilité, Ed : Les Presses de l'Université Laval, Québec, 2003, p : 42 (pp 29-50)

106. MERCURE D., Une société-monde ? : Les dynamiques sociales de la mondialisation, Ed : De Boeck, Bruxelles, 2001. (p 335)
107. MICHEL F, Le travail temporaire dans l'industrie en France, Problèmes économiques, N° 1618 du 11.04.1979, p : 23-26.
108. MICHON F, « le travail temporaire en milieu industriel : Incidences sur les conditions de travail et la santé des travailleurs », le travail humain, tome 54, No 1, 1991, PARIS.
109. MICHON F., flexibilité et marché du travail, Cahiers français, MAI/JUIN 1987, No 231.
110. Mintzberg H., Structure et dynamique des organisations, Ed : Les éditions d'organisation, Paris, 1982.
111. OCDE, La flexibilité fonctionnelle du travail, Problèmes économiques, N° 2020 du 15.05.1987, pp26-32
112. OUDET S. F., Organisation du travail et développement des compétences, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006. (321 p)
113. PARINI L., T.H. BALLMER-CAO et S. DURRER, Régulation sociale est genre, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006. (259 p)
114. PIORE M.J, Dualism in the labormarket, Revue économique, n° 1, 1978.
115. PIORE M. & C. SABEL, Les chemins de la prospérité : De la production de masse à la spécialisation, Ed : Hachette, Paris, 1989.
116. POLLERT A., L'entreprise flexible : réalité ou obsession ?, sociologie du travail, N° 1, 1989, Paris, (pp 75-92)
117. PUEL H., Emploi typique et représentation du travail, Droit social, N° 7-8 du Juillet-Août 1981, pp 489-492.

118. REIX R., La flexibilité des entreprises, Ed: Cujas, 1979
119. REIX R., La flexibilité, *in* P.JOFFRE et Y.SIMON, Encyclopédie de gestion, deuxième édition, vol.2, Paris, 1997, pp: 1411-1420.
120. REYNAUD J.D, « les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », Revue Française de sociologie, No 1/88, Paris.
121. REYNAUD R., Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale, Ed : Armand Collin, Paris, 1997. (348 p)
122. RISPALSSEL P. et F WACHEUX, management des ressources humaines : Méthodes de recherches en sciences humaines et sociales, Ed de Boeck, Bruxelles, 2006.
123. ROUX F, Le travail temporaire : Un atout pour la gestion des RH dans les PME, Personnel, N° 426, Janvier 2002, p 52-60
124. SARIN E., Introduction conceptuelle à la sociologie des organisations, Ed : l'Harmattan, Paris, 2003. (347 p)
125. SEVESTRE P, Qualification de la main d'œuvre et productivité du travail, Economie et Statistique, N° 237-238, Novembre-décembre 1990, pp : 109-117.
126. SOLANS H., L'économie politique mise à nu par la question sociale même, Ed : l'Harmattan, 2008, Paris. (387 p)
127. TARONDEAU J.C., Approches et formes de la flexibilité, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1999, n°123, paris,
128. TARONDEAU JC, L'évolution de la gestion industrielle, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1988, pp 24-43.

129. TARONDEAU JC. & D. GERWIN, La flexibilité dans les processus de production : le cas de l'automobile, Revue Française de gestion, N° 46, 1984
130. TARONDEAU JC., La flexibilité dans les entreprises, Ed : Presses universitaires de France, collection Que sais-je ? Paris. 1999,. 127 p.
131. THEVENOT N. et J. VALENTIN, Dynamique de la sous-traitance et transformation du rapport salariale, in, G. RESSELET (dir), Transformation du capitalisme contemporain, Ed : l'Harmattan, 2007, pp : 431-468). (637 p)

132. THIEBAULT C., la nature de la firme, traduction française de l'ouvrage de R.H. COASE, Revue française d'économie, NS, pp 201-203
133. THUDEROZ C., Histoire et sociologie du management, Ed : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 2006. (420 p)
134. TUIETART R-A. et All, Méthodes de recherche en management, Ed : Dunod, Paris, 1999, 536 p
135. WACHEUX F, Méthode qualitative et recherche en gestion, Ed : Economica, Paris, 1996. 294 p.
136. WOODWARD J., Industrial organization : Théory and practice, Ed : Oxford University Press, London, 1965

Table des matières

AVANT-PROPOS	6
LISTE DES ABREVIATIONS	7
SOMMAIRE	9
INTRODUCTION GENERALE	10
0.1. GENERALITES	11
0.2. LE CADRE DE LA RECHERCHE	15
0.3. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	18
0.4. PLAN DE TRAVAIL ET SEQUENCE DES CHAPITRES	22
0.5. METHODOLOGIE DE RECHERCHE EMPIRIQUE.....	25
0.5.1. <i>La posture de la recherche</i>	25
0.5.2. <i>Mode opératoire de la recherche</i>	26
0.5.3. <i>Mode de recueil des informations</i>	28
0.5.4. <i>Le traitement des informations</i>	28
CHAPITRE 1 : MUTATIONS DU SYSTEME PRODUCTIF ET EMERGENCE DE L'EMPLOI ATYPIQUE	29
SECTION 1 : LA CRISE ET LA MUTATION DU SYSTEME PRODUCTIF	31
1.1. <i>Le déclin du taylorisme</i>	31
1.2. <i>Le changement du mode de production</i>	32
1.2.1. A la quête de la croissance	32
1.2.2. Vers une nouvelle organisation de travail, néo ou post-tayloriste.....	33
1.2.3. Vers des modes flexibles	34
1.2.4. Les axes de changements	40
1.2.4.1. L'effacement des frontières	40
1.2.4.2. La flexibilité des structures.....	40
1.2.4.3. Le mode de fonctionnement (ou de management)	41
1.3. <i>Vers la flexibilité de l'organisation du travail</i>	41
1.3.1. Le modèle de standardisation	42
1.3.2. Le modèle de variété.....	42
1.3.3. Le modèle de réactivité	44
SECTION 2 : CLARIFICATION DES TERMES LIES AUX FORMES D'EMPLOIS ATYPIQUES	45
2.1. <i>Aspects conceptuels</i>	45
2.1.1. Les formes d'emplois (en général)	46
2.1.2. Les différentes formes d'emplois atypiques	47
2.1.3. L'évolution des formes d'emplois	49
2.1.4. La précarité de l'emploi.....	51
2.1.5. Particularité et précarité	53
2.2. <i>Les raisons de développement des formes d'emplois</i>	55
2.3. <i>Du marché dual au marché flexible</i>	57
2.3.1. Du marché externe à la flexibilité externe	60
2.3.2. Du marché interne à la flexibilité interne.....	63
CONCLUSION (CHAPITRE 1)	67

CHAPITRE 2 : LES DIFFERENTS MODELES DE FLEXIBILITE	69
SECTION 1 : POURQUOI LA FLEXIBILITE ?	72
1.1. <i>Définition de la flexibilité</i>	74
1.2. <i>Les domaines de la flexibilité</i>	78
1.2.1. La flexibilité des produits	78
1.2.2. La flexibilité des processus de production	79
1.2.3. La flexibilité de l'organisation de l'entreprise	79
1.3. <i>Typologie de la flexibilité</i>	80
1.3.1. Flexibilité financière	80
1.3.2. Flexibilité technique	80
1.3.3. Flexibilité fonctionnelle	81
1.3.4. Flexibilité numérique	81
1.4. <i>Flexibilité et pratiques de GRH</i>	84
1.5. <i>L'entreprise flexible</i>	86
SECTION 2 : FACTEURS STIMULANT LE RECOURS AUX FORMES D'EMPLOIS ATYPIQUES.....	88
2.1. <i>Les avantages du recours aux formes d'emplois atypiques</i>	89
2.1.1. Une offre de travail abondante.....	90
2.1.2. Les mesures d'aides à l'embauche	90
2.1.3. La compétition entre les différents statuts de travailleurs	90
2.1.4. L'allongement de la période d'essai	91
2.1.5. Un ajustement souple	91
2.1.6. Moins d'avantages	92
2.2. <i>Les inconvénients du recours aux formes d'emplois atypiques</i>	92
2.2.1. La chute de la productivité.....	92
2.2.2. Insatisfaction et turn-over.....	93
2.2.3. Efficacité collective compromise.....	93
2.2.4. Une gestion de compétences compromise.....	94
2.2.5. Une autonomie compromise	96
2.2.6. Les accidents de travail	96
SECTION 3 : CADRE JURIDIQUE	97
3.1. <i>L'évolution du droit de travail en Algérie</i>	97
3.1.1. Période de transition (1962 – 1971).....	97
3.1.2. Le statut général des travailleurs SGT (1971-1989).....	98
3.1.3. Période après la promulgation de la constitution de 1989 (1989 à nos jours).....	98
3.2. <i>L'évolution des formes de contractualisation de la relation de travail</i>	100
CONCLUSION (CHAPITRE 2)	107

CHAPITRE 3 : PRATIQUES D'UTILISATION DES FORMES D'EMPLOIS ATYPIQUE..... 110**SECTION 1 : OBJECTIF DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE ET CARACTERISTIQUE DE L'ECHANTILLON 112**

1.1.	<i>Objectif de la recherche empirique</i>	112
1.2.	<i>Méthode de collecte des données</i>	112
1.2.1.	Les modes de collecte.....	114
1.2.2.	Méthode d'analyse	117
1.2.2.1.	Procédures de l'analyse thématique.....	120
1.2.2.2.	Les outils de l'analyse thématique.....	121
1.3.	<i>Les caractéristiques de l'échantillon</i>	123
1.3.1.	Les activités des entreprises et la structure de la hiérarchie.....	124
1.3.2.	La taille des entreprises	125
1.3.3.	La performance financière des entreprises	125
1.3.4.	La structure organisationnelle	126
1.3.5.	L'organisation de la production.....	127
1.3.6.	L'organisation du travail	130
1.4.	<i>Description des travailleurs des entreprises de l'échantillon</i>	135

SECTION 2 : LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PME ENQUETEES..... 138

2.1.	<i>Configuration de la GRH</i>	138
2.1.1.	L'organisation du travail	138
2.1.2.	La planification des ressources humaines	139
2.1.3.	Analyse et description des emplois	140
2.1.4.	La gestion de l'emploi.....	140
2.1.4.1.	Le recrutement	140
2.1.4.2.	Sélection de personnel.....	141
2.1.4.3.	La période de l'intégration	142
2.1.5.	Rémunération	143
2.1.6.	Evaluation de personnel	145
2.1.7.	La formation	146
2.1.8.	La gestion de carrière	147
2.1.9.	La communication	148
2.1.10.	Hygiène et sécurité au travail (HSE).....	149
2.2.	<i>Confrontation des cas</i>	149
2.3.	<i>Bilan de recours aux emplois atypiques par les pme</i>	151
2.3.1.	Evolution du recours aux emplois atypiques	151
2.3.2.	Evolution de recours aux travailleurs temporaires par rapport au chiffre d'affaire	156
2.3.3.	Evolution de recours aux travailleurs temporaires par rapport à La taille des entreprises	158
2.4.	<i>La logique d'usage des contrats de travail atypiques</i>	158
2.4.1.	Les taux de conversions.....	159
2.4.2.	Profils des temporaires.....	160
2.4.3.	Réponse aux besoins d'ajustement face à l'incertitude	162
2.4.3.1.	Fluctuation des ventes	162
2.4.3.2.	La part de marché et la position concurrentielle	164
2.4.3.3.	Fluctuation de la production.....	165
2.4.4.	Stratégie de gestion de la main d'œuvre.....	166
2.4.4.1.	Le coût du travail	166
2.4.4.2.	La rupture des contrats de travail (licenciement)	168
2.4.4.3.	Le recours à la sous-traitance	168
2.4.5.	Les raisons qui sous-tendent le recours aux contrats de travail atypiques	169

2.4.5.1.	Essai de Validation de la première hypothèse	169
2.4.5.2.	Essai de Validation de la deuxième hypothèse	170
2.4.5.3.	Quelques éléments justifiant la décision de recours au travail atypique	171
CONCLUSION (CHAPITRE 3)		172
CONCLUSION GENERALE		175
0.1.	RESULTAT DE LA RECHERCHE	179
0.2.	LES APPORTS THEORIQUES.....	181
0.3.	LES APPORTS EMPIRIQUES	182
0.4.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	182
0.5.	LES PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE	183
BIBLIOGRAPHIE GENERALE.....		185
TABLE DES MATIERES		200
LISTE DES TABLEAUX		204
LISTE DES FIGURES		209
LES ANNEXES.....		210
ANNEXE 1 : LISTE DES ENTREPRISES RETENUES DANS LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU AU NIVEAU DE LA REGION ORANAISE		211
ANNEXE 2: REPARTITION DE L'EFFECTIF PAR CSP ET PAR SECTEUR D'ACTIVITE		218
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN		223
ANNEXE 4 : CANEVAS TYPE UTILISE DANS L'ANALYSE VERTICALE.....		228
ANNEXE 5 : CANEVAS TYPE UTILISE DANS L'ANALYSE HORIZONTALE		232
ANNEXE 6 : CANEVAS TYPE UTILISE DANS L'ANALYSE THEMATIQUE		234
ANNEXE 7 : CANEVAS TYPE UTILISE POUR PRESENTER LE RAPPORT A L'ENTREPRISE		246
ANNEXE 8 : CANEVAS TYPE UTILISE POUR PRESENTER LA MONOGRAPHIE DES ENTREPRISES.....		253

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Grille de recueil des informations : CORE	26
Tableau N° 2 : Typologie de flexibilité numérique	84
Tableau N° 3 : Signification de la grille C.O.R.E	116
Tableau n° 4 : Les thèmes du traitement des informations	
121	
Tableau N° 5 : Répartition des entreprises par secteur d'activité	127
Tableau N°6 : Distribution des effectifs des entreprises de l'échantillon	
128	
Tableau n° 7 : Chiffre d'affaire des entreprises de l'échantillon	130
Tableau n°8 : Nature des systèmes de qualité des entreprises	
132	
Tableau n° 9 : Typologie de processus de production	
133	
Tableau n° 10 : Système de travail des entreprises	
136	
Tableau n° 11 : Les pratiques de l'organisation de travail	
139	
Tableau n°12 : Répartition des effectifs de l'échantillon par secteur	
141	
Tableau n°13 : Répartition des effectifs de l'échantillon par CSP	
142	
Tableau N°14 : L'état de l'effectif temporaire par rapport à l'effectif total (2011)	
159	
Tableau N° 15 : Le taux moyen de recours à l'emploi temporaire	
160	

Liste des graphes et de figure

Graphe N° 1 : Evolution de l'emploi permanent	104
Graphe N° 2 : l'évolution de la part de l'emploi permanent par rapport à l'emploi total	105
Graphe N°3 : L'évolution de l'emploi temporaire 106	
Graphe N° 4 : L'évolution de la part de l'emploi temporaire par rapport à l'emploi total	106
Graphe N ° 5 : L'évolution de la part de l'emploi permanent et temporaire	107
Graphe N° 6 : La répartition des entreprises par secteur	127
Graphe N° 7 : La répartition des effectifs des entreprises de l'échantillon 129	
Graphe N°8 : répartition du chiffre d'affaires de l'échantillon	130
Graphe N° 9 : La part de l'emploi atypique par rapport à l'effectif 137	
Graphe N° 10 : Le taux de recours à l'emploi temporaire 161	
Graphe N° 11 : Evolution du taux de recours à l'Emploi atypiques et le niveau de Chiffre d'affaire 163	
Graphe N° 12 : Evolution du taux de recours à l'Emploi atypiques et le niveau de Chiffre d'affaire dans le secteur des services 164	
Graphe N°13 : Evolution du taux de recours à l'Emploi atypiques et le niveau de Chiffre d'affaire dans le secteur de l'industrie 165	
Graphe N° 14 : Evolution du taux de recours à l'Emploi atypiques	

et le niveau de Chiffre d'affaire dans le secteur du commerce

166

Graphe N° 15 : Part des temporaires par rapport à la taille de l'entreprise

167

Graphe N° 16 : Taux de conversion TEMPORAIRE/CDI sur l'échantillon 170

Graphe N° 17 : Evolution du chiffre d'affaire et la moyenne d'utilisation des travailleurs temporaires

174

Graphe N° 18 : Evolution du CA par rapport à la moyenne d'utilisation des temporaires dans le secteur de l'industrie

175

Graphe N° 19 : Evolution du CA par rapport à la moyenne d'utilisation des temporaires dans le secteur des services

176

Graphe N° 20 : Evolution du CA par rapport à la moyenne d'utilisation des temporaires dans le secteur du commerce

177

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : Formes d'emploi, des formes anciennes aux formes nouvelles 50

Les annexes

Annexe 1 : Liste des entreprises retenues dans le programme de mise à niveau au niveau de la région oranaise

Annexe 1

Liste des entreprises retenues dans le programme de mise à niveau au niveau de la région oranaise

Entreprise	activité	Typologie	Wilaya
1	ÉTUDE, CONCEPTION MÉTALLIQUE ET INDUSTRIELLE	GPME	Oran
2	Transformation Industrielle du Papier	ME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
3	Industrie Mécanique Et Plasturgie	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
4	CONSTRUCTION NAVALE EN COMPOSITE	PE	Oran
5	Fabrication des Câbles Pour Véhicules	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
6	LABORATOIRE D'ANALYSE DE LA QUALITÉ	PE	Oran
7	TRAVAUX PUBLIC & DECORATION ET REHABILITAION DES IMMEUBLES	ME	ORAN
8	LITERIE	TPE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
9	TRANSFORMATION DU PLASTIC ET DU CAOUTCHOU	ME	Oran
10	TRANSPORT MARCHANDISE	PE	Oran
11		TPE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE

12		ME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
13	ÉLECTRONIQUES, ÉLECTROMÉNAGERS, MÉCANIQUES	ME	Oran
14	MAITRISE D'ŒUVRE ,ÉTUDES ET ASSISTANCE A MAITRISE D'OUVRAGE ET CONTRÔLE TECHNIQUE DANS LE BTPH	PE	Oran
15	INSTALLATION INGENIRING INCENDIE	ME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
16	hôtellerie et restauration	PE	Oran
17	transformation des Viandes en Conserve et Matière Grasse	ME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
18	HÔTELLERIE ET RESTAURATION	GPME	Oran
19	FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DES PERSONNELS DES ENTREPRISES EN MANAGEMENT	PE	Oran
20	TRAVAUX PUBLICS	ME	Oran
21	FABRICATION DE PRODUITS PHARMACEUTIQUE	ME	Oran
22	BTPH	ME	ORAN

23		GPME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
24	HÔTEL /RESTAURANT /CAFETERIA	PE	Oran
25	TRANSFORMATION PLASTIC ET DU CAOUTCHOUC	GPME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
26	TRANSFORMATION PLASTIC ET DU CAOUTCHOUC	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
27	MENUISERIE ALUMINIUM	PE	Oran
28	Travaux Bâtiment	PE	Oran
29	Production et fabrication du verre	PE	Oran
30	Fabrication Des Produits De Cosmétiques	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
31	Travaux Bâtiment /TCE	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
32	TRAVAUX BÂTIMENT TCE	ME	Oran
33	TRAVAUX DE BÂTIMENT	PE	Oran
34	TRAVAUX BÂTIMENT TOUT CORPS D'ÉTAT	TPE	Oran
35	TRAVAUX BÂTIMENT TCE.	PE	Oran
36	FABRICATION D'ALIMENT DE BÉTAIL	PE	Oran

37	TRANSPORT DE VOYAGEURS	TPE	Oran
38	Travaux Bâtiment/TCE	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
39	Travaux D'électricité	TPE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
40	Nettoyage et Entretien	TPE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
41	Transport de Voyageurs	ME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
42		me	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
43	TRANSPORT MARCHANDISE	TPE	Oran
44	TRANSFORMATION DU PAPIER	GPME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
45	EXPLOITATIONDES CARRIERES	ME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
46	EXPLOITATIONDES CARRIERES	ME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
47	CONSTRUCTION MÉTALLIQUE	GPME	Oran
48	TRAVAUX BÂTIMENT & travaux forrestier	Me	Oran

49	santé	ME	Oran
50	TRANSPORT DE MARCHANDISES	PE	Oran
51	DISTRIBUTION LOGISTIQUE	ME	Oran
52	Fabrication De Henné	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
53	TRAVAUX PUBLIC	GPME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
54	TRAVAUX PUBLIC	GPME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
55	TRAVAUX PUBLIC	GPME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
56	Fabrication De Produits D'emballages	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
57	TRAVAUX HYDRAULIQUE	PE	Oran
58	Surveillance & système d'alarme	PE	Oran
59	Aménagement Des Espaces Extérieurs	TPE	Oran
60	INDUSTRIE ET COMMERCE	ME	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
61	TRANSFORMATION PLASTIC ET DU CAOUTCHOUC	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE

62	Transports De Marchandises	PE	ORAN ETABLISSEMENT ANNEXE
----	----------------------------	----	---------------------------------

Annexe 2: Répartition de l'effectif par CSP et par secteur d'activité

Tableau n° : Répartition des effectifs de l'échantillon par CSP dans le secteur des services

Nombre de travailleur	Personnel administratif		Personnel commercial		Personnel Production & Maintenance		Personnel Sécurité	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0-09	16		11		5		10	
10-50	2		2		10		3	
51-100					1			
+101					2			
Total								

Source : Nos calculs

Tableau n° : Répartition des effectifs de l'échantillon par CSP dans le secteur de l'industrie

Nombre de travailleur	Personnel administratif		Personnel commercial		Personnel Production & Maintenance		Personnel Sécurité	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0-09	12		9		1		15	
10-50	5		8		10		2	
51-100					1			
+101					5			
Total								

Source : Nos calculs

Tableau n° : Répartition des effectifs de l'échantillon par CSP dans le secteur du commerce

Nombre de travailleur	Personnel administratif		Personnel commercial		Personnel Production & Maintenance		Personnel Sécurité	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0-09	11		4		1		9	
10-50	1		6		8		1	
51-100			1		1			
+101								
Total								

Source : Nos calculs

Tableau n° : Répartition des effectifs de l'échantillon par CSP dans le secteur du BTPH

Nombre de travailleur	Personnel administratif		Personnel commercial		Personnel Production & Maintenance		Personnel Sécurité	
	N	%	N	%	N	%	N	%
0-09	12		11				7	
10-50	2		2		9		4	
51-100					2			
+101					2			
Total								

Source : Nos calculs

Annexe 3 : Guide d'entretien

Guide d'entretien au début de notre recherche destiné pour le chef d'entreprise
et/ou le responsable de personnel

Bonjour,

Je vous remercie d'avoir accepté de me recevoir et m'aider à faire aboutir cette recherche. Je viens de la part de Mr :.....

Je suis enseignant chercheur à L'université d'Oran, et je travaille sur les problèmes de l'emploi dans le bassin oranais.

Ma question centrale de ma recherche est d'expliquer les raisons qui sous tendent le recours aux emplois atypiques par les entreprises ?

Partie I : Orientations stratégiques

- Je voudrais que nous commençons notre entretien par la **présentation de votre secteur d'activité**, comment il est organisé ?
- Vos concurrents, ont-ils des **stratégies ? lesquelles ?**
- Pourriez-vous me décrire plus votre **vision stratégique** pour la survie de votre entreprise ?
- Actuellement, qu'est ce qui vous intrigue le plus ?

Partie II : L'entreprise et la fonction RH

- Pourriez-vous me **décrire votre entreprise ?**
- Quelle est votre perception du **rôle de la GRH** dans l'entreprise ?
- Quels sont les **enjeux** de cette GRH ? quel est le **défi à relever ?**
- Comment faites-vous pour **déterminer vos besoins futurs** en matière de main d'œuvre ?
- Comment caractérisez-vous les **relations sociales** au sein de votre entreprise ?
- Avez-vous une **présence syndicale ?**

- Considérez-vous que votre entreprise **gère** la **carrière** de vos **salariés** ?
- Quel est le rôle du personnel atypique (temporaire) ?

Partie III : Les différents domaines de la GRH

LA COMMUNICATION

- Pouvez-vous me **parler de la communication** à l'intérieur de votre entreprise ?
- Quels sont les **modes de la communication** que vous disposez ?
- Quels sont les **problèmes rencontrés** ?
- Et en externe, faites-vous partie des **réseaux** de communication externe ?
- Avez-vous d'autres modes ?

L'ORGANISATION DE TRAVAIL

- Comment **organisez-vous** le **travail** ?
- Quelles est **la place** des travailleurs temporaires ?
- En cas de **manque de personnel**, comment faites-vous pour **continuer à fonctionner** ?
- Et en cas de **surplus** ?
- Avez-vous un **turn over** important ?

LES REMUNERATIONS

- Comment fixer vous la rémunération de vos salariés ?
- Faites vous un état comparatif
- Quel est son rôle ?

LA GESTION DE L'EMPLOI

→ **LE RECRUTEMENT**

- Quels sont les **critères** qui déterminent, selon vous, le **recrutement** dans votre entreprise ?
- Quelles sont les **principales difficultés** ?
- **Qui** recrute ? Comment ? avez-vous des **procédures** ?
- Quel sont les motifs pou recruter un temporaire ?
- Recherchez-vous des candidats à **compétences multiples**?
- En cas d'une nouvelle embauche, quel forme de **contrat de travail** que vous préféreriez ?
- Le nouveau recru est-il suivi durant ces premier jours ?comment ?

→ L'EVALUATION

- Avez-vous **mis en place** des **entretiens d'évaluation** ?
- **Comment** il est organisé ?
- Vous êtes **aidé par quelqu'un** ?
- **Qui** ?
- Comment il est **construit** (l'entretien)? quels sont les **éléments figurant** dans le guide d'entretien ?
- Avez-vous été **formé pour conduire** un entretien ?
- Quel est le **rôle** de cette évaluation dans votre entreprise ? est ce qu'elle a des **liant avec d'autres fonctions** dans votre entreprise ?
- Et pour les **temporaires** ?

→ LA FORMATION

- **Formez-vous vous salariés** ?
- Et les **temporaires** ?
- A votre **initiative** ?
- Voulez-vous les former à de **nouvelles compétences** ?
- Existe-t-il un **plan de formation**?
- Sur quels **thèmes** ?
- Pour **qui** ?
- Dans quel **but**,
- Comment **organisez-vous** la **formation** ?
- Selon vous vos **salariés** utilisent –t-ils d'autres **moyens de formation** ?

→ LA GESTION DES CARRIERES

- **Existe-t-il** une **gestion des carrières**, avec un système de promotion, des personnes ?
- **Toutes** les personnes ?
- Quelles sont les **évolutions possibles** des différentes **catégories** de personnel dans l'entreprise ?
- Y a-t-il déjà eu des **licenciements** dans l'entreprise ?
- Le **noyau dur** lors de départ de l'entreprise, **est-il toujours là** ?

Partie IV : L'avenir/Perspective

- Quel est selon vous **l'avenir** de la **GRH** au sein de votre entreprise
- Et, celle de du **personnel temporaire** ?

**Annexe 4 : canevas type utilisé dans l'analyse
verticale**

L'objet de l'entretien :.....

Avec Mr :

Poste occupé:.....

Expériences :.....
.....
.....

Date :.....
Durée :.....

-----Résumé-----

Mots, techniques, outils et outils utilisé dans l'entretien

.....
.....
.....
.....
.....

Description générale :.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Les axes de la GRH :

Communication :.....

.....
.....
.....
.....

Organisation du travail

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Rémunération

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

La gestion de l'Emploi

Recrutement

.....
.....
.....
.....

Formation

.....
.....

.....
.....

Evaluation

.....
.....
.....
.....

Gestion des carrières

.....
.....
.....
.....

Perspectives :

.....
.....
.....
.....

L'essentiel :

.....
.....
.....
.....

**Annexe 5 : canevas type utilisé dans l'analyse
horizontale**

Etape 1 : rapprochement des discours

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Etape 2 : Etablir une synthèse sur les sous thème abordés par les interviewés

.....

.....

.....

.....

**Annexe 6 : canevas type utilisé dans l'analyse
thématique**

Etape1 : regroupement des discours

Le Rôle et la vision de la GRH :

Entreprise, cas1

.....
.....
.....

Cas2 :

.....
.....

cas10 :

.....
.....

...

-----La communication-----

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 7

.....
.....
.....

Cas 5

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

Les modes de communication

Cas 10

.....
.....
.....

Cas 13

.....
.....
.....

Cas 8

.....
.....
.....

Cas 30

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

Etc

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 7

.....
.....
.....

Cas 5

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

La place de la main d'œuvre temporaire :

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 2

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 4

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

Etc

En cas de variation du plan de charge

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 4

.....
.....
.....

Cas 9

.....
.....
.....

Cas 25

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

Etc

-----La rémunération-----

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 2

.....
.....
.....

Cas 7

.....
.....
.....

Cas 15

.....
.....
.....

Cas 29

.....
.....
.....

Etc,

-----Le recrutement-----

Les procédures :

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 7

.....
.....
.....

Cas 5

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

Etc

Les critères

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 7

.....
.....
.....

Cas 5

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

Etc,

Les difficultés

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 7

.....
.....
.....

Cas 5

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

Etc

Type de contrat de travail

Description :

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 7

.....
.....
.....

Cas 5

.....
.....
.....

Cas 23

.....
.....
.....

Etc,

-----L'Evaluation-----

Description des pratiques:

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 2

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 4

.....
.....
.....

Cas 42

.....
.....
.....

-----La Formation-----

Descriptions des pratiques

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 2

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 4

.....
.....
.....

Cas 42

.....
.....
.....

-----La Gestion des Carrières-----

Description des pratiques

Cas 1

.....
.....
.....

Cas 2

.....
.....
.....

Cas 3

.....
.....
.....

Cas 4

.....
.....
.....

Cas 42

.....
.....
.....

Etape 2 Etablir un schéma des thèmes abordés

**Annexe 7 : canevas type utilisé pour présenter le
rapport à l'entreprise**

APERCU SUR LA PME ET SES DIRIGEANTS :

1.1 Fiche d'identité de la PME :

.....
.....
.....
.....

1.2 Profil du dirigeant principal :

.....
.....
.....
.....

1.3 Bref historique de la PME :

.....
.....
.....

0.4 Vision du Manager :

.....
.....
.....
.....

DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT :

- Quel est le style de management ?
- Fait-il preuve de dirigisme ou de souplesse ?
- Délégation réelle des décisions.
- Réunion hebdomadaire et / ou mensuelle.
- Etc....

DIAGNOSTIC DU SYSTEME D'INFORMATION :

- Quels sont les outils et supports utilisés pour la gestion ?
- Existe-t-il un système de contrôle budgétaire ? Lequel ?
- Une comptabilité analytique est elle réalisée ?
- Des tableaux de bord sont ils rédigés ?
- Les informations de gestion sont elles réactualisées ?

DIAGNOSTIC DE L'ORGANISATION ET DES RESSOURCES HUMAINES.**Horaire et volume de travail effectué.**

Horaire de travail hebdomadaire (travail par équipes ?)

Nombre total d'heures d'activité par an compte tenu des périodes de vacances, des congés officiels et des ralentissements divers.

Eventuellement distinguer entre production (par équipes ?) et autres.

ORGANISATION et ORGANIGRAMME.

Organigramme.

PRODUCTIVITE.

Un chiffre d'affaire stabilisé deD.A. avec un effectif de
Travailleurs conduit à

Un ratio C.A / personne.

Commentaires

.....
.....
.....

SITUATION SOCIALE.

1. Niveau et mode de rémunération. Incitants à la qualité et/ ou la productivité ?.

2. Politique de promotion.

3. Absentéisme.

4. Motivation du personnel.

5. Climat et conditions de travail.

6. Communication entre les diverses composantes dans l'entreprise.

Tenue de réunions d'information, de dialogues organisés ?

NIVEAU DE FORMATION.

1. Description du niveau actuel de qualification (par catégories).

2. Actions de formation accomplies ou prévues (par catégories de personnel)

et budgets associés.

SYNTHESE SUR LA SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES.

Forces :.....
.....
.....

Notamment : volonté de progrès ? Délégation effective et responsabilisation ?.

Faiblesses :.....
.....
.....

Notamment: nécessité de recruter ?.

DIAGNOSTIC DE LA FORMATION :

Structure formation /

**Annexe 8 : canevas type utilisé pour présenter la
monographie des entreprises**

1. APERCU SUR LA PME ET SES DIRIGEANTS :

Fiche d'identité de la PME :

Raison sociale	-----
Adresse	-----
Téléphone	-----
Fax	-----
Mail de l'entreprise	<u>info@</u>
Président Directeur Général	-----
Date de création	2006
Siège social et usine	/
Objet social	Importation, distribution et installation de matériel de sécurité
Forme juridique	EURL

Composition du conseil d'administration

Actionnaire	Nationalité	Fonction	% Capital
MrMohamed -----	--	--	100%

Commissaire aux comptes	Mr-----
Chiffre d'affaires	DA
Localisation du marché	National

1.2 Profil du dirigeant principal :

Nom :

Prénom :

Formation & diplôme :

Fonction : Gérant

Monsieur Mohamed ----- a plusieurs années d'expérience dans divers postes de direction et de responsabilité. Après une première réussite dans la création d'une entreprise privée (prestation de service dans le domaine de l'informatique), Monsieur ----- a accumulé une précieuse expérience dans les techniques de commercialisation et de logique des acteurs sur le marché, Il entreprit ensuite une nouvelle activité, celle des systèmes de télésurveillance

1.3 Bref historique de la PME :

La « EURL ----- » est une entreprise d'importation, d'installation et de vente des systèmes de sécurité. L'activité de base est axée sur les produits de télésurveillance. Elle a connue, durant son évolution les phases suivantes :

- En 2002.....** Création de la Société en prestation Informatique et Vidéo Technologies par Monsieur -----, (dispositif de l'ANSEJ)
- En 2006.....** Création d'une nouvelle structure qui deviendra ensuite EURL ----- spécialisé dans le domaine de Sécurité.
- En 2008.....** Vaste programme de recrutement en vue de prendre en charge les besoins de marché en matière de sécurité, systèmes d'alarmes et télésurveillance
- En 2009.....** Augmentation de capital social de l'entreprise
- En 2009.....** Lancement effectif de l'entreprise avec de gros marché en perspective
- En 2011.....** Une deuxième augmentation de capital social
- En 2011.....** Obtention de licence pour l'importation
- En 2012.....** Prise d'accord de partenariat avec plusieurs sous-traitants dans différents secteurs

L'entreprise Oranaise tient une forte position sur ce marché grâce à sa qualité de prestation et sa part de marché ne cesse de croître.

La première question que se pose maintenant la direction est comment introduire de nouveaux produits,

1.3.1 ACTIVITES ET CHAMP D'INTERVENTION

ACTIVITES

- Importation
- Distribution
- Installation
 - de caméras de surveillance,
 - anti intrusion,
 - système anti incendie,
 - contrôle d'accès et pointage,
 - portique et scanner de bagage,
 - talk wake
 - Radio
 - Etc.

CHAMP D'INTERVENTION

Échelle nationale

1.4. Vision du Manager :

Dans ce contexte, Le Gérant de la société EURL -----, par sa maîtrise et ses connaissances des flux d'information, des volumes traités, du niveau de qualité et des coûts engendrés de l'activité, souhaite la mise en place d'une nouvelle configuration de son entreprise.

Pour cela, trois axes d'amélioration sont prévus :

1. Se hisser aux normes standards internationales de travail
2. Soutenir et développer la part de marché actuelle de l'entreprise
3. Diversifier la gamme de produits importés et distribués
4. Développer le réseau de distribution
5. Embrasser et développer d'autre créneau à savoir la production de câblerie de faible courant

