

CHRISTOPHE EVERAERE

IAE, Université Jean Moulin Lyon 3



Flexibilité appliquée aux ressources humaines

Compatibilités et contradictions

Depuis les années 1980, la flexibilité s'est imposée dans les pratiques de gestion, en particulier des ressources humaines. Les dispositifs de flexibilité notamment l'intérim, la modulation des horaires, la polyvalence, la sous-traitance, etc. sont nombreux. Mais la question se pose de leur compatibilité : peut-on actionner tous les leviers de flexibilité simultanément ? N'y a-t-il pas des contradictions possibles et donc la nécessité d'opérer des choix selon des priorités précises ? Après un exercice de dénombrement et classement des différentes sources de flexibilité appliquées aux ressources humaines, cet article propose de substituer à l'opposition classique flexibilité interne vs. flexibilité externe, celle de flexibilité qualitative vs. flexibilité quantitative, qui rend mieux compte des logiques de recours et de compatibilité entre les différents leviers possibles de flexibilité appliqués aux ressources humaines.

Depuis les années 1980, la flexibilité est devenue un enjeu majeur de la compétitivité des entreprises. Comment les entreprises (ou les organisations au sens large) peuvent-elles s'adapter ou réagir le plus rapidement possible à des aléas, des conjonctures ou des contextes de moins en moins prévisibles ? Les qualificatifs « souple, allégée, agile, fluide, etc. » sont souvent utilisés, à titre de métaphore, pour rendre compte de cette conception d'une entreprise globalement débarrassée des rigidités sous toutes ses formes, du moins aux yeux des dirigeants. Du côté des salariés, en revanche, les perceptions de la flexibilité sont plus disparates : certains l'assimilent à une précarité inquiétante qui dégrade les conditions d'existence ; d'autres l'associent à une gestion plus libre des périodes d'activité, de leur temps de travail lorsque les horaires sont plus souples (à condition que ces horaires soient négociés, voire choisis, et non imposés), ou y voient un moyen de rendre le travail moins monotone ou plus varié.

Les ressources humaines sont donc directement touchées par cette exigence de flexibilité. Il est en effet devenu banal de demander aux individus de faire varier leur présence, leur disponibilité, leurs affectations, leur compétence (individuelle et collective) au gré des variations d'activité de l'entreprise, de ses contraintes économiques, industrielles, logistiques, etc. ou de ses aléas (internes ou externes). Il en découle en particulier des pratiques de sous-traitance, de recours à des contrats de travail à durée déterminée (CDD ou saisonniers), des contrats d'intérim, de travail à temps partiel (TTP), de recherche de poly-

valence, de mobilité, de développement de l'autonomie dans le travail, etc. Toutes ces pratiques constituent autant de moyens permettant de générer de la flexibilité au niveau des ressources humaines.

Le problème est que ces différentes sources de flexibilité mobilisent des paramètres différents (contrats, emploi, horaires, sous-traitance, affectations, compétences, coopération, capacité d'autonomie, mobilité sous toutes ses formes : géographique, fonctionnelle, cognitive, etc.), qui ne sont pas tous compatibles les uns avec les autres. Il n'est pas possible d'avoir des collaborateurs qui soient intrinsèquement et simultanément souples en termes contractuels, flexibles en termes de présence, disponibles en permanence, capables d'occuper n'importe quel poste en fonction des besoins de l'entreprise, compétents et autonomes sur tous les postes de travail en question, disposés à être affectés n'importe où, n'importe quand... Repérer les différentes formes de flexibilité possibles appliquées aux ressources humaines, les dénombrer quand c'est possible, les rendre intelligibles en les classant par nature et par enjeux, et montrer les champs de compatibilité et de contradictions entre ces différentes formes de flexibilité, constituent l'objet de cet article.

I – MARCHÉ ET SEGMENTATION DE L'EMPLOI

Tous les ans, l'économie française enregistre de très nombreux recrutements : le chiffre de 15 millions est évoqué dans la presse¹. Ce chiffre peut donner l'impression d'un marché de l'emploi extrêmement dynamique. Mais il importe de prendre en compte une

1. Notamment dans *Alternatives Économiques*, n° 70, hors série, 4^e trimestre 2006, p. 29.

autre statistique qui est celle de l'ancienneté moyenne des salariés titulaires d'un contrat à durée indéterminée (le fameux CDI qui constitue la référence ou la norme en matière de relation salariale) : cette ancienneté moyenne oscille entre 11 et 12 ans dans les dix dernières années (source : OCDE), ce qui est relativement long et montre une certaine stabilité des titulaires de CDI dans leur emploi. La superposition de ces chiffres (15 millions de recrutements annuels/ 11,5 ans d'ancienneté des titulaires de CDI) met en évidence le fait que ce sont toujours les mêmes qui bougent et qui gravitent de façon centrifuge autour d'un noyau dur composé des salariés qui bénéficient d'un contrat de travail stable : le CDI.

À la manière d'un atome fixe autour duquel gravitent des électrons, un noyau dur de salariés stables qu'il est pertinent d'appeler des *insiders* (ceux qui sont dedans, à l'intérieur, en l'occurrence de l'entreprise, de façon stable, grâce à leur contrat de travail à durée indéterminée), cohabite avec une multiplicité de salariés en situation instable avec des contrats à durée et/ou à horaires instables ou flexibles. Ceux-là sont des *outsiders*. Cette vision un peu binaire que nous allons nuancer plus loin est conforme au profil des offres d'emploi proposées sur le marché du travail.

En effet, plus de la moitié des intentions d'embauche (dans le secteur privé qui représente les quatre cinquièmes de l'emploi en France) correspond à des CDD de moins de un mois². Les intentions d'embauche en CDI ne représentent plus qu'un

faible pourcentage : 20 %³. On voit bien ici, exprimée dans ce critère des intentions d'embauche, l'attraction des entreprises pour des contrats à très court terme.

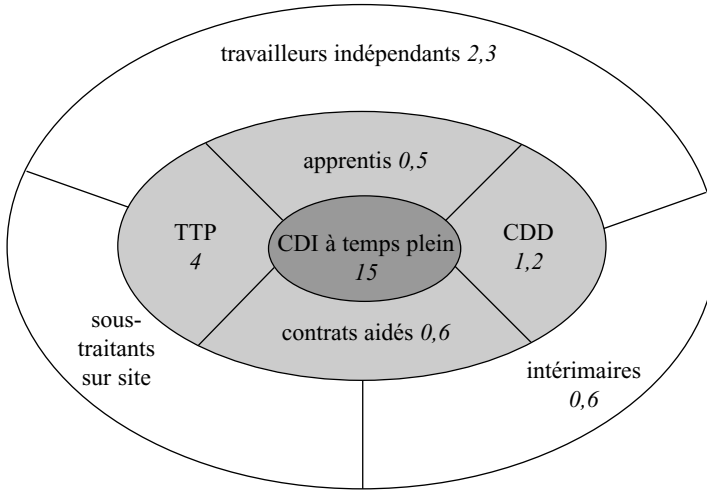
Cette terminologie *insider/outsider* est empruntée à la théorie de la segmentation (Doeringer et Piore, 1971) qui oppose un marché *interne* (il s'agit globalement des salariés stables durablement embauchés par l'entreprise, car détenteurs de compétences critiques ou spécifiques à l'entreprise, et rares sur le marché de l'emploi), et un marché *externe* correspondant à des salariés sans perspective de carrière, faiblement qualifiés ou détenteurs de compétences banalisées, et dont les séjours en entreprise sont brefs et irréguliers.

Un point fondamental dans cette analyse des différentes formes de flexibilité appliquée aux ressources humaines réside dans la corrélation entre le *défaut de qualification et l'instabilité des contrats de travail*. Pour prendre le cas emblématique du travail temporaire (l'intérim), la durée moyenne d'une mission d'intérim est de deux semaines, à comparer avec les 11,5 ans d'ancienneté moyenne des titulaires d'un CDI, et 80 % des intérimaires sont des ouvriers dont la moitié n'a aucune qualification. *Ce défaut de qualification est également corrélé avec des formes de flexibilité subie*, telles qu'on peut les trouver dans le cas du travail à temps partiel qui concerne une grande majorité de femmes peu ou pas qualifiées, pour qui le travail à temps partiel est imposé dans certains secteurs d'activités (Nicole-Drancourt, 1990) et qui subissent des varia-

2. « Au troisième trimestre 2010, 64 % des intentions d'embauche concernaient des contrats de moins d'un mois, contre 59 % début 2008, selon l'ACOSS, l'organisme qui collecte les cotisations sociales », *Alternatives économiques*, n° 299, février 2011, p. 9.

3. Les intentions d'embauche regroupent l'ensemble des déclarations uniques d'embauche que tout employeur doit obligatoirement adresser avant l'embauche effective.

Figure 1 – Les différentes populations au travail mobilisables en France



Note : les chiffres en italique sont en millions de ETP.

tions d'horaires contraignantes pour leur vie personnelle (nous y revenons ensuite)⁴.

La métaphore du noyau dur (les salariés titulaires d'un CDI) et la nébuleuse des contrats de travail satellites qui gravitent autour a inspiré une autre représentation schématique des flexibilités que nous devons à Atkinson (1984).

Nous nous en inspirons dans le double objectif de repérer différentes formes de flexibilité possibles et d'en estimer les volumes mesurés ici, dans le contexte français, en millions d'équivalents temps plein (ETP)⁵.

Le noyau dur, au centre, composé des titulaires d'un contrat de travail à temps plein demeure le groupe majoritaire. Avec 15 millions d'unités, il représente environ les deux tiers de la population active en France. On les dénomme les « titulaires ». Tout le reste, donc tout ce qui n'est pas CDI à temps plein relève de ce qu'on appelle des « formes particulières d'emploi » (FPE). On en estime le nombre à environ 6 millions de personnes, soit près du quart de l'emploi total⁶. À noter que les FPE ne représentaient que 16 % de l'emploi total

4. Environ cinq millions de personnes exercent un emploi *non qualifié* en France (soit un emploi sur cinq). Ces emplois ont en commun d'être *instables*. Pour les employés non qualifiés (2,76 millions), cela se traduit par des CDD et du travail à temps partiel subi. Pour les ouvriers non qualifiés (2,03 millions), c'est l'intérim qui prédomine (Amossé et Chardon, 2006).

5. L'une des difficultés inhérentes au dénombrement des populations concernées par la flexibilité est celle de devoir disposer d'une mesure unique. D'où le recours à cette notion de « équivalent temps plein ». Il s'agit en pratique de diviser un volume horaire annuel par 1 600 heures qui correspond au nombre de travail courant d'une personne salariée à temps plein sur une année. Par exemple, si une entreprise recourt à 4 intérimaires qui travaillent chacun 400 heures dans l'année, à eux 4, ils ne forment qu'un équivalent temps plein. Ou deux personnes qui travaillent toutes les deux à mi-temps n'ont forment qu'une en ETP.

6. Un article alarmiste de l'hebdomadaire *Mariane* (n° 722, daté du 19 au 25 février 2011) intitulé « 6 millions de salariés gagnent moins de 750 euros par mois » s'intéresse précisément aux salariés fragiles (précaires ?) socialement et économiquement qui sont directement concernés par ces FPE : contrats précaires et/ou à temps partiel payés aux minima conventionnels. Cet article s'inspire du dernier « Portait social de la France » publié par l'INSEE.

en 1990, ce qui confirme donc la progression de la flexibilité incarnée dans ces formes particulières d'emploi.

Dans le premier disque, autour du noyau dur, on trouve les contrats à durée déterminée (CDD), les salariés à temps partiel (TTP), les titulaires de contrats aidés (ce sont des contrats destinés à des populations en situation difficile (chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification) dont l'embauche à durée déterminée donne droit à des aides pour l'entreprise (notamment sous forme d'exonération de charges patronales), et les apprentis qui suivent un cursus de formation en alternance (formation en école et séjours en entreprise). Ce premier disque périphérique est donc composé de salariés temporaires et/ou à horaires réduits (TTP) plus ou moins instables.

Enfin, dans le deuxième disque (le plus éloigné du centre), on va trouver les « auxiliaires », ceux qui sont régis par un lien commercial. C'est une distinction très importante par rapport aux autres catégories de salariés. Un intérimaire, par exemple, ne fait pas partie des effectifs de l'entreprise cliente qui recourt aux services d'une entreprise de travail temporaire. Figurent donc ici les intérimaires, les sous-traitants dont certains sont parfois durablement implantés chez l'entreprise cliente (mais sans faire partie de ses effectifs), ou les travailleurs indépendants, tels que des avocats ou des consultants (en profession libérale) qui interviennent ponctuellement en entreprise ou des chauffeurs routiers

(indépendants) à qui telle entreprise confie des prestations de transport en fonction de ses propres besoins, à nouveau sur une base plutôt ponctuelle ou occasionnelle⁷.

Dans les entreprises d'une certaine taille, il n'est pas rare que toutes ces formes de contrats soient mobilisées de façon simultanée. Le socle des CDI à temps plein ayant été réduit au minimum, l'entreprise complète, au gré de ses besoins et de ses aléas, des ressources humaines complémentaires et donc flexibles à différents niveaux : contrats de travail et/ou contrats de mission et/ou horaires plus ou moins variables. La gamme des ajustements possibles est large, en théorie. Mais en pratique, chaque forme de flexibilité comporte une certaine limite et elles ne sont pas toutes substituables les unes avec les autres. C'est ce que nous allons voir par la suite.

II – LES FLEXIBILITÉS

Nous proposons ci-dessous une recension des différentes formes de flexibilité en les classant suivant deux axes : le premier (horizontal) est l'axe interne/externe, le second axe (vertical) correspond au degré de stabilité des relations ou des processus menés en rapport avec la recherche de flexibilité.

Nous allons démarrer par les formes de flexibilité les plus simples à comprendre, que sont les formes externes, en commençant par les formes les plus quantitatives ou instables.

7. Dans son ouvrage consacré à la précarité, P. Cingolani (2005) intègre le cas des sous-traitants dont certains sont placés en situation de dépendance forte à l'égard de l'entreprise donneuse d'ordre : « On a vu, par exemple, certaines compagnies de taxi transformer leurs chauffeurs salariés en chauffeurs locataires de leurs véhicules, et par conséquent, en indépendants. Par ce moyen, il s'agissait de les exposer aux risques jusque-là supportés par l'entreprise. » (p. 47).

Figure 2 – Les différentes formes de flexibilités possibles

	EXTERNE (marchand)	INTERNE (CDI)
QUANTITATIVE (instable)	<ul style="list-style-type: none"> – Intérim (2 semaines) 1/4 mission ≤ 1 jour – CDD (3 mois) – Sous-traitance <ul style="list-style-type: none"> – capacité – spécialité – Externalisation (contrats pluriannuels) 	<ul style="list-style-type: none"> – Temps de travail : ATT horaires modulés ou décalés (nuit, VSD), heures sup, TTP – Lieux télé-travail ; mobilité inter-établissement – Travail élargissement des tâches – Emploi – métier reconversion (formation) – Valeur ajoutée savoir-faire, autonomie, responsabilité, implication, amélioration, innovation...
QUALITATIVE (stable)		

1. L'intérim

L'intérim correspond typiquement à une forme de flexibilité à la fois externe et instable : l'intérimaire est considéré comme une ressource externe temporairement mise à disposition d'une entreprise cliente le temps – bref – de la mission. En effet, la relation s'inscrit bien dans un processus éphémère (d'où le qualificatif *instable* attaché à cette flexibilité) puisque la durée moyenne d'une mission d'intérim est de 1,9 semaine (Domens, 2008). Sachant que dans cette moyenne globale, 25 % des missions ne dépassent pas une journée (De Riccardis, 2006). Dans ce dispositif de flexibilité, l'entreprise fait varier des masses, des volumes ou des quantités plus ou moins anonymes d'intérimaires, sans avoir le temps de s'intéresser à leur identité ou à leur « qualité ». La plupart des intérimaires sont mobilisés sur des missions brèves qui ne demandent pas de qualifica-

tion, ni de savoir particulier. D'où l'attribution imparfaite de l'adjectif « quantitative » attachée à cette forme de flexibilité externe et instable. Dans les travaux publiés en anglais, c'est l'adjectif « numérique » qui est employé : *numerical flexibility*. On dénombre en 2010 un peu moins de 600 000 intérimaires en équivalent temps plein (Finot, 2010), ce qui représente moins de 3 % des salariés de l'ensemble des secteurs concurrentiels. Par contre, ce sont près de 2 millions de personnes qui ont effectué au moins une mission d'intérim dans l'année. Ces écarts de chiffres (ETP vs données brutes) confirment la difficulté de comptabiliser des ressources humaines présentes « en pointillé » dans l'entreprise. L'intérim a connu une progression constante depuis les années 1980, mais il plafonne à 650 000 ETP (pic atteint en 2001 et début 2008). Il a enregistré une chute brutale fin 2008, suivie d'une reprise en

2009, confirmée en 2010 (+ 15 % sur l'année ; source : *Les Échos*, 17 janvier 2011). Un intérimaire sur cinq décroche un CDI dans l'entreprise cliente au bout d'un an, ce qui traduit une faible perméabilité du segment externe vers le segment interne. En d'autres termes, peu d'*outsiders* intérimaires deviennent *insiders*⁸. On estime aux trois quarts la proportion des titulaires de contrats brefs qui préféreraient obtenir un CDI au lieu d'enchaîner des missions temporaires, ce qui traduit le caractère nettement subi de cette forme de relation de travail (Fabre et de Riccardis, 2007, p. 3).

Le profil type d'un intérimaire est un homme (72 %), jeune (60 % ont moins de 30 ans) (De Riccardis, 2006). 80 % sont des ouvriers dont la moitié occupe des postes non qualifiés. Le pourcentage de cadres dans la population des intérimaires n'a jamais dépassé 2 % (Domens, 2009). Ceci confirme la corrélation entre l'instabilité des contrats de travail et le défaut de qualification ou de responsabilité. On rencontre davantage d'intérimaires dans l'industrie (52 % du marché ; contre 30 % dans les services et 18 % dans le bâtiment). Certains secteurs d'activité se distinguent par un recours important à l'intérim, notamment l'industrie automobile : 10 % de l'ensemble de ses effectifs est durablement composé d'intérimaires. Ce taux augmente très nette-

ment lorsqu'on le rapporte aux effectifs employés en production, c'est-à-dire sur les chaînes d'assemblage où se pratique un mode d'organisation taylorien-fordien associé à un travail d'exécution simple et répétitif, ne nécessitant pas de formation longue, et qui rend les personnes concernées facilement remplaçables et interchangeables. Des cas de recours abusif à l'intérim défrayent régulièrement la chronique⁹.

2. Les CDD

On dénombre environ 1,2 million de salariés en CDD (en équivalent temps plein). Ce qui représente 5 % de la population active en volume. Cependant, en flux, les trois quarts des embauches commencent par un CDD. Ce qui confère à cette forme d'emploi une double fonction : à la fois contrat temporaire, et période d'essai en vue d'un recrutement en CDI (Henguelle, 1994). La durée moyenne des CDD est de trois mois, ce qui confirme la moins grande instabilité des CDD par rapport aux contrats d'intérim (deux semaines en moyenne). Les contrats saisonniers (dans le tourisme ou l'agroalimentaire) relèvent typiquement des CDD.

58 % des titulaires de CDD sont des femmes. La catégorie d'emploi la plus répandue chez les CDD est celle des employés peu ou pas qualifiés, conformé-

8. « 17 % des intérimaires, un trimestre donné en 2003, occupaient un emploi salarié en CDI un an plus tard. Mais ils sont 25 %, intérimaires un trimestre donné en 2003, à être au chômage un an plus tard » (Givord, « L'insertion des jeunes sur le marché du travail entre 2002 et 2004 », *Insee Premières*, 2006, n° 1061), cité par Papinot (2009, p. 492).

9. M. Delberge, S. Lauer, « Le recours à l'intérim chez PSA entraîne une cascade de procès », *Le Monde*, 19 juin 2003. P. Laurent, « Les intérimaires se rebellent », *Usine Nouvelle*, 28 février 2002. R. Godin, « Polémique en Allemagne sur la flexibilité du travail : la société Schlecker a licencié des salariés avant de les réembaucher en intérim à moindre coût et avec moins de contraintes. L'affaire fait scandale outre-Rhin », *La Tribune*, 13 janvier 2010. « Intérim à la chaîne : en dix ans chez Danone à Bailleul, M. Merahi a collectionné 961 contrats d'intérim et 9 CDD (...) » « On m'appelait souvent la veille pour le lendemain. Ou le matin pour l'après-midi avec des contrats d'une seule journée », *20 Minutes*, 18 janvier 2007.

ment à une plus grande diffusion des CDD dans le secteur des services (surtout les services simples). Les PMI-PMI recourent traditionnellement davantage aux CDD qu'à l'intérim. La proportion de cadres dans la population des CDD est plus importante que chez les intérimaires (8 % contre 1,8 %), mais elle reste deux fois moindre que pour l'ensemble de la population des CDI. Le phénomène de précarité attaché au CDD (ainsi qu'à l'intérim) est confirmé par le fait que 18 % des salariés en CDD (20 % en intérim) sont au chômage l'année suivante de leur contrat, alors qu'ils ne sont que 3 % dans ce cas pour les salariés embauchés en CDI la même année (Fabre et de Riccardis, 2007, p. 2).

3. La sous-traitance

La sous-traitance correspond au fait de confier (généralement à des petites entreprises : plus de la moitié des entreprises de moins de 20 personnes évoluent dans la sous-traitance) tout ou partie d'un processus (production, maintenance, livraison, etc.) en incluant l'imposition d'un cahier des charges et une obligation de résultats. Le besoin est généralement ponctuel. Pour une entreprise donnée, la sous-traitance dispense d'embaucher, ce qui réduit donc ses coûts fixes. Cela permet également d'ajuster avec souplesse et de façon réversible les capacités aux variations aléatoires et imprévisibles de l'activité. C'est au sous-traitant qu'échoie la contrainte d'ajuster la gestion de l'emploi (donc ses propres effectifs) en fonction des besoins de l'entreprise donneuse d'ordre. Les pratiques de flux tendu (JAT) amènent parfois les sous-traitants à devoir être très proches des donneurs d'ordre. Ils sont même parfois littéralement hébergés ou installés dans les locaux de

l'entreprise donneuse d'ordre. Ce qui amène à faire cohabiter des ressources humaines de différentes entreprises alors qu'ils sont parfois en situation de devoir coopérer étroitement en un même lieu. Au-delà de cette réflexion sur la flexibilité, ce sont donc les repères et les frontières de l'entreprise « classique » qui sont ici radicalement bouleversés.

La sous-traitance de capacité correspond à une activité que l'entreprise pourrait à tout moment rapatrier : les compétences mobilisées sont identiques. En revanche, la sous-traitance de spécialité désigne une activité que l'entreprise donneuse d'ordre ne sait pas ou ne sait plus faire elle-même. Le cas typique est celui de la maintenance que l'entreprise juge trop éloignée de son cœur d'activité et/ou dont elle n'a pas besoin en permanence ou de façon trop aléatoire. Les contrats sont donc généralement plus longs pour les cas de sous-traitance de spécialité que pour la sous-traitance de capacité, et plus délicat à mettre en œuvre, car l'entreprise se trouve en situation de dépendance par rapport à la compétence, à la disponibilité et à la réactivité de ses sous-traitants (de spécialité).

4. L'externalisation

Ceci nous amène à envisager le dernier cas de flexibilité externe, le moins versatile, qui est celui de l'externalisation, dénommé parfois *outsourcing*. Il s'agit pour une entreprise de se défaire d'activités (un service ou une fonction complète) qu'elle considère comme ne faisant pas ou plus partie de son « cœur de métier ». L'objectif visé est de gagner à la fois en flexibilité (transfert à l'extérieur de la gestion des aléas de toute sorte), en productivité, en qualité et de réduire ses coûts, même si les résultats

concrets ne sont pas toujours à la hauteur des espérances¹⁰.

L'informatique, la comptabilité, la logistique, les centres d'appel, la restauration collective, etc. sont des activités typiquement concernées par l'externalisation. Compte tenu des enjeux et de la durée pluriannuelle des contrats, la logique en œuvre est plutôt celle d'un partenariat. Lequel s'opère généralement avec des grandes entreprises (à la différence de la sous-traitance qui concerne plutôt des PME, voire des TPE) et mobilisent parfois des compétences importantes à l'inverse des contrats d'intérim. Les ressources humaines peuvent être ici directement impactées surtout quand l'entreprise externalise une fonction ou un service existant, et que cette externalisation s'accompagne d'un transfert de personnels. Il arrive parfois que les salariés concernés par l'externalisation restent sur place, continuent de travailler sur le même poste de travail, avec les mêmes « collègues », mais l'externalisation les a fait changer d'employeur.

Pour confirmer le caractère plus qualitatif de cette flexibilité externe par externalisation, une étude récente a montré que les salariés mis à disposition par des entreprises sous-traitantes dans les locaux des entreprises (clientes) donneuses d'ordre sont pour 20 % d'entre eux des cadres¹¹, et 30 % exercent des responsabilités managériales auprès des effectifs de l'entreprise cliente (Everaere et Lapoire, 2011). Le per-

sonnel concerné n'est donc pas « indifférent », comme c'est davantage le cas pour les intérimaires. Les qualités professionnelles des ressources humaines externes implantées chez le client ont de l'importance, même si on trouve aussi des cas d'externalisation d'activités simples et banalisées (activité de nettoyage, dans le secteur de l'hôtellerie, par exemple). Tout en relevant de la flexibilité externe, ces salariés mis à disposition dans les locaux de l'entreprise cliente sont, pour partie, à l'opposé du profil typique de l'intérimaire peu ou pas qualifié recruté sur un contrat court et affecté à des postes d'exécution. En effet, ces salariés mis à disposition dans le cadre d'une relation d'externalisation ont non seulement des missions sont plus longues (plusieurs années parfois, donc un dispositif plus stable), mais ils sont aussi nettement plus qualifiés (20 % sont cadres et sont presque aussi diplômés que les salariés titulaires en place), et sont, pour près de 80 %, titulaires d'un CDI de l'entreprise sous-traitante qui les affectent chez le client (donneur d'ordre). Ces salariés ressemblent donc pour partie (les 20 % de cadres et les 30 % de managers mis à disposition) à des *insiders*, des ressources humaines « qualitativement » importantes, mais ils ne font pas partie des effectifs de l'entreprise cliente.

L'image de l'entreprise « éclatée » convient bien pour rendre compte des effets que ce type de décision de nature stratégique peut engendrer parmi les salariés d'une entre-

10. Les publications sur la sous-traitance (plutôt ponctuelle menée avec des PME) ou l'externalisation (plutôt menée avec des grandes entreprises sur des durées plus longues) sont nombreuses, depuis les travaux fondateurs de P.-Y. Barreyre, ceux de M. Capet en France. Pour une recension détaillée, voir notamment le n° 143 publié en mars 2003 de la *Revue française de gestion* consacré à l'externalisation et aux relations partenariales, ou le n° 444 de la revue *Personnel* publié en novembre 2003 consacré à l'externalisation des ressources humaines.

11. Comme dans le cas bien connu des informaticiens (salariés d'une société d'ingénierie informatique) qui travaillent « en régie » c'est-à-dire dans les locaux de l'entreprise cliente sur des périodes parfois longues.

prise donnée. Mettons-nous à la place d'un salarié lambda qui peut devoir côtoyer dans le cadre de son travail quotidien un intérimaire, un CDD, un apprenti, un stagiaire, un sous-traitant, un prestataire de service indépendant et un ex-collègue dont le service a été externalisé, mais qui reste sur place en dépendant d'un nouvel employeur. Dans un texte relativement ancien (Maillard (de) *et al.*, 1979), plusieurs juristes en France s'étonnaient déjà des pratiques de sous-traitance et de leurs impacts sur l'éclatement de la collectivité de travail au sein des entreprises utilisatrices. Ils parlaient même de « mosaïque de personnels » réunis en un même lieu sous la dépendance du chef de l'entreprise cliente, tout en relevant d'entreprises juridiquement et économiquement distinctes.

Nous allons maintenant envisager les formes de flexibilité interne qui concernent, cette fois, les salariés de l'entreprise titulaires d'un CDI, en commençant par les dispositifs qui modifient de façon rapide et instable des quantités ou des volumes d'heures de travail (donc flexibilité quantitative, tout d'abord), pour aller progressivement vers des dispositifs plus complexes et stables de gestion qualitative du potentiel d'adaptabilité des ressources humaines (internes).

5. L'aménagement du temps de travail (ATT) et le travail à temps partiel (TTP)

Les modalités d'aménagement du temps de travail (et donc de flexibilité des horaires) peuvent se faire sur une temporalité très

courte. C'est pourquoi, l'ATT est placé en haut (à droite) de la figure 2 dans la partie la plus instable. C'est le cas des caissières dans les grandes surfaces qui sont amenées à devoir travailler plus longtemps que prévu, mais qui l'apprennent parfois le jour même¹². L'annualisation du temps de travail adoptée en France au début des années 1990 a procuré aux entreprises une énorme flexibilité (appliquée ici aux horaires de travail) en calculant la présence des salariés sur une base annuelle et non plus sur une base hebdomadaire. Il est donc possible de faire varier les horaires (dans les limites légales de 48 heures par semaine ou 12 heures par jour) d'un jour, d'une semaine ou d'un mois sur l'autre, à la seule condition qu'à la fin de l'année, le contrat soit respecté, par exemple 800 heures de travail pour un mi-temps.

Les avantages sont évidents pour l'entreprise, car le TTP et l'aménagement du temps du travail qui l'accompagne procure une variable d'ajustement très souple et complètement réversible en fonction des besoins de l'entreprise. Comme l'explique un chef de caisse à propos de la durée de travail à temps partiel des caissières : « je préfère prendre des temps partiels courts et les faire travailler plus si j'en ai besoin » (Cingolani, 2005, p. 44). Par contre, la contrainte est forte pour les salariés, car ce sont eux (plutôt elles) qui doivent adapter leur présence et leur disponibilité avec des délais de prévenance parfois très courts.

12. « Après avoir travaillé le matin, à peine rentrée chez moi, j'avais un appel et devais y retourner. Jamais je ne pouvais prévoir quoi que ce soit (...). À temps partiel, les employeurs jouent au yo-yo avec nous, et en prévenant seulement la veille pour le lendemain, si ce n'est le matin même » (témoignage d'une caissière cité par A. Lebaube, « Des emplois faits de bric et de broc », *Le Monde Initiatives*, 16 septembre 1996).

4 millions de personnes (en ETP), soit 18 % de la population active, travaillent à temps partiel (deux fois plus que dans les années 1980). On estime à 30 % la proportion de salariés à temps partiel pour cette forme d'emploi est subie (Ulrich et Zilberman, 2007). 83 % des salariés à temps partiel sont des femmes qui occupent majoritairement des postes d'employés peu ou pas qualifiés. La moyenne horaire des salariés à temps partiel est de 23 heures par semaine. Dans certains secteurs d'activités (restauration rapide, commerce de détail, services à la personne, nettoyage), cette forme d'emploi est dominante. On trouve aussi beaucoup de contrats aidés à temps partiel avec des niveaux de formation potentiellement très bas. La faible rémunération de ces emplois à temps partiel, peu qualifiés, payés au SMIC, incite les salariés en question à demander des heures supplémentaires, lesquelles sont accordées sous condition d'une très forte disponibilité et d'une totale soumission (Angeloff, 2000).

On peut encore mentionner dans cette flexibilité temporelle d'autres formes d'emploi moins répandues que sont les VSD (vendredi, samedi, dimanche), le travail de nuit régulier ou non, et toutes les formes d'horaires modulés ou décalés. Il s'agit donc ici de formes de flexibilité « temporelle ».

6. La flexibilité (géographique) des lieux de travail

À cette flexibilité temporelle s'ajoutent des formes de flexibilité « spatiale ». On peut évoquer le télé-travail ou le fait pour une entreprise dont les effectifs sont dispersés à différents endroits de les répartir en fonction du niveau des charges des différents ateliers, usines, établissements ou magasins. Cela suppose des négociations pour

faire accepter à des salariés d'une unité en sous-charge d'aller travailler dans une autre unité en surcharge. Lorsque les unités de travail sont très proches les unes des autres (machines ou ateliers), cette mobilité spatiale s'apparente à une forme de polyvalence dans le sens d'un changement d'affectation d'un poste de travail à l'autre. Cette forme de flexibilité est très diversement appréciée : certains y voient l'occasion de varier le contenu et l'environnement de travail ; d'autres n'apprécient pas cette logique de « bouche-trou » et craignent les efforts d'adaptation à des postes de travail qui ne sont jamais complètement identiques les uns des autres. Lorsque les unités de travail sont plus éloignées, des systèmes de transport en commun sont parfois mis en place pour organiser cette mobilité spatiale des ressources humaines. Mais elles ne peuvent pas être imposées et une analyse fine du degré de similitude des postes de travail d'un endroit à l'autre est nécessaire pour permettre cette forme de souplesse spatiale.

7. La flexibilité par élargissement des tâches en vue de recomposer un métier

Il est question ici de penser la flexibilité sous l'angle de la variété des tâches qui sont réalisées par une même personne sur son poste de travail. Cette forme de flexibilité dans le contenu même du travail est parfois considérée aussi comme de la polyvalence. Mais c'est une polyvalence de nature fonctionnelle qui consiste à intégrer à un travail de fabrication, par exemple, des tâches de nature complémentaire : première maintenance, changements d'outils, approvisionnement, contrôle qualité, éventuellement des réglages, amélioration continue, etc., en vue de tendre vers un métier complet sur une situation de travail spécifique et structurante.

On a donc deux conceptions très différentes de la polyvalence qui prêtent à confusion et engendrent de nombreux malentendus (Everaere, 2008) : d'un côté, une polyvalence par mobilité des affectations ou rotation des postes (principes de permutation et d'interchangeabilité) dans une logique de « bouche-trou » qui est généralement mal perçue par les personnes concernées ; d'un autre côté, une polyvalence par variété et recomposition des tâches mais sur un poste fixe et relativement stable. Cette seconde conception de la polyvalence implique de la part des entreprises un effort de formation et un niveau de qualification plus élevé, car les connaissances mobilisées (pour produire, régler, adapter les outils, éventuellement les réparer, contrôler la qualité, assurer les approvisionnements, adapter les séries de production, etc.) sont plus importantes, et justifie donc une certaine anticipation et stabilité sur le poste de travail.

Un point important dans cette forme de flexibilité relative au contenu même du travail est qu'à mesure que l'on élargit le spectre des tâches sur un poste donné et donc les compétences requises, au moins la permutation devient possible d'un opérateur à l'autre sur les postes de travail en question. Ainsi, les deux formes de polyvalence (rotation des postes *vs.* élargissement des tâches) sont antinomiques. En d'autres termes, plus les tâches s'élargissent sur un poste donné, plus le travail devient spécifique et complexe, et moins les opérateurs sont interchangeables entre eux. La polyvalence, dans le sens ici d'une forme de mobilité d'un poste de travail à l'autre est donc rendue plus difficile à mesure que l'on élève le niveau d'exigence dans le contenu même du travail. De fait, il n'est pas surprenant que le recours à l'intérim (flexibi-

lité externe quantitative) se fasse principalement sur des postes à faible niveau d'exigence. Là où le niveau et le temps de formation requis sont très limités, typiquement dans une logique de type « bouche trou » sur des périodes d'affectation très courte (deux semaines en moyenne) avec des tâches d'exécution simples et réduites en variété ne demandant pas de qualification particulière. L'intérim convient donc principalement à une forme de travail taylorien et génère une forme de flexibilité par défaut de compétence. Alors que la flexibilité par élargissement des tâches sur un poste donné suppose un processus d'apprentissage ou de formation qui s'inscrit dans le temps, et nécessite une certaine stabilité à la fois dans l'emploi (pour rentabiliser les efforts de formation consentis) et dans le poste pour en maîtriser la plus grande complexité.

Ce point est important, car il permet de mettre en évidence certaines incompatibilités entre les différentes formes de flexibilité que nous passons en revue. On demandera en général à un intérimaire d'exécuter un travail simple et répétitif, avec des niveaux d'exigence faibles. L'intérimaire est donc polyvalent, dans le sens où il est interchangeable, mais par défaut de compétence requise. En revanche, si le travail s'élargit dans son contenu, se complexifie, exige des connaissances plus diversifiées et donc plus longues à acquérir, alors une flexibilité par affectation très rapide et réversible (permutation ou rotation des postes) de « n'importe quel » individu ne convient plus.

8. La reconversion

Si l'on descend encore davantage dans des formes de flexibilité interne plus qualitatives, un autre dispositif relativement rare peut être mentionné. Lorsque des entre-

prises évoluent dans leur métier ou leur processus, il arrive qu'elles n'aient plus besoin de certaines compétences ou de certains métiers qu'elles avaient l'habitude de mobiliser en interne. La question se pose alors de l'usage de ces ressources aux compétences devenues inutiles pour l'entreprise. La réponse la plus courante à ce genre de problématique est le licenciement.

Cependant, certaines entreprises font le choix de conserver ces ressources et de leur apporter de nouvelles compétences, grâce à de la formation (généralement assez longue) dans une optique de reconversion. Il convient de bien distinguer cette démarche de reconversion du principe de polyvalence. Dans la polyvalence, il est question soit de pouvoir affecter souplement et de façon réversible une personne à différents postes (démarche de permutation ou rotation des postes), soit de recomposer différentes tâches sur un poste donné (polyvalence fonctionnelle). Alors que dans la reconversion, il est question de faire passer des personnes d'un métier A à un métier B, et les compétences acquises dans le cadre du métier A disparaissent petit à petit, car elles ne sont plus mobilisées. Quelques exemples tirés de la presse montrent la nature et l'enjeu de ce dispositif : « L'équipementier Trelleborg va reconvertir une partie de ses employés voués à des fabrications en déclin vers d'autres activités jugées porteuses, comme l'extrusion plastique »¹³. Reconvertir 622 fondeurs aux métiers de la fabrication de moteurs : tel est le défi que s'est lancé la Française de Mécanique en signant la fermeture de sa fonderie en 2003. En deux ans, 429 personnes ont été reclassées¹⁴.

Cette démarche de reconversion consiste donc en une forme de flexibilité par changement ou évolution des compétences requises pour évoluer d'un métier A à un métier B. Ce processus est relativement rare et dans tous les cas long à mettre en œuvre. D'où la catégorie qualitative ou stable dans laquelle s'inscrit cette pratique de flexibilité – interne – par reconversion.

9. La flexibilité par la valeur ajoutée permanente dans le travail

Ce dernier dispositif de flexibilité nous amène au cœur d'un sujet dont il a été beaucoup question en GRH, qui est celui de la compétence (individuelle et collective). La logique consiste ici à attribuer aux ressources humaines un rôle-clé dans la capacité d'adaptation rapide des entreprises à des aléas de toute nature. En l'occurrence, l'entreprise est en mesure d'innover, de s'adapter, par exemple à des demandes spécifiques et originales de la part de ses clients, grâce au savoir-faire, à l'ingéniosité, à l'expérience, à la capacité d'initiative et de créativité de ses salariés.

Il importe ici de bien comprendre que tous ces paramètres essentiels à l'adaptabilité des entreprises (compétence, savoir-faire, capacité d'innovation, autonomie, coopération, etc.) relèvent d'un registre éminemment *qualitatif*, et nécessitent beaucoup de temps et de confiance pour se mettre en place. L'expérience et l'autonomie dans le travail sont intrinsèquement des processus qui s'inscrivent dans le temps ; ils ne peuvent pas être instantanés. De même, ce n'est qu'au bout d'un certain temps que les individus sont en mesure, par un processus ité-

13. O. Bassi, « L'équipement Trelleborg reconvertit 250 salariés », *Les Échos*, 27 novembre 2007.

14. L. Demoulin, « La Française de Mécanique reconvertit ses fondeurs en douceur », *Usine Nouvelle*, 7 avril 2005.

ratif d'essais et d'erreurs, d'imaginer des solutions originales à des problèmes ou des demandes inédites.

Parler de compétence collective, au-delà des travaux déjà nourris qui entourent cette notion, renvoie à l'idée selon laquelle une entreprise n'est pas uniquement une somme de compétences individuelles prises isolément. La performance d'une organisation repose également sur ce qui se joue *entre* les individus, le fait qu'ils se connaissent (leurs forces et leurs faiblesses respectives), leur capacité et volonté de travailler les uns avec les autres, de partager des informations, de s'entraider, d'être solidaires et unis par un objectif commun. Pour cela, un minimum de confiance est indispensable. Et cette confiance mutuelle n'est pas spontanée, elle ne peut naître que d'histoires et de valeurs partagées, de routines ou de conventions communes plus ou moins informelles, d'expériences et d'épreuves surmontées ensemble. Elle nécessite donc un minimum de *stabilité*.

Cette compétence collective ne peut pas être obtenue spontanément au sein de collectifs dont les membres ne se connaissent pas ou dont les membres sont instables (des intérimaires sur des missions courtes, par exemple). Cette compétence collective invalide également les démarches qui consistent à instaurer une forme de compétition implicite en faisant cohabiter diffé-

rents segments de main-d'œuvre aux intérêts divergents, voire antagonistes. Promettre à un intérimaire une embauche sous condition d'implication indéfectible¹⁵ et obtenir de la part d'un titulaire un effort supplémentaire sous la menace d'un remplacement par un intérimaire¹⁶ peut sembler une bonne solution, à court terme. L'espoir (d'une embauche pour l'intérimaire) et la crainte (d'un licenciement pour le titulaire) semblent constituer des leviers vertueux d'implication et d'engagement... à court terme. Mais ça ne tient pas dans la durée. On ne peut pas faire coopérer et générer une véritable unité et une cohésion collective durable entre des individus dont les intérêts s'opposent. Or la coopération, l'entraide, la solidarité, l'intelligence collective constituent des paramètres cruciaux de l'adaptabilité globale des entreprises.

La contradiction est donc flagrante entre cette flexibilité interne qualitative et d'autres formes de flexibilité plus quantitatives ou instables que nous avons présentées plus haut. Dans cette logique de compétence (collective et qualitative), les ressources humaines constituent le moteur de la capacité d'adaptation et d'innovation des entreprises. C'est *grâce* à des ressources humaines stabilisées et impliquées que l'entreprise dispose d'une capacité d'adaptation et d'innovation interne. La variable d'ajustement et d'adaptation des entreprises

15. « Les personnes s'investissent au maximum dans leur travail, espérant un CDI à la clé » (Cingolani, 2005, p. 41). « Quand on est intérimaire, on doit tout accepter (...). Pour nous faire tenir, on nous agite la carotte de l'embauche », témoignage d'intérimaire cité dans l'article de M. Delberghe, S. Lauer (*op. cit.*). « Chez les salariés intérimaires, la crainte de non-reconduction de mission génère un surinvestissement au travail qui crée les conditions d'une intensification productive généralisée et engendre de fait la mise en concurrence avec les permanents et l'hostilité de ceux-ci. » (Papinot, 2009, p. 494).

16. « La présence sur les lieux de travail de salariés temporaires peut stimuler la productivité des salariés permanents. Plus globalement, cette présence peut susciter chez ces derniers le sentiment d'être dans une situation privilégiée qu'il faut préserver en redoublant d'effort et en s'abstenant de toute démarche revendicative. » (Michon et Ramaux, 1992, p. 46).

réside ici dans la compétence individuelle et dans la capacité (et volonté) de coopérer de ses salariés.

Au contraire, dans le cas du recours à l'intérim (subi aux trois quarts) ou au travail à temps partiel (subi au un tiers), la flexibilité (quantitative) se fait *aux dépens* des salariés. La variable d'ajustement réside dans l'emploi (pour les intérimaires) et/ou la disponibilité horaire des salariés (pour les temps partiels). Mais souvenons-nous du fait que ces salariés concernés par les formes de flexibilité quantitative (ou instables) sont faiblement qualifiés (intérim, CDD, temps partiel). Leur contribution à la flexibilité de l'entreprise (réactivité, capacité d'innovation, capacité d'adaptation à des besoins inédits et complexes des clients, etc.) sera forcément moindre. En adaptant la métaphore précédente (salariés = moteur d'une flexibilité qualitative de l'entreprise), ces salariés provisoires et assujettis constituent le carburant d'une flexibilité quantitative, certes un carburant standard facilement disponible et remplaçable, mais un carburant à faible rendement.

III – LES CHAMPS DE COMPATIBILITÉ ET D'INCOMPATIBILITÉ ENTRE LES DIFFÉRENTES FORMES DE FLEXIBILITÉ

Finalement, à l'issue de ce panorama rapide et forcément incomplet¹⁷ des différentes

formes de flexibilité appliquées aux ressources humaines, il ressort que le principal axe de démarcation n'est pas tant l'interne vs. l'externe, que le quantitatif (instable) vs. le qualitatif (stable).

En effet, les formes de flexibilité quantitatives (instables) que sont l'intérim, les CDD et le TTP, ont en commun de concerner des populations assez semblables en termes de profil professionnels. Ces trois populations sont le plus souvent peu ou pas qualifiées, n'ont pas de responsabilités techniques ou hiérarchiques, sont dépourvues d'autonomie et sont relativement isolées dans le travail (Amossé et Chardon, 2006). La plupart subissent des discontinuités tantôt dans leur contrat de travail (missions plus ou moins courtes pour les intérimaires et les CDD) tantôt dans leurs horaires (journées de travail hachées avec des horaires atypiques pour les salariés à temps partiel¹⁸). Dit autrement, ces formes particulières d'emploi disposent d'une faible autonomie de décision sur leurs horaires et leurs calendriers (Cottrell *et al.*, 2002). Les rémunérations sont plutôt faibles et les conditions de travail dégradées (en particulier pour les intérimaires et les CDD plus touchés par les accidents du travail). D'où une attitude de résignation, de retrait et d'amertume, peu propice à une bonne implication dans le travail. M. de Nanteuil (2002, p. 71) parle au sujet des salariés précaires, « jetables » (sic), d'un sentiment de disqualification et de perte de dignité sociale qui dégrade for-

17. Nous passons notamment sous silence la question de la flexibilité des rémunérations qui concerne également le champ de la GRH. La flexibilité des rémunérations renvoie à des pratiques de modulation des rémunérations elles-mêmes liées à des pratiques d'individualisation des salaires et au souci de calquer le plus possible la rétribution aux performances (Sire, 1994).

18. Les études de l'Insee montrent une relation entre emplois à temps partiel et horaires de travail atypiques, lesquels vont souvent de pair avec une situation sociale désavantagée. Les horaires atypiques sont donc assez fréquemment subis (Lesnard, 2006).

cément la qualité du travail. C'est la peur de connaître des situations encore plus dégradées qui les fait accepter leur sort.

Ce n'est pas un hasard si dans son étude sur la précarité, P. Cingolani (2005) évoque en permanence ces trois formes typiques de la flexibilité quantitative : « On refuse souvent de considérer le travail à temps partiel comme une forme précaire d'emploi : néanmoins il expose, comme tel, à des modes spécifiques d'assujettissement qui, jouant sur la discontinuité, le rapproche du travail temporaire et des contrats à durée déterminée. » (p. 42). Cet auteur considère que la sous-traitance également relève d'une forme de précarité, ici plutôt économique, car la dépendance de l'entreprise sous-traitante vis-à-vis de l'entreprise donneuse d'ordre débouche sur la confrontation de l'incertitude ainsi que sur le *turnover* et une mortalité rapide des établissements en raison des fluctuations de marché.

Finalement, c'est toute la zone supérieure de la figure 2 à l'intérieur de laquelle on trouve beaucoup de correspondances. 25 % des CDD et intérimaires travaillent à temps partiel (contre 16 % pour les titulaires de CDI (Ulrich et Zilberman, 2007, p. 4). 20 % des intérimaires et des CDD (flexibilité externe) travaillent la nuit (contre 15 % pour tous les salariés confondus¹⁹) ou peuvent être affectés à différents endroits en fonction des besoins de l'entreprise cliente (flexibilité spatiale des affectations). La sous-traitance, notamment dans les services de nettoyage en hôtellerie-restauration,

recourt énormément au travail à temps partiel. Il est fréquent également de constater que les sous-traitants travaillent en horaires décalés, notamment la nuit ou le week-end (activités de nettoyage, gardiennage, maintenance des outils de production). Les formes de flexibilité quantitative (ou instable) sont donc très compatibles entre elles, voire quasiment *substituables*. Telle entreprise en quête de flexibilité (quantitative) pourra hésiter entre recourir au travail à temps partiel avec ses propres salariés (internes), à la polyvalence par rotation des individus (internes ou externes, peu importe en l'occurrence) sur des postes de travail taylorien, à l'intérim, au CDD ou à la sous-traitance de capacité.

En revanche, il est très difficile de concilier une flexibilité quantitative et une flexibilité qualitative. Les intérimaires, CDD et salariés à temps partiel sont généralement peu ou pas qualifiés. À ce titre, ils ne bénéficient pas des efforts de formation consentis par les entreprises. Dit autrement, les entreprises investissent peu dans ce capital humain temporaire, instable et pauvre en qualification²⁰. Étant peu ou pas qualifiées, ces ressources humaines précaires ne sont pas en mesure de prendre en charge des situations de travail complexes qui nécessitent des connaissances pointues, de l'expérience, des capacités d'autonomie, de la créativité, une maîtrise profonde des outils de travail, des process, des produits ou des services à délivrer. Leur instabilité dans l'entreprise (contrats de travail temporaires

19. S. Cachinero, « Le travail de nuit ne fait pas de pause », *Liaisons Sociales*, février 2011, p. 48.

20. Les cadres sont 46 % à bénéficier de formations financées par leur employeur, tandis qu'ils ne sont que 12 % pour les ouvriers non qualifiés. Le contraste est de même ampleur selon le niveau d'étude : 44 % des diplômés bac + 2 et davantage bénéficient de formations financées par leur employeur, contre 15 % pour ceux qui ne disposent d'aucun diplôme (source : *Alternatives Économiques*, hors série, n° 71, 1^{er} trimestre 2007, p. 43).

et/ou présence diffuse à temps partiel) les éloigne des logiques de montée en compétence individuelle et collective par le biais des formes de coopération et de travail collectif. On ne peut pas demander à un intérimaire, au départ peu ou pas qualifié (pour mémoire, statistiquement près d'un intérimaire sur deux n'a aucune qualification), sur des missions courtes (deux semaines en moyenne), de maîtriser parfaitement une situation de travail complexe, d'avoir une expérience des aléas et des contingences de la situation de travail en question, de savoir quoi et comment faire dans des cas de figure difficiles ou inédits, de savoir précisément à qui demander de l'aide selon la nature des problèmes, de proposer des innovations et des axes d'amélioration. En cela, les formes de flexibilité quantitative (ou instables) s'opposent aux formes de flexibilité qualitative (ou stables). Ce n'est pas un hasard si les secteurs d'activité les plus exigeants en termes de compétences (services informatiques, activités comptables, juridiques, conseil, recherche et développement, etc.) sont simultanément ceux qui recourent le moins à l'intérim et au CDD (Cazes et Missegue, 2000).

Sur la partie basse de la figure 2, les profils professionnels des salariés concernés par l'externalisation (flexibilité qualitative externe) et ceux concernés par la flexibilité

qualitative interne sont assez semblables : les sous-traitants de spécialité ou ceux à qui l'entreprise externalise des fonctions entières (maintenance, informatique, comptabilité, GRH parfois, etc.) disposent de compétences nettement plus élevées que celles des personnes concernées par la flexibilité quantitative (en haut du tableau). Le niveau d'études des salariés externalisés mis à disposition est quasiment identique à ceux des salariés internes titulaires (Eveaere et Lapoire, 2011). La durabilité des contrats (plusieurs années parfois) permet une logique de compétence, voire d'expertise. Il y a donc ici correspondance entre les deux formes de flexibilité qualitative (interne ou externe). L'une des limites à ce type de flexibilité qualitative externe (en l'occurrence, l'externalisation) concerne les difficultés de coopération (compétence collective) avec les salariés titulaires ; difficultés possibles engendrées par des divergences d'intérêt ou des formes de compétition entre les « externes » et les « internes ».

CONCLUSION

Le choix fait par les entreprises en faveur de telle ou telle flexibilité n'est pas toujours facile à cerner avec précision : aux facteurs objectifs (niveau de complexité de l'activité de l'entreprise²¹), s'ajoutent des phéno-

21. Ce niveau de complexité est mesurable par le temps de formation requis pour occuper les postes de travail du centre opérationnel de l'entreprise : si ce temps de formation requis (niveau d'études initiales éventuellement complétées par un temps de formation au poste) est relativement long (mois ou années), alors le modèle qui va s'appliquer est plutôt celui des *insiders* : salariés qualifiés et stabilisés en CDI : par exemple, un sommelier dont la formation dure plusieurs années et que le restaurant gastronomique qui l'emploie va s'efforcer de fidéliser. Si au contraire, le temps de formation est faible (mesurable en heures ou jours), alors le modèle qui va s'appliquer est plutôt celui des *outsiders* (ou marché secondaire) : par exemple, les équipiers polyvalents de Mac Donalds formés en quelques heures et que l'entreprise ne cherche pas à stabiliser puisqu'elle peut facilement les remplacer. D'où un *turnover* (taux de démission) qui peut atteindre 80 % dans cette entreprise, taux acceptable chez Mac Donalds, mais qui serait fatal à n'importe quel restaurant gastronomique.

mènes de mimétisme : « les entreprises se comparent et dans l'incertitude de leur avenir, elles en viennent à préférer agir comme les autres. Comme l'avait indiqué Keynes, en situation d'incertitude critique, il vaut mieux se tromper ensemble que d'avoir raison seul. C'est le propre des comportements mimétiques quand les agents sont plongés dans l'incertitude et dans l'urgence d'avoir à agir » (Beaujolin-Bellet, 2003, p. 567).

Les convictions ou les valeurs des dirigeants interviennent également. Certaines entreprises privilégient une flexibilité interne sur une base négociée, consensuelle et stabilisante. C'est le cas du leader mondial de l'homéopathie Boiron²². On pourra nous objecter que les bons résultats de cette entreprise lui permettent d'investir et de privilégier cette flexibilité plutôt qualitative et négociée. Mais la stratégie managériale du dirigeant consistant à valoriser et capitaliser ses ressources humaines a été appliquée dès le début de l'entreprise, et dans la durée. D'autres entreprises ont fait le choix identique d'intégrer durablement leurs salariés dans l'entreprise et dans le partage de ses résultats. C'est le cas du groupe Auchan et l'ensemble des enseignes réunies dans l'Association famille Mulliez (AFM) : Decathlon, Leroy Merlin, etc. Cette politique n'a pas été appliquée une fois que l'entreprise a engrangé des bons résultats. Dès le début de

l'histoire de l'entreprise (années 1970), G. Mulliez a fait le choix de l'actionnariat salarié dans le but explicite de fidéliser ses collaborateurs et de partager avec eux les résultats de l'entreprise (environ 15 % du capital de l'entreprise appartient aux salariés). Les rémunérations et l'investissement formation y sont plus élevés qu'ailleurs, des démarches d'innovation participative y sont appliquées, les contraintes sociales du temps partiel sont prises en compte notamment grâce à des « îlots caisse » (les caissières disposent d'une certaine liberté dans le choix de leurs horaires, dans le respect des contraintes commerciales du magasin). L'entreprise en récupère le fruit par un absentéisme et un turnover nettement moins élevés que dans les enseignes hard discount, par une ancienneté plus importante dans l'entreprise associée à une productivité accrue²³, par une adaptabilité supérieure des salariés et une meilleure qualité de service. Le positionnement économique de l'enseigne y est plutôt « haut de gamme » dans le secteur de la grande distribution. Et la GRH s'est d'emblée mise au diapason de ce choix stratégique en cherchant le plus possible à impliquer et à fidéliser les salariés de l'entreprise²⁴.

Pour aider les entreprises à faire un choix entre les différentes formes de flexibilité, des études comparatives (Barel, 1997 ; Amadiou et Mercier, 1989)²⁵ mettent ainsi

22. A. Fairise, « Christian Boiron n'instille pas le social à dose homéopathique », *Liaisons Sociales*, septembre 2003.

23. Concernant les liens entre ancienneté et productivité, les travaux de Y. Barel et S. Fremaux (2010, p. 28) montrent, chiffres à l'appui, combien une caissière de plus de six mois d'ancienneté est plus rapide et commet moins d'erreurs de scannage et d'erreurs de caisse qu'une autre caissière qui a moins de six mois. Cette recherche montre par ailleurs que, même sur des postes *a priori* peu qualifiés, un minimum de temps d'apprentissage et d'adaptation est nécessaire pour être performant, ce qui plaide donc en faveur de dispositifs qui stabilisent et fidélisent les salariés.

24. E. Heidsieck, « La vie Auchan du salarié actionnaire », *Le Monde Initiatives*, février 2002, n° 5, p. 14.

25. La revue *Liaisons Sociales* procède également à des comparaisons intéressantes d'entreprises dans la rubrique « Match ». Sur le sujet qui nous intéresse des écarts de pratiques en rapport avec les flexibilités choisies et leurs impacts sur les résultats de l'entreprise, voir notamment le numéro de juin 2001 qui compare les pratiques et les résultats de deux hôtels de luxe : le George V et le Crillon, ou celui d'octobre 2003 qui compare Castorama et Leroy Merlin.

en évidence qu'à secteur d'activité comparable, les entreprises qui privilégient une flexibilité qualitative, en considérant leurs ressources humaines comme un investissement (un capital humain) dans lequel il convient d'investir à long terme, dans une logique gagnant-gagnant, sont celles qui enregistrent les meilleurs résultats sociaux et économiques : l'absentéisme, les accidents du travail, le turnover, la conflictua-

lité y sont inférieurs ; la motivation, l'implication, la loyauté et l'adaptabilité globale de l'ensemble du corps social y sont plus élevées. De leur côté, les clients profitent de cette meilleure qualité de service et deviennent eux-mêmes plus fidèles à l'entreprise, engendrant ainsi un cercle vertueux : fidélité et implication des salariés ó fidélité et confiance des clients ó pérennité de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Amadiou J.F., Mercier N. (1989). « Relations contractuelles et flexibilité. Le cas d'un hypermarché », *Travail et Emploi*, n° 41.
- Amossé T., Chardon O. (2006). « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? », *Économie et Statistique*, n° 393-394, novembre.
- Angeloff T. (2000). *Le temps partiel : un marché de dupes ?*, Paris, Syros.
- Atkinson J. (1984). "Manpower strategies for flexible organisations", *Personal Management*, vol. 16, n° 8, August.
- Barel Y. (1997). « Apports du bilan social dans l'appréciation de la cohérence interne et externe de la GRH », *actes du colloque Bilan social : quelles leçons et quelles perspectives ?*, Toulouse, LIRHE, juin.
- Barel Y., Fremaux S. (2010). « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 77, juillet-septembre.
- Beaujolin-Bellet R. (2003). « Les temps modernes de la préférence pour la flexibilité externe de l'emploi », *Encyclopédie des ressources humaines*, Allouche J. (coord.), Vuibert.
- Cazes C., Missegue N. (2000). « Quels modèles de gestion de la main-d'œuvre dans les services ? », *Conférence internationale d'économie et socio-économie des services*, Lille, juin.
- Cingolani P. (2005). *La précarité*, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- Cottrell M., Letremy P., Macaire S., Meilland C., Michon F. (2002). « Le temps de travail des formes particulières d'emploi », *Économie et Statistique*, n° 352-353, septembre.
- De Nanteuil M. (2002). « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité », *Travail et Emploi*, janvier, n° 89.
- De Riccardis N. (2006). « L'intérim continue de progresser en 2005 », *Premières Synthèses*, DARES, n° 32.1.
- Doeringer P., Piore M. (1971). *Internal labor market and manpower analysis*, New York, Sharp.

- Domens (2008). « L'emploi intérimaire au deuxième trimestre 2008 : en fort repli », *Premières Synthèses*, DARES, n° 41.2, octobre.
- Domens (2009). « L'emploi intérimaire au premier trimestre 2009 : des effectifs encore en forte baisse », *Premières Synthèses*, DARES, n° 27.3, juin.
- Everaere C. (1999). « Les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue française de gestion*, n° 124, juin-août.
- Everaere C. (2008). « La polyvalence et ses contradictions », *Revue française de gestion Industrielle*, vol. 27, n° 4, décembre.
- Everaere C., Lapoire M. (2011). « Le salarié mis à disposition : un *insider* externalisé », Communication au congrès de l'AGRH, Marrakech.
- Fabre E., De Riccardis N. (2007). « Les contrats courts vus par les salariés », *Premières Synthèses*, DARES, n° 12.3.
- Finot (2010). « L'emploi intérimaire au troisième trimestre 2010 : l'intérim poursuit son redressement », *DARES Indicateurs*, décembre, n° 087.
- Glammann D. (2007). *L'intérim*, Paris, La Découverte.
- Henguelle V. (1994). « Les emplois sur contrat à durée déterminée : un mode d'accès à l'emploi stable ? », *Travail et Emploi*, n° 58.
- Jourdain C. (2002). « Intérimaires, les mondes de l'intérim », *Travail et Emploi*, janvier, n° 89.
- Lesnard L. (2006). « Flexibilité des horaires de travail et inégalités sociales », *Données Sociales*, INSEE.
- Maillard de J., Mandroyan P., Plattier JP., Priestley T. (1979). « L'éclatement de la collectivité de travail : observations sur les phénomènes d'extériorisation de l'emploi », *Droit Social*, n° 9-10, septembre-octobre.
- Michon F., Ramaux C. (1992). « CDD et intérim, bilan d'une décennie », *Travail et Emploi*, n° 52.
- Nicole-Drancourt C. (1990). « Organisation du travail des femmes et flexibilité de l'emploi », *Sociologie du travail*, n° 2.
- Papinot C. (2009). « Jeunes intérimaires et ouvriers permanents en France : quelle solidarité au travail ? », *Relations Industrielles*, n° 64-3.
- Sire B. (1994). « La gestion de la rémunération au service de la flexibilité », *Revue française de gestion*, n° 124, mars-mai.
- Ulriche V., Zilberman S. (2007). « De plus en plus d'emplois à temps partiel au cours des vingt-cinq dernières années », *Premières Synthèses*, DARES, n° 39.3.