

La flexibilité **du travail**

Définition

Flexibilité : qualité (caractéristique) de ce qui peut s'adapter

Travail : activité professionnelle régulière et rémunérée

Donc la flexibilité du travail correspond à :

La possibilité d'adapter l'activité professionnelle et son coût

3 phases dans l'évolution récente de la flexibilité, qui en font un sujet au cœur de l'actualité :

- déb. 70 : la crise est vue comme transitoire et localisée (à certains secteurs)
→ subvention à l'emploi
- 77 – 80 : l'inflation et le déficit extérieur pénalise la croissance
d'où l'idée que le coût des salaires est préjudiciable à la compétitivité
→ modération salariale et actions visant à réduire l'emploi
(ex : préretraite)
- déb. 80 : hausse du chômage et baisse du pouvoir des syndicats
→ possible remise en cause du rapport salarial
(statut, temps de travail, salaire, contenu des tâches, niv. de protection sociale)

En fait cette remise en cause est due à 4 changements majeurs :

- la variation de la demande (qualitative et quantitative)
- la remise en cause du système d'emploi (garanties, contrats, classifications, ...)
- la renversement du partage de la valeur ajoutée
(cf. désindexation des salaires / inflation)
- l'interrogation sur le coût de la protection social (vs. USA, Japon, NPI)

Cette remise en cause vise à "coller" aux variations de la demande, elle à donc qualitative et quantitative, et s'exprime par 2 aspects :

- la polyvalence ou variation qualitative
- la variabilité ou variation quantitative

I. LA POLYVALENCE

C'est à dire la flexibilité qualitative.

Elle se définit comme le caractère de ce qui possède des aptitudes variées, c'est à dire susceptible de réaliser des tâches différentes.

Cette caractéristique peut s'appliquer au travail des employés comme à l'organisation du travail.

A. LA POLYVALENCE DE L'EMPLOYE

C'est l'aptitude pour un employé à travailler à des tâches diverses.

Elle vise à permettre et à faciliter :

- les changements de postes
- les changements de productions
- les changements d'organisations, de processus, de projets, ...

Elle implique les notions de polyvalence et de suppléance (remplacement).

Moyens : formation, travail de groupe, pratique – expérience, critères d'embauche, ...

B. L'ADAPTABILITE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il s'agit de la capacité à modifier l'organisation du travail en fonction des besoins :

- les changements de productions
- les changements de processus, de projets, ...

La technologie et l'innovation y prennent une place importante par les modifications qu'elles induisent ou qu'elles permettent, ex. : l'atelier flexible, réduction des temps de transferts.

Cette capacité est plutôt l'apanage des petites structures (ex. : PME, Le Sentier), mais peut aussi être utilisée par de grandes entreprises (ex. : Toyota)

Pour résumer la polyvalence des employés ou de l'organisation a pour but la variation de l'effectif interne par rapport aux postes de travail, dans un objectif de réactivité aux variations de la demande et d'allocation optimale des ressources.

II. LA VARIABILITE

C'est le côté quantitatif de la flexibilité ; ici l'on joue sur les volumes et les coûts du travail.

La variabilité a 3 composantes :

- le volume de travail
- les salaires
- les prélèvements sociaux

A. LA FLEXIBILITE DU VOLUME DE TRAVAIL

L'entreprise cherche à adapter le volume de l'emploi ou des horaires, en fait la quantité de travail fournit en son sein, et sa répartition dans le temps.

Pour cela, elle peut jouer sur divers facteurs, et en plus d'autres :

- la variation de volume de l'emploi (embauche, débauche, CDI, CDD, intérim, sous-traitance, ...)
- les contraintes juridiques (droit, CC, accords, ...)
- la variation des horaires (heures supp., annualisation, aménagement, chômage technique, partiel, saisonniers, congés, ...)
- la variation du temps de travail effectif
 - due à l'entreprise : transferts, pannes, temps de transaction, ...
 - due à l'employé : flânerie (Taylor), perruque, l'on touche ici à la notion d'intensité au travail, problématique de base du management, difficilement pilotable.

Le but recherché vise plus ou moins à la transformation de coûts fixes en coûts variables.

S'introduit, ici un élément important du fonctionnement de l'emploi dans l'entreprise ; l'existence de 2 types d'emplois (dualisme du marché de l'emploi ;cf. E.N.) :

- l'emploi primaire stable, mieux rémunéré et plus attractif qui constitue le noyau dur des effectifs
- l'emploi secondaire aux caractéristiques opposées (instable, moins rémunéré et donc moins attirant), qui représente la partie flexible de l'emploi.

Il est à noter que l'accentuation de la flexibilité amplifie les inégalités.

B. LA FLEXIBILITE DES SALAIRES

Il s'agit bien sûr de la corrélation entre productivité marginale et coût marginal du travail.

Mais le niveau de salaires est soumis à de multiples contraintes juridiques ou structurelles : salaire minimum, indexation, barèmes conventionnels, grille de salaires,...

D'où une volonté de remettre en cause ces contraintes générales, en plus des moyens de flexibilité internes : individualisation, annualisation (des rémunérations), salaire au rendement, à la performance, ...

L'objectif est de diminuer le coût du travail.

C. LA FLEXIBILITE DES PRELEVEMENTS SOCIAUX

Ceux-ci portent sur la sécurité sociale, la retraite, le chômage, la prévoyance, ...

La situation actuelle démontre une volonté de modifier les obligations et contraintes de l'entreprise, qui sont fortes aujourd'hui (retour à l'Etat minimal, cf. Classiques).

Ces contraintes peuvent amener un type de flexibilité très particulier : le travail au noir.

Malgré les apparences, la flexibilité des prélèvements sociaux est une réalité du quotidien des entreprises par le biais des "contrats aidés" (adaptation, qualification, aide à l'emploi des jeunes, des plus de 50 ans, des femmes, des chômeurs de longue durée, ...).

Ici aussi le but est la réduction du prix du travail.

Le but de la flexibilité quantitative du travail est donc l'adaptation ou la minimisation des coûts pour l'entreprise, soit par le volume de l'emploi soit par son prix.

CONCLUSION

La flexibilité du travail se décompose en 2 grand axes :

- la polyvalence des employés et de l'organisation,
- la variabilité du volume de l'emploi, des salaires et des prélèvements sociaux,

qui touche à l'ensemble du rapport salarial :

statut – temps de travail – salaire – contenu des tâches – prélèvements sociaux,

par des moyens internes ou externes.

Les buts poursuivis sont :

- réactivité à la demande, en volume et en composition,
- allocation optimale des ressources,
- baisse des coûts (fixes ou globaux).

A travers ces objectifs opérationnels apparaissent de vrais objectifs stratégiques :

- la domination par les coûts
- l'avantage concurrentiel.

La flexibilité est une demande forte des entreprises, mais elle peut-être aussi une attente des salariés, sous forme de temps partiel souhaité, d'aménagement des horaires, de réduction du temps de travail (RTT, congés), ...

Pour finir, le cas du passage aux 35 h est symptomatique de l'influence et des enjeux de la flexibilité.

En effet, l'objectif initial était le partage du temps de travail (relation mécanique), mais l'introduction de la flexibilité dans les accords par le patronat, a eu pour effet une meilleure utilisation du temps de travail, réduisant fortement l'effet direct sur l'emploi.

En revanche, dans un deuxième temps, cette flexibilité ayant permis des gains de compétitivité eu un effet indirect et positif sur l'emploi, de même que le développement des activités de loisir.