

## LA DIMENSION DE L'EMPLOI ATYPIQUE AU TRAVERS DES PRATIQUES DE GRH

FERHAOUI Mustapha  
Maitre de conférences (B),  
Faculté des sciences économiques,  
Des sciences de gestion et des sciences commerciales.  
Campus Belgaid  
Email: [mustapha.ferhaoui@gmail.com](mailto:mustapha.ferhaoui@gmail.com)

---

### Résumé

Cette communication traite des raisons qui sous tendent l'usage des contrats atypiques de travail en entreprises. Elle s'appuie sur une recherche menée dans une quarantaine d'entreprises de l'ouest algériens dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion.

On entend par contrat 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.

Nous nous proposons d'analyser les pratiques de GRH mises en œuvre par les entreprises, en s'interrogeant sur l'effet de l'emploi atypique sur le parcours professionnel des salariés. Notre recherche part de l'hypothèse selon laquelle l'utilisation des travailleurs sur des contrats atypiques peut être analysée comme une dimension particulière d'une stratégie de gestion de main d'œuvre, où ses derniers constituent des modalités particulières d'accès aux marchés internes des entreprises. L'analyse de la conversion, des contrats de travail atypiques vers des contrats permanents, est centrale dans la mesure où, on va déterminer le rôle qui est attribué aux travailleurs ayant des contrats atypiques dans la gestion de la main d'œuvre. La présence dans l'échantillon d'une majorité d'entreprises qui ont adhéré au programme de l'UE de mise à niveau des PME donne un intérêt particulier à cette analyse.

**Mots clés** : emplois atypiques, flexibilité, GRH, marché interne, marché externe, organisation du travail, étude de cas.

## ملخص :

يتناول هذا المقال الدوافع التي تكمن وراء استخدام الشركات لعقود العمل غير النمطية. حيث يستند على بحث اجري على أربعين شركة تقع في غرب الجزائر في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه في علم إدارة الموارد البشري . نعي بعقود العمل غير النمطية، جميع أشكال عقود العمل بخلاف العقد النموذجي الذي يربط الشركة مع العامل لفترة غير محددة وجدول زمني عادي.

يقترح البحث تحليل ممارسات تسيير الموارد البشرية التي تنفذها الشركات، من خلال دراسة تأثير استعمال عقود العمل غير النمطية على المسار المهني للعمال، يفترض البحث أن استخدام العمالة الغير النمطية يمكن تحليلها كأداة إستراتيجية لتسيير اليد العاملة، حيث تدخل هاته الفئة ضمن ترتيبات للدخول إلى سوق العمل الداخلي للمؤسسة.

تحليل تحويل عقود العمل الغير النمطية إلى عقود عمل دائمة هام جدا في هذا البحث اذ يبرز الدور الذي يلعبه استعمال هذا النوع من العمالة، كما أن وجود شركات في العينة انضمت إلى برنامج التأهيل يعطي أهمية خاصة لهذا التحليل.

**كلمات البحث:** العمالة غير النمطية، المرونة، إدارة الموارد البشرية، السوق الداخلية للعمل، السوق الخارجية للعمل، تنظيم العمل.

## INTRODUCTION

Avec la crise, de multiples tentatives vont être conduites afin d'améliorer l'organisation du travail et renouer avec la croissance [1], 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

### **Problématique**

La question principale qui fera l'objectif de ce travail de recherche est :

Quelles sont les logiques qui sous tendent l'utilisation des travailleurs atypiques dans les petites et moyennes entreprises (PME) ?

Pour cela un certains nombres de sous-questions méritent d'être posées, à savoir :

- Comment les emplois atypiques sont apparus ?
- Quel est le lien entre les travailleurs atypiques et l'impératif de la flexibilité des entreprises ?
- Quels sont les arguments avancés par les acteurs à l'appui de leur choix à travers les pratiques de gestion des ressources humaines ?

## **I. METHODOLOGIE**

Le choix méthodologique de notre recherche s'appuie sur une étude de cas fondé sur des observations de terrain [2] 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 évolution [3], 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 terrain [4].

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

### **I.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 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.

### **I.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 [5], 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 GRH [6]. Elle s'attache à son objet et l'observe sur un temps plus en moins long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués [7].

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 terrain[8].

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.

### **I.3. 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.

## **II. LE DOGME DE LA FLEXIBILITE ET LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI ATYPIQUE**

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 technologies [9].

Cette faculté d'adaptation, souvent appelé « flexibilité », a été une condition d'efficacité économique [10]. 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* » [11] 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 ») [12].

Atkinson 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. 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 atypique [13] 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 normalisé[14].

Ce type d'emploi prend de multiples formes et conduit à une détérioration des solidarités de travail, dénoncé de longue date [15]. Il convient de préciser que la forme typique du travail est caractérisée par [16] 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.

## **II.1. Du marché dual au marché flexible**

On assiste à une « balkanisation » [17] 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. DOERINGER [18] et d'autres se sont intéressés aux mécanismes d'allocation de travail (la main d'œuvre), en adoptant une approche institutionnaliste, M. PIORE, P. DOERINGER [19] 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 marché [20].

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 salariés [21] (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 externe [22].

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 entrées [23] est particulier, il ne concerne pas tous les poste 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 l'existence d'un « marché secondaire » là, où, les confrontations entre offre et demande sont permanentes, généralisées et concurrentielles* [24]. Notons qu'il existe une différence entre les deux marchés, interne et primaire. Selon Gazier [25]. « *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 même emplois, ni aux mêmes agents économiques, ni aux même 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.

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 syndiquée [26], 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'extérieur [27].

Cette existence d'un marché interne et marché externe au sein de l'entreprise apparaît 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* [28].

Cette coexistence de deux marchés constitue l'une des raisons de la performance du modèle japonais [29].

### **II.1.1. 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'entreprise [30]. Les turbulences de l'environnement contraignent les entreprises à modifier leurs modes de gestion afin de pouvoir rester compétitives. Ces modifications se manifestent par [31] :

- 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 d'emplois baissent [32]. 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 emploi [33].

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-Carboua [34] 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'emploi [35].

La notion de flexibilité est employée trop souvent sans que l'on définisse avec précision les formes exactes qu'elle revêt [36]. 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 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) [37].

R. BOYER propose de distinguer la flexibilité défensive/externe de la flexibilité offensive/interne. La première considère l'emploi comme un cout 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 [38] 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 production [39]. « 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 salariés [40].

## **II.1.2. 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 l'entreprise, les qualifications (spécifique) [41], ainsi obtenues, sont intransférable d'une entreprise à une autre. La spécificité de la technologie est à l'origine de la spécificité de la qualification [42].

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'activité [43].

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* [44].

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 entreprises [45].

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 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 coûts [46]. *Il apparait donc, que le marché interne du travail offre une efficacité supérieure dans l'affectation des ressources humaines spécifiques au regard des mécanismes de marché* [47], 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 interne [48].
- 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'activité [49], et leur réservent la formation, la sécurité de l'emploi et la promotion [50].

Ceci permet à l'entreprise de développer et stabiliser les compétences spécifiques à la firme [51], pour lui assurer un avantage compétitif [52]. 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'emploi [53].

Cette dernière implique le non recours aux mécanismes de coordination marchande et prend selon B. BRUNHES [54]<sup>1</sup> 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 particulier [55]<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> B. BRUNHES, La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles Européens, Droit Social, N° 3, Mars 1989, Paris, pp 251-255.

<sup>2</sup> I. DENIZET, 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.

Elle se voit dans la nécessité de développer les démarches de la gestion prévisionnelle des emplois [56]<sup>3</sup>, 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. BOYER [57]<sup>4</sup>, il apparaît que la deuxième forme de flexibilité est conforme avec la définition du marché interne telle qu'avancée par PIORE et DOERINGER [58]<sup>5</sup>

### III. CONCLUSION

Pour tester notre hypothèse 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

---

<sup>3</sup>P.GILBERT, La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1999, Paris, pp 67-75.

<sup>4</sup>M. FERRARY, op. cit. : p 97

<sup>5</sup> Ibidem.

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 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.

A cet effet nous avons développé un certain nombre d'indicateurs, qui nous ont permis de tester nos deux logiques 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.



#### IV. RESULTATS

Les résultats, ainsi obtenus, mettent à mal la logique 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 :

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

6. 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.

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.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] BOIVIN J, Le défi de la gestion de l'emploi, Ed : Presses Université Laval, Québec, 19917
- [2] Yin R., cité par RISPAL M.H., La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, Ed : De Boeck université, Bruxelles, 2002
- [3] LIVIAN Y-F, L'intervention en entreprise, in, Encyclopédie de ressources humaines, coordonné par ALLOUCHE J., Ed : Vuibert, p769-777.
- [4] RISPAL M.H., op., cit., p :40.
- [5] GAGNON Y-C., L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation, Ed : Presses de l'université du Québec, 2005
- [6] WACHEUX F, Méthode qualitative et recherche en gestion, Ed : Economica, Paris, 1996
- [7] TUIETART R-A. et All, Méthodes de recherche en management, Ed : Dunod, Paris, 1999
- [8] GAUTHIER B, Recherche sociales : De la problématique à la collecte des données, Ed : Presses de l'université de Québec, 2003.
- [9] Boyer R. et J. P. Durand, L'après fordisme, Syros, Paris. 1998
- [10] Barbier JC et H.Nadel, La Flexibilité du travail et de l'emploi, Ed : Flammarion, Paris, 2000
- [11] Tarondeau JC, La flexibilité dans les entreprises, Presses universitaires de France, Que sais-je ?, Paris, 1999
- [12] Atkinson J et N. Meager, Is" flexibility" just a flash in the pan?, Personnel management, septembre. 1986
- [13] 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

- [14] Cair Ge, Précarisation des emplois et régulation du marché du travail, Sociologie du Travail, Vol. XXIV, n 2, 1982, p. 135-157
- [15] MAGAUD J, Vrais et faux salariés, Sociologie du travail, Vol. XVI, n 1, 1974, p. 1-18
- [16] PUEHL, Emploi typique et représentation du travail, Droit social, N° 7-8 du Juillet-Août 1981, pp 489-492
- [17] GAZIER B, Economie du travail et de l'emploi, 2<sup>ème</sup> édition, Ed : Dalloz, 1992, Paris, p : 223
- [18] Leurs travaux ont été regroupés sous l'appellation de la « théorie de la segmentation du marché de travail ou dualisme de marché de travail »
- [19] PIORE M.J, Dualism in the labormarket, Revue économique, n° 1, 1978.
- [20] 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
- [21] GAUTIE J, Flexibilité et/ou sécurité : La France en quête d'un modèle, Cahiers Français, N° 330, Paris, 2006
- [22] GAZIER B, Economie du travail et de l'emploi, op, cit, p 223
- [23] BOURREAU-DUBOIS C. et al, Economie sociale et droit : Le droit du travail, Ed : l'Harmattan, Paris, 2006
- [24] GAZIER B, Economie du travail et de l'emploi, op, cit, p 225
- [25] Ibidem
- [26] GUILLON R, Les syndicats dans les mutations et la crise de l'emploi, Ed : l'Harmattan, Paris, 1997
- [27] FAVEREAU O, Marché interne, marché externe, Revue économique, N° 2, Vol. 40, 1989, Paris, PP 273-328
- [28] AOKI JM., Economie japonaise. Information, motivation et marchandage, Ed : Economica, 1991, Paris, P :354

- [29] DORE R, J. BOUNINE-CABALE et K. TAPIOLA, Le Japon à l'œuvre : emploi et flexibilité, Ed : OCDE, 1989, Paris
- [30] BESSEYRE DE HORTS C.H., Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Ed : les éditions d'Organisation, Paris, 1988
- [31] idem
- [32] BELKACEM R, L'institutionnalisation du travail intérimaire en France et Allemagne, Ed : l' Harmattan, Paris, 1998
- [33] GAUTIE J, Flexibilité et/ou sécurité : La France en quête d'un modèle, op., cit.
- [34] F. 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
- [35] On reviendra plus tard dans le chapitre suivant sur ce point
- [36] R. BOYER, La flexibilité du travail en Europe, Ed : La découverte, 1986, Paris
- [37] J. ATKINSON, Is" flexibility" just a flash in the pan?, op. cit.
- [38] BRUNHES B, La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles Européens, Droit Social, N° 3, Mars 1989, Paris, pp 251-255
- [39] BELKACEM R, L'institutionnalisation du travail intérimaire en France et Allemagne, op., cit., p : 34
- [40] A.L. CAEN cité par M.BLANCHOT (op.cit ; p :8)
- [41] BECKER G, Human capital: a théoretical and empirical analysis with special reference to education, Ed: National Bureau of Economic Research, 3eme edition, 1999
- [42] HUYNH K. et D. BESANCENOT, Economie industrielle, Ed: Bréal, Paris, 2004, p: 29

- [43] EVERAERE C, management de la flexibilité, Ed: Economica, coll.: Gestion, Paris, 1997
- [44] FERRARY M, Dualisme du marché du travail de la firme. Investissement de forme, coûts de transaction et comportements stratégiques des acteurs sociaux, op., cit.
- [45] SARIN E, Introduction conceptuelle à la sociologie des organisations, Ed :l'Harmattan, Paris, 2003
- [46] 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
- [47] THIEBAULT C, la nature de la firme, traduction française de l'ouvrage de R.H. COASE, Revue française d'économie, NS, pp 201-203
- [48] FAVEREAU O, Marché interne, marché externe, op., cit.
- [49] AOKI JM., Economie japonaise. Information, motivation et marchandage, op., cit.
- [50] GAUTIE J. op., cit.
- [51] AOKI JM, op., cit.
- [52] CANDAU P., gestion des ressources humaines et compétitivité, Revue française de gestion, Janvier-Fevrier 1983, Paris, pp 43-51
- [53] FERRARY M. op., cit.
- [54] BRUNHES B, La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles Européens, op., cit.
- [55] 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

[56] GILBERTP., La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives, Revue française de gestion, juin-juillet-août 1999, Paris, pp 67-75

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

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