

**De la flexibilité vers l'employabilité via l'importance des compétences :
quelle réalité pour les TPE services ?**

FANDI Naziha

fandi_2006@yahoo.fr

BENDIABDELLAH Abdesslem

a_bendiabdellah@yahoo.fr

Résumé: Dans une entreprise l'usage principale de la flexibilité reste l'allègement des coûts.

Dans l'optique ressources humaines la flexibilité est une résultante de l'apparition de nouvelles manières d'aborder la contractualisation du travail affectant l'emploi, en respectant les attentes de l'employeur et la nature de l'activité du salarié, au profit d'une dynamique plus complexe de réseau.

L'Entreprise et les salariés doivent donc se partager le développement de l'employabilité des salariés.

Via cette conception il ya une segmentation du marché du travail entre un marché d'emploi primaire et un marché d'emploi secondaire impliquant le modèle d'ATKINSON.

Pour PIORE 1978, cette segmentation résulte des modes de gestion de la main d'œuvre par les entreprises en réponse aux fluctuations de la demande, ou les grandes entreprises gèrent le segment stable de la demande et rejettent sur les sous traitants-PME/TPE-la gestion de l'instabilité. L'extériorisation des emplois par les grandes entreprises repousse les petites entreprises dans le segment secondaire du marché du travail.

Cette réalité avancer par PIORE est elle pour autant vrai à l'intérieur des TPE services ?

L'ambition de ce papier est d'examiner l'articulation entre flexibilité, employabilité et l'importance des compétences d'un côté, et de vérifier par une étude de cas si ces TPE sont flexible selon le modèle d'ATKINSON, et si elles peuvent ou non construire un marché du travail interne en leur sein, et en fin si ces TPE peuvent procurer une employabilité a leur salariés.

Mots clé : flexibilité, employabilité, compétences, marché du travail interne.

ملخص : إن الاستعمال الرئيسي للمرونة في المؤسسة هو تخفيض التكاليف.

من جانب الموارد البشرية المرونة هي نتيجة لظهور طرق جديدة لعقود العمل وهذا ما يؤثر في الشغل و ذلك باحترام متطلبات المؤسسة و طبيعة عمل العامل, ما يؤدي إلى إزاحة العلاقة التعاقدية بين صاحب المؤسسة و العامل من أجل ديناميكية معقدة لشبكة من المؤسسات.

المؤسسة و العامل إذن يتطلب عليهم المشاركة في تطوير تشغيل العمال و هذا ينتج عنه تفكك المؤسسة الكبيرة إلى مؤسسات ذات أحجام صغيرة مع استعمال مكثف للمرونة الخارجية من أجل تطلق أكبر بين العمال و متطلبات الإنتاج.

من خلال هذا المنظور نجد انضمام سوق العمل إلى سوق شغل أولي و سوق شغل ثانوي ما يؤدي إلى نموذج أتكنسون. بالنسبة لبيور 1978 هذا التقسيم هو ناتج عن كيفية تسيير اليد العاملة من طرف المؤسسة و ذلك من أجل تحمل تنبذات الطلب, حيث المؤسسات الكبيرة تسيير القسم الثابت للطلبات وتضع الجزء الغير الثابت على المؤسسات المتوسطة و الصغيرة مثل المؤسسات المنوالة.

بالتالي هذا يضع المؤسسات الصغيرة في علاقة مع قسم السوق التقوي للعمل.

إن فن هذه الحقيقة المضرة من طرف PIORE هي أيضا ممكنة داخل المؤسسات الصغيرة جدا؟

إن الهدف من هذه الورقة هو فحص العلاقة الموجودة بين المرونة, التشغيل وأهمية الكفاءات من جهة, و من جهة أخرى فحص عن طريق دراسة حالة إمكانية مرونة المؤسسات الصغيرة جدا حسب نموذج أتكنسون, و هل هذه المؤسسات تستطيع أن تكون لنفسها سوق عمل داخلي و هل تستطيع أن توفر التشغيل و ليس فقط الشغل لعمالها.

كلمات مفتاح: مرونة الشغل و العمل- التشغيل- الكفاءات- سوق العمل الداخلي.

La flexibilité (*flexibilitas*) est une notion latine dont le sens original décrit la capacité des choses à s'adapter facilement, et éventuellement à retrouver leur état initial.

L'étude de flexibilité existe dans plusieurs domaines de recherche, elle peut porter sur la conception, sur les produits (diversification, renouvellement, modification), sur les processus de production (par exemple la spécialisation flexible), sur les processus de décisions, sur l'organisation.

Mais ce qui nous intéresse dans cet article, c'est la flexibilité du travail et de l'emploi, c'est à dire dans **un volet de gestion des ressources humaines**.

Les experts de l'OCDE²¹, 1986 proposent une définition socio- économique de la flexibilité du travail selon laquelle « la flexibilité est la capacité des individus ... à renoncer à leurs habitudes et à s'adapter à des circonstances nouvelles ».

En gestion des ressources humaines, la flexibilité dans ses diverses formes quantitatives ou qualificatives, consiste en une modification des effectifs ou des affectations en fonction du niveau d'activité par la demande.

Ainsi, le succès des technologies flexibles a renforcé l'intérêt pour les formes de flexibilité en rapport avec les ressources humaines.

Le modèle de l'entreprise flexible (ATKINSON 1984, 1985) a entraîné la flexibilité, à une segmentation des salariés entre un « noyau » d'emplois stables et hautement qualifiés, et des « périphériques » d'emplois plus ou moins précaires et peu qualifiés .

Selon (BABBIE et NADEL, 2000), « flexibiliser un emploi signifie en rendre variables ses caractéristiques : le temps de travail qui lui est associé, les lieux et les conditions de son exercice, ses éléments statutaires et juridiques.

Flexibiliser le travail, par contraste, c'est assurer que l'activité humaine spécifique (ou le facteur productif) devienne malléable, adaptable à des circonstances changeantes de la production »⁵.

La flexibilité du travail vise donc des gains de productivité qui sont d'autant mieux atteints que l'emploi flexible permet de substituer la main d'œuvre aux stocks de marchandises.

Cette flexibilité du travail et de l'emploi qui obéit à une gestion de la main d'œuvre différente, quelle soit qualitative (interne, fonctionnelle) ou quantitative (externe, numérique) se trouve sous l'angle de :

I. La flexibilité opérationnelle :¹⁵⁶

Qui Selon EPPINK correspond à des changements temporaires dans le niveau d'activité de l'entreprise.

Pour KRIJNEN, elle répond à des fluctuations habituelles de la demande.

REIX.R trouve que la flexibilité opérationnelle est associée à la variation du volume ou du niveau d'activité, elle est réactive à court terme. Selon ces définitions la flexibilité opérationnelle génère une flexibilité qualitative et une flexibilité quantitative.

Ainsi BRUNHES 1989¹⁵⁷, distingue flexibilité externe (quantitative, numérique) qui fait varier le nombre de salariés, et la flexibilité interne (qualitative, fonctionnelle, temporelle), qui fait recourir à une utilisation différenciée des salariés présents.

1.1 la flexibilité interne (qualitative)

Elle fait référence à la capacité d'une firme d'ajuster l'utilisation de ses salariés en fonction des besoins de la production (c'est-à-dire le niveau d'activité).

¹ R.BEAUJOLIN BELLET, flexibilité et performance op.cit p27,29

² Dominique GLAYMANN, l'intérim, édition la découverte 2007 p20

L'effectif employé reste alors inchangé et la firme joue sur la flexibilité du temps de travail ou sur la flexibilité fonctionnelle.

a. La flexibilité du temps de travail :

La flexibilité du temps de travail (working time flexibility) par TREU 1992, DIF 1998, DONNADIEU 1999, ou de la durée du travail par RUBINSTEIN 1996, encore appelée flexibilité temporelle par BODIN 2001, consiste à modifier le nombre d'heures de travail disponibles en fonction des besoins de la chaîne de production ou des fluctuations de production sans changer les effectifs employés au sein de l'entreprise, cela veut dire, que le volume d'emploi est constant, mais sa répartition dans le temps est différente.

b. La flexibilité fonctionnelle :

Fonctional flexibility, par MERCURE 1998, ATKINSON 1984, DIF, 1998, TREU, 1992) elle consiste à affecter les salariés de l'entreprise à des fonctions variables selon les besoins de la chaîne de production ou les fluctuations de production.

Selon L'OCDE, elle implique généralement des compétences de haut niveau et des méthodes de travail qui font appel à la collaboration. Elle exige une main d'œuvre d'excellente qualité, ses caractéristiques : élargissement du contenu des postes, mobilité fonctionnelle, diversification et approfondissement des compétences individuelles, effort important de formation et de recyclage, le travail en équipe autonome et polyvalents constitue un indicateur de ce type de flexibilité.

1.2 Flexibilité externe (quantitative, numérique) :

Elle fait référence à la capacité d'une firme à ajuster le volume de la main d'œuvre à la production en faisant appel à du personnel extérieur pour une période donnée. L'objectif de ce type de flexibilité est, qu'à chaque instant, le nombre de travailleurs est exactement égal au nombre de travailleurs dont à besoin la firme (ATKINSON, 1984).

L'entreprise joue ainsi sur la quantitative d'input de travail, c'est la possibilité pour l'employeur d'embaucher ou de débaucher à sa guise (BRUHNES 1994).

Cette flexibilité s'appuie sur une déréglementation des liens d'emploi, et sur des formes de recrutement non durable CDD, et l'externalisation à la sous-traitance et à l'intérim.

II. Dualisme du marché du travail :

Dans le volet flexibilité des ressources humaines, « le dualisme est exprimé dans le libellé flexibilité qualificative, interne, offensive ou fonctionnelle, d'un côté ; et flexibilité quantitative, externe, défensive ou numérique de l'autre »⁴

D'un autre côté, cette segmentation peut être expliquée par « la recherche du profit [qui] implique un effort constant pour abaisser le coût par unité produite en maintenant une flexibilité suffisante de l'outil de production, la mise en œuvre du travail sera gouvernée par cet objectif. Mais l'entreprise vit dans un univers d'informations incomplet et organise le travail en conséquence » selon (VINCEN.J 1980).

Cette logique de VINCENS de gestion de la main d'œuvre, gouvernée par la recherche du moindre coût, la nécessité d'un approvisionnement en travail, la volonté d'accroître l'efficacité du travail implique deux formes de gestion de main d'œuvre qui, à notre sens, sont adéquates à deux formes de flexibilité du travail et de l'emploi à savoir la flexibilité qualificative et quantitative, ce qui génère :

⁴ -op cit p90

- Une tendance à la stabilisation de la main d'œuvre, qui transparait à travers l'organisation de ce que l'on appelle marché interne du travail.
- Une tendance qui privilège au contraire la flexibilité, à travers la mise en place de formes particulières d'emploi.

L'analyse dualiste selon M.J. PIORE²⁶, s'explique également par, un dualisme qui s'est instauré dans le système productif entre les grandes entreprises avec des forts investissements des technologies avancées et les petites entreprises. Les grandes entreprises se partagent la partie stable du marché et s'attachent la main d'œuvre primaire. Elles laissent la partie instable du marché aux entreprises de la seconde catégorie qui font face à une demande fluctuante et qui n'ont donc pas intérêt à fidéliser leur main d'œuvre.

Cette tendance favorise le développement des marchés internes par le pouvoir des grandes entreprises.- A notre sens cela n'occulte pas pour autant que les TPE peuvent construire en leur sein un marché du travail interne via la flexibilité qualitative comme une ressource propre et spécifique à elles-.

Ceci engendre sur le plan du travail une opposition entre un marché interne et un marché externe. Dans le même contexte, l'analyse insiders/outsideurs dérive d'une problématique hétérodoxe ancienne, par les travaux de M.J. PIORE 1971.

L'interprétation orthodoxe de la théorie de la segmentation repose sur l'idée que cette dernière dérive des comportements individuels : le dualisme est créé par le pouvoir de monopole des salariés en place (les insiders) dont les intérêts coïncident avec ceux des employeurs, car la stabilité de l'emploi minimise certains coûts de gestion de l'emploi (LINDBECK et SNOWER, 1986)²³

Le dualisme est donc analysé en termes de partition volontaire par un groupe contre un autre groupe, et il est le résultat de l'intérêt individuel conjoint des insiders (marché interne) et des firmes.

B. GAZIER, remarque également que le dualisme associe « aux perspectives et aux contraintes du « marché interne » un marché primaire du travail à l'alimentation et au fonctionnement spécifique, dominé par les firmes qui entretiennent des pratiques d'attachement durable de leur salariés, et pose également l'existence d'un « marché secondaire » là où les confrontation entre offre et demande sont permanentes, généralisées et concurrentielles »³

Pour FAVEREAU, O., 1989,²⁷ les marchés internes sont des organisations anti-marchées (c'est-à-dire une procédure d'allocation du travail alternative au marché) restreignant la concurrence éventuelle entre les travailleurs à l'intérieur et les travailleurs à l'extérieur des organisations.

Les interactions entre les individus à l'intérieur de l'entreprise (des marchés internes) sont coordonnées principalement par des règles.

Dés lors comme les règles assurent une certaine stabilité de l'emploi et offrent aux salariés des perspectives de carrière, elles constituent selon O. FAVEREAU, 1994, une puissante incitation à la coopération : « les employeurs échangent la protection des salariés

²⁶ M.J. PIORE: Fragments of a sociological theory of wages, in proceeding of the 25th annual meeting of the industrial relations research association IRRA, Madison 1975

²³ A. LINDBECK, SNOWER.DJ : "wage setting, unemployment and insider outsider relations" AER, vol76 n°2, 1986, p235-240

³ B.GAZIE: économie du travail et de l'emploi, précis Dollaz 2^{ème} édition 1992 p225

²⁷ O.FAVEREAU: "marché internes, marchés externes" revue économique mars 1989, p273-328

par rapport à la concurrence du marché externe du travail contre une participation active des collectifs de travail à l'obtention des gains de productivités ».

La nature du marché du travail interne comme un lieu d'affectation (de mobilité) des salariés et de détermination des rémunérations, implique l'existence, le développement et le maintien « de qualifications spécifiques - terme empreinté à G. BECKER (prix Nobel)- qui sont les produits des formations spécifiques à l'entreprise.¹⁴

Le processus de formation à l'intérieur de l'entreprise et propre à elle est bénéfique sur le plan de la productivité du travail et n'est profitable qu'à elle, comme il est considéré comme source de flexibilité qualitative et de flexibilité stratégique.

Ceci dit que *les qualifications spécifiques produites part et à l'intérieur de l'entreprise via l'apprentissage sur le tas, ne sont ni transférables à l'extérieurs ni produites sur le marché externe, ainsi, « les coûts de l'apprentissage sur le tas sont moins aisés à cerner : ils s'évaluent en terme de perte de rendement en quantité et qualité, (perte de matière, bris de matériel...) »*¹⁸

J.H.JALOT ; J. F. TROUSSIER signalent que¹⁶ l'offre des qualifications présentée par les salariés se construisent par la coopération avec l'entreprise au fur et à mesure des besoins de celle-ci, par leur nature, ces qualifications spécifiques échappent à l'échange marchand *

1. **L'entreprise flexible :**

En abordant la segmentation et la différenciation entre marché interne et marché externe ATKINSON 1984, 1985²¹ parle de modèle de « l'entreprise flexible ».

Ce modèle transpose à l'entreprise l'idée d'une segmentation dualiste du marché du travail, entre un marché interne, protégé contre la concurrence des offreurs du travail, et un marché externe fortement concurrentiel. « l'entreprise flexible » est un micro modèle de marché du travail dual avec, d'une part, un « noyau central » de salariés qui bénéficient d'une certaine sécurité de l'emploi, de progression de carrière, de rémunération attractive et de formation spécifique, et d'autre part des « périphériques » où se côtoient de nombreuses formes d'emploi atypique ou extériorisé, tel que le travail temporaire, l'intérim, le travail à temps partiel, le travail indépendant, le travail à domicile et la sous-traitance..

Selon ce modèle, les employeurs se basent sur un redéploiement de la main d'œuvre axé sur la différenciation des types de contrats de travail pour faire face aux changements technologiques, à l'incertitude de la demande et à la hausse des coûts salariaux. La segmentation de la main d'œuvre entre le « centre » et la « périphérie » est déterminée par des facteurs organisationnels et institutionnels. *Le centre comporte les emplois spécifiques à l'activité principale de l'entreprise, ceux qui nécessitent une longue formation, et ceux qui sont difficiles à prescrire.* Même si les « périphériques » concernant souvent des emplois subalternes, elles peuvent comporter des emplois hautement qualifiés que l'entreprise préfère externaliser.

¹⁴ G.BECKER, Human capital theory, NBER, NEWYORK 1964

¹⁸ Nicolas. VANEECLOO; théorie de la transformation de la main d'œuvre op. Cit, p11

¹⁶ J.H JACOT; J.F TROUSSIER: travail compétitivité, performance op cit p 157,161

* L'échange marchand suppose qu'un objet bien identifiable et mesurable soit transféré de son détenteur, moyennant une contrepartie généralement monétaire. Le marché de ce bien peut être représenté par deux fonctions quantités prix. L'échange est équilibré si offres et demandes sont égales et cet équilibre doit normalement être réalisé par la variation du prix, or les qualifications spécifique échappent à cette logique parce que il est difficile voire impossible de produire ou de trouver ces qualifications au marché du travail externe qui obéit à la logique marchande.

²¹ R.BEAUJOLIN BELLET op.cit. p 31-32

Selon le modèle de « l'entreprise flexible », « les employeurs cherchent de plus en plus une main d'œuvre qui répond, rapidement, facilement et au moindre coût, aux changements imprévisibles des produits ou des processus de travail .ATKINSON 1985 ». Trois formes de flexibilité sont alors développées dans l'entreprise :

La flexibilité fonctionnelle (qualificative), la flexibilité numérique (quantitative) et la flexibilité salariale.

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

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

•La flexibilité salariale est la possibilité de faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés, ou encore en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail (ATKINSON, 1985).

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

Cela résulte un nouveau modèle d'emploi permettant une allocation de la main d'œuvre qui est basé sur l'individu au lieu quelle soit basé sur le poste, où le nouveau marché du travail interne qui s'installe s'occupe de l'évaluation de l'individu et plus précisément de ses compétences et ses performances ; accompagné en parallèle par une large gamme d'emploi nom stable.

2. les types des emplois flexibles comme nouvelles formes d'emploi :

Le terme « emploi flexible » couvre différents contrats et différents types de travail ; il est en évaluation et en mutation continue comme nouvelles formes d'emploi.

Les différences entre les compétences des travailleurs et par conséquent de leurs salaires, accentuent la modification du contenu de l'emploi flexible.

Les travailleurs flexibles ne représentent pas souvent une main d'œuvre pas chère, ils peuvent être des experts, des conseillers...

Nous allons citer les types les plus fondamentaux du travail flexible :

1. Le travail à temps partiel :

Lie l'employé et l'employeur sans limitation de durée, mais pour un horaire de travail inférieur d'au moins 20% à la durée légale.

2. Le travail à domicile (télétravail)

Cette forme d'emploi flexible se développe à une vitesse grandissante, sa croissance est, pour la plupart, liée au développement rapide de l'informatique.

3. Le travail à durée limitée :

Il contient plusieurs formes d'externalisation du travail.

Il s'agit du travail temporaire qui englobe les contrats à durées déterminées (CDD) et l'intérim ; la sous-traitance ; et les entrepreneurs indépendants et conseillers.

3.1 le travail temporaire :

3.1.1 les contrats à durées déterminées (CDD) :

Ces contrats ont pour vocation d'adapter les effectifs à des charges de travail variables liées à des phénomènes de saisonnalité prévisibles ou à des surcroûts inattendus d'activités

dont la permanence n'est pas assurée et les emplois correspondant à ce type de contrats ne demandent, en principe, pas de compétence spécifique (RAMAUX, 1994)⁴.

3.1.2 L'intérim :

L'intérim servait à satisfaire des besoins ponctuels de remplacement et il figure toujours dans la flexibilité quantitative externe.

3.2 La sous-traitance :

La sous-traitance est une forme d'externalisation de l'entreprise de quelques fonctions qui lui sont périphérique comme moyen de flexibilité quantitative de l'emploi.

M. AOKI, 1991 confirme la fonction adaptatrice des sous-traitants, il souligne explicitement⁴ la corrélation entre la recherche de flexibilité et l'externalisation.

La sous-traitance est « l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter, pour elle et selon un certain cahier des charges pré-établi, une partie des actes de production ou de services dont elle conserve la responsabilité économique finale » (VENNIN. B)²²

Par cette option de « faire-faire » l'entreprise donneuse d'ordre peut obtenir :

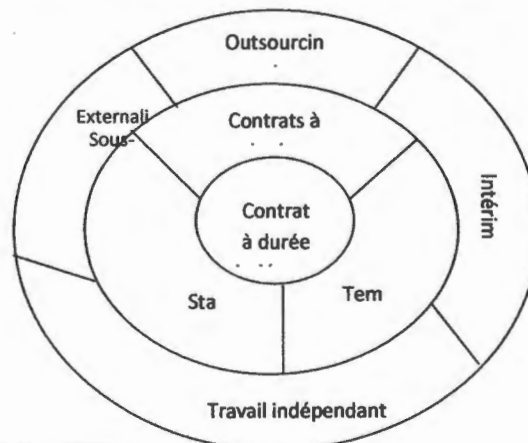
4. Une flexibilité opérationnelle dans le court terme (réponse à des pointes de demande)
5. Une flexibilité permanente, stratégique, en « rejetant le risque d'obsolescence chez le partenaire » (P.Y. BARREYRE)²².

3.3 Le travail indépendant :

Le travail indépendant dont l'avantage d'une grande firme constitue une forme particulière de sous-traitance puisqu'il consiste à employer des individus ponctuellement ou régulièrement, sans qu'il y ait contrat de travail, ces individus ont le statut de travailleurs indépendants, régis par un contrat commercial.

Pour schématiser la typologie des emplois flexible déjà présentés nous suivons la répartition de BAUDREY :

Schéma:Le nouveau modèle d'emploi



⁴ Ch. EVERAERE: Management de la flexibilité, p126

⁴ Ch. EVERAERE: Management de la flexibilité op, cit p 44

²² R. REIX: la flexibilité de l'entreprise p73

Source : Bernard BAUDREY : économie de la firme, la découverte 2003, P84

Ces pratiques d'externalisations et de recours à des contrats précaires aboutissent à réduire le périmètre de la firme donc les marchés internes du travail (B. BAUDREY, 2003).

On trouve au centre les nouveaux marchés internes du travail (salariés bénéficiant d'un CDI), qui correspondent aux compétences distinctives de la firme, et autour les salariés temporaires de la firme, les travailleurs indépendants, les salariés d'autres firmes qui sont en relation suivie avec la grande firme (et qui correspond aux activités jugées moins cruciales par la grande firme), qui ont fait l'objet d'opérations d'externalisation et d'outsourcing.

III. Importance de la flexibilité qualitative et rôle des compétences pour la réalisation d'une employabilité dans l'entreprise :

1. L'approche par les ressources appliquées à la flexibilité du travail :

L'approche par les ressources accorde un rôle privilégié aux ressources internes de l'entreprise dans la création de l'avantage concurrentiel (Barney 1991, Dierickx et Cool 1989, Eisenharst et Martin 2000 ; Grant 1991 ; Mohoney et Pandian 1992, Peteraf, 1993, Teece, Pisano et Shuen 1997, Wernerfelt 1984, 1995)²⁹, selon cette approche, les différences de performance entre les entreprises s'expliquent plus par la qualité des actifs stratégiques internes et leur mode de coordination que par la position sur le marché.

L'entreprise est ainsi conçue comme une porte-feuille de ressources qui offrent de multiples possibilités productives et souvent sous-employées (PENROSE 1959). L'avantage concurrentiel est créé et soutenu lorsque l'entreprise met en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents actuels et potentiels compte tenu de leur profil de ressources.

Selon le rôle et la nature des ressources (PENROSE ET BARNEY) afin d'être une source d'avantage concurrentiel, les ressources doivent être de valeurs, rares, difficilement imitables et non substituables.

La théorie des ressources met l'accent sur le rôle des compétences organisationnelles dans le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel, car (Sanchez et al 1996) définissent la compétence organisationnelle comme étant « la capacité d'une organisation à soutenir un redéploiement coordonné de ses ressources de manière à assurer en permanence l'atteinte des objectifs organisationnels »⁷

A cet égard, la compétence organisationnelle couvre un ensemble varié d'activités, et évolue grâce à l'apprentissage collectif, à la coordination des connaissances et à l'intégration des diverses technologies organisationnelles explique R. Beaujolin-Bellet.

Donc les mécanismes d'apprentissages et les routines, combinés aux ressources, sont à l'origine des compétences de la firme, qui constituent sa base des capacités concurrentielles.

L'entreprise doit d'abord repérer les compétences susceptibles de lui procurer cet avantage.

Ces compétences sont centrales (Pralhad et Hamel 1990)², qualifiées également de foncières ou de distinctives.

²⁹ Laboratoire de recherche sur les économies euro-méditerranéennes université d'Oran, faculté des sciences économique de gestion et des sciences commerciales : Formation et production des compétences. En jeux et perspectives. Réflexion sur la formation professionnelle et la gestion des compétences, un état des lieux interdisciplinaire 2007, p225

⁷ Op cit p33

² B. Baudré: économie de la firme, op cit p34

Leur transfert et leur imitation étant difficiles (comme étant ressources rares et non imitables) sont généralement à l'origine de la réputation de la firme.

Revenant à la question de la flexibilité du travail et en appliquant l'approche par les ressources au deux formes de flexibilité du travail (flexibilité quantitative et flexibilité qualitative A.ELAKREMI¹⁷), souligne l'objectif de montrer leur potentiel concurrentiel en cernant les conditions nécessaire à la mise en œuvre de ce potentiel.

• la flexibilité quantitative :

Est une flexibilité numérique qui désigne la faculté avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande, elle intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler (ATKINSON, 1998), elle comporte les pratiques de développement de formes particulières d'emploi comme les contrats à durées déterminées, l'intérim, et le travail à temps partiel, et des contrats de travail particuliers comme la sous-traitance et le travail indépendant.

Dans une perspective basée sur les ressources, cette capacité d'ajustement semble de prime d'abord générer de la valeur, elle permet de réduire le coût marginal de l'emploi, d'éviter les coûts de recrutement et de licenciement des salariés permanents et de bénéficier d'une disponibilité presque instantanée de la main d'œuvre.

Pourtant cette réduction des coûts peut être être confrontée à une baisse éventuelle de la productivité et à une diminution de l'efficacité collective due à l'instabilité des formes d'emploi atypiques (Everaere 1999).

La création de valeur par la flexibilité quantitative n'est donc pas aussi évidente ce qui permet déjà de dire que cette forme de flexibilité ne peut pas être une source d'avantage concurrentiel.

• La flexibilité qualitative :

Représente un cas d'analyse différent, elle cherche généralement à développer la capacité des salariés –multi-compétents, disponibles, engagés et mobiles- à changer de postes de tâches, ou même de carrière et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise.

Elle représente la capacité de l'entreprise à construire et à mobiliser un porte feuille varié de compétences individuelles et collectives, à élargir, les responsabilités et l'autonomie décisionnelle des salariés et à améliorer les performances dans des domaines nouveaux et variés (P.M Wright et S.A Snelle 1998)

La flexibilité qualitative constitue ainsi une source de création de la valeur pour l'entreprise selon (D.P Iepack, R Takeuchi, SA Snell 2003).

En considérant que la rareté découle davantage des combinaisons de pratiques spécifiques et évolutives, la flexibilité qualitative peut satisfaire le critère de rareté, se ne sont pas les pratiques en elles mêmes qui sont uniques, c'est l'architecture sociale et organisationnelle qui est spécifique, dans le sens où elle découle d'une combinaison des activités de développement des compétences, des formes de coopération spontanée, d'un engagement des salariés et d'une connaissance tacite accumulée dans le temps (F. Mueller 1996).

La difficulté pour les concurrents d'imiter cette architecture sociale s'explique par « l'ambiguïté causale » (caractère tacite de la connaissance, de la coopération et de

¹⁷ M.N Miribel, A EL AKREMI : la société flexible, op, cit p236-237-238-239

l'engagement des salariés) et « la dépendance du sentier » (enracinement de l'architecture dans l'histoire de l'organisation).

Ainsi tous les éléments et facteurs qui permettent l'installation, le développement et le maintien d'une flexibilité qualitative du travail, nécessite et suscite l'apprentissage, notamment l'apprentissage organisationnel afin de résonner en termes de compétences.

2. Rôle des compétences :

A notre sens, pour atteindre les objectifs organisationnels, le rôle des compétences individuelles et collectives, sont au cœur de compétences organisationnelles, car l'entreprise est un acteur collectif. Son capital compétence est le fruit d'une combinaison dynamique de compétences individuelles, dont la nécessité est de procéder à une mise en synergie dans la durée des potentiels individuels pour les transformer en intelligence collective.

L'articulation de l'individuel et du collectif est toujours difficile, et l'ajustement des rôles dans un groupe demande du temps, comme il peut toujours être remis en question.

Il est à remarquer que les compétences se renforcent par des échanges horizontaux et un mode de fonctionnement coopératif (Aoki, 1991).²⁵.

Le salarié donc gère individuellement son portefeuille de compétences, il le transforme et l'actualise, mais pour optimiser son insertion dans une compétence collective.

Selon M.DUBOIS et D.RETOUR, *la compétence collective réside dans l'art de partager les savoir-faire, de les entretenir, de les développer et de les approfondir au sein d'une équipe de travail, mais de s'en servir aussi comme ressource de pouvoir et d'autonomie. Elle traduit la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation.*²⁴

Pour G. LE Boterf, « la compétence collective est une émergence, un effet de composition. Elle résulte de la qualité de la coopération entre les compétences individuelles »¹²

Mais la coopération ne se prescrit pas, elle repose sur des relations de confiance. La compétence collective est un point de passage obligé sur le chemin qui mène de la gestion des compétences à la gestion par les compétences.

ZARIFIAN.Ph²⁰ dans son livre « le modèle de la compétence », formule la notion de compétence, intégrant plusieurs dimensions complémentaires les unes des autres :

-Elle est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.

-C'est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.

-C'est la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, de partager des enjeux, d'assumer des domaines de coresponsabilité.

La combinaison de ces trois dimensions permet de souligner des caractéristiques de la notion de compétence telle que le recul de la prescription, l'ouverture d'un espace d'autonomie et d'auto mobilisation de l'individu face à des événements dans une situation de travail, la dynamique d'apprentissage individuel et collectif.

DEVOS.V et AKREMLA¹⁷ souligne que cette définition recouvre un ensemble de dimensions transversales classiquement reconnues par différents auteurs (BELLIER.S,1999 ;

²⁵ M. AOKI ; « le manager japonais : le modèle J et le modèle A » : problème économiques avril 1991 n°2255

²⁴ Michel Dubois et Didier RETOUR, « compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche » press académiques de l'ouest Nantes 1998, Actes des 14^{èmes} journées nationales des IAE tome 1

¹² G.LE BOITERF ; OP CIT P199

²⁰ ph. ZARIFIAN : objectif compétence, édition liaison, 1999, p67, 70, 74,77

¹⁷ M.NANTEUI-Miribel, EL AKREMLA : la société flexible, op cit, p 247, 248

REINBOLD.M.F 1993) comme caractérisant la notion de compétence : la compétence permet d'agir et n'existe pas en soi indépendamment de l'action dans laquelle elle s'exprime ; elle est liée à un contexte particulier ; elle est composée, à des degrés divers, de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être et de compétences cognitives, tel que le résultat de leur conjugaison est davantage qu'une simple somme ; elle met l'accent sur les comportements et les relations que l'individu entretient avec son travail et le collectif auquel il appartient ; elle instrumente le renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation ; elle traduit en normes comportementales les exigences de compétitivité telles que la qualité, la flexibilité.

Par ailleurs, EVERAERE.ch⁴, précise que, les aptitudes dont il est question dans la compétence et l'autonomie relèvent de la capacité à dominer une situation de travail combinant l'utilisation au sens large d'un équipement de production (préparation, supervision, entretien préventif ou curatif, fiabilisation) ainsi que la transformation au sens large de la matière ou de la production à réaliser dans des conditions exigeantes (préparation, contrôle et suivi qualité, retouches, approvisionnement, maîtrise de la variété quantitative et qualificative) ; le tout supposant un ordonnancement local et autonome des activités et des tâches, un travail d'anticipation, de diagnostic, d'interaction avec l'environnement, de recherche d'optimisation, avec tous les dilemmes et les compromis qui découlent.

3. L'indispensable employabilité des salariés :

L'accélération du progrès technique dans les entreprises et la mondialisation de l'économie ont entraîné « la flexibilisation » des organisations et du travail pour répondre mieux et plus rapidement à la demande du marché. Le salarié doit dans un tel contexte, savoir s'adapter en permanence au changement en entretenant ses compétences pour répondre aux besoins, en perpétuel mouvement, de l'entreprise.

C'est-à-dire pour un salarié l'aptitude à être prêt à changer d'emploi notion dynamique, par opposition à garder son emploi, une situation statique

A FINOT, explique qu'il est « nécessaire de bâtir une nouvelle relation de travail, fondée sur un contrat moral ne garantissant plus l'emploi à vie, mais un moyen de développement personnel permettant de garantir l'employabilité »¹

Ceci nécessite l'acquisition, le développement, le maintien et le renouvellement des compétences, des conditions indispensables pour la flexibilité du travail (notamment qualitative) et pour l'employabilité.

M.CARNOY, explique que « *ce qui est nécessaire pour améliorer l'employabilité c'est de commencer avec la notion de flexibilité laquelle est plutôt centrée sur des systèmes éducatifs et de formation et des relations travail/management flexibles...* »⁹

3.1. L'employabilité entre responsabilité de l'employeur et du salarié :

« Pour l'entreprise, développer l'employabilité de ses salariés, c'est réduire de façon anticipée les écarts qui peuvent exister entre ses besoins et les ressources humaines dont elle dispose, que ce soit en terme d'effectif ou de compétence.

*Elle doit surtout impliquer le salarié dans le cadre d'un projet professionnel »*⁶

Bruno BARJOU précise que « *développer l'employabilité professionnelle est une nécessité pour l'entreprise car la recherche d'une flexibilité de compétences permet de*

⁴ Ch. EVERAERE : management de la flexibilité, op.cit. p101,102

¹ A.FINOT : développer l'employabilité INSEP consulting éditions paris 2000

⁹ E. GELPI : futurs du travail préface Etienne PONI l'harmattan 2001. p75

⁶ D.B BENCHERQUI; op cit p27

favoriser les reconversions professionnelles internes en fonction des besoins qui évoluent »¹

Prendre en considération la croissance des compétences des salariés vise un but à long terme car, « si l'entreprise accepte de considérer le projet personnel du salarié alors il peut devenir un projet professionnel intégré aux objectifs de l'entreprise ce qui peut permettre à cette dernière de développer sa compétitivité ».

L'employabilité est donc une gestion des compétences non seulement au marché du travail externe mais aussi à l'intérieur du marché du travail interne (organisation qualifiante, organisation agile), car par « la gestion des compétences de ses salariés, l'entreprise assure sa performance de même qu'en donnant à ces mêmes salariés les possibilités de s'adapter en continu au marché du travail, elle leur permet de construire leur parcours professionnel qu'ils soient dans ou hors de l'entreprise ».⁶

Il s'agit pour le salarié plus seulement d'être capable de tenir un emploi mais de s'adapter à son évolution, de le faire évoluer et éventuellement d'en changer.

C'est donc nécessaire de raisonner en termes d'employabilité et non seulement en termes d'emploi.

Ceci montre *que l'employabilité* se définit ¹¹ comme la possession cumulée :

-D'une qualification, qui fait référence à un état statique de connaissances, défini dans le temps et correspondant à une organisation stable de l'activité.

-D'une compétence, synonyme d'adaptabilité qu'il faut comprendre comme une opération de savoirs de différents registres articulés entre eux et faisant par là-même référence à une conception dynamique du contenu des emplois.

Nous rejoignons ainsi la définition de la compétence proposée par LE.BOTERF.G « le concept de compétence désigne une réalité dynamique, un processus d'avantage qu'un état »¹³

Si on revient à la définition d'A.FINOT, que le développement de l'employabilité se fonde sur le maintien et le développement des compétences, il faut affirmer que « *l'employabilité se trouve au centre de la gestion des compétences* »⁶

L'employabilité qui est centrée principalement sur l'individu peut être mise en place grâce à un processus qui lie le salarié à l'entreprise.

Pour KERLAN.F, il s'agit de « construire un projet professionnel dans une démarche individuelle »¹⁰.

IV. Partie empirique :

Afin de montrer l'articulation entre la flexibilité le marché du travail interne et l'employabilité ainsi que la possibilité d'existence d'un marché interne au sein des TPE, nous avons procédé par une étude qualitative (par le biais d'un questionnaire fermé pendant l'année 2012) pour une étude de cas concernant 07 TPE services informatique, en abordant :

- Les taux des trois flexibilités dans chaque entreprise

Le tau de flexibilité selon le modèle « d'entreprise flexible » d'ATKINSON (ou la non flexibilité) dans chaque entreprise

- Les taux d'employabilité et de marché interne du travail dans chaque entreprise

¹ A. FINOT: op cit p27

⁶ D.B.BECHERQUI.D.B.: op cit. p 27

¹¹ F. STANKIWICZ; op cit p 139

¹³ G.LE BOTERE: de la compétence, édition d'organisation 1995, p18

⁶ D.B.BECHERQUI.D.B: op cit p 31

¹⁰ F.KERLAN: guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences éditions d'organisation, 1999; p103

- Le calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et le marché interne du travail
- Le calcul de coefficient de corrélation entre le marché interne du travail et l'employabilité.
- Le calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et l'employabilité.

1-les entreprises étudiées et date de création :

- * SERI : SARL Tlemcen, date de création 1990.
- * SOLINF : SARL Tlemcen, date de création 1993
- * CCCE ENGINEERING : SARL Tlemcen, date de création 1999
- * INFOR Miloud : personne physique Tlemcen, date de création 2001.
- * NALTIS communication : personne physique, date de création 2006.
- * DEPAN 'PC Express : personne physique, date de création 2009
- * M.C.S : personne physique, date de création 2011.

2-taille des entreprises étudiées selon le nombre et le statut des salariés :

Tableau: nombre et statut des salariés selon la taille des entreprises

Nom de l'entreprise	Nombre des salariés y compris l'employeur		Emploi stable	Emploi précaire	Total de l'emploi
	Hommes	Femmes			
*SERI	6	1	7	0	7
*SOLINF	13	2	15	0	15
*CCCE ENGINEERING	2	3	5	0	5
*INFOR Miloud	2	1	3	0	3
*NALTIS Communication	-	-	-	1	Nondéclaré
*DEPAN'PC Express	2	-	1	1	2
*M.C.S	4	0		4	4

A partir de ces données nous constatons qu'à partir des sept (07) entreprises étudiées, six (06) entreprises sont de taille très petite (moins de 09 salariés) ; à l'exception l'entreprise SOLINF qui est considérée comme une PME (plus de 09 salariés).

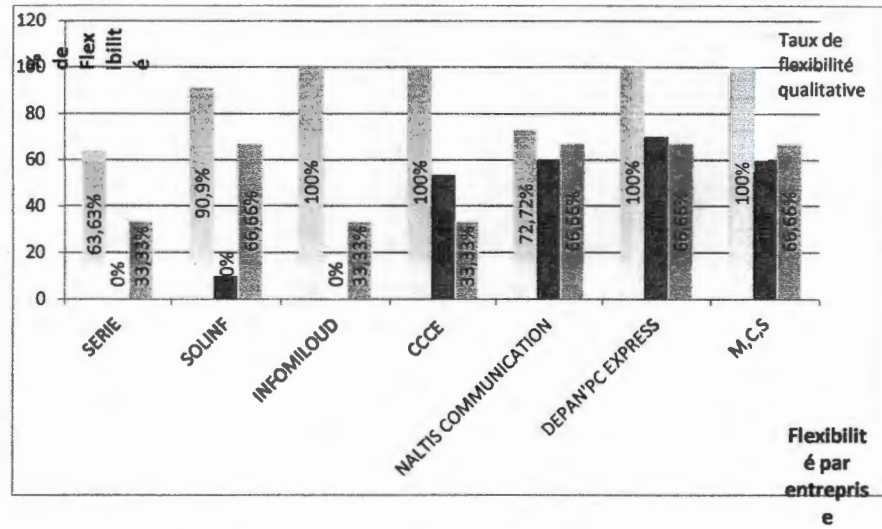
Même l'entreprise NALTIS qui n'a pas déclaré le nombre de ses salariés est une TPE parce qu'elle est juridiquement une personne physique.

3-Profil du dirigeant :

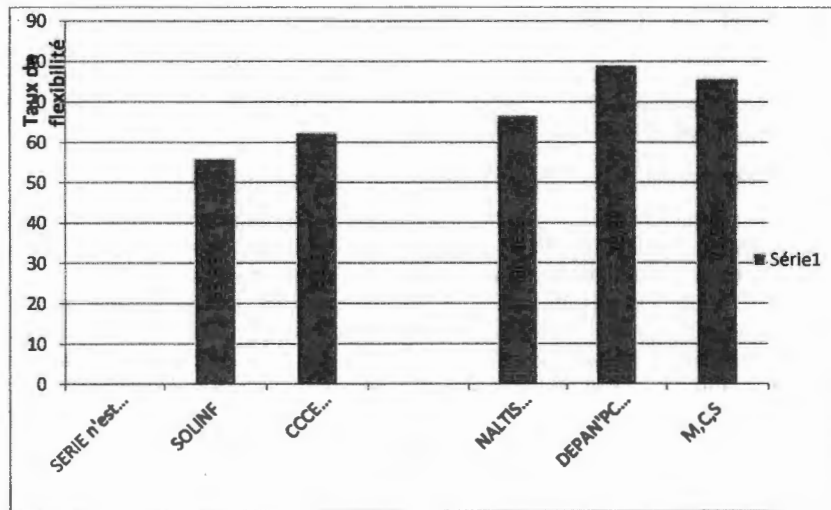
- SERI : niveau universitaire ingénieur en informatique + formation technique Expérience plus de 15 ans.
- SOLINF : niveau universitaire ingénieur en informatique + formation de gestionnaire. Expérience plu de 15 ans
- CCCE ENGINEERING : universitaire, domaine physique, chimie, management +formation par apprentissage +formation de gestionnaire. Expérience plus de 15 ans.
- INFOR Miloud : niveau universitaire, technicien informatique + formation technique, formation de gestionnaire + formation en réseaux (sisco 2005) Expérience plu de 10 ans.
- NALTIS Communication : niveau universitaire, magister Electronique + formation technique. Expérience plu de 06 ans.
- DEPAN'PC Express : niveau terminal + Technicien programmeur + formation par apprentissage+ formation technique. Expérience plus de 10 ans.

•M.C.S : niveau universitaire : Ingénieur + Master 2 en informatique + formation par apprentissage + formation technique. Expérience plus de 04 ans.

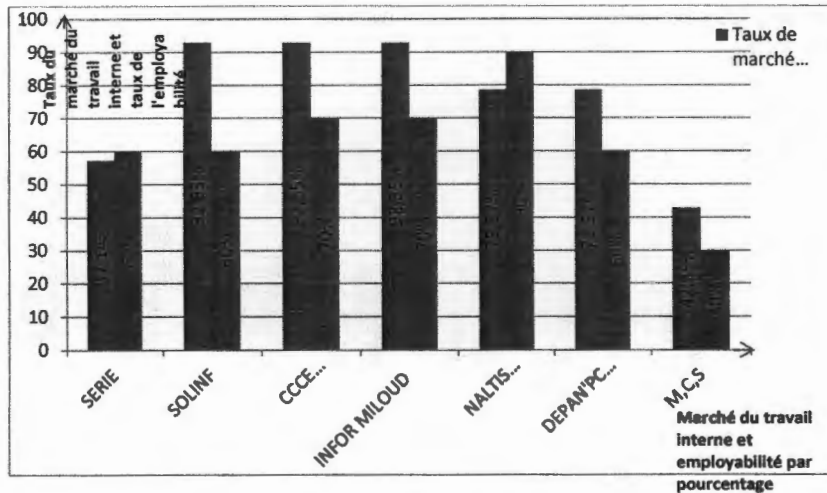
Graphique 1: Taux des trois formes flexibilité par entreprise (selon le modèle de ATKINSON)



Graphique 2: Taux de flexibilité (selon le modèle de ATKINSON « l'entreprise flexibilité ») par entreprise



Graphique 3: Taux d'existence de marché interne du travail et taux d'employabilité par entreprise



a-Remarques sur les taux de flexibilité selon le modèle de ATKINSON observé dans les TPE :

A partir du graphique 2 nous remarquons que la majorité des entreprises étudiées sont flexibles selon le modèle d'ATKINSON, à savoir 71,42% des entreprises sont flexibles et qui sont SOLINF (flexible 55,85%), CCCE Ingennering (flexible à 62,22%), NALTIS Communication (flexible à 66,46%), DEPAN'PC Express (flexible à 78,88%) et M.C.S (flexible à 75,55%); à l'exception de l'entreprise SERI et l'entreprise INFOR Miloud qui ne sont pas flexibles, car « l'entreprise flexible » du modèle de ATKINSON exige l'existence de trois modes de flexibilité, qui sont : la flexibilité qualitative, la flexibilité quantitative et la flexibilité salariale, or ces deux dernières entreprises (SERI et INFOR Miloud) n'utilisent pas une flexibilité quantitative (0% graphique 1) donc ne remplissent pas les conditions d'une entreprise flexible selon le modèle de ATKINSON.

b-Remarques sur les taux de flexibilité quantitative des entreprises étudiées

Les TPE services informatiques étudiées, n'utilisent pas la sous-traitance de capacité parce qu'elles arrivent à maîtriser le volume des demandes de clients et par conséquent arrivent à fonctionner dans des contraintes de délais (maîtriser les aléas conjoncturels).

C'est TPE n'utilisent pas également la sous-traitance de spécialité parce qu'elles ne cherchent pas à obtenir de l'extérieur des compétences de spécialistes dans leur domaine, mais elles sous-traitent quelques fonctions qui ne sont pas liées directement à leurs cœur de métier. (Par exemple le service comptabilité), et cela pour parvenir à se recentrer sur leur base de métier, afin de construire, de garder, d'utiliser et de faire évoluer leurs compétences à l'intérieur de l'entreprise.

Cette réalité fait exception à 3 entreprises (TPE) et qui sont :

- NALTIS communication : comme personne physique avec un taux de flexibilité quantitative important (60 % graphique 1), utilise un programmeur en CDD pour raison de réduction de coûts d'emploi, et donc, elle utilise une externalisation d'emploi (une main d'œuvre non centrale), et elle externalise également le service comptabilité.

•DEPAN'PC express : externalise la maintenance en CDD pour objectif de partage de travail avec un taux de flexibilité quantitative de 70%.

•M.C.S : avec un taux de flexibilité quantitative de 60% et quatre salariés à statut précaire (CDD, travail à temps partiel), externalise l'emploi dans le but de réduction de coût de travail et pour éviter les coûts de formation, donc cette entreprise a un capital humain qui n'est pas spécifique à l'entreprise.

En plus cette entreprise à une contradiction entre sa flexibilité quantitative et sa flexibilité qualitative (à 100 % graphique 1), car pour les mêmes salariés (les 4 salariés) ne peut pas exister une flexibilité qualitative et une flexibilité quantitative à la fois parce que les principes en sont radicalement opposés.

Nous constatons donc que l'entreprise M.C.S ne peut pas pratiquer une flexibilité salariale ni la constitution de marché du travail interne ni une employabilité.

Pour cela nous allons éliminer cette entreprise dans les calculs des corrélations ou le taux de marché interne du travail et de flexibilité qualitative ne sont pas significatifs (ceci explique la réticence de cette TPE envers notre questionnaire).

Ces trois entreprises (NALTIS communication, DEPAN'PC express, M.C.S) focalisent leur intérêt beaucoup sur la flexibilité quantitative pas pour externaliser les fonctions périphériques à l'entreprise, mais bien au contraire le danger réside dans l'externalisation des fonctions qui ont une relation directe avec le cœur du métier de l'entreprise.

Cela peut être expliqué par les dates de création de ces entreprises, car elles sont les plus récentes en terme de date de création par rapport aux autres entreprises, cela dévoile que tant la durée de vie des TPE services informatiques augmente tant leur flexibilité quantitative diminue et inversement, leur flexibilité qualitative augmente (par la dynamique d'apprentissage qui nécessite un laps de temps long), jusqu'à la possibilité de devenir non flexible selon le modèle d'ATKINSON (comme l'entreprise SERI et INFOR Miloud).

Ce qui implique que la non flexibilité (selon le modèle d'ATKINSON) et la flexibilité selon le même modèle mais avec une flexibilité quantitative réduite et qui concerne que les fonctions périphériques de l'entreprise peuvent permettre la pérennité des TPE services informatiques (SERI date de création 1990, SOLIN en 1993, CCCE engineering 1999, INFOR Miloud en 2001) qui restent au service des grandes et moyennes entreprises.

1-Calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et le marche du travail interne :

$$X_i = x_i - \bar{X}$$

$$Y_i = y_i - \bar{Y}$$

$$\text{La corrélation } R = \frac{\sum x_i y_i}{\sqrt{\sum x_i^2 \cdot \sum y_i^2}}$$

$$\bar{X} = 9,83$$

$$\bar{Y} = 11,5$$

$$R = \frac{13,5}{\sqrt{12,8334 \cdot 19,5}} \rightarrow R = 0,85 \quad \text{corrélation positive forte.}$$

2- Calcul de coefficient de corrélation entre le marché interne du travail et l'employabilité :

$$\bar{X} = \frac{69}{6} = 11,5$$

$$\bar{Y} = \frac{41}{6} = 6,83$$

$$R = \frac{\sum X_i Y_i}{\sqrt{\sum X_i^2 \cdot \sum Y_i^2}}$$

$$R = \frac{1,5}{\sqrt{19,5,6,8334}} \rightarrow R=0,12 \quad \text{corrélation positive modérée.}$$

3- Calcul de coefficient de corrélation entre la flexibilité qualitative et l'employabilité :

$$\bar{X} = 9,83$$

$$\bar{Y} = 6,83$$

$$R = \frac{\sum X_i \cdot Y_i}{\sqrt{\sum X_i^2 \cdot \sum Y_i^2}}$$

$$R = \frac{-0,1666}{\sqrt{12,8334 \cdot 6,8334}} \rightarrow R=-0,01 \quad \text{corrélation négative.}$$

Conclusion :

Les TPE services informatiques privées étudiées sont flexibles selon le modèle d'ATKINON « l'entreprise flexible », mis à part deux (02) TPE qui ne sont pas flexibles et qui sont : SERI et INFOR Miloud.

Les taux de flexibilité global selon ce modèle, ainsi que les taux des flexibilités des trois (03) formes de flexibilité qui constitue ce modèle (flexibilité qualitative –fonctionnelle ou interne - ; flexibilité quantitative, numérique- et flexibilité salariale) diffèrent d'une entreprise à une autre.

Les niveaux de flexibilités dégagés selon le modèle d'ATKINSON est remarquable chez les TPE les plus récemment créés que chez les TPE les plus anciennes et pérennes.

Par contre il y a une non flexibilité selon le même modèle constaté chez deux (02) TPE suscitées, parce que le volet de flexibilité quantitative est éliminé donc il n'est pas d'usage dans ces TPE ni par l'externalisation de quelques fonctions comme la sous –traitante du service comptabilité ou d'autres fonctions qui ne sont pas en relation directes avec le cœur du métier de l'entreprise, ni par l'utilisation d'emploi précaire dans le métier.

Nous avons une corrélation positive forte (+0.85) entre la flexibilité qualitative et le marché du travail interne dans les TPE service privé étudiées.

Cela explique que l'existence de flexibilité qualitative dans les TPE étudiées a des taux importants (voir graphique 1) implique directement la constitution croissante d'un marché interne du travail au sein de ces entreprises, constat qui est contradictoire avec la vision de PIORE ; c'est-à-dire les TPE peuvent eux aussi construire un marché du travail interne.

Parce que la flexibilité qualitative nécessite la stabilité de la main d'œuvre, donc l'internalisation de l'emploi, cela permet la constitution d'un marché interne du travail, et cela veut dire que la corrélation entre les deux aspects ne peut être que positive et forte.

Dans les métiers à évolution constante comme les services informatiques qui sont marqués par des situations à prescription faible, il convient de pouvoir faire confiance dans la capacité d'apprentissage des salariés (du groupe), car la prescription n'est qu'un point de repère à partir duquel il faut apprendre à progresser.

C'est pour cette raison que les TPE présentent des apprentissages sur le tas à leurs salariés, et encouragent les échanges horizontaux pour parvenir à un mode de fonctionnement coopératif.

Ce phénomène permet la création, l'acquisition, le transfert et le développement des connaissances entre les individus, ce qui permet par la suite un transfert des compétences individuelles en compétences collectives et débouche enfin sur la création de compétence organisationnelle qui évolue grâce à l'apprentissage collectif et la coordination des connaissances.

C'est ainsi que le processus d'apprentissage a le rôle de mémorisation des routines permettant une autonomie et une responsabilisation accrue des salariés.

Avec tous ces éléments réunis au sein des TPE services étudiées, il est préférable que ces entreprises une fois assurées que leurs employés ont obtenus des capacités spécifiques à l'entreprise restent et travaillent pour elles **générant un marché du travail interne**.

Nous pouvant donc détecter une remarque selon laquelle, le non accès à une main d'œuvre précaire (non stable) est justifié.

Parce que les TPE services informatiques (métier en évolution constante) ont besoin d'un capital humain qui n'existe pas directement sur le marché du travail externe, ces TPE acquièrent un capital humain qui n'est pas spécifique et le construisent en leur sein ou du moins elles l'améliorent, se qui leur permet de construire un marché du travail interne (1^{ère} corrélation +0,85).

Les salariés de ces TPE par une longue dynamique d'apprentissage ont pu développer les paramètres de leurs compétences (savoir- savoir faire- savoir être) et ont développé la capacité de les actualiser (par leurs efforts de recherche personnels additionnés à l'accompagnement de l'employeur).

Dans ces conditions, les salariés peuvent quitter l'entreprise et donc le marché interne de leur entreprise pour s'intégrer dans une autre entreprise de même secteur (pour des meilleurs avantages-notamment parce que les salariés des TPE n'ont pas le droit à la syndicalisation, et donc n'ont pas un pouvoir de négociation collective, et par conséquent ne peuvent améliorer leurs positions dans le marché interne de l'entreprise) ; ou pour réaliser leurs propres projets dans ce secteur.

A travers ces circonstances, ces TPE marquent une corrélation positive entre le marché interne du travail et l'employabilité, mais qui est faible (+0,12), parce que ces TPE arrivent réellement à construire un marché du travail interne par la création de ressources immatérielle à l'intérieur (par l'entreprise) mais en même temps elles font face à un risque de perdre une partie de leur marché interne, d'abord par la nature juridique de leur taille et ensuite par l'adaptation des salariés à un métier mouvant (salariés employable).

C'est TPE adoptent ce que nous nommons «*marché du travail interne sismique*», c'est-à-dire un marché qui peut bouger en diminuant le nombre des salariés interne stable, mais il reste un marché qui ne disparaît pas complètement, les salariés qui ont quitté l'entreprise, sont remplacés par d'autres qui sont encadrés par l'employeur et les employés restants.

Ces TPE en réalisant leurs propres marchés du travail interne via la flexibilité qualitative développent l'employabilité de leurs salariés.

C'est une employabilité de gestion interne qui peut déboucher après un laps de temps et un long processus dynamique d'apprentissage sur une employabilité externe, ceci explique la corrélation négative (-0.01) entre flexibilité qualitative et l'employabilité des salariés, c'est-à-dire tant que la flexibilité qualitative augmente l'employabilité interne des salariés diminue légèrement au profit de leur employabilité externe.

Cependant l'employabilité développée par l'entreprise (mais aussi par les salariés) est loin d'être uniquement un outil de gestion interne, elle peut susciter également une employabilité initiative chez les salariés de l'entreprise.

Bibliographie :

- 1.FINOT Alain: développer l'employabilité, INSEP consulting éditions 2000
- 2.BAUDREY Bernard: économie de la firme, coll. repère, la découverte 2003
- 3.GASIER Bernard.: économie du travail et de l'emploi, Dalloz 2^{ème} édition 1992
- 4.EVERAERE Christophe : Management de la flexibilité, édition economica 1997
- 5.GLAYMANN Dominique : l'intérim, la découverte 2007.
- 6.BARUEL BENCHERGUI Dominique: employabilité et politiques managériales dans l'entreprise, l'harmattan 2005
- 7.UZUNIDIS Dinitri; Sophie BOUTLLIER: le travail bradé: automatisation, mondialisation, flexibilité. édition l'harmattan 1997
- 8.GAMBIER D.; VERNIERES M. : Le marché du travail, 3^{ème} édition economica 1991

9. GELPI Eetou : futures du travail, l'harmattan 2001
10. KERLAN F. : guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d'organisation 1999
11. STANKIWICZ François. : travail, compétences et adaptabilité. édition l'harmattan 1998
12. Le BOTERF Guy: construire les compétences individuelles et collectives, édition d'organisation, 4^{ème} édition 2006
13. LE BOTERF G.: de la compétence, édition d'organisation 1995
14. BECKER G. : human capital theory, NBER, New york 1964
15. TARONDEAU Jean-Claude : la flexibilité dans l'entreprise, édition PUF 1999
16. J.F. JACOT ; J.F. TROUSSIER : travail compétitivité, performance, édition economica 1992
17. Mathieu DE NANTEUIL-MIRIBEL ; Assâd EL AKERMI : la société flexible, travail, emploi, organisation en débat, édition ERES 2005
18. Nicolas VENEECLOO : théorie de la transformation de la main d'œuvre, préface de Jean VINCENS, édition economica 1982.
19. P. WEINERT ; M. BAUKENS ; P. BOLLEROT ; M. PINESCHI ; GAPENNE ; U. WALWEI : l'employabilité : de la théorie à la pratique. Edition Peter Lang, édition scientifique européennes, Bern 2001
20. Philippe ZARIFIAN : objectifs compétences, édition liaison 1999
21. Rachel BEAUJOLIN-BELLET : flexibilité, régulations, transformations du travail, édition la découverte 2004
22. Robert REIX : la flexibilité de l'entreprise, édition CUJAS paris 1979
23. A. LINDBECK ; D.J. SNOWER : « wage setting unemployment and insider outsider relations », AER, vol76, n°2, 1986, P 235-240
24. M. DUBOIS ; D. RETOUR : « compétence collective ; étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche », presse académiques de Nantes, 1998, Actes des 14^{ème} journées national des TAE, Tome 1
25. M. AOKI : « le manager japonais : le modèle J et le modèle A », problèmes économiques, Avril 1991, N°2255
26. M.J. PIORE : Fragments of a sociological theory of wages, in proceeding of the 25th annual meetings of the industrial relations research association, IRRA, Madison 1975
27. O. FAVEREAU : « marchés internes, marché externes » Revue économique mars 1989, P273-328
28. R. NELSON ; S. WINTER : « A revolutionary theory of economic change », Cambridge University press 1982
- Revue : laboratoire de recherche sur les économies euro-méditerranéennes : université d'Oran, faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Formation et production des compétences, enjeux et perspectives. Réflexion sur la formation professionnelle de la gestion des compétences, un état des lieux interdisciplinaire, édition Dar El Gharb 2007.