

## **Flexibilité**

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Flexibilité. Valléry (G.), Bobillier Chaumon (M.), Brangier (E.) et Dubois (M.), Psychologie du travail et des organisations: 110 notions clés, Dunod, pp.206-208, 2016, 978-2-10-073811-3. <hal-01421076>

**HAL Id: hal-01421076**

**<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01421076>**

Submitted on 21 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Flexibilité

Pascal UGHETTO

La flexibilité est le besoin, ressenti par les entreprises, de s'adapter aux mouvements du marché. Elle s'incarne notamment, chez les directions, dans des attentes de flexibilité du travail, souvent envisagée comme un rapide ajustement des effectifs mais qui peut aussi bien correspondre à l'adaptabilité de l'organisation du travail.

Notions liées : Apprentissage organisationnel ; Compétence ; Organisation du travail ; relations de service, GPEC (Gestion prévisionnel des Ressources Humaines)

Domaines :  Travail  Personne  Organisation  Société

## UNE NOTION CRUCIALE POUR LES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL

La flexibilité est une notion qui est au cœur de débats récurrents sur l'emploi, le travail et son organisation depuis les années 1980. Avec le durcissement continu des conditions de la concurrence et la sévérité de la compétition mondiale, les entreprises et les acteurs qui s'expriment en leur nom la mettent en avant comme un impératif pour préserver les positions économiques du tissu productif national et les emplois. Evoquant les contraintes que ces entreprises sont obligées d'affronter sur leurs marchés et les ajustements qu'elles doivent consentir pour préserver ou améliorer leur position, la notion de flexibilité recouvre les questions adressées au travail quant à la façon dont il contribue à cet effort. Mais cette affirmation générale correspond à des moyens divers de procéder, objets de nombreux débats.

### DEFINITION

La flexibilité est d'abord la propriété qui est supposée se manifester dans le fonctionnement des marchés lorsque ceux-ci sont réputés soumis à un régime de concurrence parfaite. Dans la théorie économique dominante et son modèle de base, il s'agit de l'aptitude des facteurs de production à s'ajuster selon les signaux envoyés par le marché (marché des produits, du travail ou d'un facteur de production).

La flexibilité du travail désigne alors les capacités d'ajustement propres à ce que, dans ce modèle d'analyse économique, on appellera le facteur de production « travail ». Concrètement, il s'agit de la variation possible, à la hausse comme à la baisse, de la mobilisation de ce facteur (c'est-à-dire de l'emploi ou des heures de travail) et la variation des salaires, qui sont le « prix » de ce travail.

La question posée est fondamentalement celle de la sensibilité du facteur travail à la situation économique des entreprises, qui, selon l'évolution des marchés sur lesquels elles interviennent, peuvent avoir à faire face à une croissance de la production – et, donc, à ajuster à la hausse les heures travaillées – ou, au contraire, à une baisse de cette production, nécessitant pour elles de pouvoir réduire sans contrainte les mêmes heures de travail.

Les contraintes posées par le droit du travail sont particulièrement mises en cause par les employeurs. Mais le débat porte sur la pertinence qu'il y a ou non à imaginer des entreprises capables de mobiliser du travail sans règles et sans une certaine stabilité des conventions qu'elles permettent d'établir entre les employeurs et les salariés. Il s'agit de savoir si les enjeux de flexibilité ne renvoient pas, à travers l'importance des choix judicieux de spécialisation des entreprises et donc la qualité des produits, à la qualité du travail effectué (compétences des salariés) et à l'organisation capable de générer des apprentissages collectifs.

### LES DIFFERENTES FORMES DE FLEXIBILITE

Le débat conduit ainsi parfois à opposer une flexibilité externe – que les entreprises voudraient pouvoir trouver dans une parfaite adaptation de leur environnement à leurs propres besoins et qui passerait par la possibilité de renvoyer vers le marché du travail leurs effectifs excédentaires – et une flexibilité interne qui traduirait leurs stratégies pour trouver d'abord en elles-mêmes les ressorts de leur adaptabilité. Cette flexibilité est vue comme largement

organisationnelle. De fait, les voies par lesquelles les entreprises peuvent s'ajuster sont diverses. L'ajustement aux contraintes peut passer par des réductions d'effectifs, éventuellement couplées à l'embauche de profils de salariés jugés plus adaptés et plus adaptables ou par le recours aux contrats à durée déterminée et à l'intérim. Mais cela peut aussi passer par des variations de la durée du travail, la plus grande polyvalence des salariés en place, les mobilités entre postes et géographiques. La formation et les efforts de professionnalisation (tutorat, travail en binôme) sont aussi potentiellement des solutions de flexibilité à part entière malgré le coût qu'ils impliquent à première vue. Les salariés ne sont pas intrinsèquement ni définitivement adaptés ou non adaptés, c'est une dynamique que l'organisation façonne.

Les implications pour le travail et la mobilisation des personnes et de leurs compétences ne sont évidemment pas les mêmes. Certains choix d'organisation (comme l'extrême division du travail propre au taylorisme) réduisent de fait la facilité des personnels à suivre les mutations technologiques, la montée en gamme des produits, les changements divers que les directions peuvent vouloir promouvoir à titre de stratégie pour faire face à la concurrence. Le découpage plus ou moins restrictif des postes, l'habitude donnée à tous types de salariés – y compris les exécutants – d'apprendre régulièrement ou réservée à des experts, la régularité des coopérations ou leur inexistence sont ainsi des composantes de la flexibilité organisationnelle. Le contenu du travail doit permettre, des exécutants aux cadres, des progressions régulières des champs maîtrisés, confortés, au plan de la gestion des ressources humaines, par des filières dessinant des parcours carrières dans un métier et des bifurcations vers d'autres domaines professionnels.

D'un point de vue de travail, la notion de flexibilité débouche donc sur les enjeux de développement de ce qui était autrefois nommé une organisation qualifiante ou apprenante et qui resurgit aujourd'hui dans l'idée d'organisations capacitanes, celles qui offrent aux salariés des ressources pour développer continuellement des capacités à mieux faire et à être autonomes dans leur travail. Souvent perçue comme porteuse de menaces, avec un effet démobilisateur pour les salariés, la flexibilité peut donc aussi recouvrir des formes davantage susceptibles de profiter au développement personnel et professionnel, mais nécessitant d'être négociées avec les individus et les collectifs.

## **BIBLIOGRAPHIE DES AUTEURS AYANT TRAVAILLE SUR CETTE NOTION**

Boyer, R. (dir.). (1986). *La flexibilité du travail en Europe*. Paris: La Découverte.  
Everaere, C. (1997). *Management de la flexibilité*. Paris: Economica.

## **POUR ALLER PLUS LOIN...**

Tertre, C. (du) (1989). *Technologie, flexibilité, emploi*. Paris: L'Harmattan.

UGHETTO, Pascal, Professeur de sociologie, université Paris-Est, LATTS, 5, boulevard Descartes, Champs-sur-Marne, 77454 Marne-la-Vallée cedex 2, [pascal.ughetto@u-pem.fr](mailto:pascal.ughetto@u-pem.fr).