



Université Abou Bakr Belkaid

Tlemcen

Faculté des sciences économiques, commerciales

Et sciences de gestions



Thèse en vue de l'obtention du Doctorat
OPTION : Gestion des ressources humaines
Sous le thème :

Les relations d'emploi dans les PME :
Apport des théories institutionnalistes

Présenté par :
Aichour Dahbia

Sous la direction de Mr le Pr **KERZABI ABDELATIF**, université de tlemcen

Devant le jury :

Pr. SALEM Abdelaziz	Université D'Oran	Président
Pr. KERZABI Abdelatif	Université De Tlemcen	Encadreur
Pr.CHELIL Abdelatif	Université De Tlemcen	Examineur
Pr. LACHACHI Wassila	Université De Tlemcen	Examineur
Dr. Belarbi Abdelkader	Université De Saida	Examineur
Dr.CHERIF Touil Noureddine	Université De Mostaganem	Examineur

2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A mes chers parents

A mon cher époux

A mon adorable fils

A mes chères sœurs

Et a ma belle famille et a tous ceux que j'aime

*Je tiens à remercier en premier lieu mon directeur de thèse Mr
KERZABI ABDELATIF de m'avoir orienté et encouragé lors des phases
difficiles de ce travail, ainsi que pour ses conseils et son suivi.*

*Je remercie également les membres du jury qui m'on fait l'honneur
d'évaluer ce travail de recherche.*

*Je remercie le personnel des (03) trois entreprises étudiées pour leur
accueil et leur disposition à mon égard*

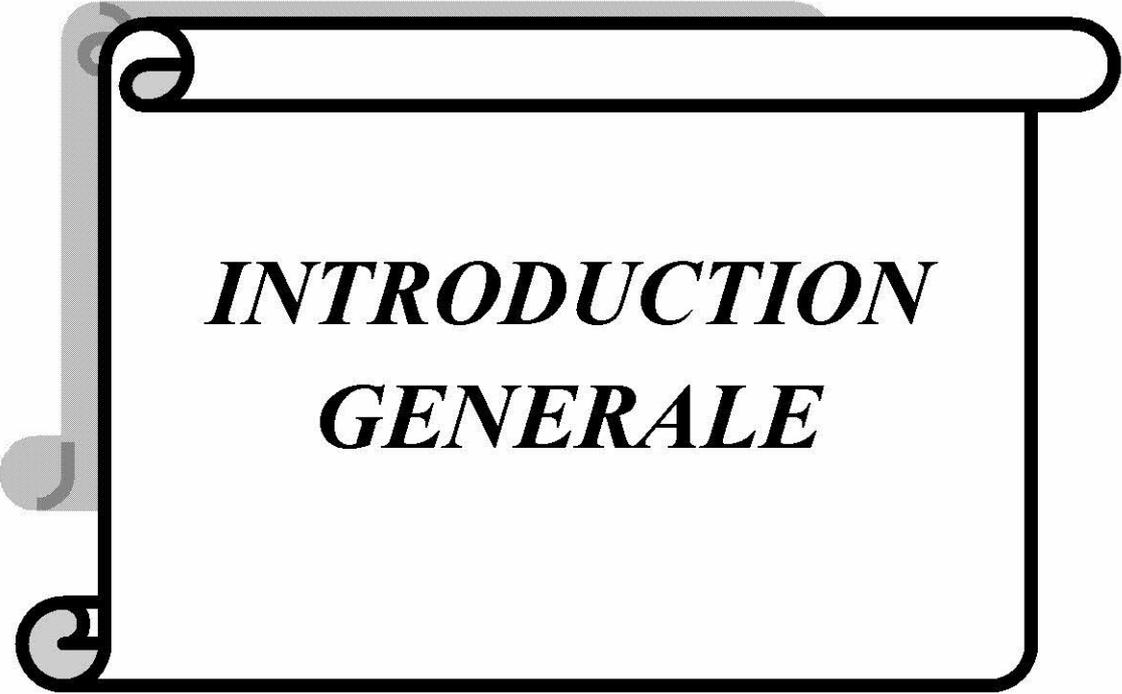
Je remercie également Dr Merzoug Mohammed pour son aide précieuse

*Je remercie du plus profond de mon cœur ma famille pour leur
l'encouragement et leur soutien indéfectible, et notamment mon père dont le
soutien a été primordial.*

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre I : analyse de la relation d'emploi par les économistes	08
Section 01 : existence de la firme	10
Section 02 : évolution des théories de firme entre « contrat » « compétences » et « hiérarchie »	20
Section 03 : transformation de la firme	40
Chapitre II : manager les relations d'emploi	49
Section 01 : évolution de la relation salarié/entreprise.....	51
Section 02 : les formes d'emploi.....	64
Section 03 : la gestion des contrats de travail	76
Chapitre III : pouvoir et autorité dans les organisations	88
Section 01 : concept et évolution du pouvoir et de l'autorité	90
Section 02 : les fondements du pouvoir dans les organisations.....	103
Section 03 : l'apport du pouvoir dans l'analyse de la relation d'emploi	117
Chapitre IV : la fragilité de la relation d'emploi	129
Section 01 : flexibilité, précarité et chômage.....	131
Section 02 : la rupture de la relation d'emploi	143
Section 03 : la fin du travail	146
Chapitre V : application aux PME de la wilaya da Saida	153
Section 01 : aperçu méthodologique de la recherche et choix de la sélection	154
Section 02 : les relations d'emploi dans les PME de la wilaya de Saida	164
Résultats de recherche.....	196
Conclusion générale	200
Bibliographie	206
liste des tableaux.....	218
Liste des figures.....	219
Liste des graphiques.....	220

Liste des abréviations	221
Table des matières	223
Annexe	228



***INTRODUCTION
GENERALE***

INTRODUCTION GENERALE

Nous vivons une époque caractérisée par un développement vertigineux de la technologie des techniques de fabrication et de la concurrence qui obligent les entreprises à lutter sans relâche pour se maintenir et prospérer. La masse salariale qui constitue un poste important des charges fixes doit par conséquent progressivement basculer vers la rubrique des charges variables, autrement dit les recrutements et les licenciements doivent faire l'objet de plus de souplesse et permettre aux entrepreneurs créateurs de richesse et de poste de travail d'évoluer sans contraintes et adapter leurs besoins en effectif en fonction du niveau d'activité de leur entreprise. « Recruter en période pleine et licencier en période creuse »

L'analyse spécifique de la relation d'emploi a permis à l'économie du travail de nettes avancées : d'une part en apportant des éléments de réponse aux limites rencontrées par la théorie walrasienne, d'autre part en élargissant le questionnement quant aux conditions de possibilité de la relation d'emploi (et leurs conséquences économiques).

Tout d'abord il faut préciser que le salariat trouve ses origines dans la nécessité même de l'organisation productive , et compte tenu de l'évolution du marché du travail et le développement des nouvelles formes d'organisation du travail , les conditions qui avaient conduit a la gestion collective de la main d'œuvre a sensiblement été modifié et a conduit au développement de nouvelles forme d'emploi et d'arrangements contractuels qui son de plus en plus instables et précaires .

Nous partons donc de l'hypothèse que dans une société majoritairement salariée , le cadre essentiel de caractérisation de la relation d'emploi est l'organisation , c'est dans cette dernière qu'est signé et interprété ou même modifié de manière explicite le contrat de travail établie entre l'employeur et son salarié . l'organisation implique le développement d'une action coordonnée entre ces membres (salarié, direction , et syndicat). Soumis à cet impératif de coordination les membres de l'organisation constituent des compromis collectif autour de la relation d'emploi.

Le concept de convention de travail permet justement d'étudier la relation d'emploi dans la durée, en effet cette relation est une relation économique qui doit assurer équivalence entres les membres de l'organisation , les conventions de travail constituent le cadre commun qui exprime leurs obligations réciproques et définit la relation d'emploi dans le temps .

De même l'observation du fonctionnement des organisations laisse apparaitre l'activation par ses membre de nombreuses règles : poste de travail, procédure opérationnel, consigne de sécurité, règles salariales ...etc , toutes ces règles sont mise en œuvre dans un cadre particulier « une relation d'autorité » relation qui se traduit principalement par un commandement de l'employeur sur ses employés , l'article de Coase « the nature of the firm » en 1937 constitue la première tentative pour comprendre la place de l'autorité dans le commandement , depuis ce temps la question de l'autorité a été objet d'une littérature abondantes que nous allons essayé d'étayer tout au long de ce travail .

Je crois avec force conviction que l'incompétitivité de l'économie nationale en général et des entreprises algériennes en particulier est en partie liée à l'approche insolite de la notion de pouvoir très largement dilué entre la direction de tutelle, la direction opérationnelle, le syndicat hyper protégé par l'état propriétaire, les délégués du personnel impliqués dans toutes les décisions stratégiques de l'entreprise (Finance, commercial, ressources humaines etc...) et enfin les prudhommes des tribunaux insuffisamment préparés pour résoudre les conflits socioprofessionnels des entreprises. Cet état de fait pour le moins incongru a eu et continue a avoir pour conséquence la démobilisation des managers en excluant toute volonté d'initiative et de prise de risques.

Problématique de recherche :

Considérons que la PME est une entreprise, donc les relations d'emploi obéissent à une logique d'autorité selon Coase et Williamson .

Notre problématique de recherche peut se formuler de la façon suivante :

Quelle est la nature de la relation d'autorité dans les entreprises Algérienne, et précisément dans les PME de la wilaya de Saida ?

Cette problématique nous amène à poser d'autres questions

Les questions sous jacente de la problématique de recherche :

- Comment appréhender aujourd'hui la relation qui lie un individu à son organisation ?
- Quel sont les sources de pouvoir et d'autorité dans l'entreprise ?

- Quelle dynamique d'échange et d'implication y'a-t-il dans les relations d'emploi ?
- Qu'elles sont les différentes formes d'emploi ?
- Qu'es ce qu'un travail précaire ?

Ces questions constituent le point central de notre recherche, et pour y répondre nous posons les hypothèses suiv

antes que nous tenterons de vérifier sur la base des résultats empiriques :

Hypothèse 1 : l'autorité dans l'entreprise peut basculer vers l'arbitraire.

Hypothèse 2 : l'autorité est diffuse détenue par plusieurs acteurs de l'organisation.

Ces hypothèses ont été posé pour deux raisons, la première, parce qu'elles répondent en partie aux spécificités du fondement théorique, et deuxièmement, parce que elles permettent de mieux déterminer la réalité des relations d'emploi et d'autorité dans les PME étudiées.

Définition des concept clés de la recherche

Les fondements conceptuels mobilisés feront l'objet d'une présentation détaillée dans les différentes parties de cette recherche. Toutefois, quelques définitions s'imposent d'ores et déjà :

Définition de la relation d'emploi : c'est un ensemble de conventions tacites et implicites concernant ce que les employeurs et les salariés se doivent de respecter ainsi que les structures qui soutiennent ces obligations.

Définition du pouvoir : la capacité d'action et d'influence des dominants sur les domines, c'est-à-dire, la capacité à forcer l'obéissance aux ordres, autrement dit, la capacité qu'a un individu (ou un groupe) d'influencer la pensée et le comportement (faire agir) d'un autre individu (ou d'un autre groupe).

Définition de l'autorité : L'autorité correspond à l'aspect formel du pouvoir, elle renvoie au pouvoir lié au poste hiérarchique ou à la fonction. Il est pertinent de dire que l'autorité est : « le droit de commander et le pouvoir de ce faire obéir, c'est-à-dire, de contraindre, d'obliger, de diriger et de donner des ordres »

Définition du contrat : la convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération

Définition de la précarité de l'emploi : le travail précaire concerne les conditions d'emploi et de travail. En matière de conditions d'emploi, il s'agit du travail instable, temporaire, occasionnel, dans des formes contractuelles atypiques. En matière de conditions de travail, les facteurs de précarité sont le manque d'autonomie, la rareté ou l'absence de formation ou de perspective de développement professionnel.

Structure de la thèse :

Pour tester les hypothèses, répondre à la problématique et soulever les différents facteurs qui influent sur la relation d'emploi dans les pme nous avons divisé cette thèse en cinq chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de l'apport des différents courants économiques dans les relations d'emploi, et l'évolution des théories de la firme entre théories contractualistes, évolutionnistes, et la firme une hiérarchie et un lieu de coopération.

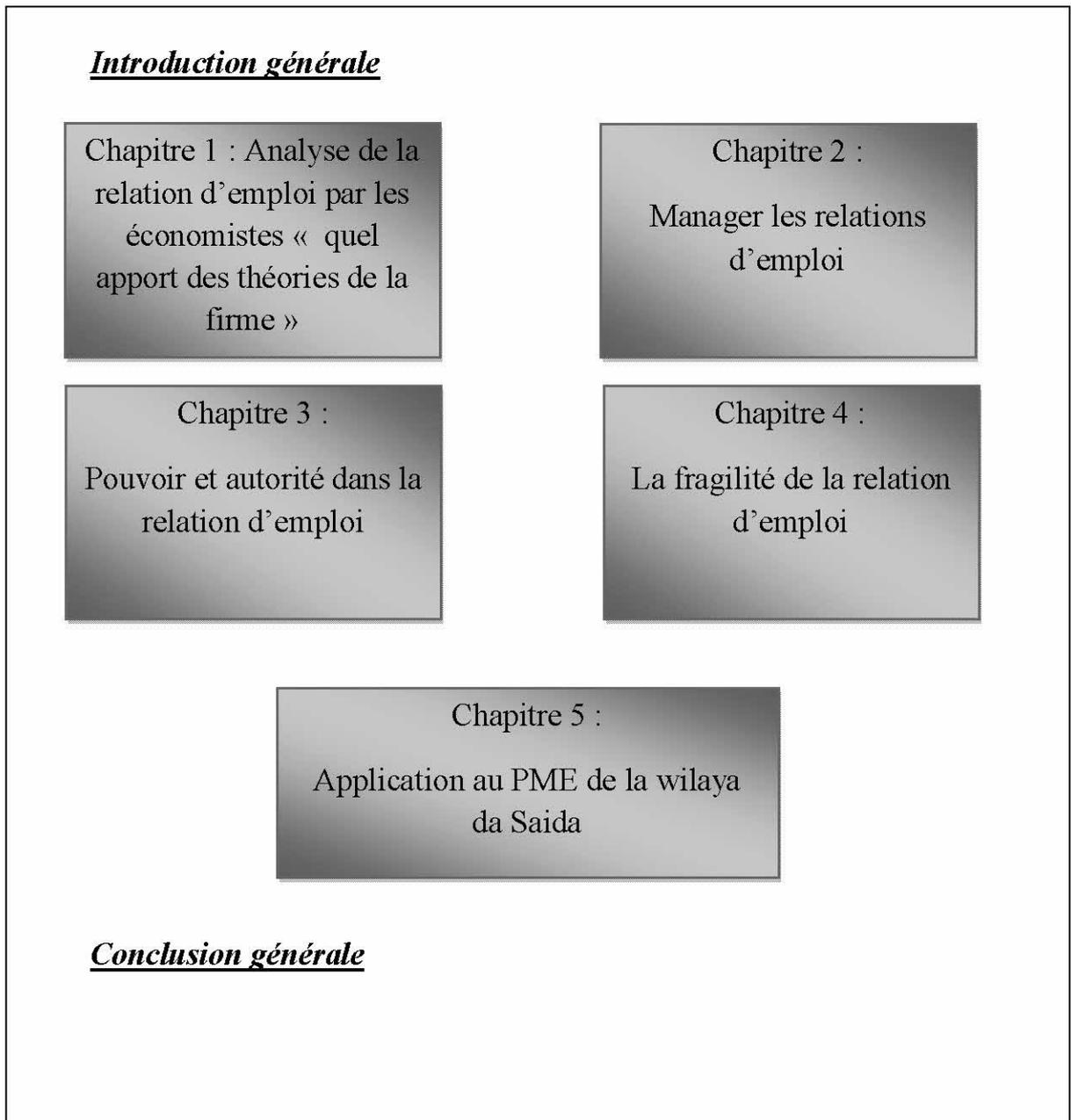
Le deuxième chapitre est consacré au management des relations d'emploi à commencer par l'évolution de la relation employeur /employé et illustrer des conceptions modernes de l'échange social , à l'analyse des différentes formes d'emploi et d'arrangements contractuels.

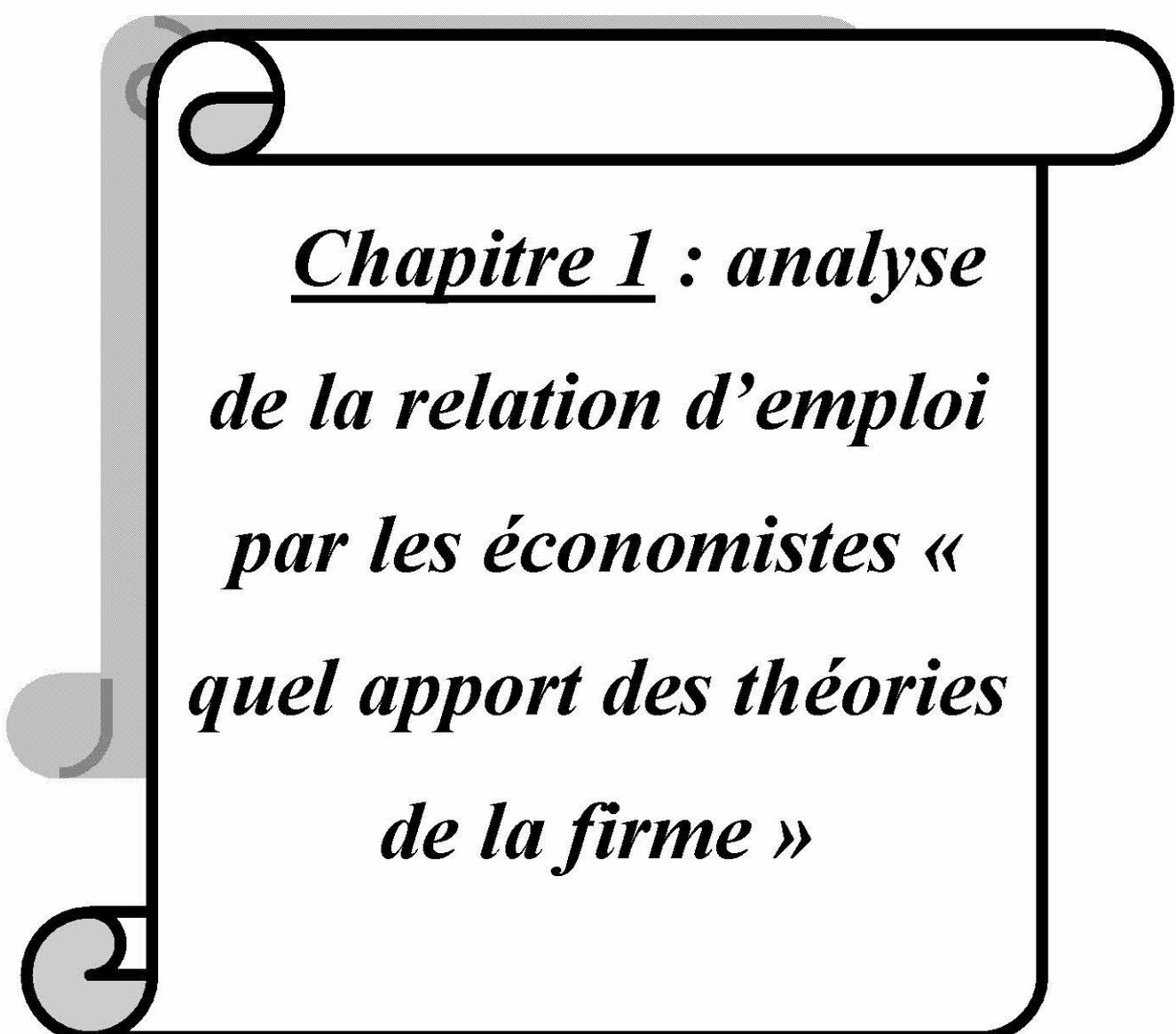
Le troisième chapitre traite l'apport des la notion de pouvoir et d'autorité dans l'analyse de la relation d'emploi.

Le quatrième chapitre quand à lui est consacré à l'étude des facteurs qui fragilisent la relation d'emploi entre flexibilité, précarité et instabilité.

Le dernier chapitre consiste à examiner empiriquement les relation d'emploi dans les entreprises, précisément dans les PME de la wilaya de Saida . cette étude de cas a été réalisée auprès de trois PME publique ENAD SYMECA , ABRAS ENAVA , LAITERIE LA SOURCE SAIDA, nous avons opté pour la méthode qualitative exploratoire plus adaptée à notre avis au thème et à la problématique de recherche .

Figure N° 1 : Architecture de la thèse





**Chapitre 1 : analyse
de la relation d'emploi
par les économistes «
quel apport des théories
de la firme »**

CHAPITRE 1 :

ANALYSE DE LA RELATION D'EMPLOI PAR LES ECONOMISTES « QUEL APPORT DES THEORIES DE LA FIRME »

Introduction

La fin des «trente glorieuses » période d'opulence économique qui a succédé à la seconde guerre mondiale a donné lieu à une sérieuse remise en cause de la théorie néo-classique de la firme. D'autres approches plus réalistes ont fait leur apparition durant les années 70. L'intérêt croissant porté à la firme par les économistes modernes a en effet déstabilisé et ébranlé le courant fordiste de la firme dominant jusqu'alors.

L'étude de la relation d'emploi, relation employeur/employé par la théorie économique s'est considérablement renouvelée depuis les années 1980. Ce renouvellement s'est d'abord inscrit dans un changement d'orientation de la microéconomie « standard », non plus l'analyse du marché walrassien, mais celle des relations bilatérales, le contrat se substituant alors à la marchandise comme « catégorie fondamentale de l'analyse économique »¹ à tel point que désormais l'expression « économie des contrats » ou « théorie des contrats » est passée dans le langage courant de l'économiste. Trois courants composent explicitement cette économie « contractualiste » ; il s'agit de la théorie des incitations, de la théorie des

¹ Faveraeu .o et Picard .p . «L'approche économique des contrats : unité ou diversité ? » dans *Contrats et pratiques contractuelles : approches pluridisciplinaires, Sociologie du travail, 1996 p 441*

droits de propriété et de la théorie des coûts de transaction¹ (désormais **ti**, **tdp** et **tct**). La théorie des contrats, comme nous le verrons, a ainsi largement contribué à une meilleure compréhension de la relation employeur/employé.

Comprendre ces théories institutionnalistes constitue le premier objectif de ce chapitre. En ce qui concerne la définition de la firme, on ne peut qu'être frappé par l'absence d'accord parmi les économistes. Trois grandes représentations s'affrontent : pour les uns, la firme est vue essentiellement comme un « nœud de contrats » entre les différents individus qui forment la firme. Pour d'autres, il s'agit d'un « panier de compétences et de ressources » ou d'un « processeur de connaissances ». Enfin, certains caractérisent la firme par une « organisation hiérarchique », fondée sur une relation de pouvoir asymétrique entre l'employeur et ses employés.

Notre chapitre est structuré comme suit :

Section 1 : existence de la firme

- 1. la firme néoclassique*
- 2. problèmes liés à l'information dans les firmes*
- 3. définition de la firme*

Section 2 : Evolution des théories de la firme entre « contrat »

« compétences » et « hiérarchie »

- 1. la vision contractuelle de la firme*
- 2. la firme évolutionniste*
- 3. la firme comme « hiérarchie et un lieu de coopération »*

Section 3 : Transformation de la firme

- 1. gouvernance et objectifs de la firme*
- 2. la relation d'emploi*

¹ l'ancienne » théorie, développée notamment par alchian et demsetz dans les années 1960.

SECTION 1 : EXISTANCE DE LA FIRME

1. La firme néoclassique

La théorie de la firme néoclassique s'intègre dans le cadre plus générale de la concurrence pure et parfaite proposé par les économistes néo-classiques

« Ce model repose sur quatre hypothèses fondamentales caractérisant le marché

- l'hypothèse de libre entrée et sortie du marché
- l'hypothèse d'atomicité
- l'hypothèse d'homogénéité
- l'hypothèse d'information parfaite et gratuite »¹

« L'entreprise néoclassique se définit uniquement a travers sa fonction à savoir la production, la firme est appréhendée uniquement en termes technologiques ; elle est assimilée à une fonction de production qui spécifie le niveau d'output Q obtenu à partir d'un niveau de N inputs. Il est présumé que cette firme est commandée par un propriétaire parfaitement rationnel qui choisit les niveaux d'inputs et d'output dans le but de maximiser et d'optimiser son profit. Si ce modèle permet d'analyser comment la production varie sous l'impact des variations de prix des inputs et de l'output, ou encore d'étudier les interactions stratégiques entre les firmes dès lors que la concurrence est supposée imparfaite, il est malgré cela très limité pour comprendre ce qu'est réellement une firme »² et l'expression consacré a la

¹ Kim huynh et damien besancenot « economie industrielle » aphi economie collection dirigé par marc montoussé ,edition breal 2004 P 21

² Stuart L. Hart "A Natural-Resource-Based View of the Firm" The Academy of Management Review Vol. 20, No. 4 (Oct., 1995), pp. 1002

firme est une « boîte noire »¹ dont on refuse d'analyser la réalité et de voir la complexité de son organisation. Elle est pensée comme un agent passif et un organisme reflexe plutôt qu'à un acteur véritable pesant sur le court des choses c'est une « firme point » une « firme automate »², cette théorie ignore complètement les problèmes d'incitations à l'intérieur de la firme.

Dans cette théorie, la production ne soulève aucune difficulté, tous les individus qui contribuent à sa réalisation pouvant être appréhendés comme des machines (automates). En outre, cette théorie n'a rien à dire sur la structure interne de la firme, et notamment sur le fonctionnement de l'autorité.

Enfin, elle n'offre aucune réflexion sur les frontières de la firme.

Les limites de l'analyse néoclassique standard :

« Cette approche en termes de « boîte noire » est à la base des modèles d'équilibre en concurrence pure et parfaite »³. Par ailleurs le comportement de l'entreprise est assimilé à son propriétaire, qui est supposé poursuivre un seul objectif, la maximisation des profits c'est donc une vision très limitative des objectifs et des buts de l'entreprise.

En dépit de l'apport indiscutable de l'analyse néo-classique en matière de nouveaux concepts tels la productivité et l'élasticité il n'en demeure pas moins qu'elle occulte la complexité des comportements.

« La notion de calcul et d'utilité marginale bien qu'implicitement présent chez le manager ne constitue pas pour autant un paramètre comptable qui ne prend pas en compte que de grandeur moyenne mesurables »⁴.

¹Gabrier H et Jaquier J L « la théorie moderne de l'entreprise » Ed economica , 1994 p 20 – 22

²M .vujisic « l'entreprise doit elle être gérée dans le seul intérêt des actionnaires » une réflexion sur la nature de la firme dans une économie de marché . creg .Versailles 08/01/2006 P 02

³P.Charpentier « organisation et gestion de l'entreprise » édition Nathan 2000 P 36

⁴P.Charpentier OP.cit P 37

2. Problèmes liés à l'information dans la Firme :

2.1 L'imperfection de l'information

- **la nature de la firme selon Coase**
 - *l'identification de deux modes de coordination*

Coase a tenté de présenter une définition de la firme « a la fois réaliste et manipulable pour les économistes »¹ cette définition s'inscrit dans la démarche micro économique standard, celle qui mobilisent le raisonnement a la marge.

Cette démarche est justifiée par les diversifications observées lorsque l'on compare le mode de coordination sur le marché et le mode de coordination dans la firme.

« Les économistes considèrent le système économique comme étant coordonné par les prix »². mais cela ne correspond pas a ce que l'on observe a l'intérieur de la firme ou « un travailleur qui passe d'un département X a un département Y ne le fais pas a cause d'un changement dans les prix relatifs , mais parce que on le lui ordonne »³

Selon Coase cette représentation est incomplète, il distingue alors deux méthodes alternatives pour coordonner la production. A l'extérieur de la firme

¹ Gallo Jerome "information et pouvoir dans les organizations" these de doctorat , université de PARIS I-panthéon Sorbonne 2006 P 20

² Coase The nature of the firm, 1937 *Economica* p 19

³ Coase op.cit p 64-65

la production est déterminée par les mouvements des prix, alors qu'à l'intérieur de la firme, les transactions marchandes sont éliminées, on trouve « l'entrepreneur coordinateur » qui dirige la production.

Coase conclue que « la marque distinctive de la firme est le remplacement des mécanismes des prix »¹

- *l'explication de l'existence de la firme :*

Coase appréhende cet aspect sous forme d'un questionnement faussement naïf: pourquoi la coordination entre agents économiques quant à l'utilisation des ressources se fait-elle parfois par le marché, parfois par les firmes, et donc, pourquoi existe-t-il des organisations telles que les firmes dans une économie de marché ? Selon lui cela est dû aux coûts d'utilisation du mécanisme de prix et d'accès au marché. Ces coûts, désignés communément « coûts de transaction », sont dans les termes employés par Coase les coûts de « découverte des prix adéquats, de négociation et de conclusion des contrats ». Dans l'hypothèse où l'accès au marché se faisait sans coût, il n'existerait qu'une multitude de contrats, conclus sur le marché, entre individus.

Il distingue alors plusieurs coûts d'utilisation du marché :

- 1) le coût le plus incontestable est celui de découverte des prix pertinents pouvant être réduits par le recours à des spécialistes qui vendraient cette information
- 2) Le recours des firmes au contrat unique tient sa justification dans la réduction des coûts de négociation et de

¹Jerome Gallo o.cit p 20

conclusion, ce que ne permettaient pas l'utilisation des contrats multiples, ce contrat unique par lequel le facteur de production accepte d'obéir à un entrepreneur « dans certaines limites » en contrepartie d'une rémunération fixe ou variable « l'essence du contrat est qu'il devrait seulement établir les limites du pouvoir de l'entrepreneur »¹.

3) les coûts de renouvellement des contrats de courte durée peuvent être réduits par la mise en place d'un contrat à long terme au sein de la firme.

L'existence de coûts de transaction implique un arbitrage entre organiser une activité économique dans la firme et faire appel au marché. Coase en déduit une première implication relative à la taille d'une firme : « La croissance de la firme prend fin lorsqu'il devient plus coûteux, à la marge, d'organiser une activité que de faire appel au marché. A la base ce qui distingue la firme du marché réside dans la nature des accords contractuels existant entre les individus. Alors que, sur le marché, les contrats sont complets et parfaitement déterminés, au sein de la firme les contrats sont incomplets et ouverts »². Par exemple Un contrat de travail, ne fixe pas de façon exhaustive toutes les tâches qu'aura à effectuer l'employé. L'analyse du système économique passe non seulement par l'étude des relations de marché, mais aussi par celle de ces différents arrangements contractuels et de leur justification économique.

¹Coase op.cit p 20

²<http://www.universalis.fr/encyclopedie/la-nature-de-la-firme/1-expliquer-l-existence-des-firmes/>
consulté le 28/09/2013

- L'explication de la taille de la firme :

Coase propose deux types d'explications, une basée sur l'idée de « rendement décroissant du management »¹ l'autre fondée sur l'évolution des couts des facteurs de production. Concernant le rendement décroissant du management Coase suggère que la fonction de l'entrepreneur est a rendement décroissant pour deux raisons :

1) Au fur et à mesure de la croissance de la firme générant des transactions supplémentaires, les couts d'organisations et de transactions augmentent dans les mêmes proportions, le processus prend fin lorsque les couts générés par l'organisation d'une transaction supplémentaire sont équivalant aux couts de réalisation de cette transaction sur le marché

2) Lorsque le volume des transactions qu'il convient d'organiser augmente l'entrepreneur n'utilise plus les facteurs de production de manière optimale si bien que le nombre de transaction va augmenter jusqu'au moment ou la perte générer par le gaspillage des ressources est égale aux couts de réalisation de cette transaction sur le marché.

« La deuxième explication suppose que les prix des facteurs de production (spécialement celui du travail) vont augmenter avec la taille de la firme parce que le cout d'opportunité de ne pas travailler dans une firme plus petite va devenir plus important. »²

¹ Coase op.cit p 23

²Coase op-cit p 48 – 60

Les problèmes d'accès à l'information et les imperfections de cette dernière sont les raisons qui incitent Coase à définir la firme comme mode de coordination substitutif au marché. Ainsi il conclue que la disponibilité de l'information et son cout déterminent l'existence de la firme.

2.2 la rationalité limitée

Aux places et lieux de l'information parfaite prônée par Coase comme hypothèse de l'existence des organisations, Simon dans son analyse de l'existence de la firme met en exergue la levée de l'hypothèse de la rationalité parfaite.

Sa réflexion est fondée sur l'idée selon laquelle l'homme est essentiellement un processus d'information.

Définition de la rationalité limitée :

« La concept de rationalité limité exprime les difficultés de l'individu a collecter, stocker et traiter l'information de manière fiable,

La rationalité limitée englobe deux dimensions :

- dans la mesure où les individus peuvent expliquer la plupart du temps leurs décisions, ils sont rationnels
- Cette rationalité est cependant limitée du fait de l'inhérence de la nature humaine à commettre des erreurs de

jugement et n'atteignent donc pas forcément tous les objectifs qu'ils se sont fixé »¹.

« Les individus vont par conséquent prendre leurs décisions en fonction des objectifs fixés et de l'analyse personnelle de leur environnement. Simon va alors tirer deux conséquences importantes de l'identification des limites de la rationalité :

- En premier lieu Simon suggère qu'il faut déplacer le problème de la rationalité des choix vers la rationalité des procédures, et il propose de remplacer le concept de « rationalité parfaite » par celui de « rationalité procédurale » celui-ci défini que l'agent va chercher une solution a son problème lorsqu'il aura atteint un certain niveau de satisfaction correspondant au niveau d'aspiration qu'il aura lui-même définit primitivement.

- Ensuite, il propose de remettre en cause a la fois l'hypothèse de maximisation des profits, ce qui nécessite de déterminer comment les procédures de décision se déroulent dans l'organisation, et le rôle du marché, qui ne peu plus être le moyen d'arriver a un optimum »²

2.3 L'asymétrie informationnelle

L'asymétrie de l'information est à la base de la plupart des théories néoclassiques de la firme.

¹ Luck Boyer, Noel Equilbey, « organisation, theories et applications » edition d'organisation , 2^{eme} edition 2003 P 174 – 175

² Jerome Gallo op-cit p 24

« Elle correspond à des « perte d'unités » ou « un manque a gagner » subie par la firme par rapport a la situation rentable qui aurai pu s'instaurer s'il n'y avais pas eu, par exemple : l'inadaptation d'un employé à son poste, ou si un salarié n'avait dissimulé des informations par un motif personnel non avouable ».¹

3) Définition de la firme :

Notre définition de la firme processeur d'information est menée en deux étapes. La première consiste à préciser la signification du mot « information » ; ce travail étant rarement effectué explicitement dans la littérature sur le sujet. La seconde vise à préciser les caractéristiques saillantes que nous associons au mot « firme ».

3.1/ Définition de l'information

La définition de l'information retenue dans la littérature économique est celle de la théorie statistique de la décision.

Dans le même sens, Hirshleifer (1973) donne une définition plus précise de l'information : « l'information est l'ensemble des événements susceptibles de modifier les distributions de probabilité subjectives des individus quant aux états du monde possibles »². En ce sens, l'information est ce qui permet de diminuer l'incertitude et donc d'améliorer la prise de décision.

« Cette approche se distingue de celle de la Théorie Statistique de l'information »³ parce qu'elle définit l'information comme une variable qualitative et non quantitative. « En effet, dans la théorie statistique de la

¹ Luc Boyer, Noel Equilbey op-cit p 175

²Hirshleifer, "Where Are We in the Theory of Information?" American Economic review 1973, p. 84.

³Garrouste .p « Apports de la théorie statistique de l'information à l'analyse économique », édition L'économie de l'information : la science économique au défi des théories de l'information, Paris, La Découverte. 1998 p 77

décision, l'information n'est mesurée que par l'intermédiaire des effets qu'elle peut avoir sur les comportements »¹.

Dans le cadre de notre étude, l'information échangée va être définie comme « l'ensemble des messages associés à un instrument d'information »².

3.2/ La firme est une structure d'échanges

La théorie normative de la décision élaborée par Marschak & Radner (1972) est connue comme instrument de calcul de la valeur de l'information et des règles optimales de décision dans une organisation. La définition de l'organisation sur laquelle elle est fondée n'a pas donné lieu à commentaires dans la littérature sur le sujet alors qu'elle mérite selon nous que l'on s'y attarde. On la trouve notamment dans un article originel de la théorie des équipes publié à la fin des années cinquante par Marschak (1959). Dans cet article, l'auteur commence par définir les membres d'une organisation comme étant plusieurs personnes qui sont d'accord pour suivre un certain nombre de règles, l'ensemble des règles en question étant appelées « forme organisationnelle » : la forme organisationnelle consiste dans des règles qui prescrivent, qui devrait faire quoi en réponse à quelle information ? ».

Dans ce contexte, le verbe « faire » recouvre pour Marschak trois dimensions qui sont :

1. l'action : le fait « d'affecter le monde en dehors du groupe de gens formant l'organisation ».
2. la communication interne « l'envoi ou la réception des messages à destination ou en provenance d'autres membres de l'organisation ».¹

¹Thépaut Y « Information et pouvoir, essai d'analyse économique », Thèse pour le Doctorat d'Etat en Science Economique, Université de Paris I Panthéon-Sorbonne, 1997. P 78

² Gallo Gerome op.cit p 77

3. l'observation (l'envoi ou la réception de messages vers ou en provenance du monde extérieur).

SECTION 2 : EVOLUTION DES THEORIES DE LA FIRME ENTRE « CONTRAT » « COMPETENCES » ET « HIERARCHIE »

1. L'approche contractuelle de la firme :

1.1 Théorie des couts de transaction

« L'apport d'olivier E. Williamson se situe directement dans la continuation des travaux de Coase sur l'opposition entre firme et marché, Williamson va dans les années 70 approfondir l'approche économique des couts de transaction »².

« Partant de la de la théorie de la rationalité limitée de Simon , Williamson souligne que les contrat sont par essence incomplet puisqu'il ne peuvent pas prendre en compte toutes les alternatives possibles. L'incomplétude de ces contrats donne une marge de manœuvre aux acteurs et favorise les comportements de type opportunistes »³.

Williamson définit la firme comme une «organisation collective » distincte du marché, avec un employeur (possédant une autorité), un personnel et une activité. Les salariés sont soumis à des règles

¹Nicole d'Almeida Thierry Libaert « La communication interne des entreprises » edition dunod 7e édition 2014 p 5

² P Charpontier OP.CIT p 43

³ P.Joffre « l'economie des couts de transaction ou le marche a la fin du XXe siecle » coordonner par G. Koeing, paris, economica, 1999 , p 143

préétablies par l'employeur non négociables et ayant trait au fonctionnement du marché interne du travail qui se situe au cœur de la relation d'emploi. De plus, cet argument appuie le caractère collectif de la firme, Williamson donne au syndicat un rôle important, en notant que les accords du marché interne du travail sont conclus par des négociations collectives et que le syndicat sert de médiateur en matière de règlement des conflits

D'autre part, il s'intéresse également au contrat employeur-employé proprement dit. Se référant aux travaux de Llewellyn 1931, il affirme que le contrat de travail constitue un simple cadre juridique compte tenu du caractère de la rationalité limitée des individus. Ce document strictement juridique qui sert de support à la hiérarchie, est qualifié par Williamson de « contrat relationnel ». Par ce contrat, la hiérarchie dispose d'un pouvoir de commandement qui lui permet de distinguer l'organisation interne du marché. Considérant la nature juridique de cette forme d'autorité, Williamson écarte l'étude du « contrat de travail », pour retenir un « droit contractuel implicite ». Il décrète ainsi que: «Le droit contractuel implicite de l'organisation interne est celui de la tolérance », donc il existerait pour Williamson une règle, dite de « tolérance », en vertu de laquelle l'organisation interne, la firme, serait son « propre tribunal de dernier recours »¹. Ce qui nous renvoie au fait que la résolution des conflits socio professionnelle doivent faire l'objet

¹ Williamson, Oliver "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2.1991 p. 274

avant l'intervention d'une tierce partie (prudhommes) d'une tentative de règlement interne à l'entreprise.

O. Williamson et la définition des coûts de transaction

Les travaux de Williamson vont permettre d'explicitier le concept de coût de transaction et préciser certaines hypothèses-clés pour comprendre en particulier dans quels cas la firme s'impose comme mode de coordination, c'est-à-dire dans quelles conditions l'intégration d'une activité dans la firme sera préférée au recours au marché. Williamson propose deux hypothèses relatives aux comportements des agents.

1. **La rationalité limitée** : les individus ont des capacités cognitives limitées. ils ne peuvent pas envisager tous les événements possibles Lorsque l'environnement est complexe et de fait calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions.

2. **L'opportunisme des agents** : c'est une conséquence de la rationalité limitée. Comme le contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles, un agent peut être tenté d'adopter un comportement opportuniste pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres.

Rationalité limitée et opportunisme augmentent les coûts de transaction, en particulier de conception des contrats et de contrôle.

Williamson propose également des hypothèses sur les caractéristiques des transactions :

- La spécificité des actifs : un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques. Ce sont des investissements durables, effectués pour réaliser une transaction particulière, et qui ne sont pas redéployables sans coûts vers d'autres usages
- L'incertitude sur les conditions de réalisation de la transaction risque d'augmenter son coût (incertitude liée à des perturbations exogènes à la transaction par exemple).
- La fréquence de la transaction : plus une transaction est répétée, plus les contractants ont des occasions d'être opportunistes, ce qui augmente d'autant plus les coûts de transaction.

Compte tenu de ces caractéristiques des comportements et des transactions, Williamson propose qu'il faut trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, c'est-à-dire celle qui limite les coûts de transaction. Ainsi pour lui, la firme est un système contractuel particulier, un «arrangement institutionnel» caractérisé par un principe hiérarchique qui permet à la direction de l'entreprise de prendre les décisions en cas d'événements non prévus par les contrats, et qui permet de limiter les risques liés à l'opportunisme.

1.2 *Théorie de l'agence et des incitations :*

La théorie de l'agence a été élaboré en 1970 par S.Ross, M.C Jensen et W.H Meckling, cette théorie a permis d'analyser les relations entre propriétaire et dirigeants, mais aussi les relations interne à l'entreprise au sein de la hiérarchie.

« Cette théorie s'intéresse aux spécificités des relations entre un mandant (appelé principal) et un mandataire (dénommé agent) qui travaille pour le compte du principal »¹ Dans cette optique les relations entre dirigeants et actionnaires d'une firme ainsi que les activités exercées dans le cadre du contrat du travail et, plus généralement, les rapports hiérarchique sont des relations d'agence entre supérieurs et subordonnés.

« En effet la théorie de l'agence traite des problèmes qui apparaissent lorsque il y'a conflit d'intérêt entre les deux parties, et quand l'information est imparfaite et asymétrique entre les parties »² soulignons ici trois fondements majeurs de la théorie de l'agence :

- 1- le contrat qui lie les parties est nécessairement incomplet puisqu'il ne peut prévoir toutes les éventualités.
- 2- l'asymétrie d'information entre le mandant et le mandataire
- 3- les intérêts des deux parties signataire du contrat ne peuvent jamais se trouver exactement alignés. Cela s'explique par la poursuite d'objectifs personnels.

Coûts d'agence

« Les coûts d'agence naissent dans toute situation qui suscite un effort coopératif entre deux ou plusieurs personnes, même s'il n'y a pas de relations claires principal/agent. Comme précédemment établi, il est impossible pour "le principal" d'assurer à coût nul que l'agent prendra des

¹ Michel Dardelet, Laurant Lazard, Michel Scaramusa "notions fondamentales en management" édition Foucher Vanves 2006 P 37

² Patricia Milano "les grands auteurs en management" édition Ems management et societe 2002 ,p 243

décisions optimales du point de vue du principal. Dans la majorité des relations d'agence, le principal et l'agent subiront des coûts de surveillance et d'obligation. M. Jensen et W. Meckling (1976) distinguent trois types de coûts »¹:

- Les coûts de surveillance supportés par le principal pour limiter le comportement opportuniste de l'agent, et les coûts d'incitation engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent.

- Les coûts d'obligation ou coûts d'engagement que l'agent peut avoir lui-même encouru pour mettre le principal en confiance (coût de motivation). « *Les coûts d'engagement résultent de la rédaction par la firme de rapports financiers et de la réalisation d'audits par des experts extérieurs à la firme* »².

- Le troisième type de coût est un coût d'opportunité,

Appelé "perte résiduelle", qui s'assimile à la perte d'utilité subie par le principal par suite d'une divergence d'intérêt avec l'agent, comme le coût subi par le principal suite à une gestion par l'agent défavorable aux intérêts de celui-ci. Ainsi, malgré le contrôle et l'engagement, il demeurera toujours une certaine divergence entre les décisions prises par l'agent et celles qui optimiseraient le bien-être du principal.

¹M. Jensen et W. Meckling « *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure* » Journal of Financial Economic, 1976, pp. 305-360.

²H. Gabrie et J.L. Jacquier « *Les théories modernes de l'entreprise: l'approche institutionnelle* » Economica, 2001, P 248

« Cette définition des coûts d'agence s'apparente au problème de la tricherie et de la surveillance d'une équipe de production. Les coûts d'agence varient selon la firme, ils dépendent des goûts des managers, des coûts de surveillance de la performance du manager et enfin du coût de la conception et de l'application d'un index pour indemniser le manager qui satisfait le bien-être du propriétaire »¹.

La théorie de l'agence permet une meilleure compréhension des relations contractuelles entre des agents dont les intérêts divergent. Ainsi, elle justifie certaines relations qu'entretient l'entreprise avec son environnement dès lors qu'existe une asymétrie d'information et de l'incertitude, les rapports de forces entre agents et principal vont donner lieu à des comportements « individualistes ». Pour atteindre un optimum collectif, des mesures d'incitation sont alors entreprises : « elles contraignent ou incitent à l'établissement de relations où la quasi-rente organisationnelle est « mieux partagée » mais elle engendre aussi des coûts. De ce fait, la théorie de l'agence et celle des incitations sont étroitement liées, et font partie de la théorie plus générale des contrats ».²

La théorie des incitations repose sur la notion de relation d'agence elle présente les organisations comme des « nœuds de contrats », écrits et non écrits, entre des détenteurs de facteurs de production et des clients (exemple la relation entre un employé et son employeur). Chaque relation contractuelle est une relation d'agence dont il faut trouver la configuration optimale, c'est-à-dire les règles contractuelles qui minimisent les coûts d'agence. Cette vision

¹H. Gabriel et J.L. Jacquier op.cit P 329

²José Roussel « économie et management de l'entreprise » édition l'harmethon, 2011 p 89

proposée par la théorie de l'agence est très générale et a plusieurs implications importantes en ce qui concerne la représentation de la firme.

1. La firme n'a pas d'existence véritable c'est une «fiction légale». Elle n'est pas assimilée à un individu, comme dans l'approche néoclassique. ce sont les caractéristiques des différentes relations contractuelles liant les individus qui importent pour comprendre la firme.

2. La question de la propriété de la firme est sans objet. La firme est un ensemble de contrats portant sur la manière dont les inputs sont associés pour créer les produits, et sur la manière dont les recettes sont partagées entre propriétaires de ces inputs.

3. Il n'y a pas de différence fondamentale entre firme et marché, en particulier les relations contractuelles au sein de la firme ne supposent aucune relation d'autorité. En ce sens, la relation d'emploi n'est en rien spécifique, le contrat de travail est similaire au contrat commercial. Le contrat de travail met en relation le propriétaire d'un input (l'employé) et un demandeur de ce travail (l'employeur).

De même les outils d'analyse proposés par la théorie de l'agence sont particulièrement adaptés à l'analyse de la relation entre employeur et salariés au sein des entreprises capitalistes. Cette relation est une relation d'agence, et certaines procédures peuvent limiter les problèmes de contrôle du comportement des salariés. Par exemple, l'employeur peut inciter les employés à fournir un effort plus important en liant leur rémunération à leur performance. L'initiative peut aussi venir de l'employé qui peut donner des informations en vue de faire connaître la réalité de ses compétences et de son

engagement. Par exemple, l'employé a obtenu un diplôme qui n'est pas directement en lien avec son emploi, mais il montre ainsi sa capacité à fournir un effort. Naturellement, toutes ces procédures ont un coût que seul pourra supporter une personne récompensée par l'attribution d'une partie des bénéfices de l'entreprise.

A travers la relation employeur-employé, la firme se présente comme un «système incitatif». Parmi les défenseurs de cette thèse, on trouve notamment Holmström et Milgrom (1994). Selon eux, la firme peut utiliser divers instruments pour s'assurer de l'effort maximal de ses salariés en combinant autorité, propriété (le salarié peut être propriétaire des outils de production) et rémunérations.

1.3 La théorie des contrats incomplets :

« La TCI est aussi appelée nouvelle théorie des droits de propriété, au sens où l'un de ses objectifs premiers est d'expliquer et de formaliser le rôle de la propriété comme gestionnaire des incitations »¹.

« La TCI développée par Grossman, Hart et Moore, se présente en premier lieu comme un essai de formalisation rigoureuse de l'analyse de l'intégration par la théorie des coûts de transactions, elle va donc reprendre certains aspects essentiels de cette approche :

1. La reconnaissance de l'opposition entre marché et firme.
2. La firme se caractérise par l'existence d'un pouvoir et d'autorité sur les salariés, pouvoir donc elle cherche à montrer les fondements, et cela en prenant en compte le rapport de

¹ Olivier Sautel « l'évolution de la théorie des contrats incomplets face à la dé-intégration verticale » revue d'économie industrielle N° 117 1^{er} trimestre 2007 p 03

propriété absent chez Williamson, par ailleurs elle vise à expliquer simultanément les bénéfices et les coûts de l'intégration. »¹

Enfin cette théorie met l'incomplétude des contrats au centre de l'analyse, ce qui la rapproche encore plus de la théorie des coûts de transactions.

D'un autre côté, la TCI va contrairement à ce qu'a fait Williamson : conserver les hypothèses comportementales standard : les agents sont supposés être parfaitement rationnels et maximisateurs.

Quelles sont les sources d'incomplétudes contractuelles dans la TCI ?²

La TCI part du principe qu'une ligne de démarcation peut être tracée entre les problèmes contractuelle qui proviennent de l'incomplétude des contrats et ceux qui proviennent de l'asymétrie de l'information entre les contractants .C'est pourquoi dans les modèles de contrat incomplet l'information entre agents est supposée symétrique.

- Ce premier critère de démarcation qu'est l'asymétrie de l'information permet de situer la TCI par rapport à la théorie normative de l'agence.
- La TCI suggère d'autre part que le concept de rationalité limitée des acteurs économiques n'est pas nécessaire pour bâtir une théorie des organisations.

¹ Benjamin Coriat et Olivier Weinstein "les theories de la firme entre contrat et competences" revue d'economie 129.130 (1er et 2eme trimestre 2010) p 68

² M'hand Fares et Stephane Saussier op.cit p 197

L'asymétrie de l'information étant exclue ainsi que la rationalité limitée des agents, la question se pose alors de savoir comment fonder l'incomplétude de la TCI, cette origine diffère selon les modèles, elle peut ainsi provenir soit des coûts de transaction qui sont associées à l'écriture des clauses contractuelles, soit des problèmes de vérifiabilité par une tierce partie de l'information observable par les deux parties.

« Dans ce cadre d'analyse il importe peu que les parties contractantes aient ou non une rationalité limitée le seul fait que le juge n'ait pas les compétences nécessaires ou suffisamment d'informations pour vérifier un certain nombre de clauses contractuelles, dissuadera les parties de chercher à écrire un contrat complet, c'est là la source principale de l'incomplétude des contrats dans le cadre de la TCI »¹.

- Ce qui est problématique durant la phase de renégociation c'est que l'une ou les deux parties n'obtiennent pas l'ensemble du rendement marginal de son investissement (effet du holdup) le point le plus crucial est donc le déficit des incitations à investir.

- L'importance de la propriété dérive directement de l'incomplétude des contrats, quand il n'est pas possible de spécifier à l'avance par contrat l'usage d'un actif dans toutes les situations possibles, c'est la propriété qui détermine qui aura le pouvoir de choisir, ce qui a permis à Hart d'écrire « la propriété est source de pouvoir quand les contrats sont incomplets »²

¹M'hand Fares et Stéphane Saussier op.cit p 198

²Hart .O, et J. Moore « On the Design of Hierarchies: Coordination versus Specialization » Journal of Political Economy 113(4)2005 p 29

De plus ce pouvoir sur les choses devient un pouvoir sur les hommes (sur les travailleurs).

Encore faut-il noter que ce contrôle ou l'autorité sur les salariés a dans ces analyses un contenu très limité, il se ramène au pouvoir de licencier, ainsi la relation entre employeur et salarié dans la théorie des droits de propriété ne se distingue pas véritablement d'une relation de service, autrement dit une relation de marché.

Pour pouvoir distinguer firme et marché, il faut faire une distinction entre contrat de vente et contrat de travail, et entre contrat individuel et contrat entre individu et firme, cela ne peut se faire qu'en prenant en considération le pouvoir plus global de l'employeur à décider de l'action de l'employé et de la contrôler, ce que l'on entend en général quand on parle de la hiérarchie.

2. La Firme Evolutionniste

Depuis une trentaine d'années se sont multipliées des analyses dites « fondées sur les ressources » ou « fondées sur les compétences » qui se présentent comme alternatives ou complémentaires aux approches contractuelles, l'objet premier de ces analyses est d'expliquer pourquoi certaines firmes ont durablement des performances supérieures, ou plus généralement chez les évolutionnistes « pourquoi les firmes diffèrent durablement dans leurs caractéristiques, comportement et performances »¹ une réalité essentielle, que les approches contractuelles peuvent difficilement expliquer, « la réponse a

¹Dosi G et Madingo L « somme élémentaire d'une théorie évolutionniste des théories de l'organisation des compétences » édition England R.W evolutionary concept contemporary economics, an Arbor university of Michigan press 1994

cette question va être cherchée dans l'analyse des dynamiques d'accumulation de connaissances et compétences spécifiques par les firmes »¹.

Chaque firme détient des compétences qui lui sont propres et que les autres firmes ne peuvent pas acquérir rapidement parce qu'elles sont difficiles à imiter et ne peuvent pas être acquises sur le marché : et cela en particulier parce que les compétences reposent en partie sur des connaissances tacites non formalisées et donc difficilement transférables entre individus ou entre organisations. Ainsi l'activité de la compétitivité de chaque firme repose sur un ensemble de compétences « foncières » on pourrait dire que l'on a ainsi une vision de la firme comme « nœud de compétences ».

2.1 Fondement de l'approche évolutionniste :

La théorie évolutionniste met en évidence d'une part des éléments de permanence (qui seront les routines), d'autre part un principe de variations (qui sera le comportement de recherche, risqué et dont les résultats ne sont pas prévisibles) et enfin un mécanisme de sélection (les contraintes de marché, plus ou moins lâches).

Au cœur de la méthodologie évolutionniste se trouvent la prise en compte d'interactions permanentes entre les agents, qui se traduit par la possibilité de discontinuités, et le fait que les individus agissent guidés non par une rationalité invariante mais en fonction d'un apprentissage réalisé au cours de l'expérience ; cela débouche sur des modèles présentant des équilibres multiples. Les évolutionnistes représentent la firme comme constituée d'individus distincts dotés de capacités cognitives propres. Dès lors se pose le problème de la coordination de leurs actions, rendue possible par les routines.

¹ Olivier Weinsiein « quelque contreverse théorique » comprendre l'économie vol 1 N° 345 juillet- août 2008 P 94

Ces routines, qui se traduisent par une certaine automaticité dans le choix des attitudes à adopter face à une situation donnée, résultent d'un apprentissage. Elles sont tacites : les individus peuvent faire les bons choix sans être pourtant capable d'en rendre raison : la dimension cognitive des comportements individuels remplace la dimension rationnelle néo-classique.

La firme évolutionniste

Les évolutionnistes refusent aussi bien une économie de production pure (micro standard) qui fait abstraction de l'organisation qu'une économie transactionnelle pure (Williamson, néo-institutionnaliste), accusée de réduire la firme à une « entreprise vide. » Le problème central est pour eux celui de la cohérence de l'entreprise; pour le résoudre, il s'agit de dégager les critères qui permettent de distinguer une firme d'une autre, d'expliquer la cohérence interne du portefeuille de chaque firme et enfin d'expliquer selon quelle logique les entreprises évoluent.

Les évolutionnistes partent pour cela du processus d'apprentissage, décrit comme cumulatif, et surtout comme impliquant des compétences organisationnelles bien plus qu'individuelles. Il en résulte une connaissance collective matérialisée par des routines organisationnelles, statiques ou dynamiques, qui mettent en œuvre des interactions complexes (elles ne peuvent être codifiées et sont donc tacites, et par conséquent non transférables : elles constituent un actif spécifique à la firme). Ce sont ces routines (savoir-faire accumulés dans la mise en œuvre des facteurs de production) qui distinguent les entreprises les unes des autres.

Une firme connaît en outre des évolutions. Si celles-ci peuvent être marquées par des ruptures, elle n'est pas pour autant aléatoire : il existe un « sentier d'évolution », déterminé par les compétences accumulées au sein de

la firme (ses actifs spécifiques). Des changements de trajectoire sont cependant possibles par le biais d'actifs secondaires, complémentaires de l'actif principal (vers l'amont ou l'aval du processus de production) ; des opportunités technologiques (dans un sens large) peuvent amener la firme à faire d'un actif secondaire un actif principal, ce qui se traduit par un changement de routines.

Les évolutionnistes récusent l'idée (néo-classique) selon laquelle le marché éliminerait systématiquement les entreprises qui ne maximisent pas leur profit. Ils présentent une typologie d'environnements de sélection, variant avec la structure de marché, les conditions d'accès au marché et aux facteurs de production, ainsi qu'aux ressources financières, ce dernier facteur étant particulièrement important, les différents environnements de production étant caractérisés par le fait d'être plus ou moins lâches ou étroits.

Les firmes sont enfin dotées d'une compétence foncière, définies comme « ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines, qui constitue la base de l'activité concurrentielle d'une entreprise dans une activité particulière. »¹ On peut la définir comme la partie de la valeur d'une entreprise qui ne se ramène pas à celle des facteurs qui la composent.

La combinaison de ces trois facteurs permet de mettre en place une typologie des entreprises, et de prévoir quel type d'entreprise se développera dans un secteur d'activité donné.

2.2 Considérations critiques : que manque-t-il à la firme évolutionniste ?

¹ Gilles bressy et christian konkuyt « management et economie des entreprises » edition dalloz 11° edition 2014 p 13

Chandler se considère comme proche des évolutionnistes pour deux raisons : comme eux il récuse que la transaction soit l'unité de référence de l'analyse économique, pensant que cette unité ne peut être que la firme elle-même (alors que pour les évolutionnistes, l'unité d'analyse de base est l'individu) ; et d'autre part il attache lui aussi une grande importance aux « capacités organisationnelles » d'une firme (hiérarchie de routines organisationnelles pratiques, mises au point dans le cadre de chacune des activités fonctionnelles de la firme (production, distribution, etc.), et plus encore pour coordonner ces activités). Cependant, il faut noter que les capacités organisationnelles d'une firme reposent pour les évolutionnistes sur les capacités cognitives des individus, alors que pour Chandler elles sont déterminées historiquement et socialement (elles se ramènent alors à trois types de savoir-faire qui concernent les méthodes de fabrication, de commercialisation et de direction ; elles se caractérisent par le fait d'avoir été mises en place dans des cadres oligopolistiques, au cours du développement de la consommation de masse, par « essai et erreur », et d'être difficilement transférables ; les plus importantes sont celles acquises par les plus hauts dirigeants).

En effet, si pour les évolutionnistes les firmes sont des organisations (lieux de rapports entre des individus), elles ne sont en aucun cas des institutions socialement construites. Par conséquent, des phénomènes tels que le conflit entre capitalistes et managers ou entre capital et salariat ne sont même pas évoqués. Les conditions (formes d'incitation et de contrôle) dans lesquelles les routines sont mises en place ne sont donc absolument pas prises en compte, au risque de leur faire perdre leur signification.

3. La firme une hiérarchie et un lieu de coopération :

« Il existe une réalité sociologique de la firme qu'il faut prendre en compte, au delà des deux premières approches. On y trouve l'exercice d'une hiérarchie et des relations d'autorité. »¹

3.1 La firme : une organisation hiérarchique

Les théories contractuelles : la subordination volontaire du salarié
Il faut absolument distinguer la hiérarchie de l'autorité. La hiérarchie implique une subordination du pouvoir de décision, ce qui n'est pas toujours le cas de l'autorité, qui peut déléguer un pouvoir de décision par consentement. Une hiérarchie s'accompagne toujours de rapports d'autorité, mais l'inverse ne se vérifie pas nécessairement. Or les théories contractuelles ont tendance à confondre les deux.

- Les fondements de la hiérarchie et de l'autorité

- Les fondements microéconomiques

C'est la détention inégale des droits de propriété entre employeur et employé qui fonde la hiérarchie. La hiérarchie est ainsi le fondement de l'autorité dans la firme capitaliste. Le contrôle des actifs non humains mène au contrôle des actifs humains : l'employé obéit à l'employeur

Parce que ce dernier peut le priver de l'accès aux moyens de production alors que l'employeur (contrairement au salarié) ne perd pas tout son revenu si leur relation cesse.

- Les fondements juridiques de l'autorité

Le droit du travail consacre l'autorité de l'employeur en lui donnant un pouvoir de décision. Par le contrat du travail, un salarié se

¹ Bernard BAUDRY, Economie de la firme, La Découverte, coll. Repères, 2003 p42

met au service de son employeur. La qualité de salarié révèle 3 critères : prestation, rémunération, subordination.

3.2 Intérêts et limites des relations d'autorité

- Intérêt économique de l'autorité

Coase, Simon, Williamson pointent chacun différents avantages liés à l'autorité intra-firme (notamment en cas d'incomplétude du contrat de travail). Employeur et employé peuvent se retrouver face au dilemme du prisonnier : stratégie pacifique ou agressive. En l'absence de coordination, il y a toutes les chances que cela débouche sur deux stratégies agressives et sur le dilemme du prisonnier avec une situation non optimale. Mais par le contrat, le salarié accepte d'obéir dans le futur à l'employeur en échange d'une rémunération préalable fixée (ce qui différencie la relation d'autorité d'une simple relation d'achat-vente)

- *Les limites de la relation d'autorité :*

Les commandements/contrôles ne résument pas la relation employeur-employé. Ils sont complétés par des initiatives personnelles des employés.

Par ailleurs le contrôle n'est qu'une réponse partielle au contrat incomplet car :

- Il n'est pas toujours possible pour certaines activités. On ne peut pas toujours juger de l'effort fourni par le salarié, surtout lors de tâches complexes.
- C'est un mécanisme de coordination coûteux pour celui qui l'exerce.

- Le contrôle ne peut surveiller l'initiative d'un individu (souvent les ordres portent davantage sur les objectifs à atteindre, mais moins sur les moyens à utiliser pour cela).

L'autorité doit être complétée par des mécanismes incitatifs, monétaire ou non. Comme le montre Arrow, la valeur de l'autorité ne garantit pas sa viabilité. Il faut des mécanismes de récompenses pour compléter ceux d'autorité. Mais la rémunération reste insuffisante pour

Pallier aux risques de comportements opportunistes des salariés (fournir un effort minimal).

3.3 La coopération dans la firme

Coopération, marché interne du travail et équité

- Définition d'un marché interne du travail

Il existe un marché interne du travail au sein des firmes (Doeringer & Piore) qui est une unité administrative où la rémunération est définie par des règles administratives, contrairement au marché externe qui résulte de règles économiques. Le marché interne renvoie à une organisation anti-marché : les salariés sont protégés, grâce aux règles administratives, des forces concurrentielles du marché qui se concentrent aux portes d'entrée dans la firme.

Les marchés internes : une relation de long terme et équitable

Le point important est l'entrée dans le marché interne qui est ensuite protecteur et contraignant. Elle stabilise l'emploi, offre des possibilités de carrière et incitent fortement à la coopération : échange de la sécurité vis-à-vis des autres travailleurs contre une participation active des salariés pour l'obtention de gains de productivité.

Coopération et équité, Akerlof se fonde sur une approche sociologique et cognitive des relations sociales, conteste la pertinence de l'interprétation économique des modèles incitatifs. Il fait ainsi l'hypothèse que le salaire est la résultante de l'édiction de normes d'équité (1982). Il analyse la relation salariale comme un échange de dons partiels réciproques, introduisant de ce fait la notion d'équité : un effort des salariés contre un bon salaire, une sécurité professionnelle, et une stabilité des exigences. L'apport d'Akerlof, contrairement à la TI est de ne pas réduire la relation salariale à une mise en rapport interindividuelle. Mais il a une limite par sa vision circulaire : l'effort collectif dépend de l'effort individuel qui dépend lui-même de l'effort collectif.

Hierarchie et coopération : l'ambivalence de la firme

Leibenstein montre qu'il est possible d'éviter la situation du type «dilemme du prisonnier » en introduisant une option intermédiaire entre coopération et non-coopération : l'ajustement des comportements des salariés à une norme moyenne. Il est possible de trouver une solution « conventionnelle » qui porte sur le couple effort/salaire.

Mais il ne s'agit pas d'oublier que la firme n'est pas naturellement un lieu de coopération, ce qui serait naïf. C'est bel et bien d'abord une hiérarchie qui délimite des positions.

SECTION 3 : TRANSFORMATION DE LA FIRME

1. *Gouvernance et objectifs de la firme*

« Au lieu de considérer la firme comme une organisation, on considère, plutôt l'entrepreneur, agent actif. Ce dernier vend un produit sur un marché et, pour produire cette marchandise, achète des moyens de production sur leurs marchés respectifs. Dès lors, dans cette vision tronquée de l'entreprise, l'entrepreneur est à la fois le chef de l'entreprise et l'entreprise elle-même »¹.

Les nouvelles théories proposent une vision plus riche de l'entreprise. Celle-ci n'y est plus réduite à une fonction de production, elle est plutôt perçue comme une organisation régissant un ensemble de relation entre des acteurs ayant des intérêts divergents. De ce fait, la gouvernance résulte de la constatation empirique de la dissociation entre la propriété des firmes et leur gestion. Sous cet angle, il est indispensable d'opérer la distinction entre les « firmes managériales » : les firmes cotées en bourses et les « firmes entrepreneuriales » où les propriétaires sont également les gestionnaires.

Force est de constater que face aux difficultés financières et celles liées à la croissance de la taille d'une firme entrepreneuriale, le propriétaire entrepreneur se voit remis en cause ses droits de propriété et son pouvoir de gestion. C'est ainsi qu'émergent, d'un côté, les actionnaires et de l'autre côté, les managers.

¹ Bernard baudry op cit p 59

Dès lors, le problème essentiel restant à résoudre réside dans la marge de manœuvre dont disposent les dirigeants et qui leur permet, parfois, de déroger à l'objectif de la maximisation de la valeur actionnariale. Formulé de la sorte, la paternité des théories de la gouvernance pourrait être revendiquée par des auteurs, tels que MEANS, G et BERLE, A (1932). En effet, Les travaux de ces deux auteurs ont le mérite de montrer que la séparation entre la propriété et le contrôle conduit à une situation où les divergences d'intérêts entre propriétaires et dirigeants deviennent problématiques. Ainsi, selon eux, les grandes entreprises modernes seraient dirigées par des managers qui n'auraient aucune raison d'avoir les mêmes objectifs que les propriétaires du capital.

« De ce point de vue, leur ouvrage publié en 1932, l'entreprise moderne et la propriété privée, sera le point de départ de ce que l'on a appelé la révolution managériale ou au delà d'un objectif mécanique de maximisation de profit, la firme apparaît comme une entité composée de groupes multiples aux intérêts divergents »¹.

Dans cette perspective, la théorie de l'agence, met clairement en évidence les difficultés engendrées par la séparation entre les actionnaires (mandants), et les managers (mandataires). Les managers sont considérés comme étant mieux informés que les actionnaires. Ce qui ouvre la voie à l'opportunisme des premiers. C'est ainsi que certaines décisions prises par ces managers aboutissent à réduire la part du profit qui doit revenir aux actionnaires. D'où la nécessité de la mise en place de certains mécanismes de contrôle afin de protéger les intérêts des actionnaires. Ce qui explique, selon JENSEN MC et MECKLING WHM, l'existence des « coûts d'agence

¹ Bernard baudry op cit p 70

», coûts générés par des coûts de surveillance supportés par les actionnaires, et des coûts résiduels (coûts d'opportunité). En définitive, le conflit d'intérêt entre actionnaires et managers est à la base d'une partie des débats sur la gouvernance de la firme.

Force est de reconnaître que les travaux de JENSEN MC et MECKLING associant théorie s de l'agence ; des droits de propriété et la théorie financière en vue d'aboutir à une théorie de la structure de propriété de la firme, ont inspiré fortement les approches développées ultérieurement dans une optique financière.

Toutefois, malgré la diversité des définitions de la gouvernance d'entreprise, une principale semble l'emporter sur les autres. La gouvernance y est conçue comme « l'ensemble des moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de la firme peuvent s'assurer de leur rentabilité ». À s'en tenir à cette définition restrictive, le débat sur la gouvernance de l'entreprise se réduit à l'ensemble des dispositifs qui sont de nature à contraindre les managers à agir dans l'intérêt des actionnaires.

« A cet égard, 7 mécanismes de contrôle ont été explicités par BAUDRY B

1. l'Etat : organismes chargés de veiller à la bonne information des actionnaires des sociétés cotées

2. Le marché des biens et des services : ce marché, étant régi par la concurrence. De ce fait, une firme mal gérée doit normalement disparaître. La crainte de voir l'entreprise disparaître, constitue une incitation pour les managers à bien gérer la firme.

3. Le marché financier : il intervient dans la gestion des managers par le biais des offres publiques d'achat (OPA). C'est une technique qui permet à une société de prendre le contrôle d'une autre société cotée en proposant à son actionnariat dispersé l'acquisition des titres en circulation.

4. Le marché du travail des dirigeants : les dirigeants sont évalués en fonction des performances qu'ils obtiennent. Des performances mesurables par la valeur de la firme.

5. Le conseil d'administration : lors de chaque assemblée annuelle, les actionnaires élisent les administrateurs de la société pour qu'ils agissent dans leurs intérêts.

6. La rémunération des dirigeants : pour inciter les dirigeants à réduire leur opportunisme, leur rémunération est indexée sur leur performance.

7. Surveillance exercée par les actionnaires : l'efficacité du CA n'est pas garantie. De ce fait, si les actionnaires ne sont pas satisfaits de la prestation des dirigeants, ils peuvent les remplacer ». ¹

Comme l'indique BAUDRY B (2003) , le thème de la gouvernance des firmes fait l'objet de deux lectures distinctes, quoique complémentaires. La première s'opère à un niveau macroéconomique et qui renvoie à la manière dont les entreprises sont possédées et financées.

La deuxième, se focalise sur une échelle microéconomique et porte sur les objectifs de la firme ainsi que les intérêts qu'elle doit servir.

Dans cette perspective, l'on peut distinguer entre « la gouvernance traditionnelle » et « la gouvernance plurale ». S'agissant de la première, elle

¹ Bernard baudry opcit p 74-75

est centrée sur les intérêts des actionnaires. « C'est une conception, d'origine anglo-saxon, Dans ce contexte la théorie de la gouvernance n'a pas pour objectif d'étudier la manière dont les dirigeants gouvernent mais plutôt dont ils sont gouvernés (CHARREAUX.G, 2002) »¹. Le problème de la gouvernance s'inscrit ainsi dans une perspective de contrôle des dirigeants.

2- la relation d'emploi :

Les économistes ont beaucoup débattu et débattent encore au sujet de l'essence de la firme. Pour certains, la firme repose d'abord et avant tout sur une relation d'autorité entre l'employeur et l'employé. Cette relation est caractérisée par le fait qu'en échange d'un salaire, l'employé accepte de suspendre son pouvoir de décision pour laisser son employeur ou supérieur hiérarchique décider à sa place des actions qu'il a à exécuter. Cette conception de la firme, basée sur la spécificité de la relation d'emploi, fait écho aux analyses juridiques définissant le contrat de travail à partir du lien de subordination. Mais certains économistes réfutent cette approche. Ainsi, pour des auteurs comme Alchian et Demsetz [1972] ou Cheung [1983], la relation d'autorité entre l'employeur et l'employé ne constitue en rien le caractère distinctif de la firme. Pour eux, la firme n'est qu'un simple nœud de contrats ne se distinguant pas en soi du marché. Pour reprendre Alchian et Demsetz « elle n'a aucun pouvoir de contrainte, d'autorité ou de discipline différent au moindre degré d'un contrat marchand ordinaire entre deux personnes quelles

¹Charreaux G. « Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Revue Française de Gestion, Dossier spécial : L'actionnaire, novembre-décembre 2002 , p. 77

que soient » ¹, ce qui conduit finalement les auteurs à considérer que la relation entre un employeur et un employé n'est finalement pas différente d'une relation marchande classique.

Les implications « pratiques » du raisonnement des auteurs précédents sur la nature de la firme sont fondamentales, notamment en matière de droit social. Si la perspective de Coase et Simon entre en résonance avec le droit actuel, il n'en est pas de même pour celle de Alchian et Demsetz. En effet, si l'on considère que rien ne distingue fondamentalement la firme du marché et que la relation d'emploi n'est pas différente d'une relation d'achat-vente classique, il devient difficile de justifier l'existence d'un droit particulier – le droit du travail – dont l'objectif est précisément de tenter de rééquilibrer la dissymétrie inhérente à la relation entre employeur et employé. Poussé à l'extrême, le droit du travail n'a pas de raison théorique d'exister selon ce raisonnement.

3- De nouvelles formes et règles d'emploi

Stratégies des firmes et nouvelles formes d'emploi Flexibilité externe et extériorisation organisationnelle La flexibilité externe peut être obtenue en recourant à la sous traitance. L'objectif est de faire peser sur les firmes sous-traitantes les variations cycliques de leur activité. Trois raisons expliquent le développement du travail indépendant : les coûts sont réduits, le travailleur indépendant est censé être plus productif, c'est un outil important de flexibilité car c'est facile de rompre un contrat commercial par rapport à un contrat de travail.

- *Flexibilité et contrats atypiques*

1 Alchian A.A et Demsetz H « production, information , costs and economic organisation » american economic review N° 62 december 1972, p. 777

On peut aussi recourir au contrat temporaire (CDD ou intérim, temps partiel). Ces formes augmentent depuis les années 1970, de même que les emplois précaires et atypiques, ces pratiques d'externalisation contribuent à réduire le périmètre des firmes, donc des marchés internes du travail.

- De nouvelles règles d'allocation et de rémunération

Les règles d'allocation :

« De la logique de poste à la logique de compétence, le mode d'organisation évolue : la coordination se déplace du poste à l'individu. On évalue aujourd'hui de plus en plus l'individu et ses compétences, ceci au moyen de deux dispositifs »¹:

- mesure de ses performances et résultats
- le niveau d'effort de l'individu (initiatives, respect du cahier des charges, assiduité).

Contrairement à la classification par postes, la compétence est une propriété instable et réversible.

Quels changements sur les règles d'allocation ?

- Les employeurs cherchent à embaucher des « potentiels » plus que personnes immédiatement opérationnelles. L'objectif est de disposer de salariés polyvalents.
- Tendence à la décentralisation de l'échange et des négociations sur la valeur du travail.

¹ Bernard baudry op cit p 80-81

- Les salariés s'inscrivent dans le système de classification de plus en plus sur l'entretien individuel d'appréciation.

Cela explique que les règles de mobilité connaissent des mutations importantes.

Les règles de rémunération : individualisation et négociation décentralisée

Lors de l'entrée dans la firme, si le poste reste une référence essentielle, la compétence et la performance deviennent de nouveaux étalons. Mais c'est surtout l'évolution de la rémunération qui connaît des transformations importantes. Elle peut se ramener à la formule générique suivante : indexation sur le coût de la vie anticipé + individualisation de la hausse du salaire de base + bonus individuel + intéressement collectif.

Les augmentations générales et collectives sont plus faibles.

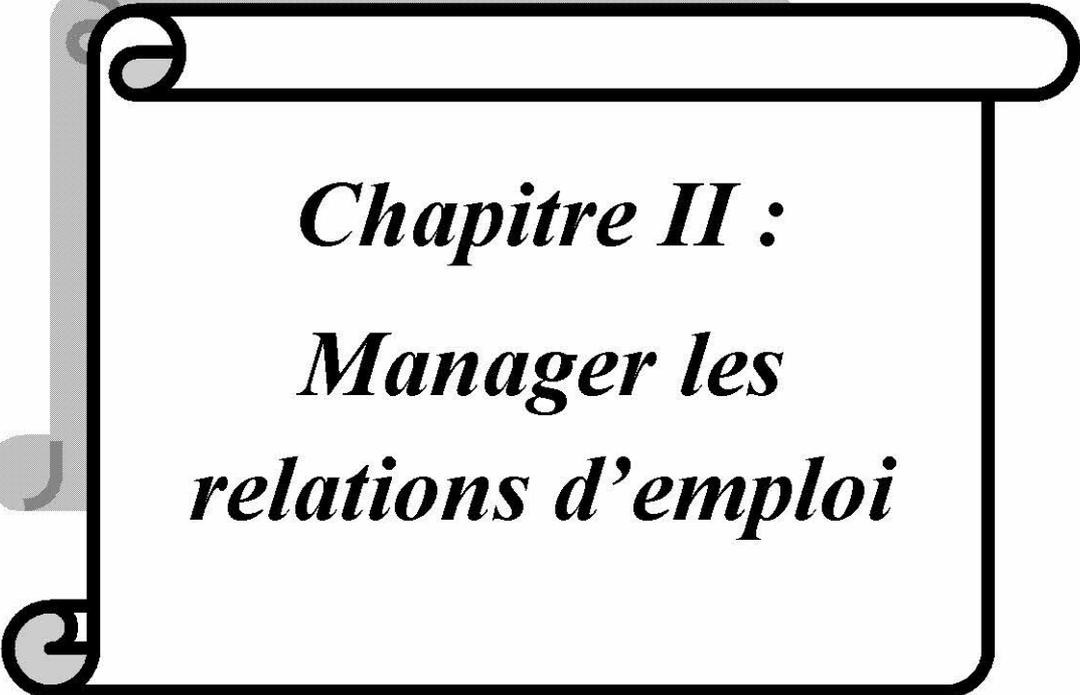
- *Cohérence et limites des nouvelles règles de la relation d'emploi*

A priori, ce nouveau modèle semble posséder une grande cohérence, que ce soit au niveau des règles d'allocation ou au niveau des règles de rémunération. Néanmoins, il existe des biais liés aux procédures d'évaluation, surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer des éléments subjectifs. De plus, la nature des règles est largement altérée dans le nouveau modèle, de moins en moins institutionnalisées et collectives, elles sont fondées sur une négociation bilatérale propre à chaque firme .

CONCLUSION DU CHAPITRE I

On remarque que le déplacement de l'objet d'étude (les relations d'emploi) de la science économique a aboutit a un rapprochement avec les sciences de gestion , dont elle était autrefois totalement séparée , c'est avec ironie qu'on note que les économistes théoriciens portent désormais un intérêt passionné de néophyte au fonctionnement interne des organisations , cet intérêt nouveau pour le fonctionnement des firmes et de la relation d'emploi se produit a un moment ou simultanément celle-ci semble être entraînée dans de multiples bouleversements dont le sens est incertain , voir parfois même contradictoire .

Autrement dit, si les économistes redécouvrent le monde du travail, le monde du travail ne renvoie plus a une réalité bien balisée, a un ensemble de faits bien connus et expliqués.



Chapitre II :
Manager les
relations d'emploi

CHAPITRE II :

MANAGER LES RELATIONS D'EMPLOI

INTRODUCTION

« L'idée selon laquelle l'instabilité des entreprises serait venue transformer et percuter la nature du lien et du pacte individu/organisation, est aujourd'hui largement admise. Elle s'exprime dans un nombre important de publications qui insistent sur le principe d'une plus forte contractualisation de la relation d'échange »¹.

Cet échange devenu plus incertain impliquerait pour le salarié de travailler son indépendance à l'égard de l'entreprise, de modérer et de calculer son implication dans des espaces qu'il ne serait pas amené à occuper (emploi, métier, projet, ...etc) que pour une période courte ou transitoire.

Ce chapitre se veut l'illustration des conceptions modernes de l'échange salariale d'où résonne de façon forte l'idée d'une relation investie du bout des lèvres construite sur le principe du donnant-donnant : « on s'investit tant que l'on reçoit »².

¹ Delobbe. N et al « comportement organisationnel, contrat psychologique, émotion au travail socialisation organisationnel » de boeck 2005 p 437

² Leïtitia Pihel .ph.d « la relation d'emploi durable : une dynamique d'implication singulière » revue multi-disciplinaire sur l'emploi , le syndicalisme et le travail (REMEST) 2006 vol 2 N°1 p 39

Ce chapitre sera structuré comme suit :

Section 1 : évolution de la relation salarié/entreprise

- 1. L'analyse conventionnelle de la relation d'emploi*
- 2. L'échange social*

Section 2 : les formes d'emploi

- 1. Les formes d'emploi*
- 2. Les formes atypiques d'emploi*
- 3. Les effets des nouvelles formes d'emploi*

Section 3 : la gestion des contrats

- 1. Evolution du concept de contrat de travail*
- 2. Les différents types de contrat de travail*
- 1. Les irrégularités dans la relation employeur/employé*

SECTION 1 : L'EVOLUTION DE LA RELATION SALARIE-ENTREPRISE

La relation d'emploi peut être appréhendée à travers une perspective individuelle ou plus générale (marché du travail, gestion de la main-d'œuvre, etc.), chacune de ces perspectives permet d'étudier la relation d'emploi de manière complémentaire

On peut définir la relation d'emploi du point de vue individuelle comme *« le lien que tisse un employé, un individu, avec son organisation, ses représentants et les membres qui la composent. »*¹

La relation d'emploi commence à se former avant l'entrée dans l'organisation, lorsque l'individu perçoit des indices du type de relation d'emploi qu'il peut développer et entretenir avec l'organisation. Elle se développe ensuite et évolue au cours du temps.

L'évolution de la relation d'emploi dans le temps suggère l'existence d'un enchaînement possible entre les trois stratégies développées par les intérimaires contraints : passage d'une stratégie d'adaptation à une stratégie de résilience, et finalement de résignation. Ceci nous amène à souligner l'intérêt d'étudier le changement intra-individuel au cours du temps.

L'assomption implicite dans la plupart des études portant sur la relation d'emploi est que la relation s'établit entre l'individu et son organisation. Cependant, il est rarement précisé ce qui se trouve caché derrière cette entité qu'est l'organisation.

¹ Kathleen Bentein et Sylvie Guerrero « La relation d'emploi : état actuel de la question » Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 63, n° 3, 2008, p. 393

Poursuivant dans cette direction, « les recherches pourraient également examiner comment la relation employé-organisation peut être affectée par la relation de l'employé envers d'autres cibles de son environnement de travail. Ainsi, Pihel montre que la relation avec les clients et le collectif de travail semble jouer un rôle central dans la relation d'emploi »¹.

Directement relié au point précédent, certaines des cibles de l'échange sont emboîtées les unes dans les autres. Ainsi, certains individus travaillent dans des équipes qui font partie de départements, départements qui sont eux-mêmes insérés dans l'organisation. « Jusqu'à présent la recherche a très peu examiné les effets potentiels de ces processus d'emboîtement et de dépendance entre les cibles. Lorsqu'elle l'a fait, elle a essentiellement adopté une approche contextuelle ou descendante, en examinant les effets des cibles englobantes sur les cibles englobées »², comme par exemple, l'effet de facteurs organisationnels tels que la culture, sur les facteurs et comportements de groupe, et l'effet de ces derniers sur les facteurs et comportements individuels. Cependant, si on définit la relation d'emploi comme une relation d'échange social, les échanges devraient se faire dans les deux sens. Mais la littérature n'a encore jamais examiné les processus émergents ou ascendants, par lesquels les individus ou les cibles englobées peuvent avoir un impact sur les cibles qui les englobent. Cette idée d'interactions descendantes et ascendantes entre les

¹ Laetitia Pihel « Relation d'emploi durable déstabilisée : Quelle dynamique d'échange et d'implication ? 16ème Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005 p 22

² Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. « A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes San Francisco" CA: Jossey-Bass 2000 p 20

cibles d'échange est fondamentale puisqu'elle est inscrite au cœur même de la définition d'une relation d'échange entre deux entités.

1. Analyses conventionnelles de la relation d'emploi :

Raisonnement en termes de développement d'analyses spécifiques de la relation de travail revient à répondre aux difficultés rencontrées par l'abstraction walrasienne et s'interroger sur le rôle du salaire. Du point de vue sémantique, ces analyses sont fondées sur une redéfinition de la notion de travail : le travail n'est pas seulement du temps mais également de l'effort. Cela ajoute au travail un caractère qualitatif, multidimensionnel, et en fait un bien doté de propriétés spécifiques. En particulier, le travail (l'effort) réalisé par un agent n'est plus nécessairement pleinement vérifiable ni même observable. Outre la consommation (dont celle de loisir), l'effort apparaît parmi les arguments de la fonction d'utilité d'agents qui deviennent fournisseurs de services productifs autant que consommateurs de loisir.

La relation d'emploi est assimilée à une interaction stratégique entre un employeur cherchant à obtenir un niveau d'effort déterminé et un employé caractérisé par la désutilité que cet effort lui inflige, cette dernière donnée (ou sa distribution) étant connaissance commune. Les employés présentent également de l'aversion à l'égard du risque. L'analyse conventionnelle ne prête ainsi à leurs actions que deux motifs : celui d'obtenir le revenu le plus élevé possible ; celui de limiter leur exposition au risque. « La relation d'emploi est le plus souvent appréhendée comme une relation principal-agent. L'employeur (le principal) se trouve ainsi doté d'un complet pouvoir de

négociation (au sens où il est leader) : c'est lui qui conçoit le contrat de travail ; l'agent peut l'accepter ou le refuser mais non en négocier les termes »¹.

L'incitation à l'effort constitue la principale problématique des analyses de la relation d'emploi. La contribution productive de l'employé devient endogène. Le rôle du salaire s'en trouve étendu au delà de l'indemnisation d'un renoncement au loisir.

1.1 Une interaction statique entre employeur et employé

Supposons que l'effort de l'employé soit observable par l'employeur et vérifiable par une autorité légale veillant à l'exécution des contrats. Dans ce cas, l'employeur obtient la quantité optimale de travail en s'engageant par contrat à verser en échange un certain niveau de salaire. De fait, si ce niveau convient à l'employé, il fournit l'effort requis en se sachant protégé par le contrat. L'employé a beau présenter une stricte aversion à l'effort, cette aversion être connue de l'employeur, le cadre légal de la relation d'emploi est alors suffisant pour atteindre un optimum de Pareto.

Une situation d'aléa moral. En réalité, seules certaines dimensions de la contribution productive d'un employé sont observables par l'employeur (par exemple, le temps de présence sur le lieu de travail). Les aspects qui ressortissent à l'intensité du travail (assimilés ici à la notion d'effort) ne sont pas toujours observables. Le contrat est alors impuissant à garantir à l'employeur qu'il obtiendra de l'actif la quantité optimale de travail. Ce dernier peut en effet signer le contrat et négliger toutes les dimensions inobservables de sa contribution productive.

Notons que, si la rémunération de sa seule présence ne lui permet pas de dépasser son utilité de réservation, cette situation est aussi préjudiciable à

¹ Olivier Baguelin « la modélisation de la relation d'emploi du problème de l'incitation à celui de la motivation » centre d'étude de l'emploi, février 2007 page 04.

l'employé qu'à l'employeur. Dans le cadre d'hypothèses posé, l'asymétrie d'information écarte la relation d'emploi de l'optimum. Elle peut même la rendre impossible.

Si cette situation peut être (au moins partiellement) surmontée, c'est que des mesures observables corrélées au niveau d'effort déployé par le travailleur existent. Un contrat prévoyant une rémunération contingente à la réalisation de ces mesures peut permettre à l'employeur d'obtenir un effort positif. Bien plus, si l'agent s'avère neutre à l'égard du risque, un tel contrat permet de reproduire l'optimum d'information complète.

Le problème de la vérifiabilité : Un autre problème peut menacer l'optimalité de la relation d'emploi : le caractère invérifiable de l'effort. Des mesures observables de son niveau peuvent être disponibles sans qu'il soit possible de les exhiber à l'autorité chargée de rendre les contrats exécutoires. Une solution à ce problème peut venir de l'évaluation subjective d'un tiers appartenant à l'entreprise (par exemple, s'il n'est pas l'employeur, le supérieur hiérarchique de l'employé). Dans ce cas, le contrat de travail subordonne la rémunération du travailleur à l'évaluation par ce tiers de l'effort réalisé et retrouve sa capacité d'améliorer l'efficacité de la relation d'emploi.

La relation d'emploi est alors appréhendée comme une interaction entre trois joueurs et la question des incitations auxquelles est soumis le tiers chargé de l'évaluation se pose. De fait, l'employé, soucieux de limiter son effort, peut développer une stratégie d'influence visant à obtenir une évaluation favorable. Le fait d'intégrer le caractère répété de la relation d'emploi permet d'apporter une autre réponse au problème de la vérifiabilité de l'effort.

1.2 Une interaction dynamique entre employeur et employé

Dans les faits, une relation d'emploi est le plus souvent inscrite dans la durée. Dans une perspective théorique cependant, tant que la contribution

productive de l'employé est vérifiable, un contrat incitatif sur la durée est une simple chronique de contrats incitatifs en chaque période: la relation d'emploi n'est pas substantiellement dynamique. Tel n'est plus le cas en présence d'une contribution productive (au moins partiellement) invérifiable.

Certes l'effort de l'employé ne peut pas être vérifiable du point de vue l'objet quantitatif mais l'employeur dispose néanmoins de la possibilité de supervision. La rémunération ne pouvant pas être contingente à l'effort, seul le salaire de base fait l'objet d'une disposition contractuelle. L'incitation à l'effort procède alors de deux éléments : une promesse de prime salariale si l'employé n'est pas surpris à tirer au flanc, une menace de licenciement dans le cas contraire. La prime salariale n'est pas stipulée dans le contrat de travail, elle est à la discrétion de l'employeur. Un couple (salaire de base, prime) satisfaisant des contraintes de participation et d'incitation à l'effort peut permettre de surmonter l'obstacle de l'invérifiabilité. A condition toutefois que la promesse de l'employeur soit bien crédible.

En présence de performances non-vérifiables, pour qu'une relation d'emploi existe, il faut qu'elle repose sur un accord impliquant des gains futurs suffisamment grands pour qu'il ne soit pas individuellement préférable de revenir sur ses engagements. Le fait qu'il existe une relation positive entre le montant de la rémunération et le niveau d'effort réalisé classe cette approche parmi les théories du salaire d'efficience. La nécessité de discipliner l'employé explique en effet qu'il soit rémunéré au dessus de la productivité marginale qui prévaudrait dans une optique walrasienne. Ces analyses théoriques de la relation d'emploi, fondées sur l'endogénéisation de la contribution productive des travailleurs, ont permis de sensibles avancées explicatives.

. Ces avancées procèdent bien d'une appréhension de la relation d'emploi comme phénomène spécifique de part la nature du "bien" travail, non réductible à une simple transaction. Cela étant, ces analyses débouchent sur des conditions de possibilité de la relation d'emploi étonnamment rigoureuses.

2. L'échange Social

2.1- la théorie de l'échange social

« la théorie de l'échange social a été amplement adoptée par les chercheurs en sciences de gestion ces vingt dernières années , et s'est notamment imposée comme cadre théorique dominant dans l'étude des relations au travail ». ¹

Il existe quatre grands types analytiques de rationalité pour expliquer le principe de réciprocité au fondement de la théorie de l'échange social : une rationalité instrumentale, une rationalité émotiono-affective, une rationalité normative et une rationalité idéologique. La réciprocité de type instrumentale repose sur l'hypothèse que deux ou plusieurs acteurs sociaux entrent dans une relation d'échange social afin de maximiser leur intérêt personnel. Dans cette optique, un partenaire d'échange utilise la relation afin d'avoir accès à un ensemble de ressources auxquelles il n'aurait pu disposer seul. La relation dure tant que chaque partenaire apporte sa contribution, et s'arrête dès lors qu'un des acteurs en présence n'y trouve plus son intérêt. Cette vision de l'échange social a été critiquée pour son réductionnisme et sa rationalité utilitariste empruntée aux sciences du comportement économique.

¹ Nicolas Raineri « L'échange social dans les relations au travail Trois études sur les comportements citoyens des employés » Thèse doctorat université de quebec , canada 2005 page 04

En opposition, il s'est développé une théorie affective de l'échange social sur la base des travaux de Thibault et Kelley. Dans cette perspective, les émotions sont considérées comme une des caractéristiques centrales de l'échange social qui se développe sur la base de processus d'attribution. Plus une relation d'échange crée des sentiments positifs et gratifiants, plus les parties en présence vont être attentives à leurs besoins respectifs et ressentir une attraction mutuelle renforçant la relation d'échange social.

« En contexte organisationnel, la théorie de l'échange social édicte que lorsque les employés perçoivent recevoir de l'aide, du soutien, de l'attention ou d'autres dispositions bienveillantes, ils sont davantage susceptibles de rétrocéder en manifestant des attitudes et comportements de travail positifs et créateurs de valeur au sein de l'organisation, le soutien provient généralement:

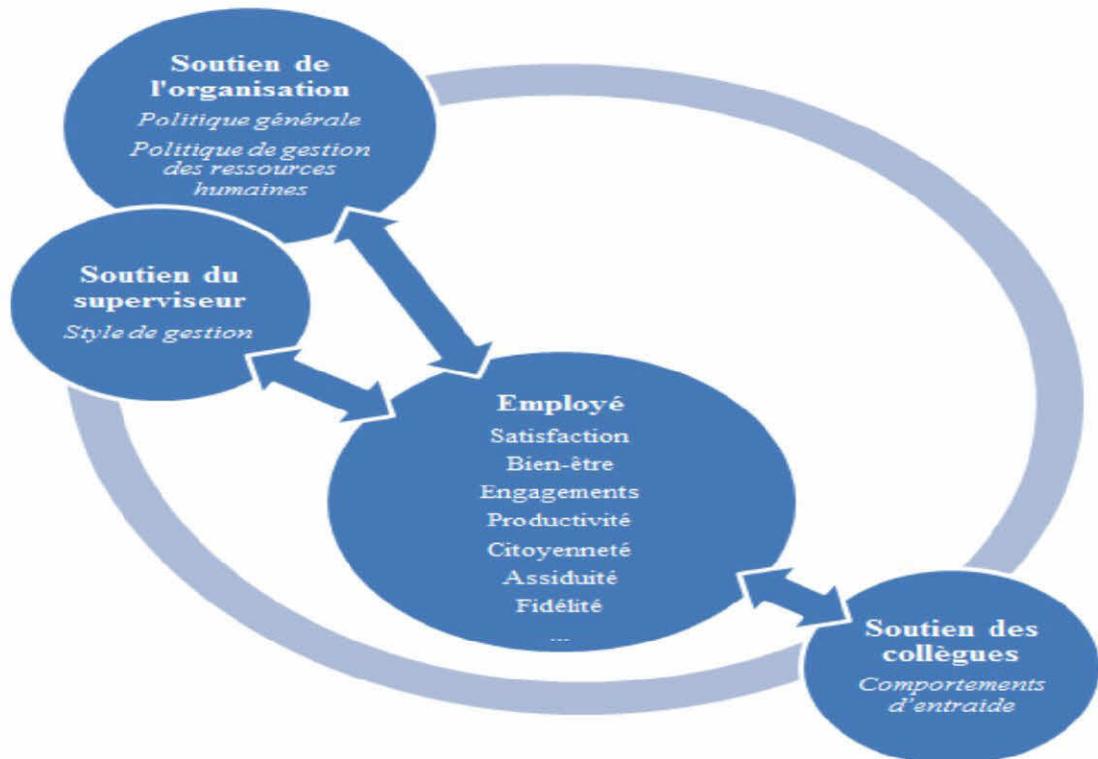
- 1- de l'organisation en tant que telle, à travers sa politique générale et sa politique de gestion des ressources humaines.
- 2- du supérieur immédiat (le superviseur), à travers son style de gestion.
- 3- des collègues de travail à travers leurs comportements d'entraide ». ¹

Bien qu'il soit admis que des échanges sociaux multiples peuvent se créer, se développer et se former en milieu organisationnel, et même le transcender via les relations aux clients et aux fournisseurs par exemple, la plupart des études tendent à analyser les relations d'échange social au travail de manière relativement isolée. « Les méta-analyses montrent notamment que chacune des différentes formes de soutien social est séparément et

¹ Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. "Social exchange theory": An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 2005 31(6), page 874

positivement associée à la satisfaction, au bien-être, à l'engagement, à la performance de rôle et aux comportements de citoyenneté organisationnelle, et négativement associée aux comportements de retraits tels les retards, l'absentéisme, l'intention de quitter et les départs involontaires »¹.

Figure 2-1 : Échange sociaux multiples en milieu organisationnel



Note. Les doubles flèches représentent la norme de réciprocité.

Source : Nicolas Raineri « L'échange social dans les relations au travail
Trois études sur les comportements citoyens des employés » Thèse doctorat
université de quebec , canada 2005 page 08

Comprendre l'engagement et la coopération des acteurs suppose de définir le système d'échange dans lequel ces valeurs s'établissent et

¹ Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance". Journal of Applied Psychology, 2008 page 93

s'inscrivent. Classiquement, deux approches peuvent être mobilisées et distinguées pour traiter la question de la relation individu/organisation; l'approche dite transactionnelle largement organisée autour de la notion de contrat et l'approche dite relationnelle (ou élargie) qui propose d'étendre l'espace de signification et d'ancrage de l'échange opéré à l'occasion du travail.

L'approche transactionnel :

L'approche transactionnelle est traditionnellement associée à des visions de la relation de travail où la coopération et l'engagement se trouvent postulés *a priori* par un ensemble de medias : contrat, salaire, règles... La vision proposée est extérieure à la relation même. Il s'agit avant tout de coordonner, d'agrèger des comportements, pour le moins envisagés comme antagonistes et particuliers, en vue d'aboutir au réglage explicite d'une situation économique. « Dans ce type d'échange chacun raisonne sa participation en terme d'équilibre. Le salarié se livre à une évaluation quasi-constante des coûts engagés (contributions) et des avantages retirés (rétributions) de la situation »¹

L'engagement et la stabilité des liens sont, selon cette approche, gouvernés par la rationalité économique et la perspective de gains. Aussi et dans l'absolu des hypothèses, le salarié est supposé mettre fin à la relation d'emploi dès lors qu'il estime les termes ne plus lui convenir ou être mis en cause. Cette vision des relations individu/organisation inscrit l'échange dans une dimension purement synchronique et calculée. Elle répond au principe du "donnant- donnant" soit à un enchaînement mécanique de dons déterminés et nécessairement équilibrés.

¹ MARCH J.G. et SIMON H.A. « Les organisations » Dunod, 2ème édition 1991 page

En Gestion, l'approche transactionnelle a souvent été associée à des relations d'emploi affectivement désinvesties. « *Le contrat de transaction inclut très peu de promesses de la part des deux parties ; il n'y a aucune obligation de rester dans l'entreprise et l'employeur ne développe pas de politique RH visant à impliquer et retenir le personnel* »¹. Cette vision est marquée par une implication minimum des parties en termes d'engagements présents et futurs. La relation a lieu parce qu'elle permet de satisfaire des objectifs précis, ce type de rapports prévaut essentiellement dans le cadre des relations d'emploi de courte durée (contrat intérim, CDD,...). En creux cette position pointe le fait que la durée du rapport est à même d'enclencher une dynamique d'implication et de collaboration singulière au delà du simple contrat entendu dans son acception formelle. « Plusieurs juristes et économistes, pourtant au cœur de disciplines consacrant la notion de contrat, ont souligné les limites inhérentes à celui-ci pour traduire la dynamique sociale qu'il fait émerger sous l'effet du temps et à l'occasion du travail »². « *Plus le lien d'emploi se prolonge et moins le contrat initial a de poids* »³. Le temps offre de tester la valeur fiduciaire du cocontractant autant que la régularité et la réciprocité des engagements, il produit une histoire et une mémoire de la relation. En ce sens le temps apparaît dans une dimension tautologique ; il participe au "rodage" de la relation, éprouve sa valeur et par le biais de ces vérifications la cautionne dans le temps. Considérer l'emploi et l'expérience de travail depuis le seul registre réglé de l'économique et de l'utilitaire est somme toute bien limité. Les liens

¹ Guerrero S. « Le "contrat psychologique" : son intérêt, et son rôle sur la mobilité externe » in Guerrero s., Cerdin j.l. Et Roger A. (coord.), La gestion des carrières, Enjeux et perspectives, Vuibert, Paris, 2004, p.133

² Laetitia PIHEL 2005 op-cit page 4

³ Eymard-Duvernay F. « Le lien durable d'emploi : des accommodements difficiles avec le marché », Droit Social, n°7-8, juillet-août 1988, p.544

d'engagement peuvent perdurer alors même que les termes de la relation sont redéfinis dans un sens perçu comme moins favorable : le gèle des salaires dans une entreprise ne conduit pas à la démission simultanée de l'effectif. Cette illustration triviale tend à souligner que la relation est gouvernée par des logiques d'implication beaucoup plus complexes et diversifiées que ne le donne à voir l'approche transactionnelle. C'est aussi dans une perspective élargie de l'engagement et de l'échange que nous inscrivons notre réflexion sur la relation d'emploi à long terme.

2.2- Le paradigme du don et de l'échange social

M.MAUSS considère « toute relation donnant lieu à échange comme un événement total, c'est à dire comme un geste intégrant non seulement des éléments économiques, mais aussi affectifs, moraux, juridiques, familiaux ou encore religieux. La relation d'emploi s'apparente à un échange de dons enracinés dans ces différentes sphères. En se liant, employeur et employé s'engagent à réaliser un don l'un envers l'autre »¹, don auquel chacun attribue un sens particulier. Traiter la relation d'emploi n'est en aucun cas réductible à un simple fait marchand. Elle intègre dans une large mesure des dimensions symboliques et sociales qui tendent à élargir l'espace au sein duquel l'individu vit l'expérience de travail et raisonne son engagement et sa contrepartie (rétribution). L'individu investit la relation de façon pleine et entière depuis son histoire, sa trajectoire, sa subjectivité et ses valeurs (fidélité, honneur par exemple). Aussi « chaque salarié engagé dans une relation va s'approprier et dessiner des espaces de reconnaissance et de significations particuliers ; valeurs défendues par l'entreprise, règles d'or et d'honneur d'un métier, symbolisme d'une

¹ MAUSS M. (2003), Sociologie et anthropologie, PUF, 10ème édition, 482 pages 95

profession, etc.... Au travail l'individu "échange plus qu'un produit ou qu'un temps"¹ ; il donne de lui. Chaque don effectué appelle un "contre don", c'est à dire de la réciprocité. Toute relation d'échange est porteuse d'attentes, d'espoir sur les comportements de celui avec lequel on se lie.

2.3- La dynamique de l'échange durable

« La nature de l'échange réalisé à l'occasion du travail et les modes de construction du sens de l'engagement font qu'il est difficilement possible de définir des critères universels de commensurabilité. Les individus développent un rapport à l'expérience de travail qui leur est propre et s'impliquent dans des facettes différentes de celle-ci »², métier, environnement immédiat (relations, cadre de travail), entreprise (valeurs et buts).

Par ailleurs notons « qu'une part de la valeur de l'engagement de l'individu tient au fait qu'il ne "*compte pas*" au moment où il donne à l'entreprise. Qui plus est, l'essentiel de la contribution fournit par le salarié exclut le plus souvent, "une définition explicite des termes »³ de l'échange

La logique à l'œuvre semble très éloignée de l'idée d'équilibre constant tel qu'il peut s'exprimer dans les relations d'emploi dominées par le principe du "donnant-donnant". Le temps va jouer un rôle central.

¹ Letitia pihel op.cit page 06

² Thevenet M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes » in Neveu J.P Et Thevenet M. (coord.), L'implication au travail, Vuibert, p.5

³ Trompette P. (2003), « L'usine buissonnière. Une ethnographie du travail en monde industriel », Octarès Editions, 193 pages

SECTION 2 : LES FORMES D'EMPLOI

Les progrès technologiques, l'intensification de la concurrence, la modification incessante des modes de production et de gestion de l'emploi ont sérieusement ébranlé le « compromis Fordien » qui prônait des formes de travail et d'emploi décrites plus haut. C'est ainsi que sont apparues d'innombrables formes nouvelles d'emploi « CDD, CDI, Télétravail, Intérim et sous -traitance des tâches secondaires » pour répondre aux exigences de production.

Les nouvelles formes d'emploi ont été favorisées par la tertiarisation le développement de la flexibilité externe et les ajustements des effectifs, ces nouvelles formes d'emploi se multiplient d'où le cadre juridique pluraliste et diversifié.

1. Les formes d'emploi (entre salariat et travail indépendant)

Il faut d'abord rappeler que le salariat trouve ses origines dans les nécessités même de l'organisation productive. La production de masse et la parcellisation des tâches ont déterminé le choix de l'unicité de lieu de travail, d'horaires et de direction, pour l'ensemble des personnes concourant à la réalisation du travail. Ainsi s'est stabilisée la forme dominante d'emploi qu'est le salariat, définissant a contrario l'autre forme principale d'emploi qu'est le travail indépendant.

Durant des décennies, l'analyse des formes d'emploi se résumaient à deux cas de figure : si on achetait un bien ou un service représentant l'objet de la transaction, on se situe dans le droit commercial ; si on achetait du

travail, l'objet de la transaction était l'activité et on bascule alors dans le droit du travail.

Les incessantes remises en cause des formes d'organisation du travail consécutives aux transformations sans cesse renouvelées des modes de production ont donné lieu à des modifications sensibles dans l'approche de la gestion collective de la main d'œuvre et à l'apparition de nouvelles formes d'emploi « hybrides » entre travail salarié et travail indépendant.

2. Les formes atypiques de l'emploi

Le travail temporaire et le travail à temps partiel ont toujours existé sur le marché du travail, où ils jouent un rôle central. Le travail temporaire, y compris le travail intérimaire, offre aux entreprises la flexibilité voulue pour remplacer les travailleurs temporairement absents, évaluer les nouveaux salariés avant de leur offrir un contrat de durée indéterminée (CDI), et répondre aux fluctuations saisonnières (ou autres) de la demande. Le travail à temps partiel donne aux employeurs une flexibilité accrue dans la planification du travail; il leur permet d'adapter les horaires aux pics de demande de la clientèle et de fidéliser les salariés qui ne peuvent s'engager dans une relation de travail à plein temps. « Les travailleurs qui souhaitent être employés dans le cadre d'arrangements atypiques peuvent avoir diverses motivations: obligations liées notamment à la famille ou aux études, recherche d'un complément de revenu; ou espoir de voir cette forme de travail déboucher sur un emploi permanent. Si l'on a constaté un recours accru aux FAE durant les dernières décennies, souvent pour de nouvelles

raisons, les divers types d'arrangements contractuels qui se sont multipliés dans le monde reflètent des tendances différentes selon les pays »¹

Le travail atypique peut se diviser en quatre catégories. Chacune des catégories marque une rupture avec au moins une des caractéristiques du travail traditionnel.

2.1 Le travail a temps partiel :

Des formes d'emploi caractérisées par des horaires de travail très courts et imprévisibles ont gagné en importance, tels les contrats dits «zéro-heure» au Royaume-Uni ainsi que les «mini-emplois» et le «travail sur appel» (Arbeit auf Abruf) en Allemagne; le travail occasionnel en Australie; ou le travail collectif en réseau (crowdwork) via Internet. Un très faible nombre d'heures de travail (moins de 15 heures par semaine) peut s'avérer une option attrayante pour les personnes qui souhaitent limiter le temps consacré à un travail rémunéré, mais cette formule s'accompagne souvent d'une grande variabilité et d'une absence de prévisibilité en ce qui concerne la durée et les horaires de travail. « En Allemagne, au Danemark, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, plus de 40 pour cent des établissements emploient au moins une partie de leurs effectifs moins de 15 heures par semaine »².

« Le travail a temps partiel peut être défini comme étant tout travail dont la durée normale est inférieure à celle pratiquée à plein temps dans une situation comparable »³. Il existe plusieurs modalités de travail à temps partiel. Le travail peut s'exercer sur une base régulière et pour une durée hebdomadaire ou mensuelle déterminée, sur une base régulière et pour une

¹ Les formes atypiques d'emploi Rapport pour discussion à la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi bureau international du travail geneve , MENSAF 16-19 février 2015 P 03

² les formes atypiques d'emploi op.cit page 17

³ Ahmed Bouharrou « droit du travail et nouvelles formes d'emploi » revue marocaine des sciences politiques et sociales, N° hors serie volume 8 decembre 2013 page 224

durée variant d'une période à une autre, ou encore sur appel, selon les besoins de l'entreprise.

Il n'existe pas actuellement de définition statistique uniforme au niveau international, deux types de travail à temps partiel existent : le travail à temps partiel volontaire c'est-à-dire accepté par le salarié et répondant à ses convenances personnelles et la souplesse exigée par l'employeur d'une part, et le travail à temps partiel involontaire c'est-à-dire résultant du sous-emploi et imposé par la conjoncture.

Le travail à temps partiel ne recèle pas que des inconvénients, il possède aussi des vertus autant pour l'employé que pour l'employeur. Il permet aux jeunes d'accéder au travail et de se forger une expérience, aux adultes notamment aux femmes de concilier leur vie professionnelle avec leurs obligations familiales et enfin aux personnes âgées en bonne santé de se sentir encore utiles dans la société. On verra un peu plus loin dans cet exposé que ce type de salariat à classer dans la rubrique du travail atypique représente également pour une majorité de travailleur rentrant dans cette catégorie une source d'insécurité certaine.

Le travail à temps partiel génère une meilleure productivité et confère plus de souplesse et de flexibilité susceptible de garantir l'adaptation du rythme des activités des entreprises aux impératifs du marché.

S'agissant des inconvénients du travail à temps partiel, ils résident essentiellement dans les limites de la protection sociale, ce type de travail est à l'origine des salaires inférieurs, de la privation de certaines prestations sociales, et de la limitation des perspectives en matière de carrières.

Cette forme d'emploi connaît une expansion importante qui coïncide avec une expansion du secteur des services, les travailleurs à temps partiel sont surtout les femmes avec 75% et les jeunes.

2.2 Le travail temporaire :

Le travail temporaire est défini comme un travail de durée éphémère contrairement au travail permanent et durable. Il s'effectue dans le cadre d'un contrat à durée déterminée directement ou par l'intermédiaire d'une entreprise d'emploi temporaire. Il connaît une expansion importante parallèlement au développement des services. Le travail temporaire est conçu à la fois comme une situation de précarité sociale pour les travailleurs, et une forme de flexibilité pour l'entreprise.

« On retrouve parmi ce type d'emploi :

- les emplois saisonniers d'une durée limitée chaque année, à la même période
- les emplois temporaires, d'une durée déterminée ou à forfait, qui se terminent à une date déterminée ou lorsque la tâche ou le projet est terminé;
- les emplois sur appel, parfois doublés d'une astreinte, ou les emplois occasionnels, dont l'horaire variable n'est pas établi au préalable.
- L'emploi obtenu par l'intermédiaire d'une agence de placement temporaire fait partie de la catégorie des emplois temporaires »¹.

Le travail par l'intermédiaire d'une agence de placement temporaire diffère du travail typique non seulement en raison de sa durée, mais aussi par la nature du contrat. De fait, la relation de travail met en jeu trois parties : l'entreprise utilisatrice, le travailleur et l'agence de placement. À la différence des autres situations de travail, les prérogatives de l'employeur ne se

¹ Dominique Pérusse, « Disparités régionales et emplois non permanents », L'Emploi et le revenu en perspective, Statistique Canada, n° 75-001-XP, hiver 1997, p. 44.

retrouvent pas toutes entre les mains de l'entreprise utilisatrice. En effet, l'entreprise qui a besoin d'un travailleur délègue ses fonctions de recrutement, de sélection et d'administration de la paie à une autre, l'agence. Elle conserve cependant les responsabilités qui sont inhérentes à l'exécution et au contrôle des tâches. Cette relation tripartite cause, selon le régime applicable, quelques problèmes juridiques lorsqu'il y a lieu de déterminer celui qui doit être considéré comme l'employeur du salarié. Pour les employeurs, le recours à du personnel temporaire leur permet d'atteindre une plus grande flexibilité dans les coûts de la main-d'œuvre. Le recours au travail temporaire n'est pas suffisamment restreint dans de nombreux cas, il doit être justifié et se transformer éventuellement en travail stable et permanent s'il n'est pas lié à une tâche ou à un projet spécifique.

Pour infléchir la montée du travail précaire, le recours au travail temporaire directement ou par l'entreprise d'emploi temporaire doit être limité au besoin de pointe de la demande du travail, et ne devrait pas être autorisé à accroître l'emploi temporaire au delà d'un seuil raisonnable, par exemple 5% de l'effectif.

Le travail temporaire, dans le cadre duquel les travailleurs sont engagés pour une période prédéfinie, comprend les contrats à durée déterminée, ceux visant la réalisation d'une tâche ou d'un projet donnés, ainsi que le travail occasionnel. Il n'existe pas de données précises, détaillées et internationalement comparables, en ce qui concerne la fréquence et les tendances du travail temporaire; cette lacune est essentiellement due aux définitions statistiques divergentes employées dans les enquêtes nationales, qui s'expliquent en partie par les différentes formes d'emploi temporaire existant dans le monde. En Europe et en Amérique latine, par exemple, le travail temporaire se caractérise par la prédominance des CDD alors que, dans

de nombreuses régions d’Afrique et d’Asie, la norme est le travail occasionnel plutôt que les arrangements contractuels assortis de garanties formelles. Certains pays recueillent donc des données sur la fréquence des CDD mais non sur le travail occasionnel, et vice versa. La seule présence d’un concept, et l’absence de l’autre, dans les données nationales reflète parfois l’importance relative de cette forme d’emploi dans un pays donné. Cela ne signifie pas toutefois que les autres sont inexistantes

2.3 Le travail à domicile et le télétravail

« Le travail à domicile désigne « toute forme de travail rémunéré effectué dans une résidence privée à l’exception du travail des aides familiales, des entrepreneures et entrepreneurs (travailleuses et travailleurs autonomes) et des travailleuses et travailleurs dans le secteur agricole et les secteurs connexes »¹. Ce genre de travail est présent en Europe depuis le 18^e siècle.

Le télétravail dit également le travail à distance, travail périphérique et travail décentralisé peu être défini comme étant « tout travail effectué en un lieu loin des bureaux ou des ateliers centraux, le travailleur n’a pas de contrat personnel avec ses collègues, mais peut communiquer avec eux en faisant usage des nouvelles technologies »²

« Cette forme d’emploi a fait son apparition dans les années 70 grâce au progrès réalisé dans les technologies de l’information »³. « Il y a télétravail du

¹ Stéphanie Bernstein, Katherine Lippel et Lucie Lamarche, « Les femmes et le travail à domicile : le cadre législatif canadien », Université du Québec à Montréal, Montréal, mars 2001, p. 13

² Ahmed Bouharrou op.cit page 242 .

³ Alain Pinsonneault et Martin Boisvert, « Le télétravail : l’organisation de demain? », Gestion, vol. 21, n° 2, juin 1996, p. 76

moment que les trois composantes suivantes sont présentes : la délocalisation du travail, l'absence ou la faible importance des communications personnelles avec des collègues et l'utilisation, pour ce faire, des technologies de l'information et des communications »¹. Le télétravail diffère donc de la sous-traitance en ce qu'il est effectué par un salarié de l'entreprise. Il peut s'exécuter au domicile, dans un bureau satellite, dans un centre de télétravail, de façon itinérante, en alternance ou dans un autre pays.

Les avantages perçus par les employeurs qui décident de recourir à ces formes de travail sont une diminution des coûts de fonctionnement (location d'emplacement, frais généraux), l'augmentation de la productivité, une baisse de l'absentéisme et, globalement, une plus grande souplesse organisationnelle.

2.4 Le travail autonome

La différence entre le travail autonome et le travail salarié se situe dans la nature du contrat qui lie le travailleur à l'employeur. Gilles Roy propose la définition suivante du travailleur autonome : «celui qui exerce une profession ou des activités commerciales seul ou avec d'autres, avec ou sans aide rémunérée. Il possède le libre choix des moyens d'exécution et d'organisation de son travail, fournit les outils et l'équipement requis, assume la majeure partie des tâches spécialisées et supporte les risques de profit et de perte découlant de son travail. Il peut exercer ces activités à son propre compte ou par le biais d'une société incorporée. Il se caractérise par un besoin

¹ S. Bernstein, K. Lippel et L. Lamarche, *op. cit.*, p. 12-13.

d'autonomie élevé et un besoin modéré de pouvoir, d'enrichissement monétaire et de reconnaissance sociale »¹

Toujours, selon le même auteur, il existerait trois catégories de travailleurs autonomes : le travailleur autonome « dépendant », le travailleur autonome « indépendant » et le travailleur autonome « employeur ». La première catégorie fait référence au travailleur autonome qui répond aux critères de la définition, mais qui dépend économiquement d'une autre personne. Le travailleur autonome « indépendant » est celui qui correspond entièrement à la définition proposée. Quant à la troisième catégorie, il s'agit d'un travailleur autonome qui répond aux caractéristiques de la définition, mais qui contrairement au travailleur autonome « indépendant » fait appel à des aides rémunérés.

3. Les effets des nouvelles formes d'emploi :

3.1 Sur les entreprises

Le recours aux travailleurs atypiques se traduit par une plus grande souplesse de fonctionnement et une plus grande capacité d'adaptation des entreprises aux besoins et fluctuations du marché. Elles peuvent ajuster le volume de leur main-d'œuvre en fonction des besoins de la production. Les contrats à temps partiel, temporaire, à forfait et notamment ceux obtenus par l'intermédiaire d'agence de placement sont source d'économies grâce au fait qu'ils débouchent sur une rémunération inférieure et sur le non-paiement des avantages sociaux et sur l'absence du temps improductif.

¹ Gilles Roy, « *Diagnostic sur le travail autonome-version synthèse* », Direction des affaires publiques de la Société québécoise de développement de la main-d'œuvre, Montréal, 1997, p. 25

Cependant, cette utilisation des travailleurs atypiques n'a pas que des avantages. Pour relever les défis qui les confrontent, les entreprises doivent réussir à créer un sentiment d'attachement et de loyauté chez leurs travailleurs. L'instabilité dans l'emploi et la précarité ont des effets contraires. Au surplus, le recours au travail atypique entraîne un sentiment d'insécurité et une démotivation chez le personnel régulier compromettant ainsi sa participation aux changements rendus nécessaires pour accroître la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Sur les travailleurs

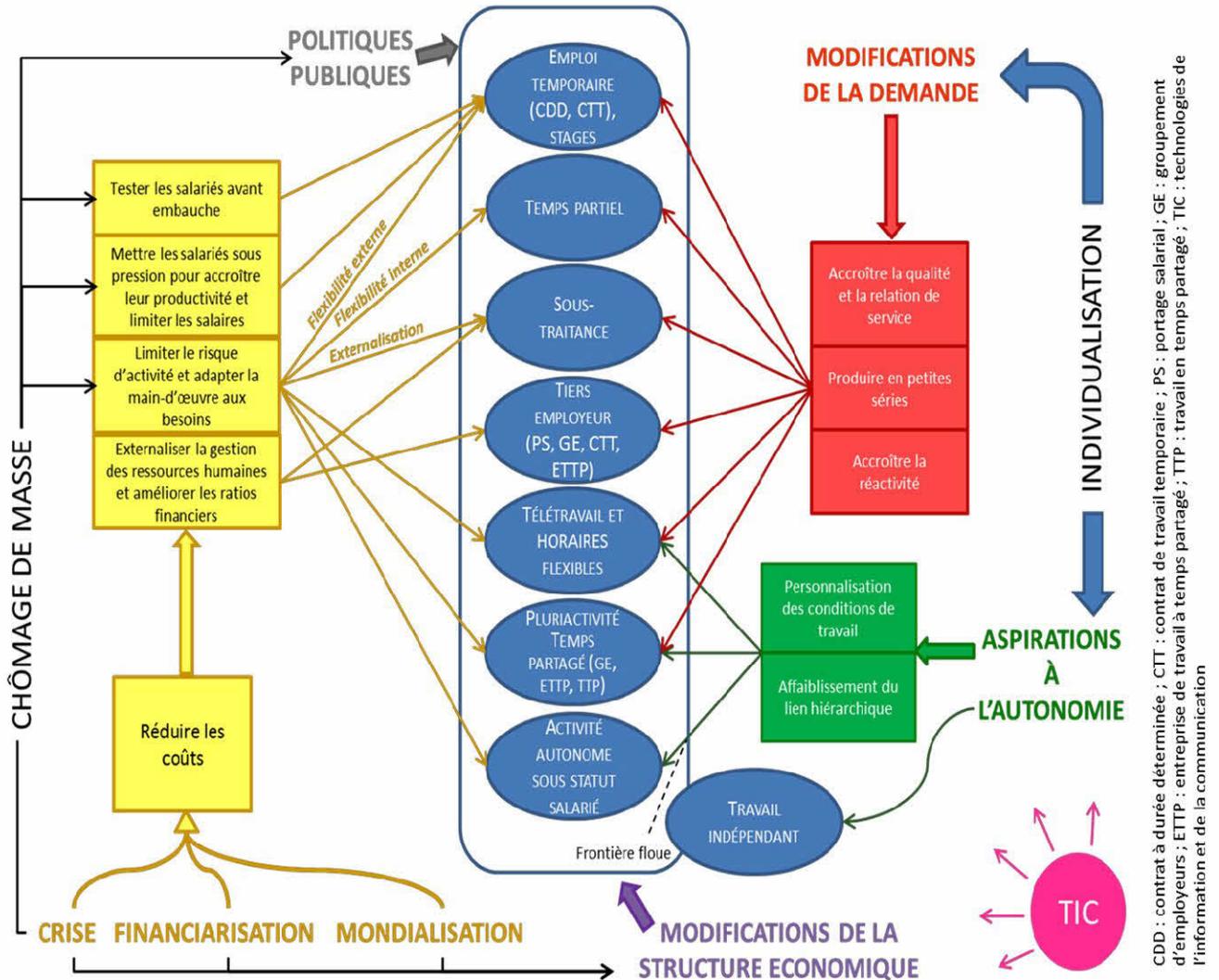
Les travailleurs sont certainement les plus durement touchés par la recherche de flexibilité et par le travail atypique. En effet, la quête de flexibilité s'est traduite par une détérioration des conditions d'emploi des salariés. Parmi ces travailleurs, ce sont surtout les femmes et les jeunes qui sont touchés.

Le travail atypique se distingue du travail classique en ce sens qu'il ne bénéficie pas de protections garanties par la loi du travail qui est conçue dans un contexte de salariat classique, il ne s'exerce pas pour un employeur exclusif, il ne s'exerce pas forcément dans un lieu précis c'est-à-dire au sein des locaux de l'employeur et enfin il ne bénéficie pas de la sécurité d'emploi à travers un contrat à durée indéterminée. C'est pourquoi ce type de travail souvent insuffisamment rémunéré représente un facteur non négligeable dans l'augmentation de la pauvreté. Les travailleurs concernés sont exposés à des incertitudes relatives à leur avenir du fait de leur rémunération, de

l'insuffisance du temps effectif de travail d'autant qu'ils ont peu de chance de retrouver un emploi stable.

Ce type de travail n'apporte cependant pas que des inconvénients aux travailleurs. Ainsi, le travail atypique permet à certaines personnes de participer au marché du travail de la façon qui leur convient. Elles peuvent concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs obligations familiales ou sociales telles que l'éducation des enfants ou la prise en charge d'autres membres de la famille. De plus, les personnes spécialisées et en demande sur le marché peuvent développer leur créativité en se libérant du cadre classique du salariat. Cependant, on se rend compte que le poids des inconvénients l'emporte trop souvent sur ces quelques avantages qui ne bénéficient, à tout événement, qu'à une partie de ces travailleurs atypiques.

figure N° 2-2 Causes du développement des formes particulières et nouvelles d'emploi



Source : rapport du conseil d'orientation pour l'emploi « l'évolution des formes d'emploi : synthèse du rapport » avril 2014 p 05

SECTION 03 : LA GESTION DES CONTRATS DE TRAVAIL

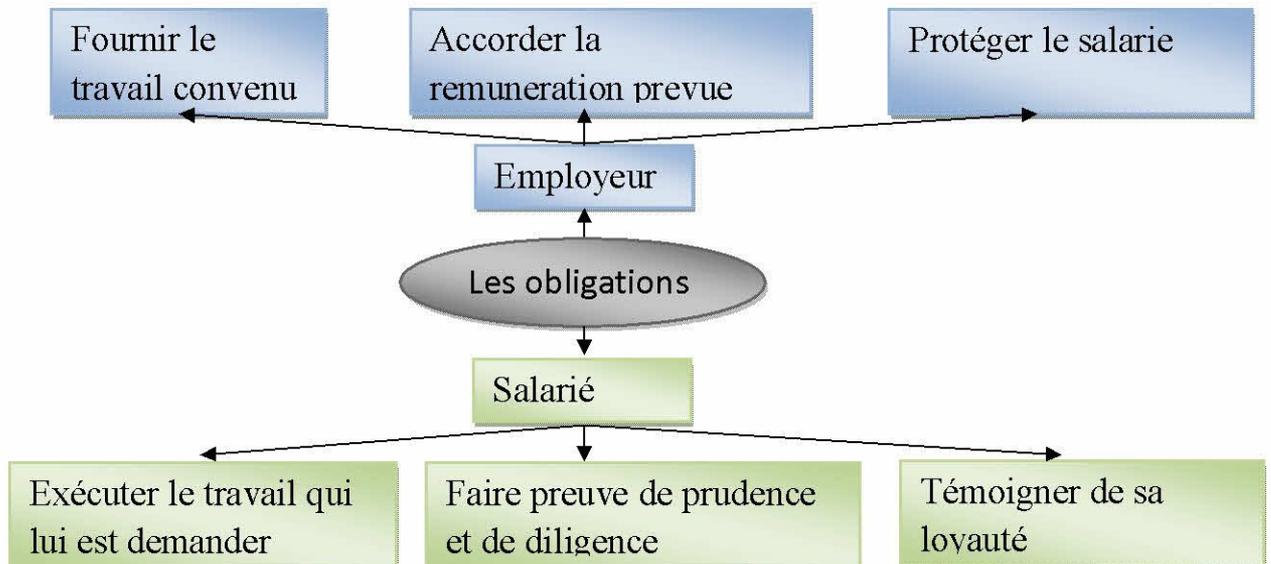
1- Evolution du concept de contrat de travail :

Traditionnellement, le contrat de travail est considéré comme un pseudo-contrat, ouvrant certains droits pour le salarié plutôt que déclenchant des obligations réciproques pour les deux cocontractants.

Le contrat de travail peut être défini comme étant « la convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération »¹ Trois éléments caractéristiques doivent ressortir :

La prestation de travail - La contrepartie financière - Le lien de dépendance et de subordination du salarié vis-à-vis de son employeur

Figure N° 2-3 les obligations des parties au contrat de travail



Source : D.Lamaute et B.Trugeon « de la supervision à la gestion des rh » chenerie education 4^e edition 2015 p 379

¹ Charlotte Albertini-Lemolini Et D'autre « assistant de gestion PME-PMI » 10^e edition dunod 2012 p 81

Le droit du travail étant un droit de protection de la partie faible (le salarié), le contrat de travail y est conçu au départ principalement comme l'acte juridique faisant du travailleur un salarié, placé dans une position de dépendance vis-à-vis de l'employeur, et devant être défendu à ce titre.

Certains théoriciens du droit ont ainsi enterré le contrat de travail, l'analysant comme un simple fait d'adhésion en le définissant comme étant « un acte conditionnel déclenchant sur un individu l'application d'un certain statut, le soumettant à une certaine loi, la loi de l'usine »¹. Le contrat de travail est dit être un acte-condition, d'une part parce qu'il place le travailleur sous une autorité patronale validée par l'ordre juridique, et d'autre part parce qu'il insère le salarié dans une collectivité, puisque c'est en qualité de salarié de l'entreprise qu'il jouit de certains droits ou bénéficie de certaines protections. Le salarié était donc considéré comme étant plutôt soumis à un statut que lié par un contrat.

De ce fait, les chercheurs (juristes, mais aussi sociologues et historiens) qui se sont penchés sur la question du salariat ont négligé l'existence, la forme et le contenu du contrat de travail. Ce qui semble digne d'intérêt et d'étude, c'est, d'une part, la situation concrète de travail sur le poste et dans l'entreprise et, d'autre part, les textes définissant un statut collectif (Code du travail, conventions collectives, règlements intérieurs), plutôt que le contrat de travail.

Cependant, cette attitude de désintérêt vis-à-vis du contrat de travail est en passe de se modifier profondément. En effet, depuis les années 1980, le

¹ Myriam Bernardi, Christian Bessy, Camille Chaserant, François Eymard-Duvermay, Emmanuelle Marchal « Stratégies contractuelles et gestion de la relation de travail » *Rapport de recherche CEE* 11 juillet 2003 page 19

contrat de travail prend une importance croissante dans les relations de travail, accédant à une place qu'il n'avait jamais eue auparavant.

La politique Fordiste du travail est largement battue en brèche par la tendance des entreprises en faveur d'une individualisation croissante de la relation de travail dont la diversité et une plus grande volatilité de la demande sont plus efficaces. La gestion de la main d'œuvre s'est modifiée au point de rendre obsolète le « travail standardisé » prôné par Ford. D'où deux évolutions majeures dans les pratiques contractuelles des entreprises : d'une part, le recours de plus en plus fréquent à des contrats spéciaux (CDD, intérim...), différents du contrat de travail à durée indéterminée, défini juridiquement comme la norme contractuelle par défaut et, d'autre part, une diversification des contrats de travail, y compris des CDI, par l'introduction de clauses variées. Le statut collectif commun à tous les salariés est rendu caduc par l'introduction de plus en plus massive de clauses individuelles au cas par cas. Selon Antoine Lyon-Caen, cette pratique contractuelle doit être comprise comme un moyen aujourd'hui utilisé par les entreprises pour élargir la sphère de la subordination »¹, car de nombreuses clauses ont pour effet de transférer sur le salarié des risques traditionnellement supportés par l'employeur. C'est le cas de la clause de « dédit-formation. C'est également le cas des clauses conditionnant une partie de la rémunération à l'atteinte d'objectifs exprimés en termes de chiffre d'affaires, puisque ces clauses transfèrent le risque de fluctuation de la demande sur le salarié. En quelque sorte, le mouvement actuel d'individualisation du contrat de travail signifie que ce dernier n'est plus l'acte-condition inscrivant le salarié dans un statut collectif mais au

¹ LYON-CAEN A., « Actualité du contrat de travail », Droit Social, 1988, p. 542.

contraire le moyen de détruire ce statut collectif en rendant chaque situation unique.

2- Les différents types de contrat de travail

Lors des 30 glorieuses, le marché du travail était rigide avec un besoin de main- d'œuvre, moins de concurrence et une réglementation stricte.

Aujourd'hui le marché du travail est plus flexible avec des périodes de chômage, une concurrence accrue a cause de la mondialisation et une réglementation plus souple.

Il existe essentiellement 2 types de contrat de travail :

- Le contrat a durée indéterminée (CDI)
- Le contrat a durée déterminée(CDD)

2.1 Le contrat de travail a durée indéterminée

Le CDI s'impose à chaque fois qu'il s'agit de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise. Il se caractérise par le fait qu'il est conclu sans détermination de durée, c'est-à-dire sans que l'échéance du terme soit fixée par les parties contractantes.

Autrement dit, un contrat est a durée indéterminée quand les parties ne prévoient pas le moment ou elles vont y mettre un terme. Mais chacune d'elle conserve la faculté de pouvoir y mettre un terme en donnant a l'autre un délai de préavis. Notez que ce délai doit être raisonnable .Les critères qui permettent d'apprécier s'il présente effectivement ce caractère raisonnable sont la nature de l'emploi, les

circonstances particulières dans lesquelles il s'exerce et la durée de la prestation de travail.

2.2 Le contrat a durée déterminée :

Le CDD ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise et un seul renouvellement est possible dans la durée maximale autorisée. Le manquement à cette règle le CDD se transforme en CDI.

« Deux points importants méritent d'être soulignés :

1. Dans ce type de contrat chacune des parties doit respecter les obligations qui en découlent, tant que la date d'échéance n'est pas atteinte.

2. Ce contrat peut être renouvelé de façon implicite, et ce, pour une durée indéterminée, lorsque à l'issue du terme le salarié continue d'effectuer son travail sans opposition de la part de son employeur »¹

Contenu d'un CDD

Un CDD doit être établi par écrit et préciser son motif. S'il ne remplit pas ces conditions, la relation de travail sera qualifiée de CDI. Il doit comporter au moins les dispositions suivantes :

Le motif :

un CDD ne peut être conclu que dans les situations suivantes :

- En vu du remplacement d'un salarié :

¹ D.Lamaute Et B. Trugeon « de la supervision a la gestion des rh » cheneriere education 4^e edition 2015 p 380

- Absence temporaire (pour maladie, congés)
- Passé provisoirement a temps partiel
- Dont le contrat est suspendu
- Quittant définitivement l'entreprise, avant que son poste ne soit supprimé
 - Dans l'attente de l'entrée en service d'un salarié recruter en CDI
 - En cas d'emplois saisonniers et d'emplois ou l'usage exclut le recours au contrat a durée indéterminée en raison de la nature de l'activité et du caractère temporaires de ces emplois .
 - En cas d'accroissement temporaire de l'activité de l'entreprise
 - En cas de contrats conclus au titre des mesures pour l'emploi ou lorsque l'employeur s'engage a assurer un complément de formation professionnelle au salarié engagé
 - Dans le cas de contrat de vendanges.

En Algérie, la pratique du droit du travail nous révèle la méconnaissance du salarié et de l'employeur des règles élémentaires de cette discipline du droit.

La relation contractuelle étant largement favorable à l'employeur, le but du droit du travail est de rétablir l'équilibre entre le salarié et l'employeur. Ce droit est le droit protecteur du salarié. Il a pour but l'amélioration de la condition salariale. Le droit du travail traite des différents acteurs de la vie sociale, de la formation, de l'embauche, des différents contrats de travail, des modes de ruptures du contrat de travail, des conditions de travail (durée du

travail, congé...), des institutions représentatives des salariés et des conflits individuels et collectifs.

Ses sources sont multiples : étatiques, conventionnelle, contractuelle, jurisprudentielle. Elles sont d'importance inégale mais concourent toutes à définir le droit applicable aux relations entre les employeurs et les salariés.

L'Algérie a signé certaines conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT). Ses recommandations invitent les Etats à des réformes sociales. L'Algérie a également ratifié des traités et accords bilatéraux avec un pays étrangers, notamment la France. Cet acte engage les signataires dans le cadre d'une réciprocité et sur un sujet limité.

Dans la pratique du droit du travail, les acteurs sociaux ont tendance à négliger des principes fondamentaux et élémentaires de ce secteur . Ces derniers doivent être observés et respectés par l'employeur. Les représentants des salariés ont obligation de rappeler aux employeurs la non-observation de leurs engagements.

3- Les irrégularités récurrentes dans les relations employés/employeurs :

3.1 Le non-respect des dispositions élémentaires du contrat de travail :

Le contrat de travail est une convention par laquelle une personne, le salarié, s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre personne, l'employeur, moyennant une rémunération, le salaire. Traditionnellement, nous avons deux types de contrat de travail : Le contrat de droit commun : le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) ainsi que le contrat précaire : le contrat de travail à durée déterminée (CDD).

3.2 Les licenciements abusifs :

Il existe modes de rupture du contrat de travail. Certains de ces modes sont communs à tous les contrats de travail. Le licenciement est la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur. Tout licenciement pour être régulier, quant au fond, doit être fondé sur une cause réelle et sérieuse. Les deux conditions doivent être remplies simultanément : - une cause réelle est une cause ayant une réalité concrète et vérifiable. Elle doit être objective et donc tenir soit à la personne du salarié ou à son aptitude au travail, soit à l'organisation de l'entreprise ; - Une cause sérieuse est une cause revêtant un certain degré de gravité rendant impossible – sans dommage pour l'entreprise- la continuation du travail. Le non-cumul de ces deux conditions donne à la rupture du contrat de travail un caractère abusif.

3.3 Le non-respect de la durée légale du travail :

L'horaire de travail est fixé par l'employeur sous réserve de respecter les dispositions législatives et conventionnelles. Il est affiché sur le lieu de travail et communiqué à l'inspection du travail avant sa mise en service et avant toute modification.

Au-delà de ces heures légales, les heures supplémentaires sont mises en œuvre. Elles se décomptent par semaine civile qui débute le dimanche à 0 heure au samedi à 24 heures. Un accord d'entreprise ou un accord de branche peut prévoir des dispositions particulières.

« En Algérie, la question de réduction du temps de travail n'est pas a l'ordre du jour , les 40 heures restent la règle générale. Par contre la question principale du moment dans ce domaine au sein des PME concerne le passage

du travail informel et non déclaré a la reconnaissance de toutes les ressources humaines impliqué dans l'entreprise »¹.

3.4 La formation professionnelle tout au long de la vie :

La formation professionnelle est un droit pour le salarié à la formation et à la qualification professionnelle tout au long de sa vie. Cette dernière constitue une obligation nationale. Le juge est compétent pour faire cesser toute atteinte à ce droit social.

3.5 L'hygiène, la sécurité et les conditions de travail :

Au sein de l'entreprise, l'organe qui peut s'appeler le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail contribue à la protection de la santé, à la sécurité et à l'amélioration des conditions de travail des salariés. Les domaines d'action se résument dans l'hygiène des locaux (aération, chauffage, éclairage, bruit, installations sanitaires, nettoyage des locaux) ; la santé des salariés (interdiction de fumer, interdiction de tout harcèlement sexuel ou moral, mise à disposition d'un réfectoire ou d'une cantine, surveillance médicale...) ; la prévention en matière de sécurité : prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (réglementation d'utilisation des machines dangereuses, réglementation emploi produits toxiques, formation à la sécurité, matériel de premiers secours,..), Prévention des incendies (issues de secours, éclairage de sécurité, matériel d'extinction...). En cas de non-respect de ces conditions, le juge peut être saisi.

¹ Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui « PME, emploi, et relation sociales , France-magreb » édition l'armattan 2007 page 11

4. L'absence de la négociation collective :

La négociation collective qui pour objectif la discussion et la conclusion entre partenaires sociaux de conventions et accords collectifs portant sur les conditions d'emploi et de travail des salariés et leurs garanties sociales. Le dialogue social, les conventions et accords collectifs de travail portent généralement sur les conditions d'emploi et de travail des salariés et leurs garanties sociales. Leur finalité est donc d'améliorer la situation des salariés à chaque fois que cela est possible.

La convention de branche et l'accord professionnel applicable aux salariés dont l'employeur est signataire ou membre d'une organisation patronale signataire. Les organisations liées par une convention de branche ou par des accords professionnels sont tenues à une négociation périodique obligatoire.

L'employeur est tenu d'élaborer un règlement intérieur dès lors qu'il emploie au moins 20 salariés. Ce document écrit doit fixer exclusivement les éléments suivants :

- les mesures d'application de la réglementation en matière de santé et de sécurité dans l'entreprise.
- les règles générales et permanentes relatives à la discipline (nature et échelle des sanctions qui peut prendre l'employeur) et les dispositions relatives aux droits de la défense des salariés.
- les dispositions relatives aux harcèlements moral et sexuel prévues par le Code du travail.

Le règlement intérieur ne doit pas comporter de clauses contraires aux lois ou conventions collectives, de restrictions aux droits et aux libertés des personnes ou de dispositions discriminatoires (sexe, mœurs, opinions politiques, appartenance à une organisation syndicale, ...) Toute carence à ses obligations conduit à la saisine du juge compétent.

3.7 La procédure litigieuse devant le juge du travail

Le salarié lésé dans ses droits sociaux ne doit pas hésiter d'aller saisir le juge du droit du travail pour faire annuler l'abus pratiqué par l'employeur. La procédure de saisine du juge dans le droit algérien est simplifiée et le ministère de l'avocat n'est pas obligatoire. Il existe également des procédures en référé qui peuvent être épuisées. Le référé permet d'obtenir une décision d'urgence. Il prescrit des mesures conservatoires, provisoires mais immédiatement exécutoires, pour prévenir un dommage ou un trouble illicite.

Le salarié a un rôle actif pour faire respecter le droit du travail et doit faire valoir ses droits devant le juge garant des libertés et des droits de l'employé.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

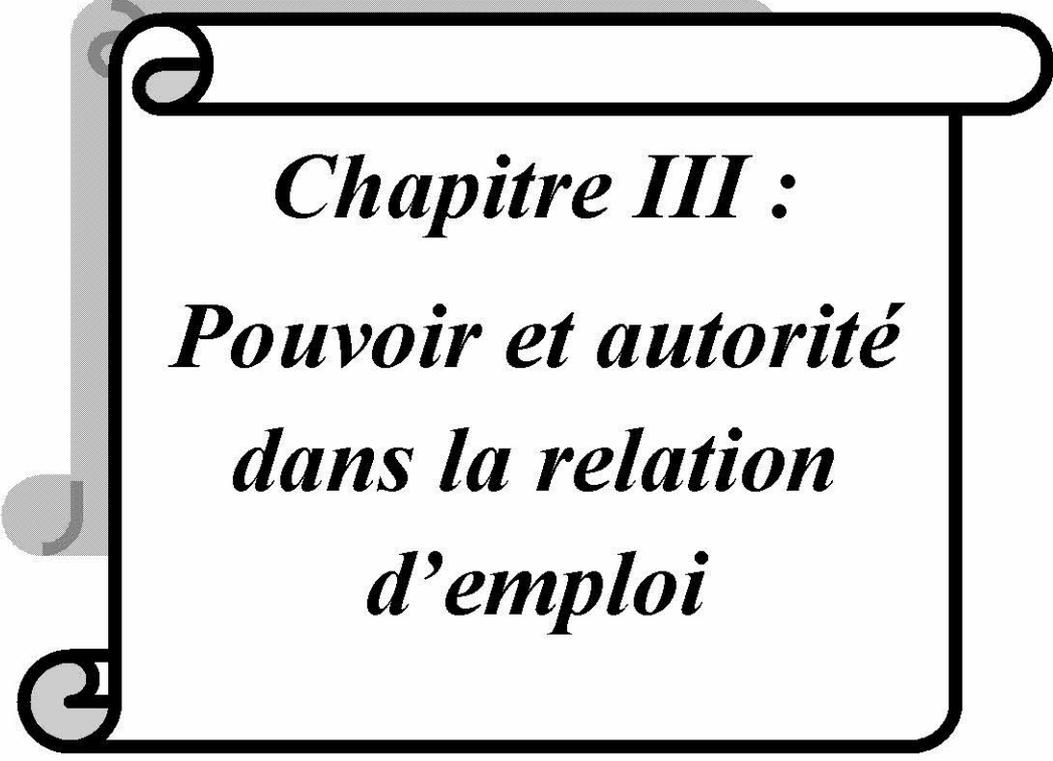
En Algérie, les nouvelles formes d'emploi ne font pas partie des préoccupations des entreprises et des pouvoirs publics. Le système de protection sociale a très peu évolué durant les trente dernières années, même si, régulièrement, le sujet est remis au goût du jour au gré des gouvernements successifs, sans avancée réellement significative.

Les règles régissant la relation de travail n'ont quasiment pas évolué depuis une trentaine d'années. Les seules avancées dans le domaine se situent dans la mise en œuvre de dispositifs en faveur de l'emploi des jeunes :

- Le dispositif ANSEJ qui propose financement et accompagnement aux créateurs d'entreprises de moins de 40 ans.
- Les dispositifs d'aide à l'embauche des jeunes diplômés, l'état subventionnant une partie du salaire du jeune recruté. Ce dispositif a été élargi au secteur privé.

La relation contractuelle étant largement favorable à l'employeur, le but du droit du travail est de rétablir l'équilibre entre le salarié et l'employeur. Ce droit est le droit protecteur du salarié. Il a pour but l'amélioration de la condition salariale. Le droit du travail traite des différents acteurs de la vie sociale, de la formation, de l'embauche, des différents contrats de travail, des modes de ruptures du contrat de travail, des conditions de travail (durée du travail, congé...), des institutions représentatives des salariés et des conflits individuels et collectifs.

Ses sources sont multiples : étatiques, conventionnelle, contractuelle, jurisprudentielle. Elles sont d'importance inégale mais concourent toutes à définir le droit applicable aux relations entre les employeurs et les salariés.



Chapitre III :
Pouvoir et autorité
dans la relation
d'emploi

CHAPITRE III :

POUVOIR ET AUTORITE DANS LES ORGANISATIONS

« L'autorité seul ne fait jamais bien, la soumission des inférieurs ne suffit pas, il faut gagner les cœur »

Fenelon, telemaque, III

Introduction

L'observation du fonctionnement quotidien des firmes laisse apparaître l'activation par ses membres de nombreuses règles : poste de travail, procédures opératoires, consignes de sécurité, règles salariales, etc. Toutes ces règles sont mises en œuvre dans un cadre particulier, une relation d'autorité, relation qui se traduit principalement par un commandement de l'employeur sur ses employés.

L'économie des contrats a renouvelé l'approche économique standard de la relation d'emploi en introduisant les notions de « hiérarchie » et de « pouvoir », éludant toutefois la distinction, classique chez Max Weber, entre « autorité » et « pouvoir ». La dimension de légitimité est évacuée, ou rationalisée, ce qui appauvrit grandement les analyses contractualistes. Ce chapitre vise à montrer l'intérêt de la prise en compte de cette distinction. Elle apporte un enrichissement de l'analyse de la relation d'emploi et une heuristique des évolutions actuelles, considérées en termes de « désinstitutionalisation » de l'autorité.

Notre chapitre est structurer comme suit :

Section 1 : Concept et évolution du pouvoir et de l'autorité

1. Quelques définitions
2. L'autorité précieuse allié du pouvoir
3. La pregeance de la dimension humaine dans la direction et le pouvoir

Section 2 : le fondement du pouvoir

1. Formes et sources de pouvoir
2. Le jeux du pouvoir
3. L'autorité et lien de subordination

Section 3 : l'apport de la notion de pouvoir dans l'analyse de la relation d'emploi

1. Les theories des contrats face a l'autorité dans la relation d'emploi
2. La relation d'autorité employeur / employé
3. L'autorité formelle en tant que rapport hierarchique

SECTION 1 : CONCEPT ET EVOLUTION DU POUVOIR ET DE L'AUTORITE

1. Quelques définitions :

la vie en société au sein d'institution ou d'organisation nécessite que les comportements des individus soient coordonnés ; cette coordination s'impose pour la réalisation d'objectifs concrets, pour résoudre des problèmes communs ou seulement pour réduire les effets destructeurs des conflits et maintenir un minimum de stabilité des groupes afin d'assurer la pérennité de l'organisation.

Les instruments employés pour la réalisation de cette coordination, imposent que l'individu soit soumis à une forme d'autorité en tant que garant du bon fonctionnement des mécanismes de coordination, qui est donc attribué à certains individus, selon des critères déterminés par les règles de fonctionnement de l'organisation et qui est le « pouvoir »¹.

Depuis quelques années de nombreux spécialistes de disciplines différentes ont manifesté un intérêt accru pour l'étude du pouvoir, on dispose ainsi d'un certain nombre de données qui permettent de mieux cerner ce qu'est le pouvoir.

¹ Steven Lukes « le pouvoir dans l'œuvre de Coleman » revue française social, 44-2, 2003 p 375

1.1 Définition du pouvoir :

Essayons tout d'abord de donner au « pouvoir » une définition très générale

« Le mot "pouvoir" en français signifie à la fois le nom " pouvoir" et le verbe pouvoir ou « être capable ». Avoir le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, obtenir des résultats, ainsi que les actions et les décisions qui les précèdent »¹

La direction repose sur le pouvoir selon guiseppe bressi , le pouvoir peut se définir comme « la production d'effets voulus »²

Selon Max weber , « le pouvoir c'est la capacité à forcer l'obéissance aux ordres, il repose sur un system de sanction »³

Le pouvoir peut aussi être défini comme étant « la capacité d'action et d'influence des dominants sur les domines, c'est-à-dire , la capacité à forcer l'obéissance aux ordres , autrement dit ,la capacité qu'a un individu (ou un groupe) d'influencer la pensée et le comportement (faire agir) d'un autre individu (ou d'un autre groupe) »⁴

L'idée de la relation de pouvoir va au delà de la délégation, elle inclut l'idée de réciprocité. Celui qui détient le pouvoir du supérieur peut contraindre un inférieur à agir, mais celui-ci peut exécuter cette action de multiples manières. il peut obéir avec zèle, ou en trainant les pieds, mettre l'accent sur tel aspect de sa mission plus tôt que sur tel autre.

¹ Mintzberg H « le pouvoir dans les organisations » édition d'organisation, 2003 p 39

² Guiseppe Bressi « management des organisations » édition ellipses 2006 p 31

³ Guiseppe Bressi op.cit p 31

⁴ Hamid Bettahar « management des organisations » édition el dar el othmania2014 p 83

1.2 Définition de l'autorité

L'autorité correspond à l'aspect formel du pouvoir, elle renvoie au pouvoir lié au poste hiérarchique ou à la fonction. Il est pertinent de dire que l'autorité est : « le droit de commander et le pouvoir de ce faire obéir, c'est-à-dire, de contraindre, d'obliger, de diriger et de donner des ordres »¹.

L'autorité est donc le droit qu'a un individu de diriger le comportement et les actions d'autres individus qui lui sont tributaires ou subordonnés, en vertu d'un mandat qui lui a été confié, d'un rôle formel ou d'un poste occupé. Néanmoins, ce droit de réaliser des tâches et de diriger les comportements s'appuie sur la possibilité de recourir à des sanctions formelles qu'elles soient récompenses ou punitions.

M. Weber la définit comme étant « la capacité de faire observer volontairement les ordres, elle suppose l'acceptation de la « domination » considérée comme légitime »². L'autorité est donc « la confiance que l'on fait à quelqu'un qu'il soit dans une position hiérarchique ou fonctionnelle, et dont on accepte l'ordre ou le conseil »³. « une autorité sans pouvoir n'est pas stable, et un pouvoir sans autorité n'est guère efficace, car l'exercice de la contrainte pour faire exécuter les ordres conduit à un fonctionnement plus lent, plus lourd que l'acceptation spontanée des ordres »⁴

C'est à Max Weber que revient le mérite d'étudier les formes de domination qui ont cours dans la société industrielle, il élabore la notion d'idéaltype, c'est-à-dire un modèle qui ne reflète pas la réalité empirique, mais

¹ Hamid Bettaher op.cit p 82

² Cuisseppe Bressi op.cit p 32

³ Jean-luc Charron, Sabine Separi, Françoise Bertrand « management, l'essentiel en fiche » 3^e édition, Dunod, Paris 2014 p 47

⁴ Jean-luc Charron, Sabine Separi, Françoise Bertrand « management » 3^e édition, Dunod, 2014 P47

permet d'en analyser les composantes. il classe alors les organisations en fonction du type de légitimation de l'autorité , il distingue trois types d'autorité :

a) ***L'autorité charismatique*** : « est fondée sur les qualités personnelles de la personne en situation de responsabilité. La « qualité extraordinaire » situe celui qui est pourvu au dessus des autres .le charisme peut avoir deux figures : l'une positive quand le manager fait en sorte que chaque collaborateur donne le meilleur de lui-même, l'autre négative quand les buts du management sont détournés à d'autres fins que le développement de l'organisation, le management génère alors de la soumission : excès d'exigence, imposition de délais tendus, surcharge de travail »¹

Les managers reconnus comme charismatiques sont considérés comme des leaders .dans certaines circonstances, ils peuvent jouir de pouvoirs exceptionnels : la résolution de crise , la conduite de projet , changements d'orientation leur assurent la reconnaissance des acteurs de l'organisation.

Ils sont, dans la plupart des situations, choisis en raison de qualités réelles ou supposées qui les distinguent des autres.

Le charisme au sein de la communauté de travail s'obtient à travers la maîtrise des techniques de communications pour imposer les qualités personnelles et professionnelles du manager. Selon Max Weber l'autorité charismatique est irrationnelle , c'est le concours de circonstances et la pression des acteurs qui la lui confèrent , le pouvoir charismatique n'est pas administré selon des normes générales mais

¹ Roland Labregere « le management a la lettre » edition ellipses.2008p 16

plutôt selon des sentiments , des coups de cœur ou des effet de séduction , des événements exceptionnels par leurs ampleurs ou leur aspects inattendus (mouvement social, recomposition économique, crise,...) peuvent faciliter l'émergence de leaders charismatiques que les circonstances mettent au devant de la scène.

b) **L'autorité traditionnelle :** repose sur le respect sacré des coutumes et de ceux qui détiennent du pouvoir en vertu de la tradition.

« La transmission du pouvoir de père en fils dans certaines entreprises est un trait caractéristique de l'autorité traditionnelle. ce type d'autorité peut conduire a des tensions ou conflits »¹. Dans de nombreuses situations de ce type, les organisations syndicales ne sont pas présentes. les organisations qui vivent sous ce mode de configuration connaissent cinq types de difficultés :

- 1) Adaptation difficile des acteurs et du management aux aléas
- 2) Organisation du travail mal définie : absence de description de fonction, polyvalence extrême des acteurs.
- 3) Organigramme obsolète : cohabitation au sein de l'entreprise d'une conception artisanal du travail plutôt que le professionnalisme.
- 4) Peu ou pas de réflexion sur les méthodes de travail : la transcription écrite de procédures , de règles de décisions est considérée comme une perte de temps .
- 5) Les objectifs individuels des acteurs et ceux de l'entreprise ne sont pas partagés du fait du déficit des pratiques de communication.

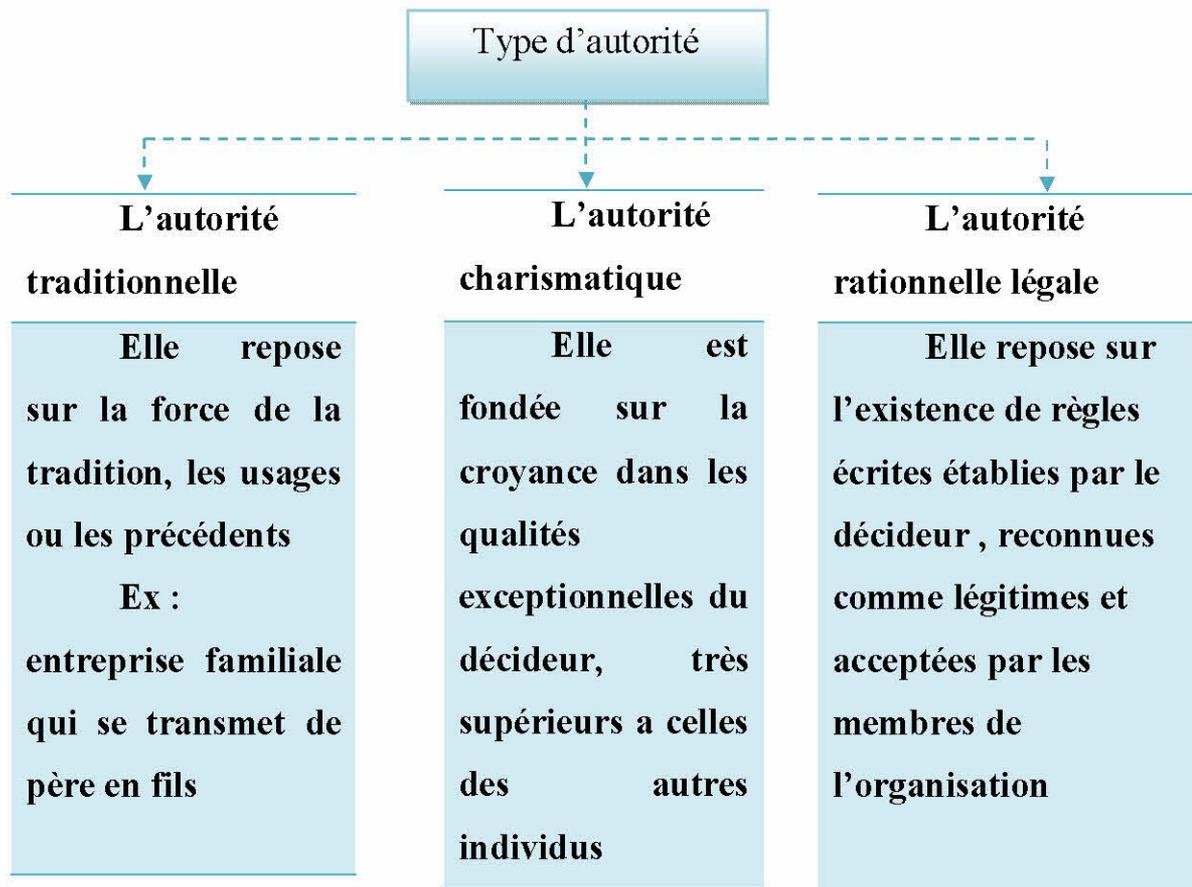
¹ Guiseppe Bressi op.cit p 33

c) **L'autorité rationnelle légale** : nommée légitimité rationnelle-légale par Max Weber , elle est fondée sur l'obéissance conforme a un statut rationnellement établi, a des règles connues de tous et sur le droit .

Dans les organisations, l'autorité légale repose sur les dispositifs mis en place afin que le fonctionnement soit au service des objectifs. Ce type d'autorité est qualifié de bureaucratie.

Il est de la responsabilité de chaque manager de définir des formes d'autorités appropriées aux situations de travail rencontrées par chacun des acteurs. Les outils de gestions des ressources humaines permettent de faire vivre un management évolutif qui tient compte, a part égale des acteurs et des objectifs de l'organisation. Le management dans un tel contexte, consiste a reconnaître en chaque acteur une personne susceptible de concourir au développement des organisations.

Figure N° 3-1 les différents types d'autorité



Sources : Michel Derdelet, Laurent Izard, Michel Scaramuzza « notion fondamentales de management » 5^e edition , foucher 2006 p 355

L'autorité d'un décideur ne s'acquiert pas en quelques jours, elle dépend essentiellement du type de relation que le décideur entretient avec ses subordonnés , et du style de commandement qu'il met en œuvre .

2. Evolution du concept de pouvoir

2.1 Le pouvoir du point de vue de l'acteur

M. Crozier en 1964 parvient à une définition du pouvoir dans laquelle se dégagent deux aspects. L'aspect « organisation » c'est : il n'y a

pas d'organisation sans pouvoir et tout pouvoir suppose de l'organisation. Autrement dit encore, il n'y a pas de pouvoir sans un contexte, et le contexte, on l'organise avec le pouvoir que l'on a. Quant à l'aspect «pouvoir», c'est : le pouvoir est une relation. Et une relation négociée qui fait qu'il n'y a pas de pouvoir sur quelqu'un sans que ce quelqu'un ait la possibilité de vous influencer. Donc c'est un pouvoir qui est très inégal, mais qui est réciproque. Plus tard, en 1977, en collaboration avec E. Friedberg, il donne une première définition du pouvoir très générale : le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. « la capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A ». Cette dernière définition, bien que claire, comporte des lacunes et notamment « l'impossibilité de distinguer entre pouvoir intentionnel et influence à l'insu des protagonistes, la méconnaissance de la spécificité du pouvoir de A selon l'action demandée, enfin le biais très sensible dans le sens d'une perspective de « détention » du pouvoir considéré encore comme un attribut des acteurs » ¹. Cependant elle a l'avantage de mettre en évidence le caractère relationnel du pouvoir: le pouvoir ainsi défini est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs. Il ne peut se manifester que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels.

Ainsi, le pouvoir ne peut se développer qu'à travers l'échange entre les acteurs engagés dans une relation donnée; c'est donc une relation

¹ Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 1977 p 65

d'échange et de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées .

« Comme toute relation de négociation, le pouvoir ne se conçoit que dans la perspective d'un but qui, dans une logique instrumentale, motive l'engagement de ressources de la part des acteurs »¹.

« Elle est réciproque car qui dit négociation, dit échange, mais bien souvent les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Autrement dit, le pouvoir, est redéfini comme étant la capacité de structurer l'échange négocié de comportements en sa faveur »²

Cet aspect d'interdépendance consubstantiel à toute relation de pouvoir a été mis en évidence par : « le pouvoir désigne la possibilité d'action d'un acteur (personne, groupe ou organisation) dans ses relations avec autrui et l'interaction entre des acteurs n'ayant pas les mêmes possibilités d'action »³. Ces deux idées font du pouvoir une notion relative et relationnelle. En ce sens le pouvoir n'existe pas en soi, mais par rapport à certaines personnes ou certains groupes de personnes et relativement à certaines activités.

¹ Crozier, Friedberg, op.cit p 66

² Friedberg, E., « Organisation », in Boudon, R., *Traité de sociologie*, Paris, 1993 PUF, P 351

³ Jameux, Cl., « Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », *Sciences de la société*, N°33, 1994. P 33

2.2 Le pouvoir du point de vue de l'organisation

L'ouvrage de Mintzberg (1986), concerne la structure et les jeux de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Il prend donc en compte, comme perspective, celle de l'organisation plutôt que celle de l'individu. Dans ce livre, il définit le pouvoir comme étant tout simplement « la capacité à produire ou modifier les résultats ou effets organisationnels »¹.

Selon Mintzberg le pouvoir quand il consiste à modifier le comportement de quelqu'un est un sous-ensemble du pouvoir en tant que production de résultats. Donc définir le pouvoir uniquement en termes de capacité à modifier des comportements semble rapprocher le pouvoir de la notion de manipulation plutôt que de production de résultats.

« Le pouvoir serait synonyme de politique. Or la politique serait un sous-ensemble du pouvoir et Mintzberg y voit un pouvoir (informel, illégitime) par nature »². Maillet (1989) s'intéresse également à la production de résultats et retient cette définition qui fait du pouvoir un moyen d'arriver au résultat escompté, en vertu d'une relation déséquilibrée entre deux acteurs. Cette définition met l'accent sur le résultat, ainsi que sur les moyens utilisés pour y arriver.

Goguelin (1989) définit le « pouvoir réel » d'un individu comme la somme de trois pouvoirs (le pouvoir de droit officiellement attaché à un statut ; le pouvoir de fait qui est attaché à la possession d'une compétence et le pouvoir de reconnaissance dont l'expression est le charisme). Ainsi,

¹ H.Mintzberg opcit p 39

² Idem p 40

la définition que Max Weber (1932), donnait du pouvoir, en ne considérant que le pouvoir de droit qui doit être complètement reconsidérée.

Le pouvoir de A sur B n'est plus la capacité d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A, mais la possibilité pour A d'infléchir le comportement de B dans un sens qui soit globalement favorable à l'organisation (la seconde définition englobe la première).

3. *Pouvoir et influence*

Le terme influence est souvent utilisé comme synonyme de pouvoir. Mintzberg (1986) considère l'influence comme étant synonyme du pouvoir et utilise indifféremment l'un ou l'autre des deux termes.

Le dictionnaire le pouvoir comme étant entre autres choses « le fait d'avoir le contrôle, l'autorité ou l'influence » et l'influence entre autres choses est le « pouvoir de modifier autrui ». On peut considérer l'influence comme un processus, dont l'objectif est d'obtenir l'accord d'une autre personne. Les fondements d'un tel processus reposent sur le pouvoir et l'autorité. En ce sens, le pouvoir correspond à un potentiel d'influence.

Dès 1959, French et Raven, inspirés par Max Weber, distinguent plusieurs types d'influence en fonction des bases de relations différentes. Par influence dans une relation entre deux personnes A et B, ils signifient que l'une des deux, B par exemple, change une part de son comportement à la suite d'une action spécifique de A. Le pouvoir est ainsi appréhendé comme la possibilité de déterminer, orienter ou diriger la conduite des autres, de ceux avec qui on est en relation.

3.1 L'autorité , precieuse alliée du pouvoir

Le statut du Dirigeant ou du manager et l'étendue supposée de ses pouvoirs ne son en aucun cas garants d'un bon fonctionnement des équipes en toutes circonstances

Le pouvoir et l'autorité sont des notions distinctes. Si le premier résulte d'un rang hiérarchique, l'autorité quand à elle s'acquiert et ne se décrète pas, elle relève davantage d'une transaction entre le manager et ses collaborateurs.

Pour assoir et renforcer cette autorité il ne s'agit pas d'exiger avec fermeté mais de convaincre et faire partager les objectifs afin d'obtenir le maximum d'adhésion.

« Quelques principes sont a respecter :

- Définir des règles de fonctionnement : les règles sont fixées, connues de tous et ne sont pas négociables par les collaborateurs. le manager peut, selon les circonstances s'en servir comme outil d'ajustement.
- Pas de management sans objectif s clairs : un collaborateur ne peut pas agir sereinement, s'engager, prendre des risque, s'il n'a pas une idée précise des résultats que son action doit produire, l'autorité du responsable se traduit dans sa capacité a justifier les objectifs à atteindre. l'autorité résulte alors du travail de réflexion et de conception en amont.
- L'autorité s'appuie sur la crédibilité : être manager c'est s'exposer au regard des autres et surtout de ses collaborateurs, le respect de soi est un gage de respect des autres , un manager qui laisse

voir du désintérêt ou du mépris pour ses collaborateurs ne génère pas de la motivation.

- Le manager est à l'écoute : c'est en tenant compte de la pluralité des canaux de communication que le manager recueille les informations pertinentes.

- L'autorité s'exerce dans la confiance : le management d'une équipe est efficace quand les objectifs rassemblent les énergies, quand les pratiques communes facilitent la cohésion »¹.

3.2 La prégnance de la dimension humaine dans la direction et le pouvoir

Dans l'approche classique du pouvoir la relation « employeur/employé » « chef/subordonné » reste très linéaire, le subordonné a un rôle passif, il accepte ou non les ordres « il se soumet ou se démet ».

« Avec l'école des relations humaines, l'analyse du pouvoir intègre la dimension humaine dans la direction et le pouvoir : il y'a interrelation entre subordonné et chef et influence réciproque entre les acteurs de l'organisation »².

Dans cette approche, le pouvoir n'est plus la capacité de droit à imposer quelque chose à quelqu'un, mais une relation dynamique entre le subordonné, le chef, et la situation à prendre en compte. on peut identifier trois missions de direction au sein des organisations :

- Une mission économique : la mission première du dirigeant est d'élaborer un projet productif en intégrant toutes les

¹ Roland Labregere op.cit p 21,22

² Jean Luc Charron et al op.cit p 48-49

contraintes internes et externes de l'entreprise (financières, structurelles, stratégiques,...) .

- Une mission humaine : la direction doit obtenir la confiance de tout les intervenants au projet productif, elle doit assurer la cohésion sociale au sein de l'entreprise, et avec les partenaires de l'entreprise , en prenant en compte la responsabilité sociale de cette dernière.

- Une mission intégratrice : les dirigeants doivent veillez a la compatibilité entre les missions économiques et sociales en choisissant une organisation adaptée.

SECTION 2 : LE FONDEMENT DU POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS

1. Sources de pouvoir et d'autorité :

a) Sources de pouvoir :

- Les pouvoirs découlant de l'organisation :

De l'organisation proviennent trois sources de pouvoir

(1) Le pouvoir formel (légitime) :

Issu de la structure de l'organisation ce pouvoir augmente en intensité a la mesure ou la position du gestionnaire s'élève au sein de l'organisation, ce pouvoir confère a celui qui le détient l'autorité hiérarchique formelle.

Mais le pouvoir légitime n'a pas toujours le même visage selon le type d'organisation. Dans une organisation de type bureaucratique, le pouvoir légitime de chaque membre est chose bien définie et connue de tous. Par

contre, dans une organisation de type plus organique, la chaîne hiérarchique est moins nettement définie.

« Comme le pouvoir lui-même est une forme d'influence, le supérieur qui possède le pouvoir formelle peut de trois façons différentes exercer une influence sur les travailleurs qui sont sous son autorité :

- Par la seule présence du supérieur sur les lieux de travail
- Par les directives qu'il donne
- Par les tâches qu'il distribue, les fonctions qu'il assigne et les changements qu'il apporte aux façons de travailler »¹

(2) *Le pouvoir de renforcement (de récompenser):*

Le pouvoir de renforcement, c'est ce pouvoir que détient la personne qui se trouve en mesure d'influencer, par l'octroi de récompenses, le comportement des autres employés. Ces derniers vont obtempérer, dans la mesure où ils accordent une certaine valeur aux récompenses offertes.

le pouvoir de récompenser est difficile à cerner en raison du mot « récompenser » lui-même. ce qui constitue une récompense aux regards du supérieur peut ne pas être perçu ainsi par l'employé qui en bénéficie. il revient donc à l'organisation de définir ce que représente une récompense et déterminer en vertu de quelle action elle doit être octroyée.

(3) *Le pouvoir de coercition :*

Dans l'organisation, le pouvoir de coercition est défini comme le pouvoir d'infliger des punitions au moyen de mesures disciplinaires, ainsi le seul fait qu'il est investi de l'autorité hiérarchique formelle, le supérieur

¹ d.lamaute et b. trueon op.cit p 18

possède un pouvoir de coercition qu'il peut exercer selon la latitude que lui donne la haute direction . Cependant il ne doit jamais faire une utilisation abusive de ce type de pouvoir sachant que la coercition comporte une triple connotation :

- La première revêt une dimension péjorative et veut que ce type de pouvoir soit l'arme du faible, ainsi le supérieur dont l'autorité formelle serait mise en doute peu tenter de rétablir la situation en utilisant la menace ou prendre des mesures disciplinaires sévères contre ses employés

- La deuxième renvoie à son caractère de légitimité, car elle fait ressortir le véritable caractère légitime de coercition, vue sous cet angle la coercition est acceptée par les employés comme une mesure visant à corriger chez eux un comportement déviant

- La troisième connotation renvoie au caractère impopulaire de la coercition et la présente comme étant injuste, même si un employé est fautif il accepte la mesure disciplinaire qui lui est imposée, toutes formes de punition demeurent et demeureront injustes et trop sévères à ses yeux.

- Cependant, même si la coercition revêt un caractère légitime, le supérieur doit éviter qu'elle devienne injuste. Ainsi il doit savoir qu'une mesure coercitive ne peut être appliquée que si deux catégories de faits sont prises en considération

1. Les faits atténuants qui servent à atténuer la portée du comportement déviant reproché aux travailleurs.

2. Les faits aggravants qui intensifient la gravité du comportement reprochée aux travailleurs.

- **Les pouvoirs de sources personnelles**

Il existe deux types de pouvoir provenant de sources personnelles ou intrinsèques :

Le pouvoir d'expertise et le pouvoir charismatique.

a. **Le pouvoir d'expertise :**

« Le pouvoir d'expertise du supérieur lui est personnel, dans la mesure où les connaissances techniques qu'il possède et qui caractérisent ce pouvoir sont reconnues par ses pairs, ses collègues ou ses employés.

Le supérieur doit posséder les connaissances techniques qui lui permettront de guider ses employés, de les rassurer, et de les diriger efficacement, soulignons toutefois que le fait de détenir ces connaissances ne garantit pas automatiquement le respect de la part des employés, encore faut-il que le supérieur sache les utiliser et les transmettre. Un supérieur efficace devrait utiliser son pouvoir d'expertise en appliquant trois grandes catégories de règles : la règle des 3R, la règle des 3E, et la règle des 3D, Une explication de ces différentes règles permettra d'en saisir la portée »¹.

¹ D.Lamaut Et B. Trugeon op.cit p 21-22

Tableau N°3-1 les règles d'explication du pouvoir d'expertise par le supérieur

La règle des 3R	La règle des 3E	La règle des 3D
<p><u>Rassurer</u></p> <p>Il doit montrer a ses employé que lorsqu'un problème les concerne plusieurs solutions sont envisagées et le choix final ne les désavantagera pas nécessairement</p>	<p><u>Encourager</u></p> <p>Il doit non seulement aider les employés performants à persévérer, mais aussi encourager les employés performants à maintenir et à accroitre leur rendement.</p>	<p><u>Diriger</u></p> <p>Il doit faire comprendre a ses employés à l'importance des objectifs et les diriger</p>
<p><u>Renseigner</u></p> <p>Une partie du pouvoir d'expertise provient de l'information qu'il détient. Il doit utiliser cette information avec discernement</p>	<p><u>Endosser</u></p> <p>Il doit endosser en certaine circonstance le mauvais rendement qu'enregistrent ses employés</p>	<p><u>Dynamiser</u></p> <p>Il doit insuffler l'énergie nécessaire a son équipe de travail et être un model pour eux</p>
<p><u>Respecter</u></p> <p>Le supérieur doit comprendre que les employés ne possède pas nécessairement ses</p>	<p><u>Ecouter</u></p> <p>Le supérieur doit écouter ses employés, pas seulement leurs doléances mais aussi</p>	<p><u>Defendre</u></p> <p>Il peu arriver que malgré les effort les travailleurs</p>

compétences ni son leurs conseils	échouent, c'est au
expérience, il doit respecter	supérieur
les différences entre les	d'expliquer les
individus, les guider et les	raisons de cet
former pour pour leur	échec, et appuyer
permettre d'atteindre le	les employés
rendement qu'on attend d'eux	

Source : D.lamaute et B.trugeon «de la supervision a la gestion des rh »
 edition chenerie 4^e edition 2015 p 22

b. Le pouvoir charismatique :

Un être qui a du charisme est un être capable d'attirer a lui les autres personnes, trois réalités caractérise ce pouvoir :

1. On ne possède ce pouvoir que lorsqu'il nous est reconnu et nous est accordé par une personne ou un groupe de personnes
2. Les personnes qui reconnaissent ce pouvoir a quelqu'un se soumettent a son influence de façon volontaire.
3. Du seul fait qu'elles se soumettent de façon volontaire a cette influence, ces personnes ressentent une véritable confiance envers cet être , elles sont prêtes a accomplir pour lui les actions qu'il leur demande

2- Influence et fragilité des sources de pouvoir

2.1 Les influences internes et externes :

« L'idée reçue d'un patron omniprésent qui détient tous les pouvoirs n'est en réalité qu'un cas particulier. La réalité est beaucoup plus complexe du

fait rappelons le que l'entreprise n'est pas l'incarnation d'une communauté d'intérêt et d'objectifs. Le pouvoir du dirigeant est l'expression d'un rapport de force a un moment donné résultant d'influences internes et d'influences extérieurs a l'entreprise, parmi les détenteurs d'influence figurent en premier lieu les propriétaires du capital, qui lorsqu'ils ne gèrent pas , font partie du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, les fournisseurs , les clients, les organisations syndicales , les pouvoirs publics possèdent également un pouvoir d'influence »¹ .

A l'intérieur de l'entreprise les pressions peuvent venir des membres de la direction générale, des cadres, des salariés et de leurs représentants. Entre ces différents détenteurs d'influence peuvent se nouer des coalitions qui dessinent les contours du pouvoir réel exercé par les dirigeants.

2.2 Reconnaissance formelle et informelle de l'autorité:

« On peut illustrer notre propos avec trois situations typiques , ainsi le patron d'une PME est largement dépendant de son client-donneur d'ordre . un P-DG , désigné mandataire social par les actionnaires d'une société , est sous le contrôle direct de ces derniers . le directeur d'un établissement public peut se heurter a l'opposition de ses salariés qui chercheront a faire pression sur lui par l'intermédiaire de son ministère de tutelle....

L'autorité formelle est donc nécessaire, mais non suffisante, le savoir, les compétences, la prise de décisions, les réseaux de relations sont autant de sources de pouvoir qu'un dirigeant doit savoir mobiliser pour asseoir son autorité au sein de l'organisation et vis-à-vis des acteurs externes. A défaut, et bien qu'il soit légitime en droit, le dirigeant risque de voir son autorité

¹ P.Charpentier op.cit page 221

contestée dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur. Les changements fréquents à la tête de certaines grandes entreprises publiques en sont une bonne illustration »¹.

3- Les jeux du pouvoir dans l'organisation

3.1 Le poids de l'organisation

M. Crozier et E. Friedberg ont défini l'organisation comme « un instrument que des acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs »²

Tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres ce système qui se donne sans cesse des nouveaux objectifs est donc en continuel changement. Il a besoin d'ajustements permanents qui se font par le biais des relations entre les membres qui cherchent à reconstruire l'ensemble mis ainsi en mouvement.³

« Pouvoir et organisation sont donc indissolublement liés : des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir ; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement leurs négociations »⁴.

D'autre part, « les structures et les règles gouvernant le fonctionnement officiel d'une organisation déterminent les lieux où des relations de

¹ P. Charpentier op.cit page 222

² CROZIER M. & FRIEDBERG E. op.cit page 196

³ Philippe Bernoux « Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques » édition du Seuil 6^{ème} édition 1985 p

⁴ Crozier M Et Friedberg E op.cit page 65

pouvoir pourront se développer, elles créent des zones d'incertitude organisationnelles que les individus ou les groupes tenteront tout naturellement de contrôler pour les utiliser dans la poursuite de leurs propres stratégies, et autour desquelles se créeront des relations de pouvoir. Plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu sera cruciale, plus celui-ci disposera de pouvoir »¹

Les sociologues March et Simon avaient clairement démontré que la abondance des facteurs intervenants dans la gestion d'une entreprise est telle que l'on se trouve en permanence plutôt dans une juxtaposition de rationalités limitées plus ou moins cohérentes que dans un ensemble complètement maîtrisé. En d'autres termes, l'état même des incertitudes de la technique, du commercial ou de la structure d'organisation ouvre en permanence un jeu possible entre les acteurs du système des rapports humains. Le pouvoir de se faire écouter et d'arriver à ses fins particulières peut provenir de l'état même de la structure. Ce serait en fait par ce que l'on est en situation d'interactions obligées dans le travail : ingénieurs et subordonnés, chefs et adjoints, collègues entre eux..., et que certains peuvent contrôler des sources d'incertitude pour d'autres qui doivent travailler avec eux, que l'on aurait du pouvoir. Plus une structure est incertaine sur ses moyens financiers, techniques et organisationnels, plus il y a de pouvoir à prendre.

¹ Crosier M Et Fridberg E opcit page 24

3.2 Jeux du pouvoir :

Deux problématiques contradictoires retiennent notre attention et favorisent notre compréhension de la dimension des jeux de pouvoir dans l'organisation

La première vision consiste au rôle de l'acteur en fonction des attentes associées à sa position. C'est là que réside la limite de l'analyse organisationnelle en matière de rôle à tenir au sein de l'organisation.

Cette vision laisse supposer que le comportement des individus est réduit aux attentes de leur rôle. Toute déviance est alors jugée comme anormale et traduit un défaut de compréhension du rôle.

La deuxième approche considère l'acteur comme un agent tout à fait actif et stratégique. Ainsi, pour pouvoir restituer aux individus leur statut d'acteurs, M. Crozier et E. Friedberg fondent leur problématique sur le concept de jeu pour appréhender les phénomènes de pouvoir. Voici ce qu'ils disent : « Le jeu pour nous est beaucoup plus qu'une image, c'est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant leur liberté »¹. Cette approche est identique à celle de H. Mintzberg (1986), pour qui le système des politiques de l'organisation (les systèmes informels), consiste en un ensemble de « jeux » qui ne sont pas sans contraintes. Ces jeux suivent des règles.

Le joueur qui veut gagner devra accepter les contraintes qui lui sont imposées et respecter les règles du jeu. En effet, tout acteur qui utilisera le pouvoir dont il dispose pour accroître ses avantages face aux autres est

¹ Crosier M Et Fridberg E opcit page 386

contraint d'une certaine façon par certaines limites. Car pour qu'il puisse continuer de disposer de son pouvoir, il lui faut respecter « les règles du jeu».

Un acteur ne peut exercer du pouvoir sur autrui et le « manipuler » qu'en se laissant « manipuler » en retour et en le laissant exercer du pouvoir sur lui. Ces règles viennent limiter son arbitraire et structurer ses négociations avec les autres. Or ces « règles du jeu organisationnel » deviennent contraignantes pour tous les participants car elles s'appuient sur une source d'incertitude qui s'impose à tous, à savoir la possibilité de survie de l'organisation et donc de leurs capacités à jouer (Ph. Bernoux, 1985).

Ainsi on peut considérer le fonctionnement d'une organisation comme le résultat d'une série de jeux auxquels participent les différents acteurs organisationnels compte tenu des exigences et des règles qui se jouent dans l'organisation (M. Crozier et E. Friedberg, 1977). Les règles formelles et informelles de ces jeux délimitent un éventail de stratégies rationnelles, c'est à-dire gagnantes qu'ils pourront adopter s'ils veulent que leur comportement dans l'organisation serve leurs espoirs personnels, ou du moins ne les contrarie pas.

3.3 Les treize jeux de pouvoir selon Mintzberg

Tableau N° 3-2 les treize jeux de pouvoir

Nature du jeu	Forme du jeu
Jeux pour contrer l'autorité	Jeux de l'insoumission
Jeux pour contrer l'opposition à l'autorité	Jeux pour combattre l'insoumission

Jeux pour construire les assises du pouvoir	Le jeu du parrainage Le jeu de la construction d'alliances Le jeu de la construction d'empires Le jeu de la budgétisation Le jeu des compétences spécialisées Le jeu de l'autoritarisme
Jeux pour vaincre les rivaux	Le jeu de bataille entre les directeurs de la ligne hiérarchique et
Jeux pour mettre en place des changements organisationnels	Le jeu des candidats à un poste stratégique

Source :

Marie-Caroline

Heïd

« Les relations de pouvoir dans l'organisation » REC janvier 2013

page 02-03

Les jeux de l'insoumission

Ce jeu se joue par les acteurs du centre opérationnel pour résister au autre en utilisant plusieurs moyen comme la révolte, la la contestation, Ces acteurs refuse d'obéir a l'autorité

Les jeux pour combattre l'insoumission

Ce jeu se jour sur les niveaux hiérarchiques supérieurs pour contrer l'insoumission.

Plusieurs moyens sont utilisés comme : renforcer l'autorité, améliorer le système de contrôle, imposer des règles plus strictes, et infliger des sanctions plus lourdes.

Le jeu du parrainage¹

Tous les types d'acteurs sont concernés par ce jeu de pouvoir

Cette relation repose sur un contrat implicite de loyauté entre ces deux membres (employé et supérieur hiérarchique). Souvent, le transfert du pouvoir se fait en contrepartie d'un échange de service.

Le jeu de la construction d'alliances

Se joue entre pairs (managers, centre opérationnel). ce jeu consiste à mettre en place des contrats implicites de soutiens mutuels.

Le jeu de la construction d'empires

Les managers de la ligne hiérarchique utilisent ce type de jeu qui se joue individuellement. Ce jeu est développé par un individu isolé qui cherche à étendre son pouvoir sur d'autres membres de l'organisation en dehors de son champ de compétence ou de responsabilité. Cette recherche du pouvoir s'accompagne de la volonté de contrôle sur différentes unités de l'organisation.

Le jeu de la budgétisation

les responsables d'unités (managers de la ligne hiérarchique) cherchent à augmenter les budgets qui leur sont alloués. Du budget dépend le nombre de postes créés, et donc la zone de pouvoir du responsable.

Les jeux de la compétence spécialisée

les membres de l'organisation s'appuient sur le savoir des experts et leur connaissances spécifiques pour asseoir leur pouvoir sur les

¹ : Marie-Caroline Heïd « Les relations de pouvoir dans l'organisation » REC janvier 2013
page 04

subordonnés. Pour être reconnu par les autres membres de l'organisation comme un spécialiste Ils s'efforcent de rendre leur compétence mythique et inaccessible aux autres membres de l'organisation d'un niveau inférieur.

Le jeu de l'autoritarisme

managers-experts-hiérarchie exerce de l'autorité sur des personnes qui n'en ont pas. Leur comportement consiste à considérer avec condescendance les autres membres de l'organisation soumis à leur influence.

Le jeu de bataille entre les directeurs de la ligne hiérarchique et ceux des fonctions du support logistiques ou de la technostructure

La ligne hiérarchique joue contre le personnel du support logistique ou technostructure. le but du jeu est de renforcer le pouvoir des cadres d'une partie spécifique de la structure. L'objectif est de conforter la position d'un ensemble de personnes ou d'une fonction au sein de la structure et non pas d'augmenter le pouvoir personnel d'un individu.

Le jeu de la rivalité entre deux camps¹

Joueurs : 2 unités, 2 personnes, 2 missions, etc.

Moyens : jeu en deux temps, un premier temps de construction d'empires et d'alliances. Un second temps d'affrontements. L'objectif est de prendre le contrôle du pouvoir sur l'autre camp.

Le jeu des candidats à un poste stratégique

c'est une combinaison de plusieurs jeux tels que les jeux d'alliances, de camps rivaux. C'est l'ensemble des actions développé par

¹ Marie-Caroline Heïd op.cit page 06

un individu ou un groupe pour promouvoir un changement stratégique de l'organisation en s'appuyant sur d'autres jeux. Quand deux personnes s'affrontent et ont chacun leurs défenseurs, un troisième se présente au milieu, il sera aimé de tous et tire ainsi partie des autres jeux.

Le jeu du coup de sifflet

une personne en bas de la hiérarchie (centre opérationnel).

Quand un employé du centre opérationnel (bas de la hiérarchie) porte une information sur un comportement illégal ou amoral d'autres membres de l'organisation à des détenteurs d'influence extérieure, il remet en cause la légitimité de ceux dont les comportements sont déviants.

Le jeu des jeunes « Turcs »

Les acteurs de ce jeu (petit groupe proche du pouvoir central) visent un changement radical de l'organisation et de sa structure. C'est une forme de rébellion contre le pouvoir établi au sein de l'organisation. Par jeunes « Turcs » on entend en général des cadres de niveau intermédiaire qui désirent accéder au niveau le plus élevé de pouvoir. L'objectif ici est d'isoler le leadership et de remettre en question le pouvoir légitime.

SECTION 03 : L'APPORT DU POUVOIR DANS L'ANALYSE DE LA RELATION D'EMPLOI

1. Limites des approches contractualistes en matière d'autorité dans la relation d'emploi :

L'article d'Alchian et Demsetz (1972) est considéré comme fondateur des théories contractualistes de la firme, il est une réponse au « défi radical » que résume la question provocatrice posée par Maglin 1970 « a quoi servent les patrons » la réponse d'Alchian et Demsetz consiste à justifier la présence d'un agent détenteur du « droit de contrôle » ainsi que le droit à la créance

résiduelle par le problème de la production en équipe. « C'est pour faire face à l'impossibilité de mesurer les contributions individuelles par la production -l'output- qu'il faut faire appel à un contrôleur chargé d'évaluer les efforts individuels – input- empêchant de ce faire les comportements de « free riding » dans l'équipe. Le rôle de l'entrepreneur capitaliste est ainsi reconnu par les deux autres, de même que la nécessité qu'il détient un certain nombre d'attributions : celle de signer des contrats, de donner les ordres et de contrôler le travail, de fixer les rémunérations ...etc »¹ .

La fameuse comparaison de la relation entre employeur et employé à une relation entre un épiciers et son client confirme que le « commandement hiérarchique » est assimilable à une commende commerciale. Autrement dit pour Alchian et Demsetz il n'y a pas plus de pouvoir au sein de la firme qu'au sein du marché.

le positionnement de la TI vis-à-vis de la relation d'emploi n'est certes pas étonnant. « Les hypothèses adopter reste très proche de celle de la théorie neo- classique standard ; l'individu est considéré comme doté d'une rationalité substantive et illimitée et dispose donc des capacités calculatoire nécessaires pour envisager les mécanismes d'incitation que constituent les contrats. De ce fait, les contrats sont dit « auto exécutoires » (self –enforcing) car ils doivent souscrire à une double contraintes ; celle de participation qui garantît que les parties s'engagent dans la relation, car elle est au moins aussi avantageuse que les autres alternatives. est celle d'incitation qui garantît que les parties exécutent leurs engagements »² .

¹ Baubry .b et tinel.b « une analyse theorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme » revue economique vol 54 n°2 2003 page 16

² Brousseau et glachant « Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique » revue d'economie industrielle vol 92 N° 01, 2000 p 28-29

A partir de la, on voit bien que les désaccords sont évacués *ex ante* de toute relation contractuelle, et en particulier de la relation d'emploi.

« Le second courant constitutif de l'économie des contrats, la théorie des contrats incomplet TCI est plus éloigné des prémisses de la théorie standard. En particulier »¹, « les contrats ne peuvent être optimisés *ex ante* du fait de leur incomplétude mais ils sont susceptibles d'être complétés au fur et à mesure du déroulement de leurs exécutions »². « C'est une présentation qui correspond bien à la relation d'emploi, de ce point de vue, le commandement que l'on retrouve entre un employeur et un employé est considéré comme un dispositif d'adaptation du contrat dans le sens de son optimisation. La différence avec la TI provient du fait que celui qui a ce droit de compléter le contrat est bien détenteur d'un pouvoir »³ exercé sur l'autre partie contractante. si c'est le détenteur du capital qui exerce ce pouvoir, c'est pour une double raison.

La première raison est d'ordre positif. C'est que l'employeur peut priver l'employé de l'accès aux actifs non humains dont il a la propriété, ce qui l'empêcherait de déployer son activité. On peut parler de pouvoir car il y a une asymétrie.

« La seconde raison est d'ordre normatif. La possibilité pour le propriétaire du capital de disposer du pouvoir de compléter le contrat est justifiée par l'importance de l'investissement qu'il effectue. le sous investissement est moins pénalisant s'il provient des employés »⁴.

¹ Brousseau et Glachant op.cit p 30

² Favereau et Picard 1996 p 452

³ Baudry et Tinel op cit page 233

⁴ Hart et Moore 2005 p 677

Pour nous résumer, si l'on peut dire que la TI est une théorie « sans pouvoir ni autorité », il faut alors dire que la TCI est une théorie « du pouvoir sans autorité »

Nous allons maintenant aborder, toujours sous ce même angle, la théorie des couts de transaction TCT, qui constitue le troisième corpus rattaché aux approches contractualistes de la firme.

Williamson, l'auteur de la TCT, porte une grande attention au terme par lesquels il désigne la relation d'emploi. Il rejette le terme de pouvoir¹ et adopte celui d'autorité associé à la hiérarchie qui désigne la firme comme structure de gouvernance distinct du marché. Au-delà de l'indication donnée par cette précision lexicale, le cadre théorique dans lequel se déploie l'analyse de la relation d'emploi suggère aussi un enrichissement vis-à-vis des autres approches contractuelles.

« En conséquence de ce cadre théorique, Williamson introduit l'incomplétude « au sens fort » au cœur de sa théorie et rattache sa conception de la relation d'emploi devant l'impossibilité de prévoir à l'avance le contenu du contrat entre un employeur et un employé, celui-ci est placé dans une situation où il accepte d'effectuer ce que lui demande l'employeur dans les limites d'une zone d'acceptation »². « la relation d'emploi est bien marquée par ce que Williamson appelle la disparité fondamentale entre l'employeur et l'employé. Cette relation supérieur/subordonné est spécifiée par le droit, elle est l'objet d'un contrat relationnel très différent du contrat commercial par la

¹ Williamson, O « les institutions de l'économie » Paris Inter édition 1994 p 282

² Hervé Charmetant « distinguer le pouvoir de l'autorité par la légitimité » L'Harmattan n°62 2012 page 53

durée qu'elle implique. Tous ces éléments convergent pour indiquer que la TCT semble analyser la relation d'emploi en termes d'autorité »¹.

Les caractères de la relation d'autorité semblent donc bien présents dans l'analyse de la relation d'emploi par Williamson, mais selon nous, dans un sens fonctionnaliste qui dénature cette relation, d'une part, le commandement hiérarchique permet de répondre aux limites de la rationalité individuelle par la centralisation de l'information. D'autre part il est la garantît de la limitation des comportements opportunistes des employés. En particulier, le règlement interne des conflits par les détenteurs de l'autorité et promu comme étant la forme la plus efficiente.

2. L'économie des convention : contribution a une theorie institutionnaliste de l'autorité dans la relation d'emploi

Le parti-pris de notre approche conventionnaliste de l'autorité vise précisément a rendre compte des dimensions hétéronome et normative d'une part, collective et pluraliste d'autre part, que sous-tend la notion même d'autorité de façon a la distinguer de celle de pouvoir.

« La différence entre approche conventionnaliste de l'autorité dans la relation d'emploi et les approches contractualistes se cristallisent autour de trois éléments principaux :

1. Tout d'abord , ce qui est commun a l'économie des contrats est de faire reposer le pouvoir dans la relation d'emploi sur le fondement réel , pour alchian et demsetz , la propriété des actifs non humaine pour la TCT ...etc. a chaque fois le pouvoir apporte une solution au problème posé et relève d'un processus d'optimisation

¹ Williamson op.cit p 260

2. Ensuite, supposer que l'individu agit dans le cadre de rapport de pouvoir implique nécessairement qu'il soit calculateur. même chez Williamson c'est finalement un mélange de promesses et de menaces qui expliquent la relation d'emploi. Le résultat n'est pas sans conséquences, autrement dit la légitimité n'est fait donné et il faut bien plutôt parler de légitimation »¹.

3. « Enfin, la rationalité a l'œuvre dans l'économie des contrats et définie hors de tout contexte ce qui confère à l'approche contractuelle un caractère universaliste. Au contraire, l'introduction de jugement aboutit à donner une définition située de la rationalité. ce qui est rationnel voir même raisonnable reçoit un contenu daté et localisé et non pas universel, c'est pourquoi la relation d'emploi doit être l'objet d'une analyse contextualisée »²

« Les présentations de la relation d'emploi par l'économie des contrats montrent qu'elle considère l'économie selon le sens « formel » pointé par polanyi »³ . Cette position s'exprime dans l'optimalité, la temporalité et l'universalisme que sous-tend l'analyse de cette relation. C'est traits caractéristiques des développements contractualistes que l'on retrouve dans bien d'autre domaine , montrent bien la continuité avec le paradigme standard . au contraire, la perspective de l'économie des convention indique qu'elle se rattache à la conception d'une « économie » prise dans son sens « substantif ». selon ce point de vue l'analyse de la relation d'emploi s'ouvre à la contingence historique, au processus de la transformation et au pluralisme qu'implique la diversité des contextes.

¹ Hervet Charmettant op.cit p 56

² Postel « l'incertitude, rationalité, et institution. Une lecture croisée de keynes et simon » revue économique vol 59 n°2 2008 p 278

³ Polanyi .K « la fallace économique » le bulletin du mauss n°18 1986 p 15

3. Légitimité de l'autorité et désaccords dans le cours de la relation d'emploi

« Parler de convention constitutive de la subordination peut sembler abusif puisque la subordination reçoit *a priori* une définition juridique à travers le contrat de travail »¹. Cependant, la relation d'autorité ne procède pas d'une simple application de ce lien juridique de subordination mais plutôt de son «interprétation » dans le cadre où elle prend place, en particulier parce que la validité de la hiérarchie et de la subordination qui s'y instaure est soumise à des contraintes de légitimation, renvoyant à des représentations conventionnelles.

La légitimation de l'ordre hiérarchique :

Les organisations productives créent effectivement des ordres internes basés sur un principe hiérarchique de subordination dont la mise en œuvre est conditionnée à des contraintes de justice. Les individus impliqués dans une relation d'autorité sont soumis à des contraintes de justification de leurs actions, c'est-à-dire qu'ils doivent pouvoir justifier l'existence de statuts différenciés auxquels sont associés des pouvoirs plus ou moins importants.

« L'autorité implique effectivement des attentes sur les comportements du supérieur formées par le subordonné – et inversement – qui doivent pouvoir être explicitées lorsqu'il en est besoin. Ces attentes sont contraintes par des principes de justice dont le respect garantit que soit justifié le fait que certains commandent et d'autres obéissent et que l'ordre hiérarchique interne ne corresponde pas à un état d'asservissement

¹ Bernard Baudry, Hervé Charmettant « la relation d'autorité employeur-employé une approche conventionnaliste » Revue économique – vol. 58, N° 5, septembre 2007 p 1019

permanent, contraire aux principes constitutionnels de nos société »¹. C'est la question de la légitimité de la hiérarchie et de la subordination et qui engage les justifications dont chacun peut se saisir pour reconnaître la validité de ce fait institutionnel de l'autorité.

La reconnaissance de l'autorité, c'est-à-dire la légitimité de l'ordre hiérarchique aboutissant à des rapports de subordination, est donc bien liée au fait que l'apport au bien commun et la responsabilité sont des fonctions croissantes du rang hiérarchique. Ces contraintes de justification renvoient à des représentations conventionnelles, telles que celles portant sur la «qualification» des individus comme mesure de leur contribution ou celles portant sur le régime de responsabilité entre un subordonné et son supérieur, qui sont plus ou moins fortement objectivées dans le droit. On peut finalement affirmer que la légitimité est conventionnelle du fait de son caractère de croyance collective. C'est ce qui ressort clairement des propos de Kenneth Arrow : « En définitive, il me semble que l'autorité est viable dans la mesure où elle est le nœud d'espairs convergents. Un individu obéit à l'autorité parce qu'il pense que les autres obéiront. »². Il ajoute que «l'accent mis sur la convergence des espoirs comme source d'autorité implique sa fragilité»³ Les désaccords au sein de l'ordre hiérarchique interne aux organisations productives, en tant qu'élément de contestation de la croyance collective en l'autorité, sont donc une source d'instabilité qu'il nous faut maintenant intégrer dans le cadre de notre théorie conventionnaliste de l'autorité.

¹ Alain supiot « Critique du droit du travail » coll Les voies du droit revue Droit et société, n°33, 1996 p 110

² Kenneth Arrow "les limites de l'organosation" edition PUF 1976 p. 92.

³ Kenneth Arrow opcit p. 93.

Une analyse conventionnaliste des désaccords dans la relation d'emploi :

Un désaccord intervenant dans le cours de la relation d'autorité consiste toujours à une remise en cause de la légitimité donc elle est porteuse, c'est à dire qu'il atteint la reconnaissance de l'ordre hiérarchique et des rapports de subordination. il faut donc placer au centre de l'analyse la « critique » de l'ordre hiérarchique, entendue au sens de dévoilement d'un écart de jugement sur les justifications conventionnelles de la subordination. « La prise en compte de la légitimité de l'autorité permet ainsi de rabattre le désaccord sur la critique et d'ouvrir l'analyse à des enrichissements permettant de dépasser le triple réductionnisme des théories contractuelles »¹.

Le modèle conventionnaliste de la relation d'emploi est susceptible de dépasser les limites des théories contractuelles à ces trois niveaux.

En premier lieu, l'existence d'un ordre hiérarchique qui sous-tend l'instauration du principe de la subordination aboutit à porter l'attention sur la dimension collective des conflits. Même limités à un conflit entre un supérieur et son subordonné. Les statuts conférés au sein de l'organisation productive sont ainsi une facette essentielle de l'identité sociale avec laquelle les parties prenantes du conflit en viennent à exprimer leur désaccord. C'est par ce biais de la constitution de collectifs sur la base d'une identité commune que la perspective conventionnaliste ouvre la voie à la prise en compte de désaccords collectifs de taille variable.

En second lieu, la notion de critique met l'accent sur la dimension normative que recèlent, nécessairement, les désaccords puisqu'elle n'existe

¹ Bernard Baudry Et Hervé Charmettant « la relation d'autorité employeur- employé » cain info , revue economique 2007/5 vol 58 page

qu'en rapport avec la pluralité des représentations de l'exercice « juste » et « normal » de l'autorité.

La clôture du désaccord est dans la réalité – évidemment – beaucoup plus graduelle et diverse que la seule modalité de rupture de la relation. Elle doit être reliée aux deux variables précédentes, c'est-à-dire qu'elle dépend de la taille du conflit ainsi que de la gravité de la remise en cause de l'autorité. Ainsi le litige engage un processus au terme duquel les membres de l'organisation sont « remis à leur place », autrement dit où les états de grandeur sont confirmés ou réajustés de façon à lever les doutes sur les positions dans l'ordre hiérarchique. Si l'atteinte à la légitimité de l'ordre hiérarchique est plus profonde, la hiérarchie est mise en demeure de prouver qu'elle est équitable de façon à réinstaurer la reconnaissance de la justice dont elle fait montre dans l'exercice de l'autorité. « Dans tous les cas, le cadre de la relation d'autorité fait ressortir une forme privilégiée de dénouement du conflit qui correspond au pouvoir d'arbitrage que détient le supérieur hiérarchique »¹. « Il est ainsi fréquent que les membres d'une organisation fassent appel à un niveau hiérarchique supérieur pour trancher dans le débat qui les oppose. Mais cette clôture du désaccord suppose que cette prérogative « d'avoir le dernier mot » ne soit pas contestée, ce qui renvoie à la légitimité du supérieur hiérarchique et donc limite sa validité »². Cette action d'arbitrage inclut la mise en œuvre du pouvoir disciplinaire, par laquelle la hiérarchie indique quels comportements sont répréhensibles, et par là même, quels comportements sont attendus. Là encore, les sanctions sont soumises à une condition de légitimité pour mettre fin au désaccord.

¹ Bernard Baudry Et Harve Charmettant opcit page 1024

² Simon « Reason in Human Affairs» Stanford University Press 1983 p. 115

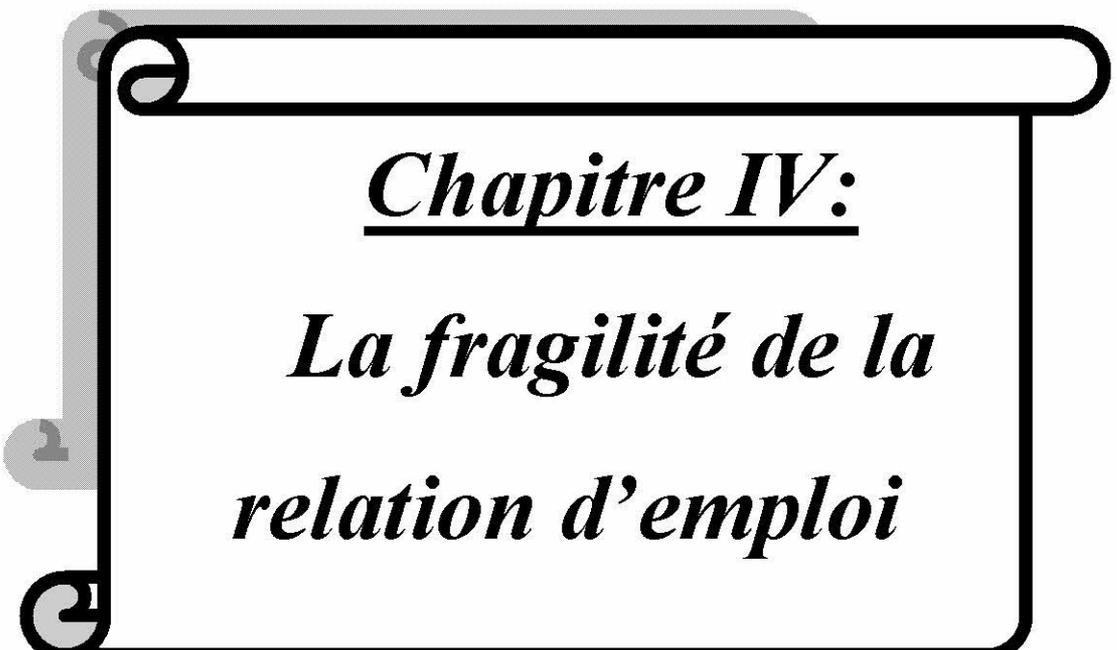
Le désaccord peut se clore ainsi très rapidement lorsque l'explicitation des termes de la critique suffit à l'éteindre, en levant le quiproquo qui en est à l'origine. Les « procès d'intention », expression qualifiant les soupçons qu'éveillent des actes ou des propos, peuvent s'achever ainsi après que chacun s'est « expliqué ». À l'autre extrême, un arbitrage, même judiciaire, peut ne pas arriver à apaiser la critique sur le fond mais seulement à la faire taire, instaurant un climat de tensions pouvant déboucher sur une nouvelle expression du désaccord à la première circonstance favorable. Cette notion d'épreuve ouvre sur une analyse dynamique des conventions d'autorité, en voyant comment ces conventions sont explicitées, réaffirmées ou au contraire durablement dénoncées et supplantées par d'autres, au cours des conflits. La prise en compte des désaccords dans la relation d'autorité aboutit aussi à aborder sous un angle novateur l'analyse de l'efficacité de ce mode de coordination.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

En guise de conclusion, Le pouvoir ne saurait être assimilé à celui qui détiendrait une autorité établie. Ce n'est rien d'autre que le résultat de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitude pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations ou tractations avec les autres participants. C'est donc une relation qui est toujours liée à une structure de jeu : les acteurs n'ayant pas les mêmes objectifs ou intérêts, l'exercice du pouvoir recouvrera des stratégies différentes selon les enjeux perçus par eux. Cette structure définit par ailleurs la pertinence des sources d'incertitudes que ceux-ci peuvent contrôler.

Le pouvoir n'a pas toujours bonne presse il est source de toutes les convoitises mais aussi source de conflits, dysfonctionnements, blocages et litiges, qu'il soit officiels ou officieux, le pouvoir est alloué, attribué, confié, mais aussi tenacement recherché et disputé.

La question du pouvoir demeure alors complexe et pose des problèmes difficiles à résoudre par une simple remise en cause, des sources des capacités d'action et d'influence. La réalité est riche d'exemple patents d'organisation qui faute de sources de pouvoir formelles, ont cédé la place à des jeux et des stratégies spontanés et non cadrés, mais qui sont incroyablement performants.



Chapitre IV:
***La fragilité de la
relation d'emploi***

CHAPITRE IV:

LA FRAGILITE DE LA RELATION D'EMPLOI

Introduction

Dans le contexte de crise, les entreprises ont d'abord cherché à minimiser leurs coûts de main-d'œuvre, en réduisant les heures de travail, en grignotant les statuts de travail et avantages sociaux consentis à leurs employés et en réduisant le plus possible leurs effectifs. De plus en plus, au fil des ans, les stratégies des employeurs (le gouvernement comme les entreprises privées d'ailleurs) se sont affinées, différentes formules étant mises en œuvre afin de réduire les coûts de main-d'œuvre. En résumé, les employeurs ont cherché à réduire, voire à éliminer, tout ce qu'ils percevaient comme des «rigidités» du marché du travail (statuts d'emploi réguliers ou permanents, avantages sociaux proportionnels aux revenus, etc.). les rigidités étant surtout associées aux emplois à plein temps.

Ce chapitre est structuré comme suit :

Section 1 : flexibilité, précarité et chômage

1. La flexibilité de l'emploi
2. La précarité de l'emploi
3. La relation d'emploi et le chômage

Section 2 : la rupture de la relation d'emploi

1. La démission
2. Le licenciement pour motif personnel
3. Le licenciement pour motif économique

Section 3 : la fin du travail

SECTION 1 : FLEXIBILITE, PRECARITE ET CHOMAGE

le chômage, la flexibilité et la précarité d'emploi fait partie de notre paysage social depuis plusieurs années, mais il n'est pas toujours facile de tracer les contours de la flexibilité et de la précarité, alors que l'on connaît assez bien les réalités associées au chômage. Les taux de chômage font l'objet des bulletins de nouvelles presque à tous les mois et un certain nombre d'études ont fait connaître la réalité vécue par les chômeurs.

1- La flexibilité de l'emploi :

Souvent les concept de flexibilité et de précarité sont confondus, alors qu'ils méritent d'être distingués.

il existe plusieurs formes de flexibilité (Flexibilité du travail, de l'emploi, flexibilité interne à l'entreprise, flexibilité externe, flexibilité défensive, flexibilité offensive).

« Il nous paraît nécessaire de distinguer quatre formes de flexibilité. La première forme est la flexibilité des coûts de main-d'œuvre. La deuxième renvoie au temps de travail. La troisième est la flexibilité d'emploi, qui touche les statuts d'emploi. Ces trois formes se traduisent souvent par des postes précaires. Enfin, la flexibilité dite «techno-organisationnelle» se manifeste dans les modes d'utilisation des équipements productifs, des technologies, des qualifications et des aptitudes des travailleurs dans la production »¹

3. La flexibilité des coûts de main-d'œuvre renvoie aux coûts reliés directement ou indirectement à l'usage de la main-d'œuvre dans la production. Elle recouvre en fait deux éléments: les coûts associés aux

¹ D.-G. Tremblay, « Chômage, flexibilité et précarité d'emploi: aspects sociaux » 1994 page 11

salaires et ceux liés aux avantages sociaux. Ainsi, en ce qui concerne les salaires, le fait d'embaucher des travailleurs temporaires, ayant moins d'ancienneté et un salaire plus faible, permet de réduire les coûts de main-d'œuvre. Quant à la flexibilité des coûts non salariaux elle renvoie aux avantages sociaux. Les avantages sociaux étant souvent associés exclusivement aux emplois réguliers à plein temps, les entreprises qui réduisent le pourcentage de postes de ce type dans leur organisation bénéficient d'une réduction importante de leurs contributions au titre des avantages sociaux.

On distingue alors deux types de flexibilité du travail dont la mise en œuvre dépend des besoins spécifiques de l'employeur.

- La première consiste à moduler le temps de travail hebdomadaire de sorte à l'adapter soit au processus de production soit en fonction des variations du produit ou service. Les entreprises ont donc la faculté de limiter au temps d'utilisation de la main d'œuvre les salaires et les charges sociales. L'efficacité de cette méthode trouve sa justification dans la limitation de la masse salariale au temps effectif de travail.

- La seconde consiste en la flexibilité des statuts d'emploi qui a pour objectif de limiter certaines « rigidités » liées à la nature du contrat individuel de travail. En ce qui concerne la durée et le lieu de travail, il s'agit en fait de recourir au travail temporaire ou occasionnel, cela permet aux entreprises de disposer de la main d'œuvre dont elles ont besoin et s'en séparer à l'issue de cette période de cette main d'œuvre envers laquelle elles n'ont aucun engagement, elles ont ainsi la possibilité de

renouveler le même type de contrat « embauche temporaire à chaque fois que leur plan de charge le nécessite.

À cette première réduction de coûts s'ajoute le fait que les entreprises n'ont souvent pas à assumer les charges sociales et réglementaires reliées à l'emploi régulier ou «permanent».

4. La dernière grande forme de flexibilité est La flexibilité technico-organisationnelle. Cette forme de flexibilité productive est liée à l'articulation du travail et de la technologie de production. Elle renvoie essentiellement à la polyvalence ou à la flexibilité des équipements productifs, mais également à la polyvalence des travailleurs. En effet les groupes autonomes, les équipes polyvalentes et autres modèles d'organisation du genre peuvent fournir ce type de flexibilité à l'entreprise puisqu'ils facilitent l'adaptation à des produits, des technologies ou des méthodes de production nouvelles.

Toutes ces formes et statuts d'emploi assurant une plus grande flexibilité à il entreprise ne se traduisent pas inévitablement par des *emplois précaires*. Il nous paraît important d'insister là-dessus, car la confusion est fréquente. Il existe ainsi un certain nombre de personnes qui travaillent volontairement à temps partiel, avec un poste régulier et aux mêmes conditions que les personnes à temps plein. À l'inverse, d'autres personnes peuvent cumuler plusieurs «petits boulots» instables et travailler 50 heures par semaine. La précarité n'est ainsi pas une simple question de durée du travail. Elle est d'abord une question de *stabilité* et de *statut* d'emploi, bien que la durée de l'emploi et le niveau de la rémunération y soient généralement associés.

1.1 Pratiques de flexibilité de l'emploi développées par les entreprises algériennes :

Pratique de flexibilité externe et quantitative:

« Les pratiques de flexibilité développées par les entreprises algériennes, surtout depuis la mise en œuvre du plan d'ajustement structurel a partir de 1994 , ces pratiques sont :

- Les contrats de travail à durée déterminée généralisés a présent a l'ensemble des secteurs d'activité, le plus souvent pour des périodes inferieures a douze mois et sans aboutissement a des contrats de travail a durée déterminée.
- La transformation dans les entreprises publiques de BTP de la majeure partie des CDI en CDD dans le but de réduire les couts de main d'œuvre en adoptant continuellement le niveau des effectifs au besoins induits dans les plan de charges
- L'externalisation des activités de soutien tel que le transport, la sécurité, la restauration ...ect
- Les différents mode de traitement social du chômage activité d'intérêt général (AIG) , contrat de prés emploi (CPE) .
- Les inscriptions a l'assurance chômage survenues a l'occasion des compressions d'effectifs donc les deux tiers sont constituées de salariés des entreprises publiques du BTP.
- Le départ volontaire »¹ .

Cette forme de flexibilité nécessite de faciliter les modalités d'embauche et de licenciement par les entreprises , donc de transformer le

¹ Slimane Benelhadj « la flexibilité de l'emploi » revue algerienne du travail n° 29 p 123

droit du travail dans un sens plus favorable à l'employeur, c'est pour cette raison que cette forme de flexibilité, la plus brutale, mais aussi la plus facile à mettre en œuvre pour les employeurs, et redouté par les salariés.

Pratiques de flexibilité interne et qualitative :

Ces pratiques peuvent être rangées en trois catégories :

- La mobilité et la polyvalence par la délégation des responsabilités, la diversification des tâches.
- L'émergence de la gestion du temps de travail en fonction des ressources humaines, des moyens et des objectifs.
- La fixation des salaires en relation avec les normes de productivité et les résultats.

1.2 Les conséquences de la recherche de flexibilité :

1- *La montée des comportements individualistes* : l'adoption des procédures d'évaluation des résultats individuels facilitée par les TCI se traduit par une mise en concurrence des salariés les uns avec les autres

2- *L'accroissement du niveau de formation* : « la flexibilité fonctionnelle chère au taylorisme nécessite un accroissement du niveau de » qualification de la main d'œuvre, en effet envisager d'organiser une rotation entre les postes de travail suppose que les salariés puissent s'adapter. il faut donc soit imposer ceux-ci une formation continue, soit engager des salariés avec un niveau de formation initial plus élevé et licencier les salariés engagés trente ans plus tôt »¹.

¹ D.Clerc « la flexibilité de l'emploi » alternatives économiques, hors série N° 71 premier trimestre 2007 p 27

3- La précarisation de l'emploi : la recherche de la flexibilité externe par les entreprises s'accompagne d'une transformation des contrats de travail. La dimension la plus frappante est l'instabilité de l'emploi, qui affecte une part croissante des salariés, y compris dans la fonction publique, cette instabilité a elle-même des effets pervers pour les entreprises : baisse d'investissement en capital humain, gain de productivité plus faible, et finalement des débouchés plus incertains, d'où la nécessité d'être encore plus flexible.

4- « La flexibilité de l'emploi a accompagné la montée du chômage » : l'Algérie a connu en même temps que l'extension de la flexibilité de l'emploi, surtout la forme CDD l'accélération de la montée du chômage et l'extension de l'emploi informel, tout en présentant des avantages pour les entreprises, les CDD sont généralement assimilés par les travailleurs de « mauvais » emploi à cause de leur précarité même s'ils débouchent parfois sur des CDI¹.

au plan social, la persistance d'un chômage massif peut amener les travailleurs privés d'emploi pendant des périodes de plus en plus longues à accepter des formes d'activité précaires ou même, en rejoignant l'économie souterraine, à renoncer à la protection de la loi et des syndicats.

2- La précarité de l'emploi :

2.1 L'instabilité de l'emploi

L'instabilité de l'emploi renvoie à la continuité du lien entre le salarié et l'entreprise. Pour suivre la demande de biens ou services qui leur est adressée, les entreprises ont besoin d'adapter en permanence le volume de travail et les

¹ Slimane benelhadj opcit page 127

qualifications. Pour cela, elles peuvent accroître les compétences (par la formation continue) et moduler le temps de travail de leurs salariés permanents (flexibilité interne), ou recourir à des contrats temporaires ou à la sous-traitance (flexibilité externe). Pour les emplois les moins qualifiés, la flexibilité externe s'est beaucoup développée, et corrélativement l'instabilité des emplois. Selon les secteurs et les entreprises, cette instabilité passe, ou non, par le recours à des contrats temporaires (intérim, CDD).

Dans son rapport sur la sécurité de l'emploi le (CERC) a défini l'instabilité et l'insécurité de l'emploi de la façon suivante : « la stabilité de la relation d'emploi (ou stabilité de l'emploi) désigne la continuité du lien d'emploi entre le salarié et une entreprise. La rupture du lien d'emploi peut être le fait du salarié (démission) comme de l'entreprise (fin de contrat, licenciement). Si ces événements sont rapidement suivis d'une nouvelle embauche, la situation pour la personne en cause est bien différente de celle qu'elle connaît si elle est durablement au chômage. La sécurité de l'emploi désigne ainsi le fait, pour une personne, de demeurer employée sans interruption (durable), même s'il y a changement d'entreprise »¹ un emploi instable peut donc mener à l'insécurité mais pas nécessairement, si la reprise d'emploi est rapide.

2.2 L'emploi précaire

Depuis le début des années 80 et les prémices de la mondialisation, la compétitivité est devenue le leitmotiv du patronat qui à plus de facilité à agir sur le facteur humain que sur les autres facteurs de production pour améliorer la compétitivité exacerbée par l'intensité accrue de la concurrence. C'est ainsi

¹ Cerc, « La sécurité de l'emploi face au défi des transformations économiques », rapport n°5, 2005. P 08

que la précarité de l'emploi est devenue une stratégie économique pour les patrons pour qui le souci est de produire de plus en plus avec le moindre coût pour dégager le maximum de profits. Le levier de la précarité permet de faire basculer le rapport de force sur le marché du travail en leur faveur. Pour cela, il faut pouvoir adapter sa production à tout prix et de façon quasi immédiate, et donc pouvoir augmenter ou réduire le nombre de ses salariés dès que cela paraît nécessaire. La flexibilité et la précarité sont dans ce cadre les compléments aux réguliers licenciements.

La précarité a en outre l'avantage de permettre aux patrons de fragiliser les cadres collectifs dans les entreprises, il s'agit principalement des organisations syndicales et délégués du personnel. Les salariés en situation précaire pour cause de leur statut incertain n'adhèrent pas ou peu à ces organisations qui se retrouvent de ce fait affaiblies et leur capacités d'organiser des grèves amoindries du fait de la docilité acquise des salariés.

Le développement de la précarité de l'emploi a fait apparaître une dualité du marché du travail. On trouve d'un côté un premier marché du travail avec des emplois stables et qualifiés où les rémunérations sont plus élevées et les perspectives plus assurées et de l'autre côté un marché du travail où les emplois sont instable, peu qualifié et les rémunérations moins élevées. Ce deuxième marché se développe dans tous les secteurs d'activité affaiblissant ainsi le premier marché en y introduisant de la flexibilité, l'allongement des durées de travail, le gel des salaires, la diversification des statuts et l'éclatement de la collectivité des salariés. Autrement dit, tous les salariés aujourd'hui sont concernés par la précarité de l'emploi.

2.3 Indicateurs de précarité :

« Tout d'abord, afin d'éviter toute confusion sur l'usage du terme "précaire", il convient de préciser les différences entre précarité, en général, et travail ou emploi précaire »¹.

La précarité concerne les conditions d'existence. Elle est liée à la pauvreté matérielle, aux difficultés de logement, au chômage, aux problèmes d'accès à l'éducation et à la culture, à l'exclusion sociale, aux situations familiales instables, aux discriminations ethniques. Les expressions "les précaires" ou "le précarariat" désignent les groupes sociaux en situation de précarité.

Le travail précaire concerne les conditions d'emploi et de travail. En matière de conditions d'emploi, il s'agit du travail instable, temporaire, occasionnel, dans des formes contractuelles atypiques, avec des salaires peu élevés ou incertains. En matière de conditions de travail, les facteurs de précarité sont le manque d'autonomie, la rareté ou l'absence de formation ou de perspective de développement professionnel, l'exposition accrue à des risques qui menacent la santé. Trois dimensions du travail précaire sont mises en évidence :

- Un emploi peu sûr : avoir un contrat temporaire, avoir peur de perdre son emploi à court terme, craindre de ne pas pouvoir retrouver un autre emploi, se sentir exposé aux restructurations.

¹ Note d'éducation permanente de l'ASBL Fondation Travail-Université « Qu'est-ce qu'un travail précaire ? » (FTU) N° 2013 – 4, avril 2013 page 02

- Un revenu insuffisant : avoir un salaire qui ne permet pas s'assurer de bonnes conditions de vie, avoir le sentiment d'être mal payé pour le travail qu'on fait.
- Un travail sans perspective : ne pas avoir de perspective de carrière ou de développement professionnel, ne pas avoir accès à la formation dans le cadre de son travail, avoir peu de latitude dans l'organisation de son travail.

3- *La relation d'emploi en période de chômage*

La relation d'emploi des salariés avec leurs employeurs a été modifiée en profondeur avec l'avènement du chômage de masse qui a totalement déséquilibré le rapport de force au sein du marché du travail, l'intensification de la concurrence et la mondialisation avec son corolaire de compétitivité orientent désormais les revendications syndicales qui sont plus axée sur la protection et la sécurité d'emploi au détriment des salaires et des conditions de travail. Les formes « atypiques » d'emploi (intérim, temps partiel, ou contrat temporaire) ce développent alors que le salariat continue son expansion. la relation d'emploi tend a être « recodifié » dans les entreprise autour des concordance entre productivité et emploi. La protection de l'emploi devient un des thèmes majeurs de la négociation collective entre les syndicats et les employeurs. Certain chercheurs vont même jusqu'à affirmer que la « peur » d'être exclu de l'organisation (de l'absence de promotion a l'exclusion effective) est mise au centre des modes de gestion des salariés instaurant une « domination douce » incarner par une instrumentation de gestion contrôlant l'action des salariés de manière individualisé .

« Nous partons donc de l'hypothèse que dans une société devenue majoritairement salariée le cadre essentiel de caractérisation de la relation d'emploi est l'organisation, et ce, quelque soit son statut (une entreprise, une administration, une association, un parti politique, ou un syndicat) c'est dans l'organisation qu'est signé, interprété, contourné ou modifié, de manière explicite et implicite le contrat de travail établie entre un employeur et son salarié »¹. C'est dans l'organisation qu'une même forme juridique d'emploi peut prendre des sens variés pour les acteurs concernés.

C'est dans l'organisation que sont réalisés les compromis qui aboutissent à la transformation éventuelle de la relation d'emploi agréée par les salariés.

L'organisation implique le développement d'une action coordonnée et durable entre ses membres (salarié, direction et syndicat) soumis à cet impérative de coordination durable, les membres de l'organisation construisent des compromis collectifs autour de la relation d'emploi.

« Le concept de convention de travail défini par Robert Salais permet justement d'étudier la relation d'emploi dans la durée. Salais considère que la relation de travail est une relation économique qui doit assurer l'équivalence entre ces deux acteurs principaux »² employeur et salarié.

C'est alors autour de la mise en œuvre de la convention de productivité et de chômage, que va se résoudre la contradiction entre ces deux principes d'équivalence.

¹ Marie Buscatto « la relation d'emploi à l'ombre du chômage » travail et emploi n°87 juillet 2001 p 67

² Robert Salais « flexibilité et convention du travail : une approche » économie appliquée n°2 1991 p 10

Les conventions de travail constituent, pour les acteurs organisationnels (employeur, salariés et syndicat) le cadre commun qui exprime leurs obligations réciproques et définit la relation d'emploi dans le temps. Loin de se réduire aux seules réalités formelles (convention collective, outil de gestion, ou organigramme) elles définissent plutôt les points d'accords s'établissant dans l'action entre les membres de l'organisation. La convention de productivité, en spécifiant à la fois salaire et condition de production, définit les modalités précises d'exercice du travail et de gestion des carrières.

« La convention de chômage, quant à elle partage les aléas économiques liés au marché de produits et de services entre les différents membres de l'organisation. C'est dans leur articulation que ces conventions participent à définir la relation d'emploi »¹.

« Le contenu de ces conventions de travail dépasse alors la seule garantie de l'emploi et les logiques d'avancement ou de carrières. Elles peuvent concerner des formes variées d'échange contre l'effort (convention, protection contre le chômage, mobilité) tout comme les modalités de l'organisation du travail, le rôle de la formation ou de l'organisation du temps de travail »².

En Algérie en raison de la nature de l'économie nationale il n'existe pas de convention chômage qui fixe les modalités de départ, de rémunération et de délai de droit, en revanche le recours systématique consiste plutôt à mettre en œuvre les dispositifs de départs volontaires et de retraite anticipée.

¹ Rose .J « l'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi » sociologie du travail n°1 1996 p 75

² Buscatto .M « l'évolution organisationnelle, un « ordre asymétrique négocié » sous influence sociale ». thèse doctorat en sociologie université de Paris I Panthéon-Sorbonne 2000 p 295

Il faut cependant noter que cette approche pénalise sérieusement les entreprises économique et les caisse de l'état notamment la caisse de retraite dans le déséquilibres financier a contraint les pouvoirs publiques a mettre fin au retraites anticipé d'autant que cette politique n'a pas atteint les objectifs visés a savoir la réduction drastique du taux de chômage .

SECTION2 : LA RUPTURE DE LA RELATION D'EMPLOI

La rupture du contrat de travail résulte toujours de l'initiative de l'employeur ou salarié, sauf en cas de résiliation judiciaire. La rupture du contrat de travail peut être à l'initiative du salarié ou de l'employeur.

- Si s'est le salarié qui décide de partir de son plain gré, c'est une démission
- Si l'employeur prend l'initiative de rompre le contrat de travail il s'agit d'un licenciement.
- « Si les deux parties décident ensemble de se séparer c'est une convention de rupture d'un commun accord. Il existe trois modes essentiels de rupture de la relation d'emploi :
 - La démission
 - Le licenciement pour motif personnel
 - Le licenciement économique »¹.

3.1 La démission :

Elle doit résulter de la volonté sérieuse et non équivoque du salarié de mettre fin au contrat de travail. Elle n'a pas à être motivée. Le salarié peut démissionner à tout moment à condition de respecter un préavis vis-à-vis de son employeur

¹Lionel Beleme « employeurs : vos droits et vos obligations » édition maxima paris 2009 p 157

3.2 Le licenciement :

On distingue classiquement deux catégories de licenciement : le licenciement pour motif économique et le personnel pour motif personnel.

Le licenciement pour motif personnel est celui qui est prononcé pour une cause « inhérente à la personne du salarié ». Il doit reposer sur un manquement reproché

Personnellement au salarié .Il peut prendre la forme d'un licenciement pour motif :

- Disciplinaire, lorsque le comportement reproché est constitutif d'une faute disciplinaire (manquement aux règles s'imposant à la collectivité de travail) ou professionnelle (inexécution fautive ou exécution défectueuse de la prestation : négligence, baisse volontaire de rendement...)
- Personnel non fautif. En dehors de toute faute du salarié certains faits inhérents à sa personne peuvent rendre impossible son maintien dans l'entreprise.

Pour l'essentiel il s'agit du cas d'une absence prolongée nécessitant le remplacement définitif du salarié, de celui d'un salarié insuffisant professionnellement, d'une mésentente entre salariés ou avec l'employeur lorsqu'elle cause un trouble objectif dans l'entreprise, ou encore du cas du salarié déclaré inapte et pour lequel un reclassement n'est pas possible.

La liste des motifs ayant donné lieu a un licenciement est longue et il n'est pas possible ici de les énumérer tous, on peut toutefois retenir les plus courants :

Tableau n°4-1 liste des motifs de licenciement

Motifs liés a la personne du salarié	Non liés a la personne du salarié
L'incapacité professionnelle La perte de confiance La mauvaise exécution du travail Le comportement du salarié Faute du salarié grave ou lourde Refus du salarié, etc	Motif économique Force majeure Suppression ou transformation d'emploi Fin de chantier

Source : LIONEL BELEME « employeurs : vos droits et vos obligations » édition maximas paris 2009 p 161

Le licenciement économique :

« Un licenciement est considéré comme économique lorsqu'il est effectué par un employeur, pour un ou plusieurs motifs inhérents a la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi.

Comme tout licenciement, le licenciement pour motif économique doit être motivé et justifier par une cause réelle et sérieuse »¹.

¹ Lionel beleme op.cit p 169

SECTION 3 : LA FIN DU TRAVAIL

1. Les perspectives autour de la fin du travail

Avec la permanence d'un chômage de masse, un nouveau registre discursif a vu le jour, celui de «la fin du travail». En effet, l'échec des diverses politiques de réinsertion et de formation démontre que le chômage trouve son origine bien au-delà de l'inadéquation entre qualification de la force de travail et marché du travail. La réduction des coûts salariaux pour les emplois exposés à la concurrence internationale ou peu qualifiés que ce soit dans la version libérale de mise en cause du salaire minimum où encore la version sociale démocrate de baisse des charges sociales n'a pas davantage inversé la tendance au sous-emploi. L'Europe connaît 20 millions de chômeurs, l'ensemble des pays de l'OCDE connaissent des taux de chômage entre 8 et 15%.

A partir du moment où l'échec des mesures traditionnelles devient évident, les modèles explicatifs s'épuisent aussi, ouvrant ainsi la voie à d'autres analyses. Nous assistons en fait à un renversement de perspective : la raréfaction de l'emploi serait le signe d'un basculement d'époque où le travail quitterait la société .

Sur ce registre discursif des «grandes mutations », nous pouvons distinguer plusieurs élaborations dont le caractère prophétique est le point commun. Avec la fin du plein emploi s'éloigne une époque tandis que le chômage de masse devient le signe annonciateur d'une nouvelle (post)modernité. Le caractère déterministe et fataliste de cette approche

permet alors de disqualifier toute autre analyse comme étant «archaïque», contradictoire à l'évolution historique.

Le premier avis d'expert annonce la fin du travail par la ***généralisation des techniques informationnelles*** en substitution du travail manuel et intellectuel. Après l'énergie et la masse, la production embrasse une troisième forme matérielle : l'information. Opérant dans un monde d'images et de symboles, du même coup, la production devient immatérielle. L'avènement de la «société informationnelle» signifie sur le plan du travail que celui-ci, en perdant le rapport physique avec la matière, change de nature et s'étiole

- Un second avis proclame alors la la prédominance de la société du temps libre sur la centralité du travail. La position défendue par Roger Sue illustre bien cette orientation : «Pour l'individu moyen dont le temps de travail ne représentait déjà plus que 18% du temps éveillé en 1980, on approche les 14% en 1990. Voilà ce qu'objectivement, du point de vue de la durée, représente le temps social dans la France d'aujourd'hui.»¹ . Il poursuit son raisonnement en expliquant que sur le plan qualitatif, le temps libre est devenu le temps social dominant dans la structure des temps sociaux. Le travail cesserait alors d'être vécu comme l'espace où l'on se socialise, comme le lieu de réussite sociale ou d'accomplissement individuel. Il se réduit à la simple fonction instrumentale, il n'est qu'une source de revenus. Avec la perte de centralité du travail, l'espace social dominant à devenir est celui de la vie hors-travail, les activités de temps libre bénévoles et associatives

- Un troisième discours apparaît alors avec l'utopie d'une société post-laborieuse, une société de l'autoréalisation. La sphère de

¹ SUE, R « Temps et ordre social », Paris, PUF. 1994 p 187

production marchande et capitaliste se réduirait progressivement avec la réduction du temps de travail et l'émergence d'un troisième secteur, celui de l'économie sociale, des activités non-marchandes, se situant à côté de l'Etat et du marché Pourquoi en effet résoudre la crise du travail par le travail ? D'autant plus que les modes de vie, les valeurs en évolution reflètent une sorte de désenchantement du travail, notamment parmi les jeunes. La sanctification du travail, l'éthique protestante qui voulait que le travail, la peine, permette de racheter nos péchés est alors en crise. Au lieu de se montrer fiers des peines comme les ouvriers d'antan, la révolution culturelle en cours défendrait l'hédonisme, la volonté de réduire chaque effort.

- « Il nous faut mentionner aussi l'utopie managériale qui a su très bien se repositionner dans le climat idéologique actuel. Au lieu d'exalter le labeur et le sacrifice, elle change le sens du travail et cherche à effacer la distinction entre travail et une activité de loisirs. Contrairement au management taylorien, l'autonomie, la responsabilité, la créativité sont désormais reconnus et servent à dire que le travail n'en n'est plus un »¹. On peut donc s'investir dans le travail sans y perdre son âme, d'autant plus que l'entreprise serait aujourd'hui une vraie communauté sociale et culturelle. Une autre apologie du travail est davantage orientée sur la politique publique de mise au travail de chômeurs. Elle épure pour cela le travail de la relation salariale, évacue la dimension subjective du rapport au travail pour ne laisser apparaître que sa fonction d'intégration et de signifiant social. Plusieurs discours se chevauchent parfois, de même que certaines propositions se

¹ Bouquin S. « Revue des débats sur la fin du travail » (pp. 291-326), in *Banlieue-Ville-Lien Social*, n°13-14, mars-juin 1997. P 13

distinguent sur les mesures nécessaires tout en convergeant sur le plan de l'analyse de la situation. Cela est notamment le cas de la proposition de dissocier revenu et travail par l'introduction d'une allocation universelle au lieu de réduire le temps de travail.

Tout ces discours sur la fin du travail contiennent évidemment des éléments de vérité.

CONCLUSION

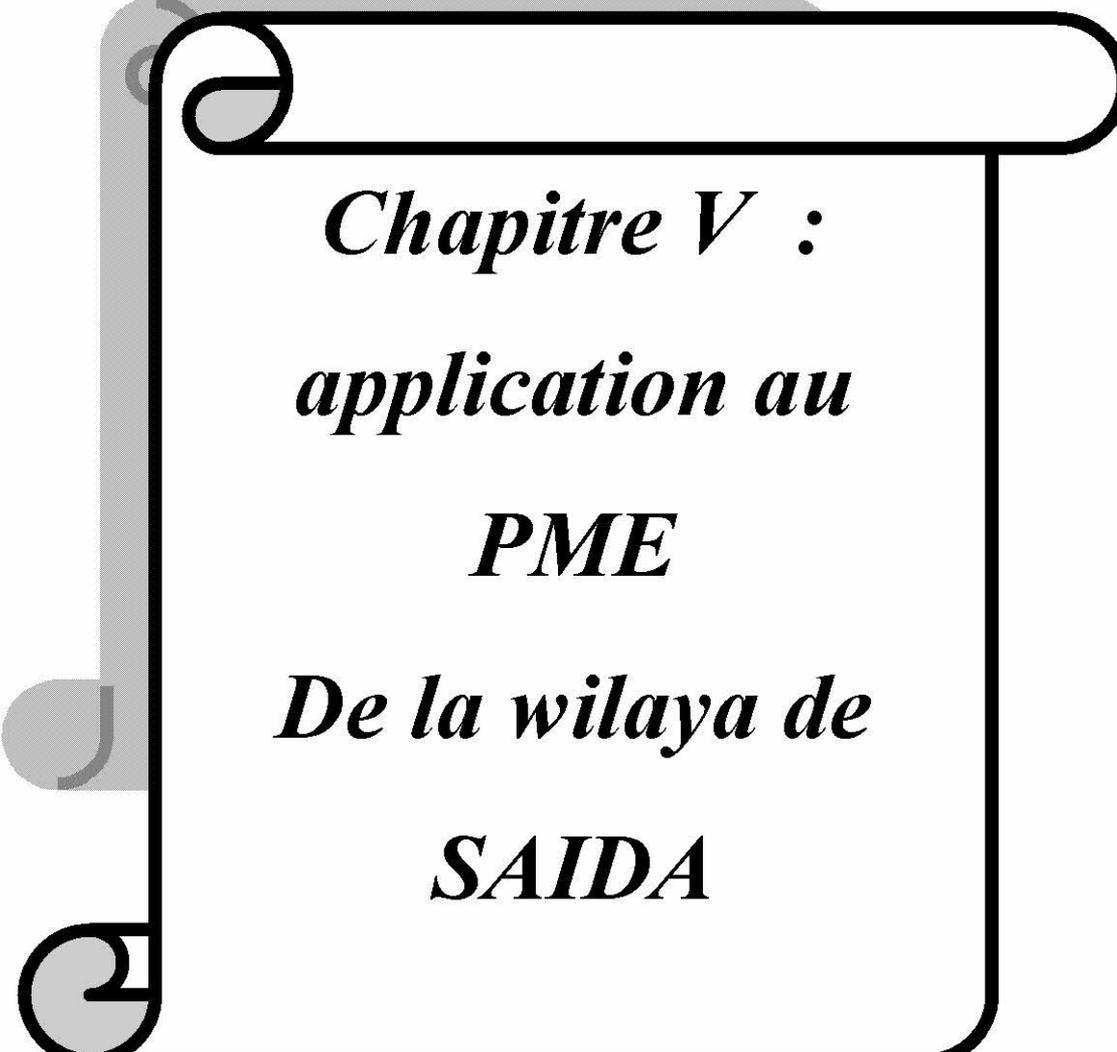
De nos jours la relation employeur / employé ne se résume plus a une question d'autorité des uns et de soumission des autres. La complexité de cette relation fait appel à des considérations psychologiques et sociologiques qui font l'objet de constantes mises a jour et remise en cause des certitudes énoncées dans les différentes théories notamment néo classique. L'économie nipponne a compris bien avant l'occident la nécessité de redéfinir ces relations employés/ employeur dans le but d'accroitre l'efficacité la rentabilité et la stabilité des personnels d'une part et réduire le taux de chômage et d'absentéisme d'autre part. C'est ainsi que le recrutement dans les entreprises japonaises se fait de façon très originale par rapport a celles des entreprises des pays occidentaux. L'employé dès son recrutement bénéficie de la possibilité de choisir le service qui lui convient, le bureau et l'équipe à laquelle il doit s'intégrer faisant ainsi la preuve que la motivation ne réside pas uniquement dans le niveau de rémunération mais davantage dans l'identification des traits de caractère au cas par cas. Par exemple certains recherchent exclusivement une rémunération conséquente d'autres une équipe qui correspond a leur tempérament d'autres encore aux conditions de travail et d'autres aspirent a un poste valorisant etc.....Jusqu'à une date récente les performances de l'économie japonaise dépassait celle des autres pays développés en partie grâce à ce type de gestion des relations humaines, le taux d'emploi était quasiment a son plus haut niveau et la fidélité des employés japonais citée en exemple. En Algérie et notamment dans la fonction publique la spécificité réside dans le fait quel seul le diplôme requis pour le poste est exigé, aucun psychologue ne fait partie de la commission chargée de l'évaluation du candidat et de ses motivations réelles. Une fois le recrutement

formalisé et a moins d'une faute gravissime « malversation ou autres délits » le fonctionnaire est assuré de parvenir à l'âge de la retraite sans anicroches et sans aucune exigence de performance professionnelle car la loi le surprotège au détriment de l'employeur. Il est extrêmement rare de recourir à un licenciement d'un employé pour cause d'incompétence les prudhommes se chargeront de vite le réintégrer. On comprend alors le fossé qui nous sépare des pays émergents qui font d'énormes progrès en la matière au point de réduire sensiblement l'écart qui les sépare des pays développés. L'engouement des grands groupes pour enrôler des techniciens de ces pays illustrent parfaitement notre propos. La valeur intrinsèque des cadres et travailleurs algériens n'est pas remise en cause c'est l'environnement politique et économique qui ne favorisent pas l'éclosion de leur talent. Il suffit de constater le nombre d'algériens formés par les universités nationales qui parviennent à s'imposer ailleurs dans le monde pour peu que les conditions s'y prêtent. L'Algérie continue à croire que l'homme ne constitue pas la véritable richesse du pays, on lui préfère la rente pétrolière qui répond plus à des besoins immédiats qu'à la construction d'une économie viable et prospère. Elle élude l'échéance fatale de la fin de cette rente et des conséquences désastreuses tant sur le plan économique que sécuritaire du pays. Ce « réquisitoire » sur la défaillance du système algérien n'a en fait d'autres buts que de démontrer.

- L'échec d'une économie dirigée
- La connotation politique du code de travail qui se principalement de garantir la paix sociale que de favoriser l'émergence souci de compétences algériennes.

- L'absolue nécessité d'orienter les investissements dans les secteurs de l'agriculture et des PME
- Le changement indispensable des mentalités en faveur de l'effort au lieu d'un assistanat érigé en mode de gouvernance a tous les niveaux.
- Les discours non suivis d'effets des dirigeants politiques successifs en vue de réorienter notre économie vers le libéralisme prôné du bout des lèvres par souci de maintien au pouvoir et plonge le pays dans une léthargie qui réduit les chances de notre pays à se développer.
- Le mode de fonctionnement des syndicats qui ne sert ni les intérêts des employés ni ceux des employeurs.
- La politique de soutien des prix inappropriée qui ne favorise pas l'investissement des PME privées dans le créneau des biens de première nécessité ni d'ailleurs la justice sociale du fait que le soutien profite plus aux nantis qu'aux nécessiteux alors qu'il aurait été plus juste et plus judicieux de consacrer au lieu et place le soutien aux ménages défavorisés.

L'adage selon lequel les ressources naturelles en général et énergétiques en particulier si elles sont mal utilisées sont davantage une malédiction qu'une bénédiction pour le pays qui les détient. Cette conclusion qui de prime abord laisse suggérer une dérive hors sujet est en réalité au cœur de celui-ci car les relations d'emploi dans les PME sont en réalité une conséquence et une cause de la politique économique générale du pays.



Chapitre V :
application au
PME

De la wilaya de
SAIDA

CHAPITRE V:

APPLICATION AU PME DE LA WILAYA DE SAIDA

Introduction

En guise de préambule à la partie pratique de cette thèse, consacrée à l'étude de cas de trois PME implantée dans la région de Saida une constatation s'impose de prime abord. A l'instar des pays développés et émergents ou il existe une étroite et mutuellement profitable collaboration entre le monde des affaires (industrie, commerce, recherche finances etc...) et l'université, dans notre pays cette collaboration en dehors du secteur médical n'existe nulle part ailleurs. Même les grandes entreprises dotées de budgets conséquents ne font pas appel à des laboratoires et compétences universitaires pour améliorer leur compétitivité et les compétences de leurs personnels.

L'aspect pratique de cette thèse a pour objectif de mettre en exergue le niveau d'adaptation des entreprises algériennes aux principes théoriques énoncés tout au long de ce travail. Nous allons pour ce faire passer en revue l'état des lieux des entreprises concernées dans le domaine des relations d'emploi. Il s'agit de trois entreprises publiques implantées dans la région de Saida et évaluer les forces et les faiblesses constatées sur le terrain. A titre d'information nous tenons à justifier la prédominance du secteur public par le fait que le capital privé est très peu représentatif dans cette région à vocation agro pastorale. Vocation qui d'ailleurs n'est plus qu'un souvenir du fait de l'industrialisation anarchique des années 70 qui a coûté l'exode massif des populations rurale vers la ville et l'abondons de l'élevage et de l'agriculture.

SECTION I : APERÇU METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ET CHOIX DE LA SELECTION

1. CHOIX DE LA METHODE

L'explication de la méthode de recherche est une étape fondamentale dans la construction d'un travail scientifique, le choix d'une méthode doit répondre à un double objectif, d'une part elle doit être appropriée à la nature et à l'objectif de recherche, d'autre part les techniques mobilisées par cette méthode doivent en assurer la qualité.

Les recherches en sciences humaines et notamment en management s'articulent autour de deux grands processus de construction des connaissances, l'exploration et le test.

A cet effet, cherchant à connaître et à comprendre la nature des relations d'emploi dans les entreprises algériennes et précisément dans les PME de la wilaya de Saida, nous avons décidé de procéder suivant une approche qualitative exploratoire, il s'agit de comprendre plutôt que de mesurer.

Tableau N° 5-1 Comparaison entre l'exploration (étude qualitatif) et les tests (étude quantitatif)

L'exploration		Les tests	
1-	méthode qualitative	1-	méthode quantitative
2-	S'intéresse a la compréhension des comportement humains	2-	Recherche la cause et la conséquence de manifestations sociales en évitant toute interprétation subjective
3-	observation réaliste	4-	mesure contrôlable
5-	Subjectif, vue de l'intérieur proche des données	4-	Objectif, vue de l'extérieur distancié des données
5-	Orienté vert la découverte	6-	Orienté vert la vérification, réductionniste, confirmatoire
6-	Orienté vert le processus	7-	Orienté vert le résultat
7-	Impotence de la validité des données « réelles », « riches » et « profondes »	8-	Impotence de la fiabilité des données « dures et replicables »
9-	Cherche à synthétiser	8-	Cherche à analyser

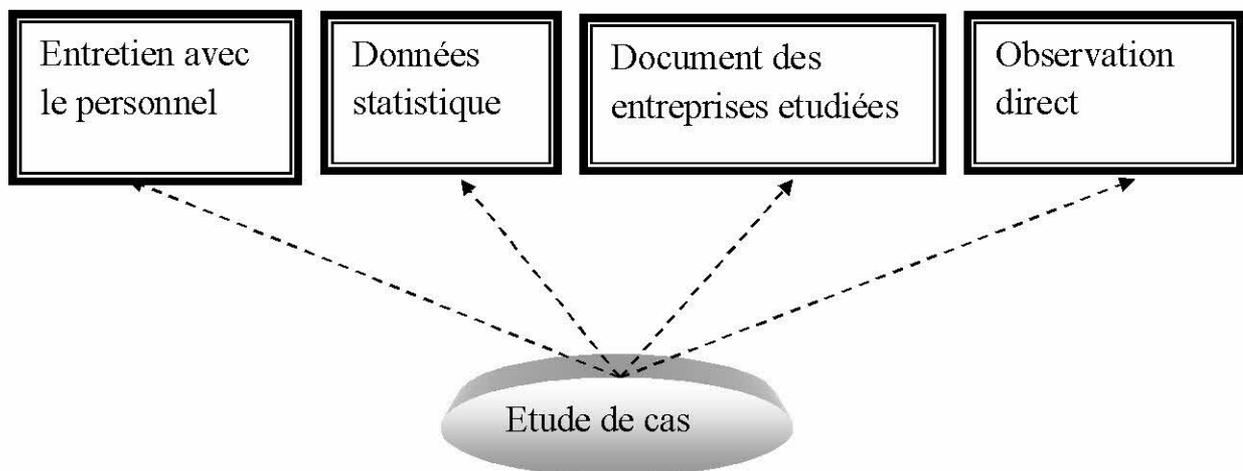
Sources : Deshpandé R., Farley J. U. and Webster JR F. E., Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanses firmes : a quadrad analysis, journal of marketing, 57 January 1993, Vol.57 N°1, p.25.

2. LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DE L'ETUDES DE CAS ET RECUEIL DES DONNEES

De part la nature même des objectifs poursuivis par notre recherche , il était évident que l'étude de cas devait être l'approche méthodologique a retenir .

Cette méthode est basé sur l'utilisation et la combinaison de différent techniques de collectes de données, elle peut inclure l'examen de document, de données statistique, mais elle inclut surtout l'observation direct du phénomène a étudier, et des entretiens auprès de personne directement consternées.

Figure N° 5-1 éléments constitutifs de l'étude de cas



Source : Yin Robert K., *“Case study research : design and methods”* , 3rd ed, Sage Publications, London, 2003.page 100

Comme le souligne Baumard & al « La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur

de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche »¹. Conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode de recueil des données consistait à multiplier les sources de données ² et à n'utiliser une information, selon le principe de recherche par triangulation, qu'à partir du moment où elle apparaissait au moins dans deux sources de nature différente et au mieux dans trois. Nous avons pu collecter une quantité considérable de données, tant primaires que secondaires et tant qualitatives que quantitatives.

Les données traitées ont été obtenues à partir d'une abondante recherche documentaire et bibliographique, de sources secondaires publiques (articles de journaux de la presse quotidienne régionale et de revues professionnelles, loi et législation en vigueur en matière de relation d'emploi), sources privées (documents propres au PME étudié, diagnostic des ressources humaines ...),

ce qui nous a permis d'avoir une observation participante et non-participante à travers la conduite d'une série d'entretiens semi-directifs auprès des différents interlocuteurs dans la direction des petites et moyennes entreprises dans la wilaya de saïda , et auprès des 3 PME étudiées à savoir (ENAD, ENAVA, LA LAITERIE LA SOURCE) .

3. CHOIX DE LA SELECTION DE LA L'ETUDE DE CAS

Notre démarche d'étudier spécifiquement les cas de ces entreprises (Abras, ENAD et Laiterie de Saida) s'explique d'une part par la quasi inexistence d'un secteur privé significatif au niveau de la région de SAIDA et d'autre part les 3 entreprises sélectionnées sont anciennes dans l'activité et

¹ Baumard P. et al., La collecte des données et la gestion de leurs sources, In THIETART R-A Méthode de recherche en management, Paris, Dunod, 1999, p.224.

² Eisenhardt K., Building "Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, 1989, Vol.14, N°4, pp. 532-550.

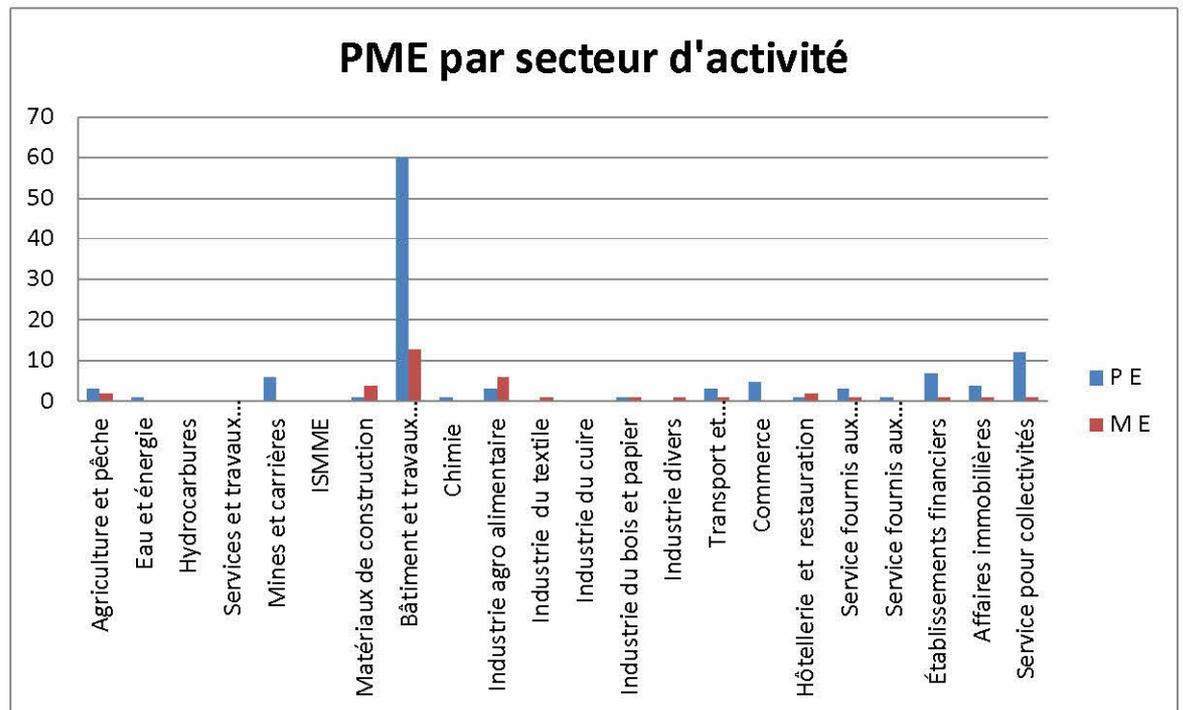
sont par conséquent plus structurées. Les données complètes des activités économiques nous ont été fournies par la direction des petites et moyennes entreprises de la région qui ont tenu à nous préciser que le secteur de l'artisanat représente une forte proportion dans le domaine.

Tableau N°5-2 Nombre d'entreprises par secteur d'activité et type entreprises 2016

N°	Secteur d'activité	P E	M E
1	Agriculture et pêche	03	02
2	Eau et énergie	01	00
3	Hydrocarbures	00	00
4	Services et travaux	00	00
5	Mines et carrières	06	00
6	ISMME	00	00
7	Matériaux de construction	01	04
8	Bâtiment et travaux	60	13
9	Chimie	01	00
10	Industrie agro alimentaire	03	06
11	Industrie du textile	00	01
12	Industrie du cuire	00	00
13	Industrie du bois et papier	01	01
14	Industrie divers	00	01
15	Transport et	03	01
16	Commerce	05	00
17	Hôtellerie et restauration	01	02
18	Service fournis aux	03	01
19	Service fournis aux	01	00
20	Établissements financiers	07	01
21	Affaires immobilières	04	01
22	Service pour collectivités	12	01
TOTAL		112	35

Source : document fournit par la direction des pme de la wilaya de saida

Graphique N° 5-1 nombre d'entreprise par secteur d'activité



Source : établi par nos soin a partir des document de la direction des PME de la wilaya de saida

Selon le tableau la majorité des pme sont des TPB avec 73 entreprises et 09 entreprise agro alimentaire , selon Mr Nahal chef de service a la direction des pme la spécificité des entreprises du secteur bâtiment et travaux publique et agriculture est le travail en noir ce qui rend difficile d'avoir des donnés récentes et fiable concernant le nombres exacte d'effectifs de ces entreprises , chiffres ne correspondent pas tout a fait à la réalité pour cause de déclaration fictive c'est pourquoi notre choix c'est porter sur des entreprises publiques plus fiables

Tableau N° 5-3 Nombre d'employes par secteur d'activites et type entreprises

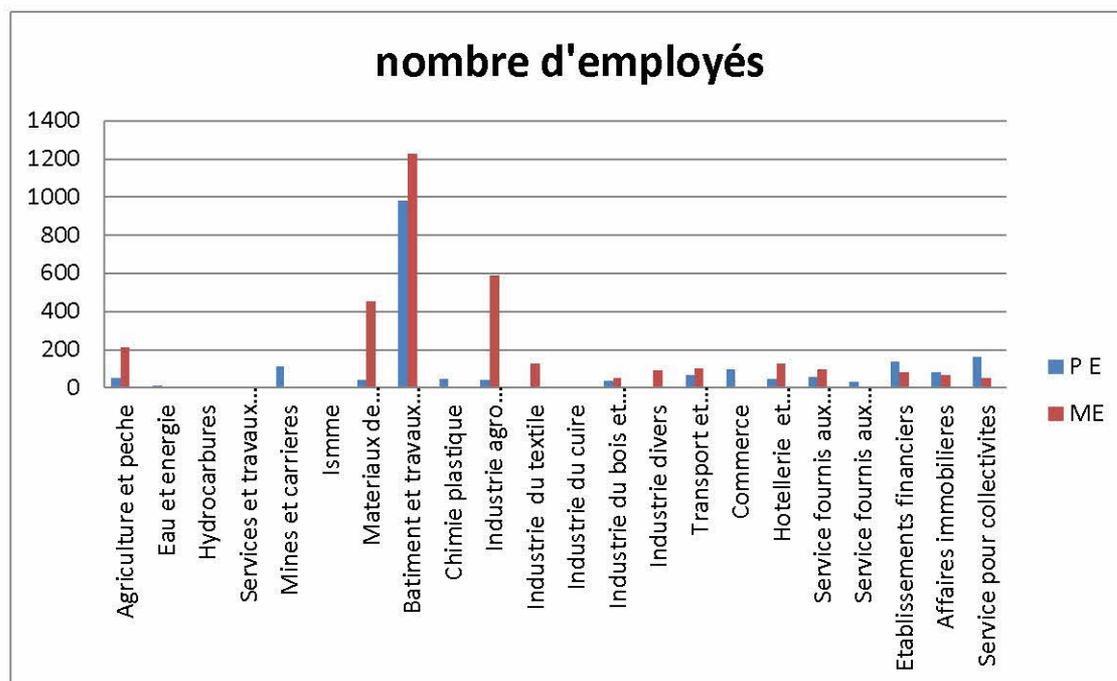
N°	Secteur d'activité	P E	ME
1	Agriculture et pêche	51	214
2	Eau et énergie	12	00
3	Hydrocarbures	00	00
4	Services et travaux	00	00
5	Mines et carrières	110	00
6	Ismme	00	00
7	Matériaux de	40	455
8	Bâtiment et travaux	981	1229
9	Chimie	45	00
10	Industrie agro	40	591
11	Industrie du textile	00	124
12	Industrie du cuire	00	00
13	Industrie du bois et	36	53
14	Industrie divers	00	91
15	Transport et	64	98
16	Commerce	95	00
17	Hôtellerie et	46	123
18	Service fournis aux	54	93
19	Service fournis aux	29	00
20	Etablissements financiers	138	79
21	Affaires immobilières	78	64
22	Services pour	166	52
Total			

Source : données fournit par la direction des pme de la wilaya de Saida.

Compte tenu du faible niveau de l'activité économique organisée autour d'un secteur industriel et tertiaire important, la plupart des emplois se trouvent dans l'agriculture de subsistance même si ce secteur est sous exploité par

rapport aux potentialités. Il en est de même pour le secteur du bâtiment et travaux publics qui emploie principalement de la main d'œuvre saisonnière.

graphique N°5-2 Nombre d'employés par secteur d'activité et type entreprises



Source : établi par nos soins à partir des documents de la direction des PME de la wilaya de saïda

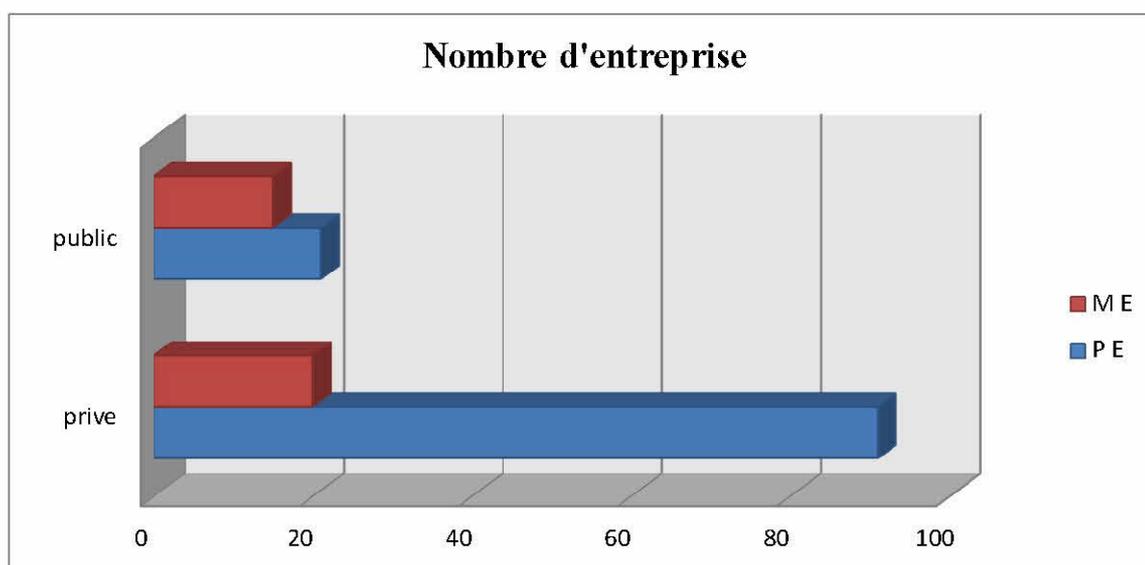
Ces chiffres selon l'aveu même du responsable du secteur au niveau de la wilaya, ne correspondent pas à la réalité du fait de l'importance du travail au noir

Tableau N°5-4 nombre d'entreprises et d'employés par type

Type d'entreprises	Nombre d'entreprises		Nombre d'employés	
	Privé	Public	Privé	Public
PE	91	21	1527	458
ME	20	15	1928	1308
Total	111	36	3455	1766
Total globale	147		5221	

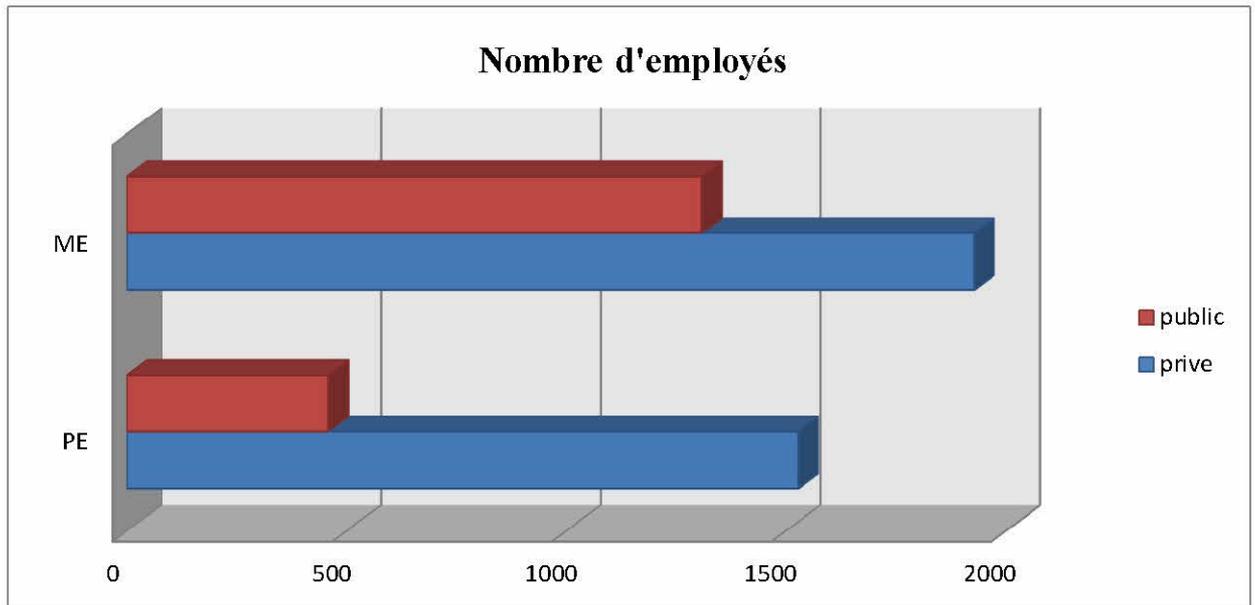
Source : Source : données fournit par la direction des pme de la wilaya de saida

graphique N°5-3 nombre de pme privé et publique



Source : établi par nos soin a partir des document de la direction des PME de la wilaya de saida

Graphique N°5-4 nombre d'employés dans les pme dans le secteur privé et publique



Source : établi par nos soin a partir des document de la direction des PME de la wilaya de saïda

Selon le tableau le nombre de pme privé est de 111 entreprise et 36 pme publiques, d'après notre étude sur le terrain nous avons constater que ces chiffres ne reflètent pas la réalité parce que la majorité des ces pme ne sont pas active ou bien ils ont fait de fausses déclarations sur leur nombre d'effectifs, ce qui nous a conduit a prendre des entreprises publiques comme échantillon de recherche .

4. Les raisons qui motivent le choix de la sélection.

Le nombre réduit d'entreprises qui ont fait l'objet de l'étude de cas s'explique par :

- La fermeture de nombreuses PME publiques implantées dans la région de Saida pour cause d'insuffisance de rentabilité (Prometal, Orvo, sonacome, epcil et quasiment toutes les entreprises communales).
- La faiblesse de l'investissement privé dans la région. Les seules initiatives sont à mettre au compte de micro entreprises et des TPE qui dans la plupart des cas emploient moins de 10 salariés. Ce dispositif est encouragé par l'ANSEJ.
- La forte tendance de la région à se spécialiser dans la commercialisation en l'état de produits fabriqués dans d'autres wilayas. Les détergents, les médicaments, l'agro-alimentaire, l'habillement, les matériaux de construction, l'ameublement, l'électroménager constituent l'infime partie du volume global de marchandises dont la wilaya n'assure que l'écoulement à travers un réseau de grossistes très performant mais nullement incités à réinvestir leur profit dans des activités productives.

SECTION 2 : LES RELATIONS D'EMPLOI DANS LES PME DE LA WILAYA DE SAIDA

1. ETUDE DE « ABRAS » SAIDA

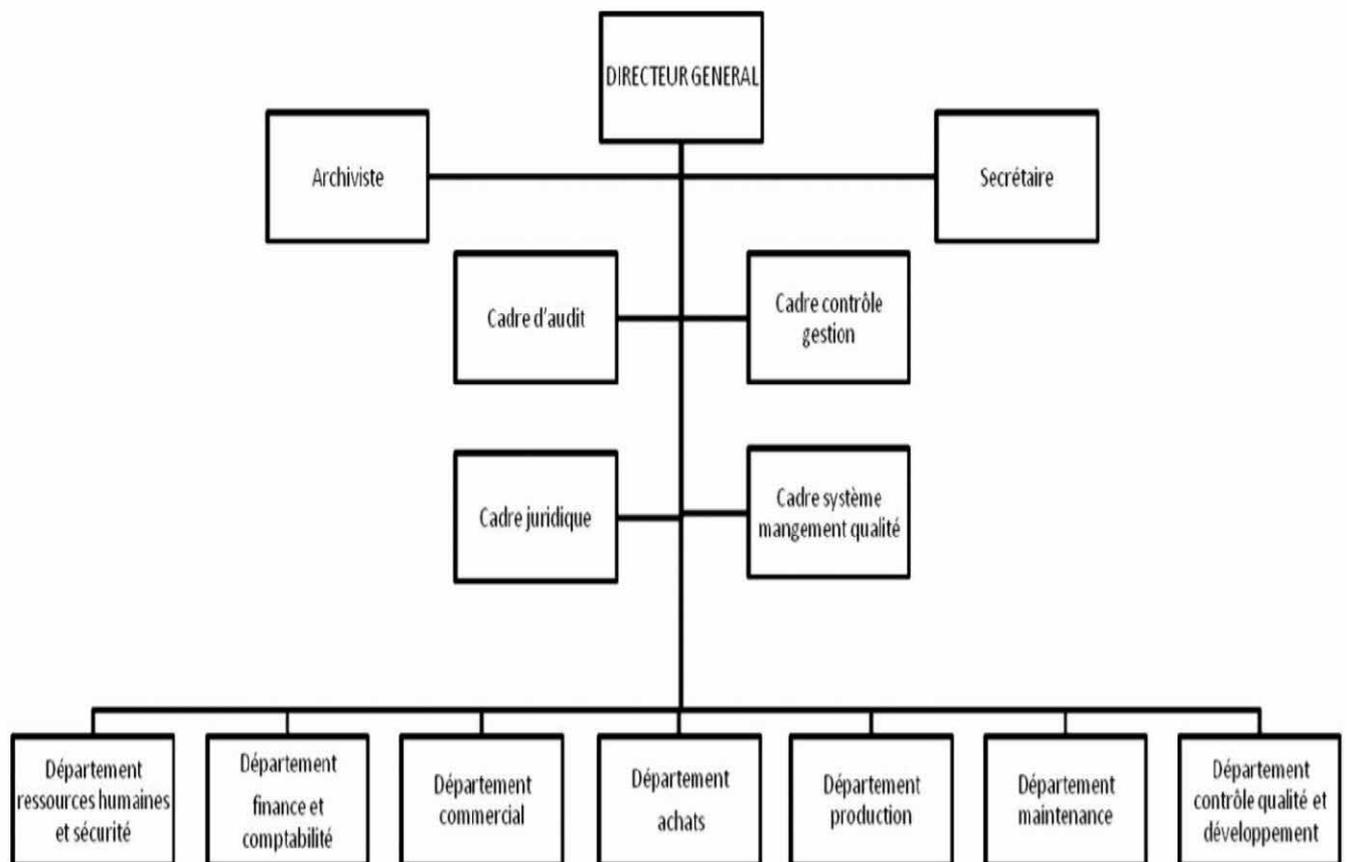
1.1 Présentation de l'entreprise « ABRAS » de Saida

L'entreprise Abras Saida a été créée en 1982 en tant qu'unité de production des produits abrasifs de l'ENAVA (entreprise nationale des verres et abrasifs) . en 1990 ENAVA devient une entreprise publique économique (EPE) par action conformément au dispositif de la loi 80-01 portant autonomie des entreprises publiques, l'unité de production abrasif de Saida est devenue autonome le 05 février 1997, cette entreprise est chargée de la production et de

la commercialisation des abrasifs et réfractaires .Le capital social est intégralement détenu par ENAVA groupe représentant l'état.

1.2 L' Organigramme de l'entreprise :

Figure N°5-2 Organigramme fonctionnel de l'entreprise ABRAS au 31/12/2016



source : document de l'entreprise

1.3 Diagnostic des ressources humaines :

L'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise au 31/09/2016, fait ressortir :

- Un effectif total existant de 89 agents.
- Le mouvement des effectifs par catégories professionnelles
- Le mouvement des effectifs par catégorie professionnelle et statut contractuel

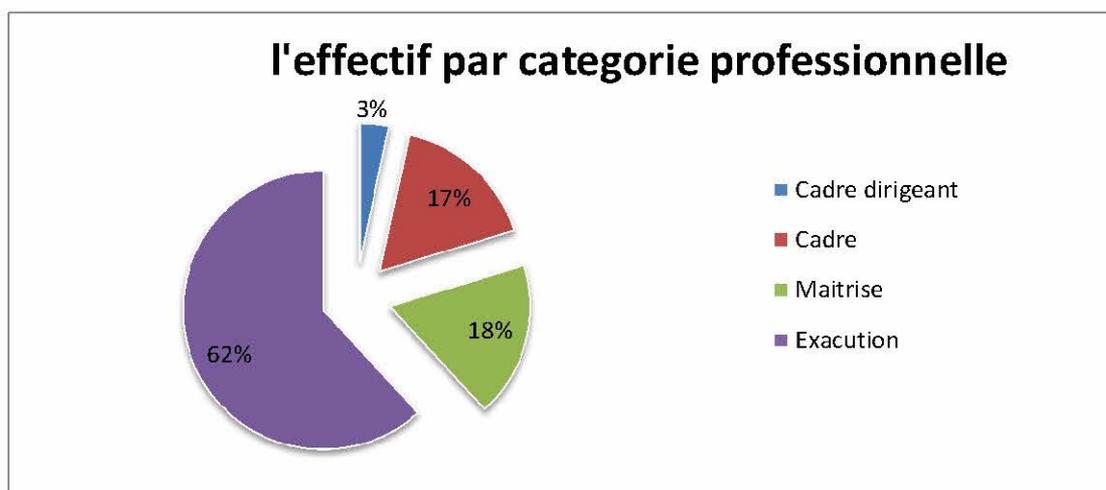
Tableau N°5-5 le mouvement des effectifs par catégories professionnelles

	Effectif initial	Entree	sortie	Effectif final
Cadre dirigeant	3	0	0	3
Cadre	15	0	0	15
Maitrise	16	0	0	16
Exécution	55	0	0	55
Total	89	0	0	89

Source : établi par nos soins à partir des documents de ABRAS saïda

L'inexistence de mouvements d'effectif durant l'année 2016 est consécutive à l'assainissement opéré durant les exercices écoulés à travers les dispositifs de départs volontaires et en retraites anticipées. Ce qui a stabilisé la masse salariale à un niveau plus conforme à la teneur du plan de charge

Graphique N°5-5 mouvement de l'effectif



Source : établi par nos soins à partir des documents de Abras Saida

Le taux d'encadrement de 20 % est conforme à la norme généralement admise

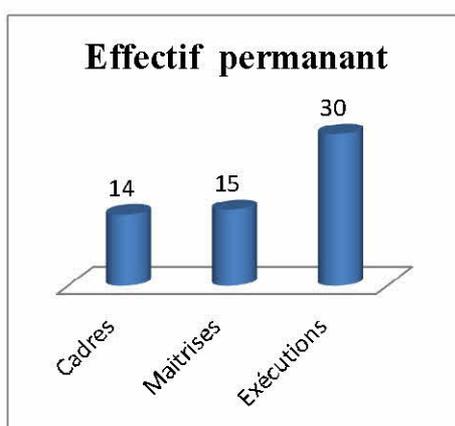
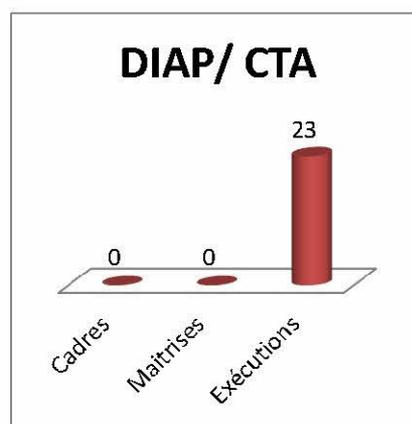
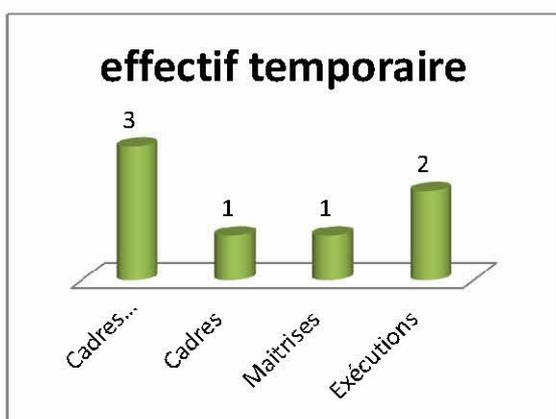
Tableau N°5-6 effectif par statut contractuel

	Effectif initial	Entrées	Sorties	Effectif final
<u>Permanents</u>				
Cadres	14	0	0	14
Maitrises	15	0	0	15
Exécutions	30	0	0	30
S/Total	59	0	0	59
<u>Temporaires</u>				
<u>Cadres dirigeant</u>				
Cadres	3	0	0	3
Cadres	1	0	0	1
Maitrises	1	0	0	1
Exécutions	2	0	0	2
S/Total	7	0	0	7

<i>DAIP /CTA</i>				
Cadres	0	0	0	0
Maitrises	0	0	0	0
Exécutions	23	0	0	23
<i>S/Total</i>	23	0	0	23

Source : document de ABRAS saida

Graphiques N°5-6 effectifs par statut contractuelle



Source : établi par nos soin a partir des document de l'entreprise

On constate dans l'analyse du tableau des effectifs repartis selon le statut contractuel que 66. % représentent l'effectif permanent, 7 % l'effectif

contractuel à durée déterminée et 26 % sous forme de contrats aidés (CTA). Cette entreprise fait plus souvent appel que les autres entreprises qui font partie de cette étude au CTA qui offre l'avantage à ABRAS de ne supporter que certaines primes spécifiques (panier, transport). Cette pratique bien que bénéfique pour l'entreprise ne correspond pas à la loi qui préconise que le taux maximum autorisé pour le recours à ce type d'emploi ne saurait excéder 20 % de l'effectif total.

L'état d'absentéisme octobre 2016

Taleau N° 5-7 état d'absentéisme de abras

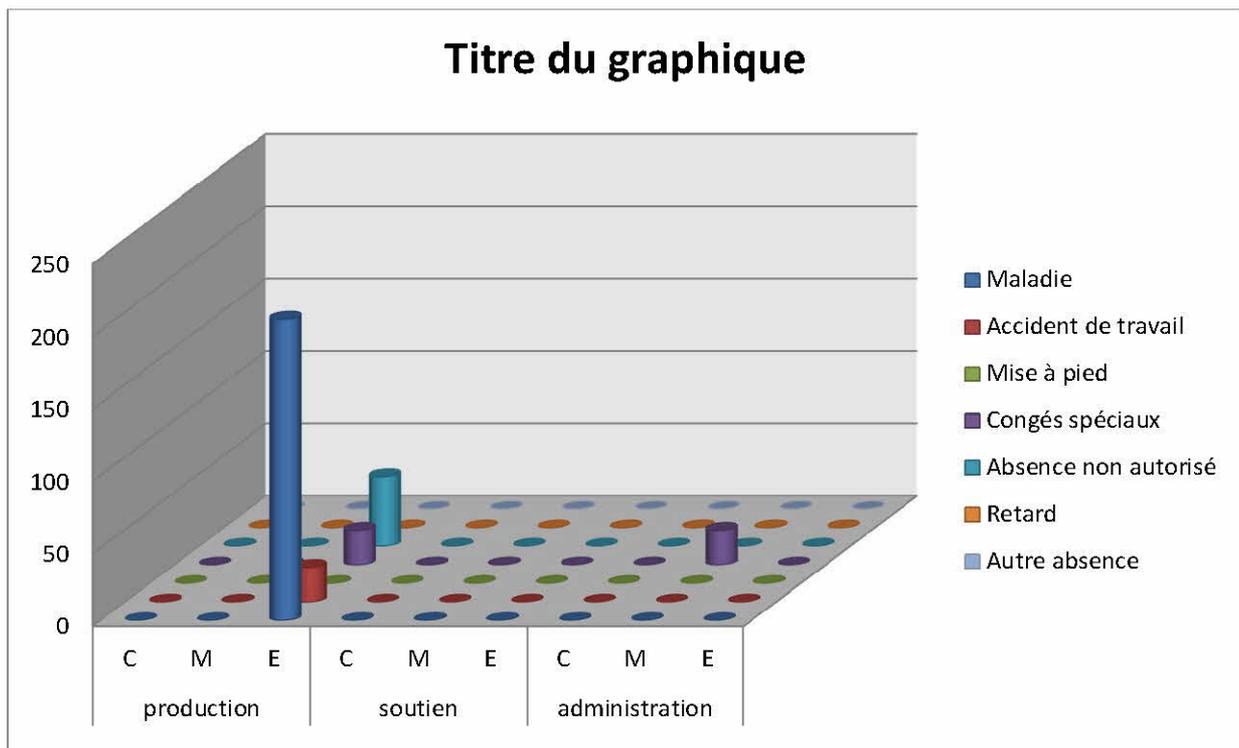
Filiale	groupe sociaux professionnel									total
	Production			Soutien			administrative			
	C	M	e	c	M	E	C	M	e	
heures prévues	1 232	1 232	3 872	880	704	1 408	1 056	880	352	11 616
Maladie	0	0	208	0	0	0	0	0	0	208
accident de travail	0	0	24	0	0	0	0	0	0	24
mise a pied	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
congés spéciaux	0	0	24	0	0	0	0	24	0	48
absence non autorise	0	0	48	0	0	0	0	0	0	48
Retard	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
autre absence	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total absence	0	0	304	0	0	0	0	24	0	328

taux absentéisme	0,00%	0,00%	7,85%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,73%	0,00%	2,82%
heures prévues cadres	3 168		heures prévues maitrise		2 816		heures prévues exécution		5 632	
total absence cadre	0		total absence maitrise		24		total absence exécution		304	
taux absence cadre	0,00%		taux absence maitrise		0,85%		taux absence exécution		5,40%	

Source : document de l'entreprise

L'absentéisme touche particulièrement les catégories d'exécution dont le taux représente 5,4 % sur un total de 6,25 % pour l'ensemble de l'effectif ce qui est considérable. Les absences sont en majorité justifiées par des certificats médicaux et des absences non autorisées et si on inclut les absences autorisées ce taux serait encore plus conséquent. Ce n'est un secret pour personne que les certificats médicaux de complaisance sont une pratique courante en Algérie et Abras n'échappe pas à la règle.

Graphique N°5-7 état d'absentéisme (octobre 2016)



Source : établi par nos soins à partir des documents de ABRAS Saïda

1.4 Analyse de la convention collective ABRAS :

Après analyse des documents de l'entreprise à savoir : le contrat de travail, les fiches d'identification des postes, la convention collective, le règlement intérieur, et le code du travail, nous avons soulevé les points suivants :

- Selon le code de travail Chapitre 6 Article 7 le contrat de travail à durée déterminée doit mentionner le motif de recrutement, les éléments de rémunération, la qualification, la période d'essai et le lieu d'affectation. Le modèle de contrat CDD de ABRAS n'inclut pas les clauses relatives au motif, à la période d'essai et au lieu d'affectation.

- Le contrat de travail ne respecte pas non plus les dispositions de la loi relatives à l'énumération des causes pouvant entraîner la résiliation du contrat de travail La convention collectives est également en infraction de cette disposition.
- La loi stipule dans son article 8 chapitre 1 que la relation de travail prend naissance à compter de la mise en œuvre d'un contrat écrit ou non écrit pour les recrutements a durée indéterminée. L'entreprise a commis l'imprudence d'enrôler un ouvrier pour exécuter une tache précise durant un laps de temps limité sans au préalable formaliser un contrat a durée déterminée pourtant recommandé par sa propre convention collective, ce qui a eu pour conséquence de pémaniser l'intéressé sur injonction de l'inspection du travail qui s'est basé sur l'article de loi précité pour prendre cette décision.
- la convention collective omet de mentionner la nécessité de préciser le motif de tout recrutement dès lors qu'il s'agit d'un contrat à durée déterminée en contradiction avec les disposition du code de travail Art 12 bis qui stipule que l'inspection du travail doit s'assurer que les contrats CDD sont conclus pour les motifs de l'Art 12. Cette omission se retrouve également dans les autres documents officiels de l'entreprise.
- L'Art 18 de la convention collective préconise l'obligation d'appliquer une période d'essai dont la durée est expressément définie pour tout travailleur nouvellement recrutés indépendamment de la nature de son contrat. Elle se contredit quelques lignes plus loin en suggérant que la période d'essai est une option dans le cas d'un recrutement en CDD.
- La convention collective ne prévoit aucune disposition particulière concernant la gestion des absences alors que le code de travail dans son

Art 120 chapitre 2, fait l'inventaire exhaustif de tous les cas de figure et leur prise en charge en matière de rémunération et de sanction.

- L'art 36 de la convention se limite à faire référence au respect de la loi en matière de suspension de la relation de travail sans énumérer comme c'est le cas dans le code de travail, les causes de cette suspension à savoir
 - a) Accord mutuel entre les parties.
 - b) Congé de maladie
 - c) Exercice d'une charge électorale publique
 - d) Service national
 - e) Privation temporaire de liberté
 - f) Décision disciplinaire
 - g) Droit de grève
 - h) Congé sans solde.
- La loi dans son Art 68 section 3 confie aux entreprises le soin d'apprécier la période de préavis lors d'une cessation de la relation de travail par suite d'une démission. La durée doit obligatoirement être mentionnée dans la convention ou accords collectifs. Les documents ABRAS ne font pas référence à cette disposition réglementaire.
- La convention ne précise pas les modalités de prise en charge lors d'un licenciement collectif ou individuel pour raison économique ou autres lorsqu'il s'agit de personnel permanent comme préconisé par la loi dans son Art 72 qui stipule que l'entreprise doit verser à chaque employé une indemnité équivalente à un mois par année d'activité à hauteur de 15 ans maximum après épuisement des congés annuels.

- L'Art 48 de la convention collective ne définit pas les conditions et les modalités d'un licenciement disciplinaire qui doit normalement obéir aux dispositions contenues dans le code de travail Art 73.

2. ETUDE DE CAS DE ENAD SHYMECA SAIDA

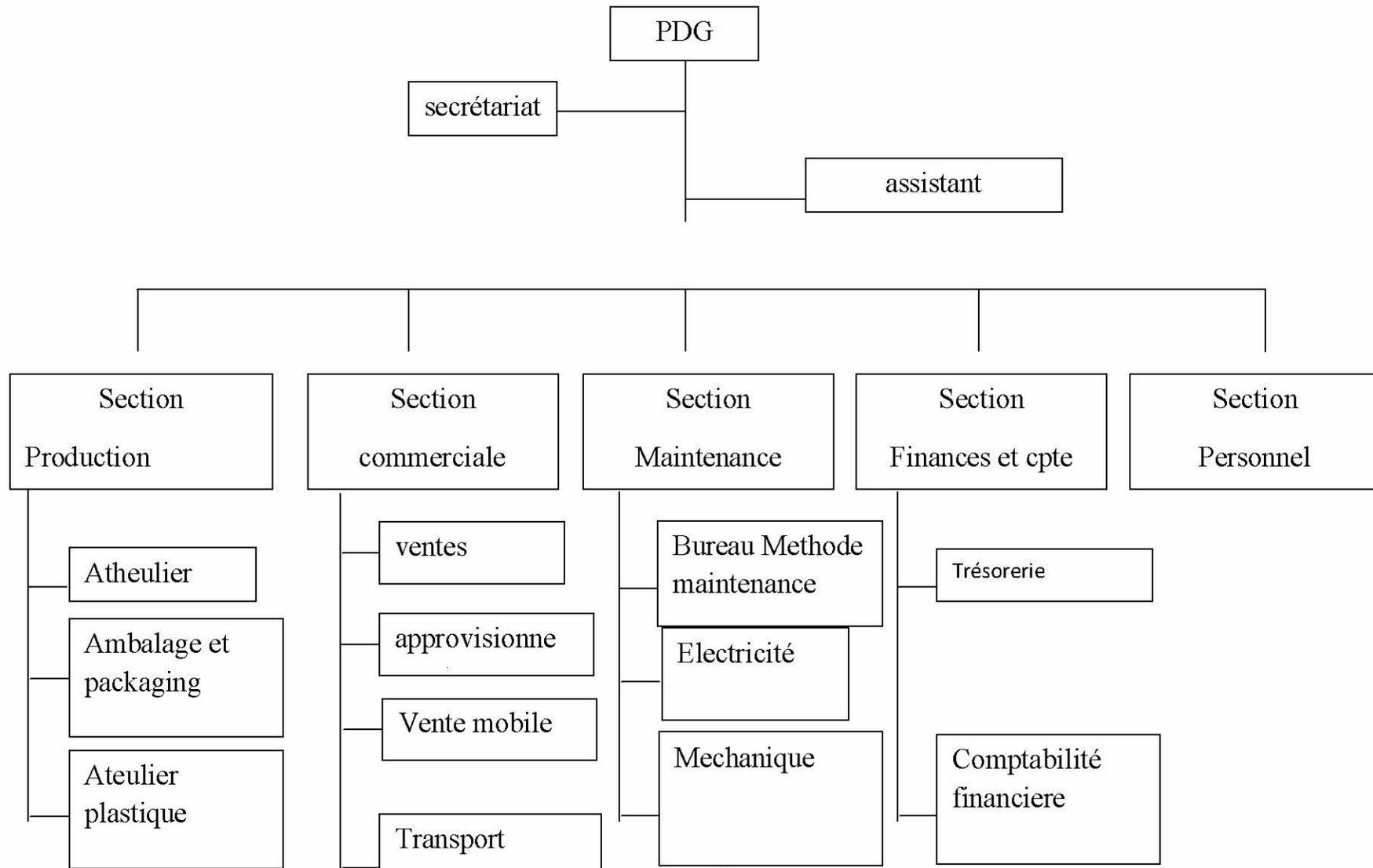
2.1 Présentation de l'entreprise

L'Epe ENAD Spa est une entreprise publique économique sise à la zone industrielle de Saida. Son capital social est évalué à 257 440 000 DA détenu à 100% par l'état.

Sa superficie totale est de 42 079 m² dont 7 150 m² bâti. Elle emploie 41 agents et son activité principale consiste en la production et la commercialisation de produits d'entretien et détergents. La restructuration de l'entreprise mère « groupe ENAD » a donné lieu à la création de deux filiales. Sidet Bouira et shymeca Alger qui regroupe plusieurs unités dont celle de Saida.

2.2 l'organigramme de l'entreprise

Figure N° 5-3 L'Organigramme de l'ENAD SHYMECA SAIDA :



2.3 Diagnostique des ressources humaines :

L'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise durant l'année 2016 a fait ressortir les informations suivantes :

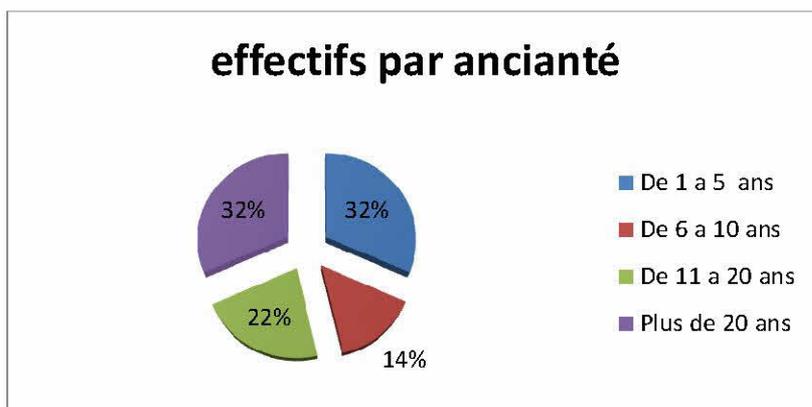
- Un effectifs totale de 41 employé dont :
- L'effectif par ancienneté
- L'effectif par catégorie socioprofessionnelle
- L'effectif par statut contractuelle

Tableau N°5-8 l'effectif par ancienneté

Année de service	Nombre d'employé
De [1 a 5] ans	13
De [6 a 10] ans	06
De [11 a 20] ans	09
Plus de 20 ans	13
Total	41

Source : établi par nos soin a partir des document de l'entreprise

graphique N° 5-8 l'effectifs par ancienneté



Source : établi par nos soins

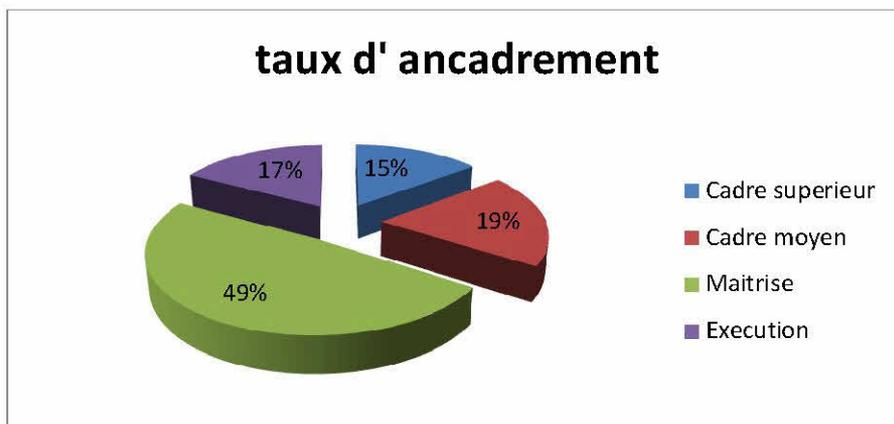
- L'expérience acquise du personnel laisse apparaître que 46 % ont une ancienneté dans l'entreprise inférieure à 10 ans dont 32 % a moins de 5 ans ce qui est relativement faible comme capital professionnel des agents. Cela s'explique par les éléments mentionnés plus haut à savoir le départ massif durant les exercices précédents dans le cadre des dispositions de retraite anticipée d'un nombre important de salariés très expérimentés.

Tableau N°5-9 L'effectifs par catégorie socioprofessionnelle

CSP	Nombre d'employé
Cadre supérieur	06
Cadre moyen	08
Maitrise	20
Exécution	07
Total	41

Source : Etabli par nos soin à partir des document de l'entreprise

Graphique N°5-9 taux d'encadrement



Source : établi par nos soins

- le taux d'encadrement relativement élevé (34%) par rapport à la norme généralement admise est trompeur du fait de la forte proportion de chômage notamment des universitaires au niveau de la région de Saida. Ceux qui sont recrutés n'occupent pas des postes correspondant à leurs capacités, ils sont utilisés dans des fonctions subalternes.
- L'entreprise a également recours à l'utilisation de la polyvalences des taches pour précisément pallier au déficit en matière d'effectif et l'interdiction formelle de sa tutelle de procéder a de nouveaux recrutements. Cet état de fait met l'employeur en position de non respect de la convention collective et du règlement intérieur qui stipulent que chaque employé doit faire l'objet d'une fiche descriptive du poste qu'il occupe. Cette situation a par ailleurs l'inconvénient de compliquer la tache d'évaluation de l'effort fourni par le travailleur en vue d'une sanction positive ou négative.

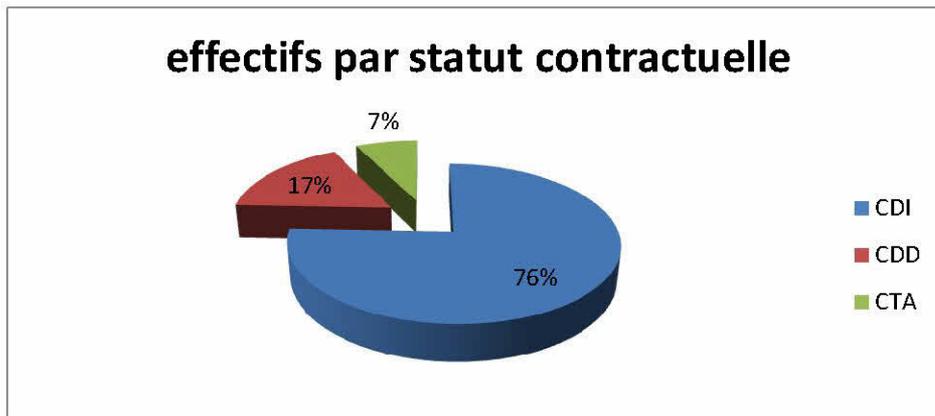
Il faut signaler que le déficit en effectif est consécutif a la mise en œuvre entre 2013 et 2015 des départs volontaire avec indemnités et des préretraites.

Tableau N° 5-10 l'effectif par statut contractuelle

Type de contrat	Nombre d'employés
CDI	31
CDD	07
CTA	03
Total	41

Source : établi par nos soin a partir des document de l'entreprise.

graphique N°5-10 l'effectif par statut contractuelle



Source : établi par nos soins

- On remarque que la structure de l'effectif laisse apparaître que 76 % des contrats sont à durée indéterminée 17 % à durée déterminée et 7 % émanent dans le cadre du dispositif CTA. Ce dispositif mis en place par l'état est destiné à promouvoir l'emploi des jeunes à travers l'acquisition d'un premier emploi « aidé » rémunéré par l'état et complété par l'entreprise sous forme de primes spécifiques. La prédominance des contrats à durée indéterminée valable également dans toutes les entreprises publiques traduit le solde des politiques précédentes qui se caractérisaient par la quasi-totalité des recrutements en CDI. Cette proportion a tendance à diminuer du fait que l'entreprise utilise plus souvent le recours au CDD.

Etat d'absentéisme du mois d'octobre 2016

Détail des heures effectuées au cours du mois

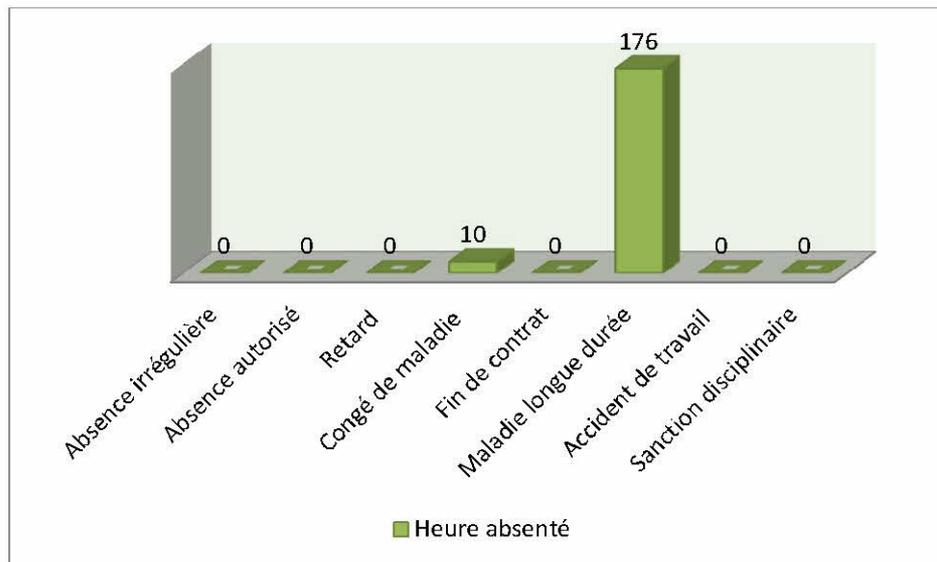
- Heures théoriques prévues : 7216 heures
- Heures non travaillées : 186 heures
- Heures œuvrées : 7030 heures

Tableau N°5-11 détail d'absentéisme mois d'octobre 2016

Motif de l'absence	Heure absenté
<i>Absence irrégulière</i>	00
<i>Absence autorisé</i>	00
<i>Retard</i>	00
<i>Congé de maladie</i>	10
<i>Fin de contrat</i>	00
<i>Maladie longue durée</i>	176
<i>Accident de travail</i>	00
<i>Sanction disciplinaire</i>	00

Source : établi par nos soin a partir les document de l'entreprise

Figure N° 5-11 détail d'absentéisme du mois d'octobre 2016



Source : établi par nos soin

Le taux d'absentéisme demeure assez faible et trouve sa justification dans les motifs qui concernent principalement les congés maladie de longue durée.

2.4 Analyse des dispositions du règlement intérieur et de la convention collective :

- Le contrat de travail dans son article 10 relatif à la résiliation du contrat de travail ne fait pas mention du détail des objectifs assignés à l'intéressé en vue de l'appréciation de son travail et de son comportement qui l'exposeraient éventuellement à la révocation. On relève par ailleurs une différence notable entre le contrat de travail type de l'entreprise et celui du dispositif CTA. En dépit du fait que l'employé dans un cas comme dans l'autre est soumis aux mêmes textes fondamentaux Art 8 (Règlement intérieur- convention collective), les articles 6 concernant la période d'essai et l'article 11 concernant le règlement des litiges, ne figurent pas sur le document CTA voir annexes. Par ailleurs il est précisé dans les contrats de travail que les missions et tâches sont définies dans la fiche de poste alors que le diagnostic des ressources humaines nous révèle que les employés notamment les catégories d'exécution sont utilisés de façon polyvalente a cause du déficit d'effectif.
- Le règlement intérieur et la convention collective sont les principaux documents de référence concernant la vie de l'entreprise dans tous les domaines.
 - a) Recrutement.
 - b) Licenciement.
 - c) Discipline.
 - d) Rémunérations.
 - e) Congés etc...

- L'ENAD ne procède plus à aucun recrutement du fait de son plan de charge réduit suite à la restructuration opérée en 2013 et à l'impératif de ne pas remplacer les agents sortants.
- L'art 9 de la convention est en contradiction avec le chapitre 1 art 8 du code de travail algérien n°90 11 qui précise que la relation de travail prend naissance par le contrat écrit ou non écrit alors que la convention ENAD ne fait mention qu'au contrat écrit pour éviter d'éventuels litiges avec l'inspection de travail.
- L'art 17 chapitre 2 du code de travail stipule que les discriminations de quelques natures que ce soit sont prohibées alors que la convention de l'entreprise Art 15 fait mention de l'obligation faite de recourir à la main d'œuvre de nationalité exclusivement algérienne c'est pourquoi on constate sur le terrain que pour contourner cette obligation certaines entreprises notamment du bâtiment des travaux publics et de l'agriculture font de plus en plus appel au travail en noir des étrangers (marocaine, syrienne, africaine etc...) étant donné que la main d'œuvre algérienne notamment les jeunes répugnent ces secteurs réputés pénibles.
- La durée hebdomadaire de travail (40 heures) telle que définie par la convention collective ne correspond pas à l'ART 22 du code de travail qui fixe de son côté cette durée à 44 heures.
- En matière d'organisation et de rémunération des heures supplémentaires la CC est en adéquation avec les termes du code de travail.
- Cessation de la relation de travail : les termes de la CC correspondent intégralement aux dispositions énoncées dans le code de travail. Cependant des précisions supplémentaires sont apportées en cas de démission dont l'acceptation est subordonnée à l'obligation de préavis notifié à l'employeur. Mois pour le personnel d'exécution, deux mois pour la maîtrise et trois mois

pour l'encadrement. En tout état de cause si la durée de préavis est prolongée pour les cadres, elle ne doit en aucun cas excéder le double de la durée initiale.

- La Convention collective ne précise pas le montant de l'indemnité de licenciement telle que recommandée par l'ART 72 du code de travail à savoir le payement d'un mois de travail par année d'activité à hauteur de 15 années maximum.
- Le licenciement disciplinaire ne donne pas de détail concernant les fautes susceptibles de l'entraîner. Le code du travail quand à lui donne une liste exhaustive de tous les délits pouvant entraîner un licenciement disciplinaire. Dans la pratique ce genre de licenciement donne souvent lieu au recours à l'arbitrage des prudhommes qui dans la plupart des cas réintègre l'agent en faute pour cause essentiellement de vice de forme et de procédure. La raison qui explique cet état de fait réside dans la méconnaissance de l'employeur ou de ses représentants du droit de travail.
- Le licenciement abusif d'un employé n'ayant pas commis de faute grave dûment constaté par un tribunal doit faire l'objet d'un dédommagement sous forme de délai congé dont la durée minimale est fixée dans les accords collectifs Art 75/5, or il n'est fait nulle part mention de cette disposition dans la convention collective de l'entreprise.
- L'obligation d'assurer un service minimum en cas de grève est bien mentionnée dans la CC, cependant les postes concernés par cette disposition ne sont pas identifiés.
- La convention occulte le droit à l'hygiène, sécurité et médecine du travail qui fait bien l'objet d'une disposition particulière du code de travail.

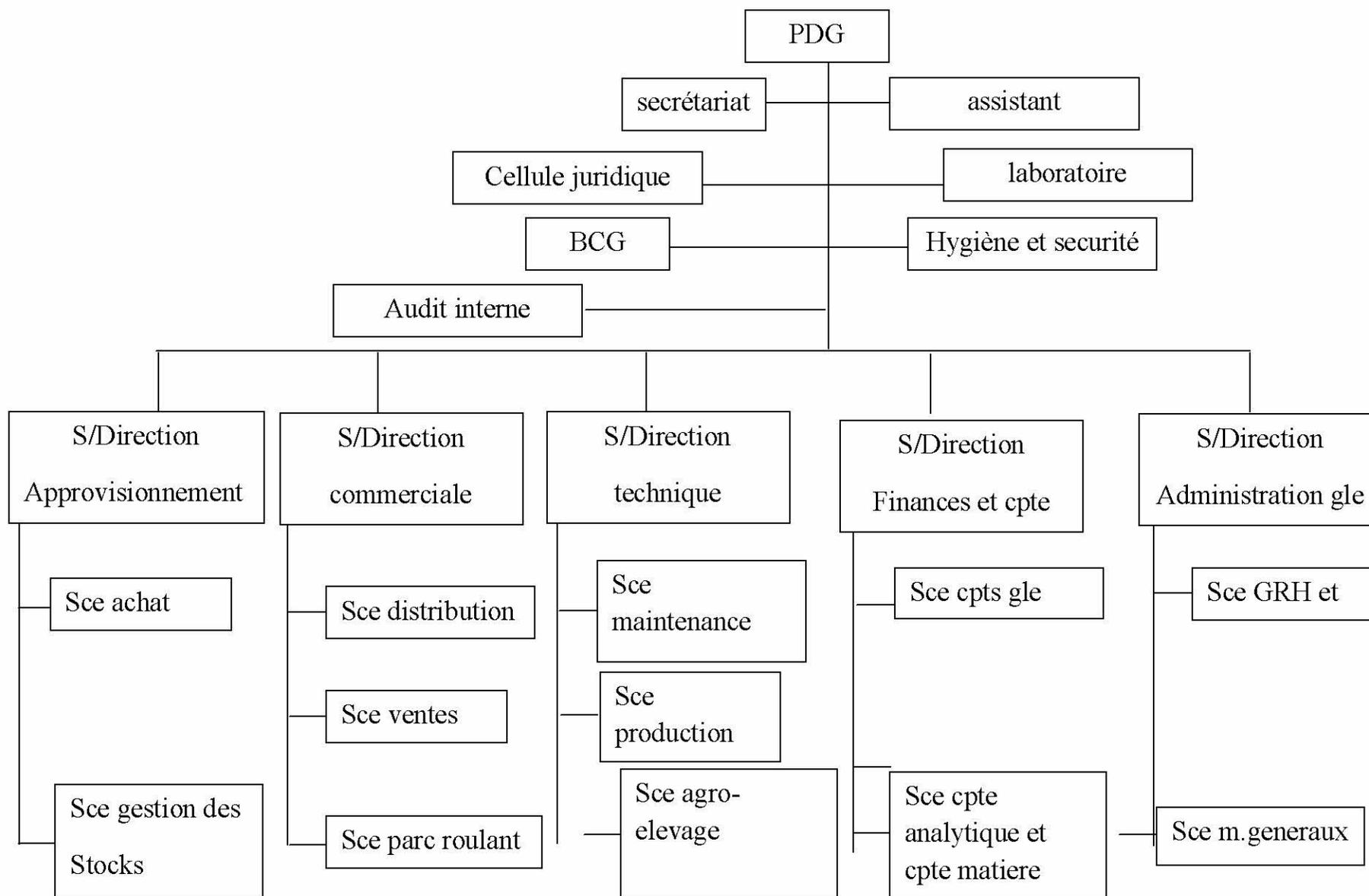
3. ETUDE DE CAS LAITERIE « LA SOURCE »

3.1 Présentation de l'entreprise :

La laiterie « la source » filiale du groupe OROLAIT créée en 1967 autonome depuis 1997 est localisée au nord ouest de la zone industrielle de Saida. Son capital social s'élève à 1 000 000 DA appartenant intégralement à l'état. Son activité principale consiste en la fabrication et la commercialisation de produits laitiers et dérivés. Son rythme de travail se fait en deux fois huit heures par jour et le nombre d'employés s'élève à 152 agents.

3.2 organigramma de laiterie la source

figure N° 5-4 Organigramme fonctionnel de laiterie la source:



3.3 Diagnostic des ressources humaines de la laiterie la source :

L'analyse quantitative et qualitative des ressources humaines de l'entreprise au 31/09/2016, fait ressortir :

- Un effectif total existant de 152 agents.
- L'effectif par catégorie socioprofessionnelle
- L'effectif par catégorie professionnelle est statut contractuelle

Tableau N°5-12 effectifs par catégorie socio-professionnelle et statut contractuel

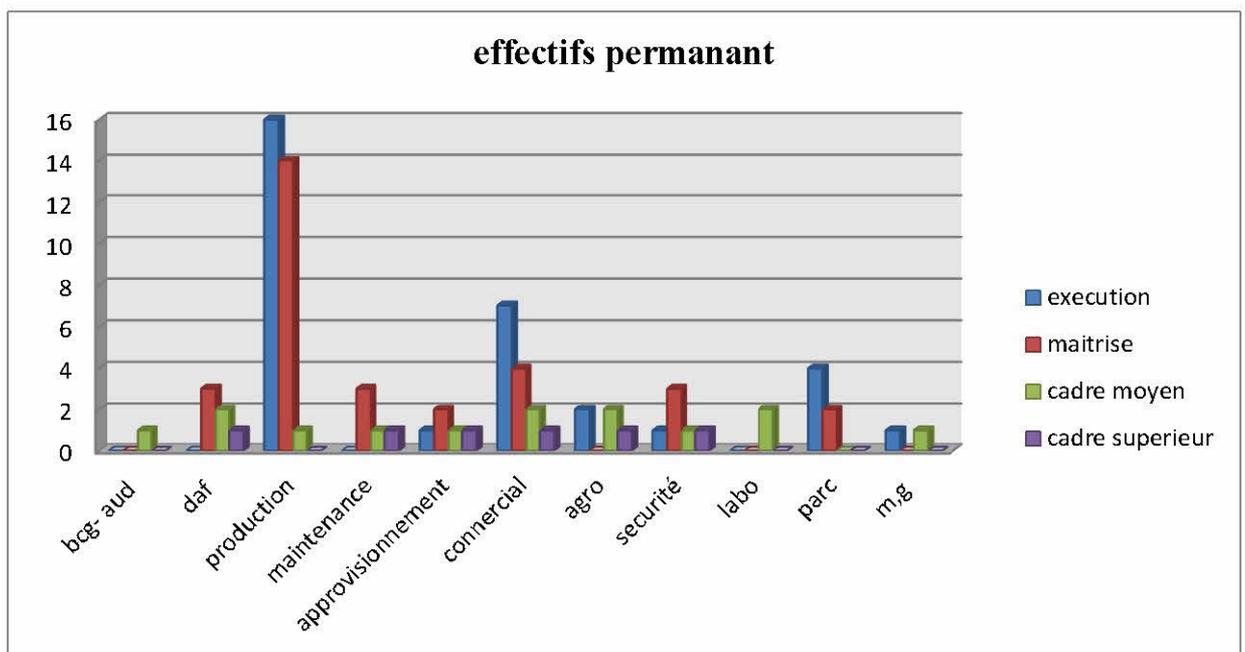
	Bcg Aud	Daf	Prod	Maint	Approv	Comm	Agro	Securite	Labo	Parc	M,g	Total
Exécution	0	0	16	0	1	7	2	1	0	4	1	32
Maitrise	0	3	14	3	2	4	0	3	0	2	0	31
Cadre moyen	1	2	1	1	1	2	2	1	2	0	1	14
Cadre sup	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	6
TOTAL PERMANANT	1	6	31	5	5	14	5	6	2	6	2	83
Execution	1	0	17	2	0	10	2	1	0	11	0	44
Maitrise	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	5

Cadre moyen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cadre dirigeants	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Hors categorie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL CONTRACTUEL	2	1	18	2	1	11	2	1	0	12	0	50
Exécution	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Maitrise	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	4
Cadre moyen	0	5	2	1	1	2	2	0	1	0	0	14
TOTAL CTA	1	5	3	2	1	3	3	0	1	0	0	19
EFFECTIF TOTAL	4	12	52	9	7	28	10	7	3	18	2	152

Source : établi par nos soin a partir des documents de l'entreprise

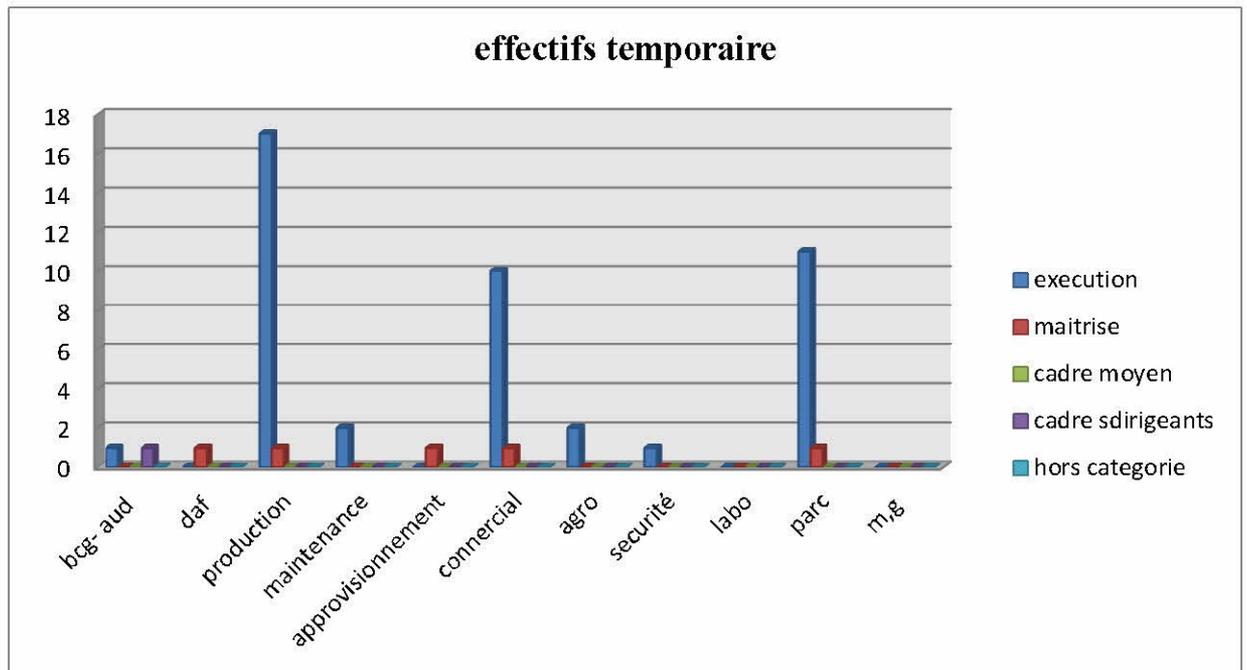
- Le taux d'encadrement est de 23 % plus conforme à la norme que celui de l'Enad mais il reste tout de même élevé par rapport au faible degré de technologie que nécessite le fonctionnement de l'entreprise Les raisons tiennent aux mêmes motifs c'est-à-dire le recours peu onéreux au dispositif CTA quitte à utiliser les cadres recrutés par le biais de ce dispositif à des tâches subalternes.
- La convention collective ne définit pas les conditions et les modalités d'un licenciement disciplinaire qui doit normalement obéir aux dispositions contenues dans le code de travail Art 73.

Graphique N°5-12 effectif permanent par groupe socioprofessionnel



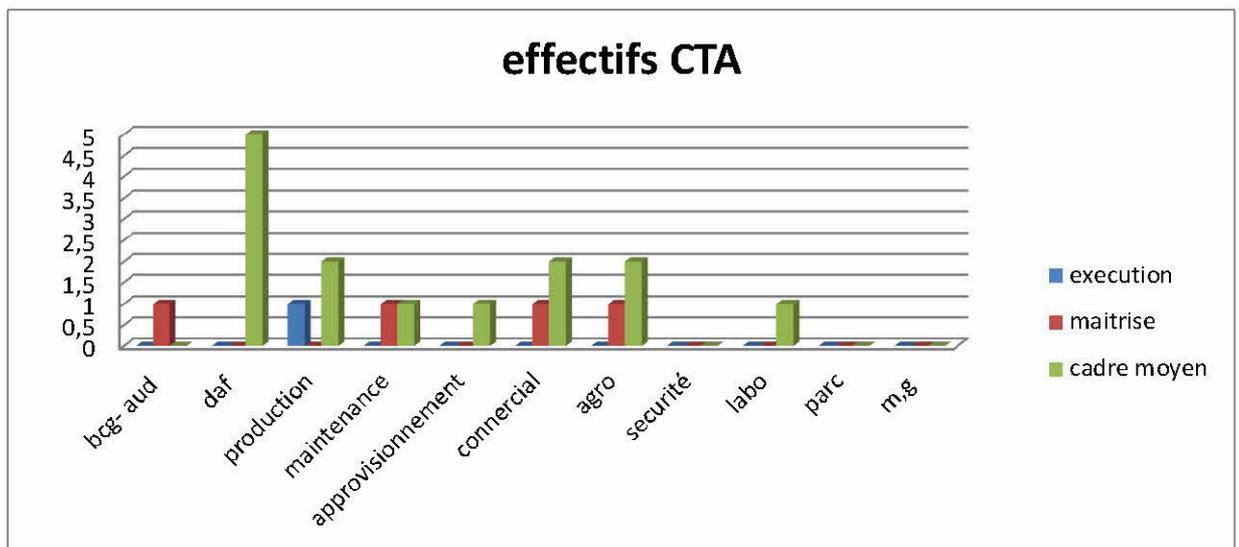
source : établi par nos soins à partir des documents de la laiterie la source

graphique N° 5-13 : effectifs temporaire par catégorie socioprofessionnelle



Source : établi par nos soins a partir des documents de la laiterie la source

Graphique N°5-14 effectif par dispositif CTA



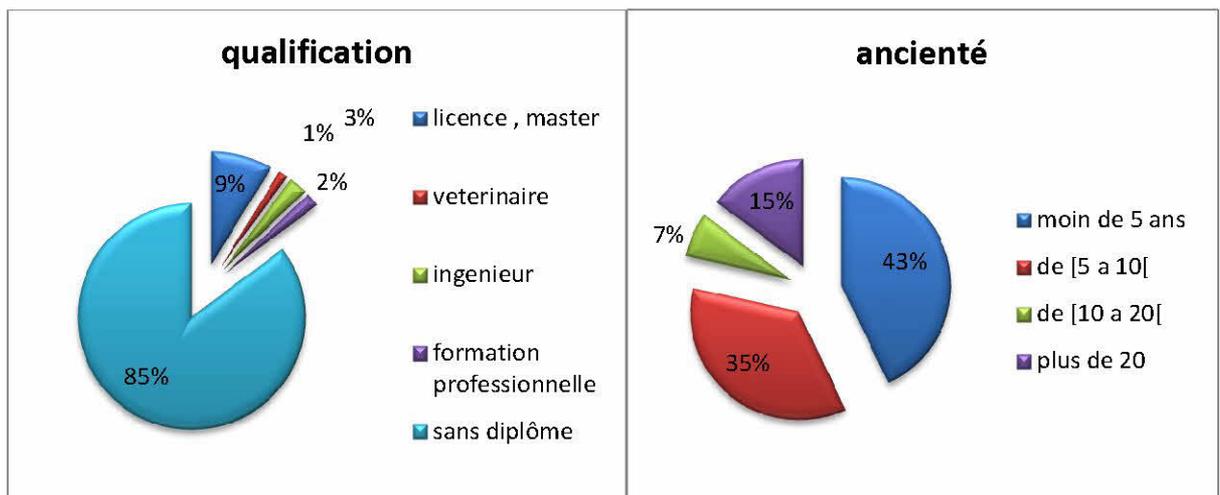
Source : établi par nos soins a partir des documents de la laiterie la source

On remarque que l'entreprise emploie plus de 45% de travailleurs contractuels donc 50 cdd et 19 cta et ceux pour bénéficier des avantages de ces deux types de contrat et adapter sont effectifs aux besoins de la production.

D'après le drh de la société l'entreprise a recours au recrutement de travailleurs saisonniers durant le mois de ramadhan pour une période de 1 mois pour faire face à l'augmentation de la demande durant ce mois.

Le taux d'encadrement est de 23 %

Graphique N° 5-15 effectifs par qualification et ancienneté



Source : établi par nos soins à partir des données de l'entreprise

- En matière d'ancienneté on note que 78 % de l'effectif possède moins de 10 ans d'expérience dont 43 % a moins de 5 ans. Les mêmes causes engendrent les mêmes conséquences à savoir que les départs volontaires non ciblés et les retraites anticipées ont privé l'entreprise comme tant d'autre d'une dose d'expérience non négligeable.
- D'autre part on remarque que 85% de l'effectifs est sans diplôme contre 13 % universitaires et 2 % de formation professionnelle, Le faible

niveau de qualification est motivé par la simplicité du processus de fabrication qui ne requiert pas une technologie avancée.

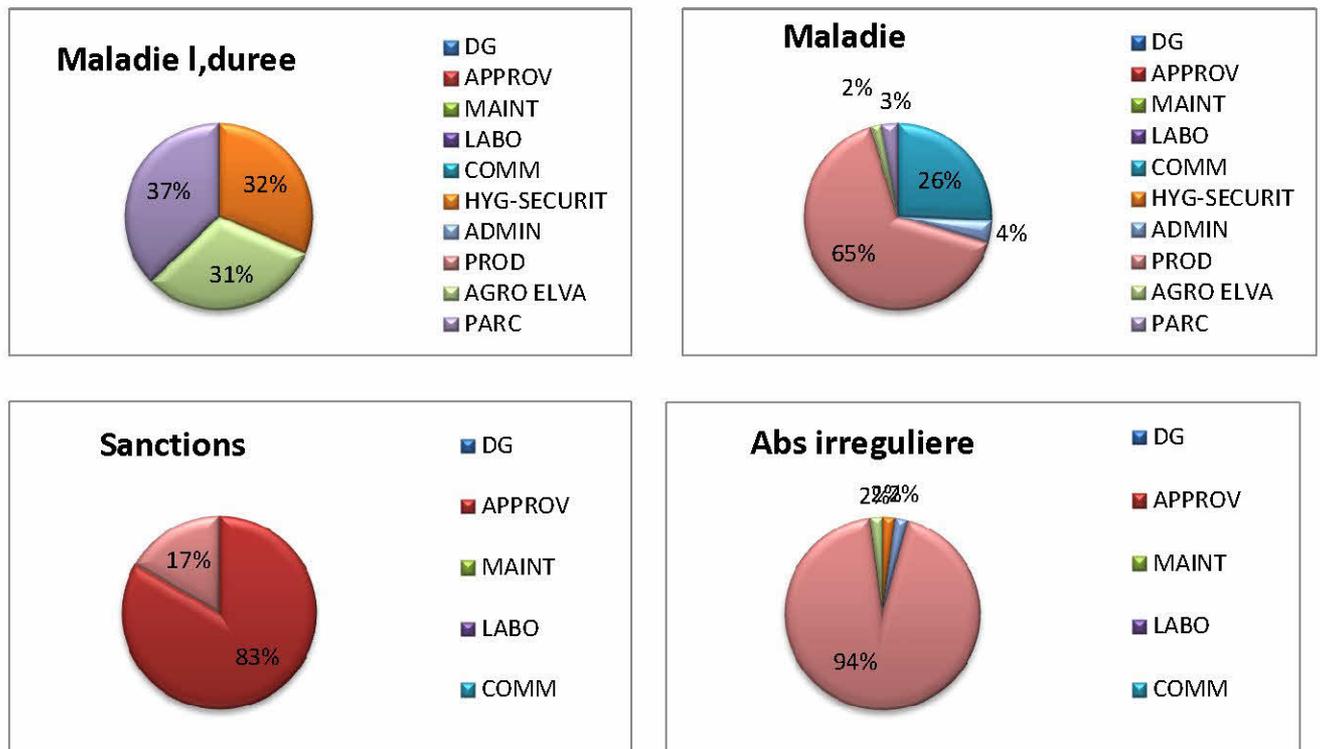
Etat d'absentéisme

Tableau N° 5-13 état d'absentéisme mois de septembre 2016

Structure	Taux d'absenteisme mois septembre 2016			
	Maladie	Absence irrégulière	Sanction	Maladie l.durée
	Nbr jrs	Nbr jrs	Nbr jrs	Nbr jrs
D.gle	00	00	00	00
Approv	00	00	10	00
Mainten	00	00	00	00
Labo	00	00	00	00
Comm	27	00	00	00
Hyg-sec	00	01	00	66
Admin	04	01	00	00
Produc	69	45	2	00
Agro-alva	2	1	00	66
Parc	3	00	00	78
Total	105	48	12	210

Source : établi par nos soins a partir des documents de l'entreprise

Graphique N° 5-16 taux d'absentéisme par structure



Source : établie par nos soins a partir des donné de l'entreprise

- L'absentéisme touche principalement la catégorie d'exécution et plus particulièrement la structure production qui enregistre un taux de près de 19%. Ce qui est alarmant d'autant que cette situation a longtemps échappé aux responsables selon leurs propres aveux. Il semble selon la même source que les chefs d'équipe en dissimulant les agissements de leur agents aient largement contribué a fausser le jugement de la hiérarchie qui pour combler le manque à produire a procédé a de nouveaux recrutements inopportuns vu que le déficit supposé en effectif pourrait être très largement compensé par une plus grande assiduité de l'effectif existant. Cette conclusion a été corroborée par les contrôles

effectués depuis la mise en service d'une pointeuse qui a livré un verdict imparable selon lequel les ouvriers assurent moins de la moitié du temps de travail imparti.

3.4 Analyse de la convention collective de L'entreprise :

- Les conditions de résiliation de contrat de travail ne sont pas suffisamment claire notamment l'Art 6 qui renvoie les modalités d'application aux lois en vigueur sans autres explications.
- Le contrat de travail ne précise ni l'affectation ni la dénomination exacte du poste à pourvoir en violation de la propre convention collective de l'entreprise de même en ce qui concerne le délai de préavis en cas de cessation de la relation de travail.
- La CC ne dévoile pas le nombre exact de reconduction d'un contrat à durée déterminée au delà duquel la nature du contrat change automatiquement pour devenir à durée indéterminée.
- Il n'est pas précisé par la CC (Art 20) quel types de contrat obeit aux conditions de la durée de la période d'essai énumérées.
- La durée de travail hebdomadaire légale telle que mentionnée dans la convention de l'entreprise 40 heures ne correspond pas à la loi qui fixe cette durée à 44 heures.
- Les modalités de mises en œuvre des heures supplémentaires sont tout à fait conformes à la loi.
- La formation de la même manière que pour les autres entreprises ne constitue pas une priorité. Aucune allusion à l'obligation faite à l'entreprise de consacrer un budget à cet effet ni aux employés de s'y soumettre ne figure sur les documents de référence notamment la convention collective.

- Les facilité accordées au representant syndicaux par la loi et mentionné dans le reglement interieur de l'entreprise sont :
 1. Les délégués syndicaux ont le droit de disposer, mensuellement, d'un crédit de dix (10) heures payées comme temps de travail pour l'exercice de leur mandat.
 2. Les délégués syndicaux peuvent cumuler et répartir entre eux les crédits horaires mensuels qui leur sont accordés, après accord de l'employeur.
 3. Le temps passé par les délégués syndicaux aux réunions convoquées à l'initiative de l'employeur ou acceptées par celui-ci à leur demande, n'est pas pris en compte pour le calcul du crédit horaire mensuel
 4. Ne sont pas également prises en compte les absences autorisées par l'employeur, pour permettre aux délégués syndicaux de participer aux conférences et congrès des organisations syndicales et aux séminaires de formation syndicale.
 5. L'employeur doit engager avec les organisations syndicales représentatives dans l'organisme employeur des négociations concernant:
 - les conditions dans lesquelles leurs membres peuvent obtenir dans la limite d'un quota déterminé par rapport aux effectifs de l'organisme employeur un détachement en vue d'exercer, pendant une durée déterminée, des fonctions de permanent au service de l'organisation syndicale à laquelle ils appartiennent avec garantie de réintégration à leur poste de travail ou à un poste de rémunération équivalente, à l'expiration de cette période ;
 - les conditions et les limites dans lesquelles les membres des structures syndicales représentatives dans l'organisme employeur qui sont chargés de responsabilités au sein de leurs structures syndicales précitées

peuvent s'absenter, sans perte de rémunération, pour participer aux réunions statutaires de leurs organes dirigeants et pour exercer leurs responsabilités.

- Les représentant syndicaux peuvent s'absenter, sans perte de rémunération, pour une participation justifiée à des réunions syndicales tenues en dehors de l'organisme employeur.
- L'employeur doit mettre à la disposition des organisations syndicales les moyens nécessaires pour la tenue de leurs réunions et des tableaux d'affichage situés en des lieux appropriés.

RESULTATS DE RECHERCHE

Les résultats de notre recherche aboutissent à un certain nombre de conclusions communs dans une large mesure aux PME étudiées en particulier et aux entreprises algériennes en général.

- Les entreprises sont en contradiction avec les loi en vigueur en matière d'obligation de passer par l'agence nationale de l'emploi (ANEM) préalablement a tout recrutement.
- Les mentalités aussi bien des citoyens que des autorités en matière de marginalisation et de diabolisation du secteur privé n'évoluent pas aussi rapidement que l'exige la situation. Cet héritage de la période socialiste constitue l'un des principaux facteurs qui entravent le développement économique du pays dont la réussite dépend principalement des performances de ce secteur créateur de richesses d'emploi et de compétitivité.
- De façon générale l'autorité ne résulte pas de la capacité des gestionnaires à travers leur charisme et la somme de leur compétence d'obtenir l'adhésion de leurs collaborateurs mais du pouvoir que confère le grade hiérarchique ou l'appartenance à une organisation syndicale dont l'étendue de l'influence dépasse le cadre strict de ses prérogatives pour des motifs plus politique qu'économique.
- La stabilité sociale continue d'être la priorité au détriment du pragmatisme et de l'efficiace économique.
- Les critères de l'évaluation de l'effort sont obsolètes à l'image de la prime de rendement individuelle (PRI) rétribuée au maximum à tous

les salariés de sorte à maintenir un certain égalitarisme très préjudiciable à la motivation de chacun.

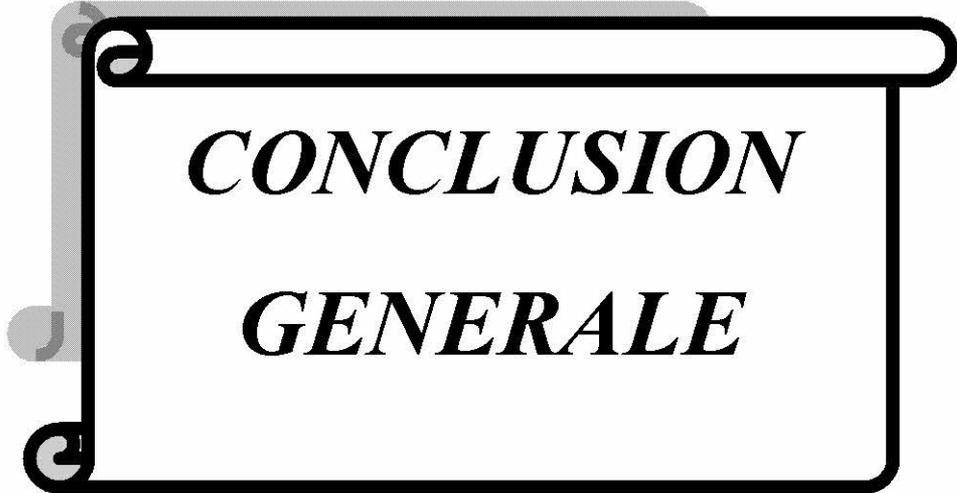
- La flexibilité de l'emploi comme levier de la gestion des ressources humaines demeure notamment dans le secteur public une notion abstraite dont la mise en œuvre comporte un risque de déstabilisation sociale non souhaité et tant redouté par les pouvoirs publics.
- Les lenteurs administratives et le poids considérable de l'économie informelle et l'injustice fiscale qui en résulte ne sont pas de nature à favoriser l'investissement national et international.
- La précipitation des autorités à adhérer à l'organisation mondiale du commerce davantage pour des raisons de prestige qu'économique propulse le pays dans la spirale des importations effrénées alors que la logique recommande de donner le temps et les moyens aux entreprises locales d'améliorer leur compétitivité afin de trouver des débouchés à l'exportation de leurs produits.
- Le travail au noir au même titre que l'économie informelle pollue dangereusement l'environnement économique. Le manque à gagner pour le trésor public et la caisse de sécurité sociale ne sont pas les seules conséquences de ce phénomène, la saine concurrence source de progrès en pâtit également. Les tentatives ponctuelles en vue d'enrayer ce phénomène ne sont pas suivies d'effet pour des raisons évidentes à savoir le souci de ne pas entreprendre d'actions d'envergure susceptibles de remettre en cause la stabilité sociale quitte à s'exposer à plus ou moyen terme à une fronde sociale autrement plus amplifiée.
- L'état ne met pas en place les mécanismes pour favoriser et encourager les investissements dans les domaines de prédilection propres à chaque région. Par mécanismes d'incitation on entend fiscalité, prêts bancaires,

participation de l'état sous forme de concours définitifs et octroi d'assiettes foncières a des conditions avantageuses sous réserve d'un suivi rigoureux de la réalisation des projets. A titre d'exemple la wilaya de Saida recèle un fort potentiel en matière de transformation de l'alfa, de l'élevage ovin et des petites industries agroalimentaires qu'il convient de promouvoir et de confier à des entrepreneurs privés.

- L'inquiétude légitime que les entreprises étudiées subissent le même sort que les nombreuses autres entreprises de la région qui ont été fermées et laissées en jachère sans qu'aucun repreneur ne se manifeste à cause de conditions drastiques imposées par l'état pour la cession de leurs actifs (prix exorbitants pour des actifs obsolètes et obligation de maintenir un niveau d'effectif équivalent et une la même activité). Il serait plus judicieux d'initier d'ores et déjà l'ouverture progressive du capital des entreprises en activité avant de se dégager totalement, on éviterait ainsi la déperdition des équipements et des licenciements massifs.
- Les faveurs accordées au syndicat par l'état a travers la loi et par les entreprise en a travers le reglement interieur ont pour but de maintenir la stabilité du climat social compte tenu du poids du syndicat en particulier la toute puissante UGTA .

North qui est le précurseur de l'école neo-institutionnaliste emet l'idée de règles formelles et informelles inspirées de la spécificité du pays en matière d'organisation politique culturelle et sociétale qui influencent de manière significative les comportements, c'est ainsi que dans les entreprises publiques algériennes l'informel occupe une place très importante , et donc l'autorité obéit a une entente entre le syndicat et la direction. les relations d'emploi et d'autorité dans les entreprises

algériennes en général et les PME en particulier ne sont liées ni à la compétence ni à la performance car l'enracinement du dirigeant dans l'entreprise publique dépend de la stabilité sociale au sein de cette dernière.



***CONCLUSION
GENERALE***

CONCLUSION GENERALE

Faire des profits en vendant des produits standards est aujourd'hui une gageure, car la concurrence est féroce sur ces marchés de l'ordinaire ; les succès qui sont généralement très éphémères se construisent désormais sur l'innovation et le mouvement. C'est pourquoi les entreprises sont contraintes de redéfinir continuellement les produits ou les services qu'elles proposent, ce qui se répercute sur les relations d'emploi.

Les entreprises n'achètent plus de la force de travail (c'est-à-dire des capacités, définies notamment par des diplômes, et un lien de subordination), mais des compétences telles que zèle, aptitude à l'apprentissage, sens de l'initiative, voire de l'innovation, qualités qui étaient autrefois l'apanage de l'entrepreneur. A chaque " changement de métier " que subit l'entreprise, la carte des compétences requises change, et l'entreprise cherche à se défaire de certains de ses salariés. Ceux-ci conservent le gain des compétences qu'ils ont pu développer ou même acquérir pendant leur séjour dans l'entreprise, mais leur statut est marqué par une grande incertitude, et ces compétences ne sont pas nécessairement transposables dans une autre entreprise. Par ailleurs, les contrats de travail, beaucoup plus personnalisés qu'autrefois, comprennent des clauses de mobilité, d'intéressement au résultat, de rémunération, etc. qui peuvent permettre des parcours individuels plus brillants que dans le salariat classique ; mais cette évolution a pour revers la dissymétrie de la relation entre un employeur tout-puissant et un employé isolé, lorsqu'aucun collectif intermédiaire n'existe.

Dans le même ordre d'idée on notera également qu'avec l'avènement de la mondialisation et l'émergence de certains pays « Inde Brésil Chine » on assiste à une course effrénée vers l'excellence, ce qui pousse les grands groupes dans le souci d'améliorer sans cesse leur compétitivité à s'attacher les services fortement rémunérés des meilleures compétences disponibles. Ce phénomène se traduit par des contrats faramineux consolidés par des indemnités de départ « parachutes dorés » stratosphériques. Certes ces modèles de contrats sont extrêmement marginaux et ne pourraient s'adapter à une entreprise économique de taille moyenne mais ils offrent toutefois des pistes sur l'orientation future des contrats de travail vers des dispositions plus diversifiées. Les codes du travail sont appelés à être modifiés pour intégrer davantage de flexibilité et d'autres formes de travail plus souples. En ce qui concerne les PME la tendance sera à la flexibilité, à la limitation de la durée contractuelle et à la prédominance de la partie variable du salaire avec pour conséquence une précarité accrue des employés et indubitablement à un déséquilibre du marché du travail en faveur de l'employeur qui manifestera moins de réticences à embaucher un travailleur sans contrainte d'ordre légal ce qui lui permettra d'avoir accès à une main d'œuvre bon marché vu le rapport de force en sa faveur. La désuétude des contrats types et uniformes dont l'équité tant pour l'employé que pour l'employeur est contestable du fait de la difficulté de cerner les aspects liés à l'effort sera contournée par l'instauration de façon contractuelle de l'appréciation individuelle sur les résultats du collectif ce qui peut s'avérer plus judicieux d'autant qu'une telle mesure est de nature à renforcer la cohésion et la solidarité entre les salariés pour atteindre des objectifs communs.

Toutefois, les théories économiques de la relation d'emploi ignorent totalement un apport, certes extérieur au champ de l'économie, celui qui provient de la distinction faite entre « autorité » et « pouvoir ». Cette distinction, présente dans différentes sciences sociales, Elle est généralement résumée par l'affirmation selon laquelle l'autorité est un « pouvoir légitime ». La légitimité est ainsi la notion clé par laquelle est spécifiée la nature particulière de la relation d'autorité. C'est précisément la conviction qu'il est opportun et important de distinguer pouvoir et autorité et donc d'intégrer la notion de légitimité, lorsqu'on mène une analyse de la relation d'emploi Il nous semble que, derrière cette distinction terminologique entre pouvoir et autorité, apparaît une question cruciale dont il faut avoir conscience qu'elle nous fait passer d'un plan positif de l'analyse à un plan normatif. Son enjeu ne se réduit d'ailleurs pas au domaine de la relation d'emploi, mais traverse l'ensemble des actions de la vie économique et peut être ainsi posé ; le rapport marchand, médiatisé par le contrat entre des individus supposés égaux.

Les missions traditionnelles des syndicats « revendications salariale, conditions de travail, suivi de carrière etc.... » Seront réorientées vers des aspects davantage liés à sécurisation de l'emploi et à l'indemnisation des salariés victimes de licenciement unilatéral.

Le développement des petites et moyennes entreprises est une étape primordiale dans le processus d'indépendance de l'économie algérienne de la rente pétrolière. Pour cela il convient au préalable d'assainir en profondeur l'environnement à savoir :

- Prise de décision politique courageuse en vue de céder les PME publiques à des entrepreneurs privés nationaux et étrangers à des

prix attractifs car il faut rappeler que l'outil de production de ces entreprises acquis pour la plupart dans les années 70/80 est désuet et nécessite une totale rénovation.

- Faciliter et accélérer le processus d'acquisition de parcelles de terrain et des utilités indispensables au fonctionnement.
- Mettre fin à la discrimination bancaire entre les secteurs publics et privés en matière d'octroi de crédits. Ces institutions financières doivent s'adapter à l'économie moderne et étoffer leurs effectifs avec l'apport de techniciens à même d'évaluer correctement l'opportunité et la pertinence des projets proposés aux financements.
- Rénover le code du travail de sorte à assouplir les procédures de recrutement et de licenciement tout en garantissant le droit des salariés (indemnités de licenciement, indemnités de chômage, droit au congé, droit de grève, durée légale du travail etc ...).

L'idéal consiste à ce que l'employeur recrute selon ses besoins sans se préoccuper des conséquences liées à la réduction éventuelle d'effectifs suite à une diminution du plan de charge de l'entreprise en dehors des dispositions contractuelles.

- Inciter à travers la fiscalité les employeurs à assurer une formation continue de leur personnel.
- Faire en sorte que le travail au noir soit réduit à sa plus simple expression car aujourd'hui il représente avec l'évasion fiscale le seul paramètre de compétitivité au détriment du trésor public et des entreprises qui se conforment à la réglementation qui subissent de ce fait une concurrence déloyale. Les décisions politiques non suivies d'effet et les campagnes ponctuelles de contrôle s'avèrent

inefficaces pour enrayer ce phénomène. Les services de l'état (directions du commerce, fisc, organismes sociaux et services de sécurité) doivent intégrer dans leurs missions permanentes ces aspects. Les lois et règlements existent, il suffit simplement de veiller à leur application par tous et tout le temps.

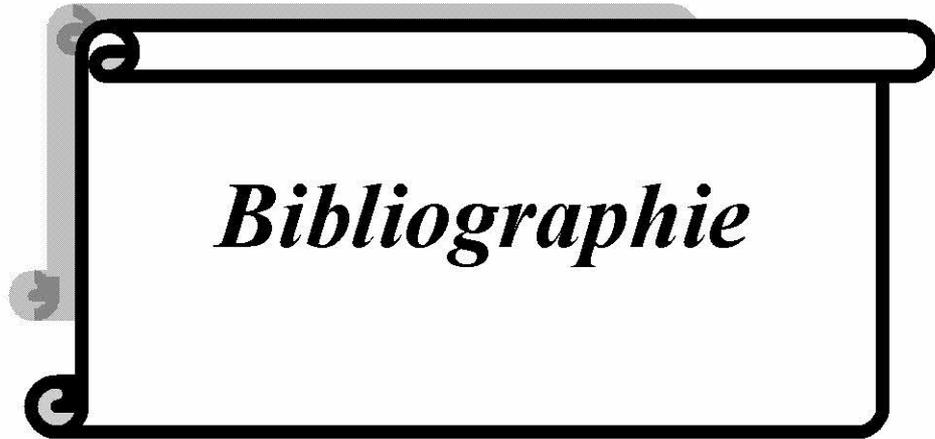
Il demeure entendu que ces mesures ne se traduiront sur le terrain que si l'autorité de l'état s'impose en matière de respect de la loi. Les mesures d'austérité qui en découleront seront inévitables durant la période de mise à niveau des PME seul créneau d'investissement viable pour un pays en voie de développement comme le notre. Les bénéfices à en tirer sont multiples tant au niveau macro économique qu'au niveau de la consolidation de la valeur travail sérieusement malmenée dans notre société. La saine concurrence réglementée par l'état et le développement d'un réseau de sous traitance de qualité seront propices à l'investissement étranger.

Le poids prépondérant des PME dans le monde des affaires est largement vérifié à l'exemple de la France où ce type d'entreprise constitue le moteur de la croissance économique, de création de richesse et de pourvoyeur d'emploi sur le marché du travail. Plus près de nous le Maroc et la Tunisie ont opté au lendemain de leur indépendance pour le développement des PME de l'agriculture du tourisme et de la petite industrie de transformation. A l'inverse l'Algérie a délibérément choisi de construire de gigantesques complexes industriels qui ont été à l'origine du gouffre financier dont la facture a contribué de manière significative à absorber les ressources financières tirées des exportations de pétrole et de gaz sans pour autant offrir au pays une base industrielle pour assurer son développement. L'erreur

stratégique fut donc de privilégier l'industrie lourde désignée comme « industrie industrialisante » dans la perspective d'entraîner les autres secteurs en particulier le développement des PME. Ce challenge conforté par la disponibilité d'importantes ressources financières tirées à quasiment à 100% des recettes pétrolières, s'est avéré catastrophique pour cause de faible maîtrise de la technologie, de débouchés insuffisants et de politique de fuite en avant qui a mené à la faillite actuelle de l'industrie lourde algérienne et par voie de conséquence de l'économies nationale qui se retrouve en situation de vulnérabilité dramatique ou le moindre frémissement des marchés pétroliers fait craindre le pire pour la stabilité de notre pays. Pour paraphraser l'expression populaire qui décrète avec un certain bon sens que finalement notre richesse sera la cause de notre pauvreté inéluctable si la même politique est poursuivie.

L'Algérie possède des atouts indiscutables pour attirer ces capitaux (situation géo stratégique, disponibilité à bon marché d'énergie et main-d'œuvre et une expérience industrielle appréciable) et pourtant les IDE dont elle bénéficie sont en dépit de ces avantages concurrentiels largement inférieurs à ceux des autres pays voisins tels l'Egypte, le Maroc et la Tunisie. Cela est dû en grande partie aux raisons invoquées plus haut.

Partant du constat mondialement admis que le développement d'une économie nationale passe inéluctablement par les performances de ses PME, l'idée consiste à établir que la marginalisation de ce secteur conduit inévitablement comme c'est le cas en Algérie à une faiblesse économique générale.

A decorative graphic of a scroll with the word 'Bibliographie' written on it. The scroll is black with a white interior and has a grey shadow on the left side. The word 'Bibliographie' is written in a black, italicized serif font in the center of the scroll.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

A

- Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui « pme, emploi, et relation sociales , France-magreb » edition l'armattan 2007
- Ahmed Bouharrou « droit du travail et nouvelles formes d'emploi » revue marocaine des sciences politiques et sociales, N° hors serie volume 8 decembre 2013.
- Alchian A.A et Demsetz H « production, information , costs and economic organisation » american economic review N° 62 december 1972
- Alain Pinsonneault et Martin Boisvert, « Le télétravail : l'organisation de demain? », Gestion, vol. 21, n° 2, juin 1996.
- Alain supiot « Critique du droit du travail » coll Les voies du droit revue Droit et société, n°33, 1996

B

- Baubry .b et Tinel.b « une analyse theorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme » revue economique vol 54 n°2 2003.
- Baumard P. et al., La collecte des données et la gestion de leurs sources, In THIETART R-A Méthode de recherche en management, Paris, Dunod, 1999.

- Benjamin Coriat et Olivier Weinstein “les theories de la firme entre contrat et competences” revue d’economie 129.130 (1er et 2eme trimestre 2010).
- Bernard BAUDRY, Economie de la firme, La Découverte, coll. Repères, 2003.
- Bernard Baudry, Hervé Charmettant « LA RELATION D'AUTORITÉ EMPLOYEUR-EMPLOYÉ Une approche conventionnaliste » Revue économique – vol. 58, N° 5, septembre 2007.
- Bernard baudry et hervé charmettant « la relation d’autorité employeur- employé » cain info , revue economique 2007/5 vol 58
- Bouquin S. « Revue des débats sur la fin du travail » in *Banlieue-Ville-Lien Social*, n°13-14, mars-juin 1997.
- Brousseau E et glachant J.M « Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique » revue d’economie industrielle vol 92 N° 01, 2000 .
- Buscatto .M « l’evolution organisationnelle , un « ordre asymetrique negocié » sous influence societale ».these doctorat en sociologie université de paris I pantheon-sorbonne 2000.

C

- Charreaux G. « Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Revue Française de Gestion, Dossier spécial : L'actionnaire, novembre-décembre 2002.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. "Social exchange theory": An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 2005 31(6).
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. "Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance". *Journal of Applied Psychology*, 2008 .
- Charlotte Albertini-Lemolini et d'autre « assistant de gestion PME-PMI » 10^e edition dunod 2012 .
- Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 1977.
- Cerc, « La sécurité de l'emploi face au défi des transformations économiques », rapport n°5, 2005.
- Coase The nature of the firm, 1937 *Economica*
- Code du travail algerien

D

- Dosi G et Madingo L « somme element of an evolutionary theories of organisationnal competences » edition england R.W evolutionary concept contemporary economics, an arbor university of Michigan press 1994.
- Delobbe. N et al « comportement organisationnel, contrat psychologique, emotion au travail socialisation organisationnel » debook 2005.
- D.lamaute et b.trugeon « de la supervision a la gestion des rh » cheneliere education 4^e edition 2015 .
- D.-G. Tremblay, "Chômage, flexibilité et précarité d'emploi: aspects sociaux" 1994.

➤ D.Clerc « la flexibilité de l'emploi » alternatives économiques , hors serie N° 71 premier trimestre 2007 .

➤ Dominique Pérusse, « Disparités régionales et emplois non permanents », L'Emploi et le revenu en perspective, Statistique Canada, n° 75-001-XPF, hiver 1997.

➤ *Deshpandé R., Farley J. U. and Webster JR F. E., Corporate culture customer orientation and innovativeness in Japanese firms : a quadrat analysis, journal of marketing, 57 January 1993, Vol.57 N°1*

E

➤ EYMARD-DUVERNAY F. « Le lien durable d'emploi : des accommodements difficiles avec le marché », Droit Social, n°7-8, juillet-août 1988 .

➤ Eisenhardt K., Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 1989, Vol.14, N°4,

F

➤ Faveraeu ..o et picard .p . « L'approche économique des contrats : unité ou diversité » dans *Contrats et pratiques contractuelles : approches pluridisciplinaires, Sociologie du travail,1996*

➤ Friedberg, E, « Organisation », in Boudon, R., *Traité de sociologie*, Paris,1993 PUF.

G

➤ Gabriel H et jaquier J L «la theorie moderne de l'entreprise » Ed economica , 1994

- Gallo jerome “information et pouvoir dans les organizations”these de doctorat , université de PARIS I – panthéon Sorbonne 2006 .
- Garrouste .p « Apports de la théorie statistique de l’information à l’analyse économique », édition L’économie de l’information : la science économique au défi des théories de l’information, Paris, La Découverte. 1998 .
- Gilles bressy et christian konkuyt « management et economie des entreprises » edition dalloz 11° edition 2014 .
- GUERRERO S. « Le "contrat psychologique" : son intérêt, et son rôle sur la mobilité externe » in GUERRERO S., CERDIN J.L. et ROGER A. (coord.), La gestion des carrières, Enjeux et perspectives, Vuibert, Paris, 2004 .
- Gilles Roy, *Diagnostic sur le travail autonome-version synthèse*, Direction des affaires publiques de la Société québécoise de développement de la main-d’oeuvre, Montréal, 1997.
- Guiseppe bressi « management des organisations » edition ellipses 2006

H

- <http://www.universalis.fr/encyclopedie/la-nature-de-la-firme/1-expliquer-l-existence-des-firmes/> consulté le 28/09/2013
- Hirshleifer “Where Are We in the Theory of Information?” American Economic review 1973.
- H. GABRIE ET J.L. JACQUIER « *Les théories modernes de l’entreprise: l’approche institutionnelle* » Economica, 2001.

- Hervé charmetant « distinguer le pouvoir de l'autorité par la légitimité » l'harmattan n°62 2012
- Hart .O, et J. moore « On the Design of Hierarchies: Coordination versus Specialization » Journal of Political Economy 113(4)2005
- Hamid Bettahar « management des organisations » edition el dar el othmania2014

J

- Jossé roussel « « économie et management de l'entreprise » édition l'harmethon ,2011
- Jean-luc charron, sabine separi, française bertrand « management, l'essentiel en fiche » 3^e édition , dunod , paris 2014
- Jameux, Cl., « Analyse des organisations et entreprise. Points de repères issus de la notion de pouvoir », *Sciences de la société*, N°33, 1994.
- Jean luc charron, sabine separi, française bertrand « management » 3^e édition , dunod, 2014

K

- Kathleen Bentein et Sylvie Guerrero La relation d'emploi : état actuel de la question » Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 63, n° 3, 2008,
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. « A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes San Francisco” CA: Jossey-Bass 2000

- Kim huynh et damien besancenot « economie industrielle » aphi economie collection dirigé par marc montoussé ,edition breal 2004
- Kenneth Arrow “les limites de l’organosation” edition PUF 1976.

L

- Luck boyer, noel equilbey, « organisation, theories et applications » edition d’organisation , 2 eme edition 2003
- Leitia pihel .ph.d « la relation d’emploi durable : une dynamique d’implication singuliaire » revue multi-disciplinaire sur l’emploi , le syndicalisme et le travail (REMEST) 2006 vol 2 N°1
- Laetitia PIHEL « Relation d’emploi durable déstabilisée : Quelle dynamique d’échange et d’implication ? 16ème Conférence de l’AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005
- Lionel beleme « employeurs : vos droits et vos obligations » edition maxima paris 2009
- Les formes atypiques d’emploi Rapport pour discussion à la Réunion d’experts sur les formes atypiques d’emploi bureau international du travail geneve , MENSAF 16-19 février 2015
- LYON-CAEN A. « Actualité du contrat de travail », Droit Social 1988

M

- M.Vujisic « l’entreprise doit elle etre gerer dans le seul interet des actionnaires » une reflexion sur la nature de la firme dans une economie de marche . creg .Versailles 08/01/2006

- Michel Dardelet, Laurant Lazard , Michel Scaramusa “notions fondamentales en management” edition fouchervanves 2006
- M. JENSEN ET W. MECKLING « *Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure* » Journal of Financial Economic, 1976,
- M'hand fares et stephane saussier « couts de transactions et contrats incomplets » revue française d'économie volume 16 N° 03 2002
- MARCH J.G. et SIMON H.A. « Les organisations » Dunod, 2ème édition 1991
- MAUSS M. « Sociologie et anthropologie », PUF, 10ème édition, 2003
- MYRIAM BERNARDI, CHRISTIAN BESSY, CAMILLE CHASERANT, FRANÇOIS EYMARD-DUVERNAY, EMMANUELLE MARCHAL « Stratégies contractuelles et gestion de la relation de travail » *Rapport de recherche CEE* 11 juillet 2003
- Mintzberg H « le pouvoir dans les organisations » edition d'organisation, 2003
- Marie-Caroline Heïd
« Les relations de pouvoir dans l'organisation » REC janvier 2013
- Marie buscatto « la relation d'emploi a l'ombre du chômage » travail et emploi n°87 juillet 2001

N

➤ Nicole d'Almeida Thierry Libaert « La communication interne des entreprises » edition dunod 7e édition 2014

➤ Nicolas Raineri « L'échange social dans les relations au travail Trois études sur les comportements citoyens des employés » Thèse doctorat universite de quebec , canada 2005

➤ Note d'éducation permanente de l'ASBL Fondation Travail-Université « Qu'est-ce qu'un travail précaire ? » (FTU) N° 2013 – 4, avril 2013

O

➤ Olivier sautel « l'évolution de la theorie des contrats incomplets face a la de-integration verticale » revue d'économie industrielle N° 117 1^{er} trimestre 2007

➤ Olivier Weinsiein « quelque contreversetheorique » comprendre l'économie vol 1 N° 345 juillet- aout 2008

➤ Olivier baguelin « la modelisation de la relation d'emploi du probleme de l'incitation a celui de la motivation » centre d'étude de l'emploi , fevrier 2007 .

P

➤ P.Charpentier « organisation et gestion de l'entreprise » edition Nathan 2000

➤ P.Joffre « l'économie des couts de transaction ou le marche a la fin du XXe siecle » coordonner par G. Koeing, paris, economica, 1999.

➤ Patricia Milano« les grands auteurs en management » editionems management et societe 2002 .

- Philippe Bernoux « Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques » édition du seuil 6^{eme} édition 1985
- Postel « l'incertitude, rationalité, et institution. Une lecture croisée de Keynes et Simon » revue économique vol 59 n°2 2008
- Polanyi .K « la fallace économique » le bulletin du mauss n°18 1986

R

- Robert salais «flexibilité et convention du travail : une approche » économie appliquée n°2 1991
- Rose j « l'organisation des transitions professionnel entre socialisation , mobilisation et recomposition des rapport de travail et d'emploi » sociologie du travail n°1 1996
- Roland labregere « le management a la lettre » édition ellipses.2008
- rapport du conseil d'orientation pour l'emploi « l'évolution des formes d'emploi : synthèse du rapport » avril 2014

S

- Simon. H « Reason in Human Affairs» Stanford University Press 1983
- Slimane benelhadj « la flexibilité de l'emploi » revue algérienne du travail n° 29
- Stuart L. Hart “A Natural-Resource-Based View of the Firm” The Academy of Management Review Vol. 20, No. 4 (Oct., 1995),

- Stéphanie Bernstein, Katherine Lippel et Lucie Lamarche, Les femmes et le travail à domicile : le cadre législatif canadien, Université du Québec à Montréal, Montréal, mars 2001
- Steven lukes « le pouvoir dans l'œuvre de coleman » revue française social, 44-2 , 2003
- SUE, R « Temps et ordre social », Paris, PUF. 1994

T

- THEPAUT Y « pouvoir, information, économie » economica 2002
- THEPAUT Y « Information et pouvoir, essai d'analyse économique », Thèse pour le Doctorat d'Etat en Science Economique, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 1997.
- THEVENET M. « Politiques de personnel et implication des personnes » in NEVEU J.P et THEVENET M. (coord.), L'implication au travail, Vuibert 2002
- TROMPETTE P « L'usine buissonnière. Une ethnographie du travail en monde industriel », Octarès Editions, 2003

W

- Williamson, Oliver "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 2.1991
- Wiliamson.O « les institutions de l'économie » paris inter édition 1994

Y

➤ Yin Robert K., “*Case study research : design and methods*” , 3rd ed, Sage Publications, London, 2003



Liste Des Tableaux

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRE	PAGE
3-1	les règles d'explication du pouvoir d'expertise par le supérieur	105
3-2	les treize jeux de pouvoir	112
4-1	Liste des motifs de licenciement	142

5-1	Comparaison entre l'exploration et les tests	152
5-2	Nombre d'entreprise par secteur d'activité et type d'entreprise 2016	155
5-3	Nombres d'employés par secteur et type d'entreprise	157
5-4	Nombre d'entreprise et d'employés par type	159
5-5	Mouvement de l'effectif par catégorie socioprofessionnel	163
5-6	L'effectif par statut contractuelle	164
5-7	Etat d'absentéisme de ABRAS	166
5-8	L'effectif par ancienneté	172
5-9	L'effectif par catégorie socioprofessionnelle	173
5-10	L'effectif par statut contractuelle de ENAD	174
5-11	Etat d'absentéisme de l'ENAD 2016	176
5-12	Effectif par catégorie socioprofessionnelle et statut contractuelle de la laiterie la source	182
5-13	Etat d'absentéisme de la laiterie la source	187



Liste Des Figures

LISTE DES FIGURES

N°	TITRE	PAGE
1	Architecture de la thèse	07
2-1	Echange socio multiples en milieu organisationnelle	59
2-2	Cause du développement des formes particulière et nouvelle d'emploi	74
2-3	Les obligations des parties au contrat de travail	75
3-1	Les différents types d'autorité	95
5-1	Les éléments constitutifs de l'étude de cas	153
5-2	Organigramme de ABRAS au 31/12/2016	162
5-3	Organigramme le ENAD Shymeca Saida	171
5-4	Organigramme fonctionnelle de la LAITERIE la Source	181



*Liste Des
Graphiques*

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	TITRE	PAGE
5-1	Nombre d'entreprises par secteur d'activité	156
5-2	Nombre d'employés par secteur d'activité et type d'entreprise	158
5-3	Nombre de PME privé et public	159
5-4	Nombres d'employés dans les PME publique et privé	160
5-5	Mouvement de l'effectif de ABRAS	163
5-6	L'effectif par statut contractuelle de ABRAS	165
5-7	Etat d'absentéisme abras 2016	167
5-8	L'effectif par ancienneté	172
5-9	Taux d'encadrement de ABRAS	173
5-10	L'effectif par statut contractuelle de ENAD	175
5-11	Détail d'absentéisme du mois d'octobre 2016	176
5-12	Effectifs Permanant Par groupe socio professionnelle	184
5-13	Effectifs temporaire par groupe socioprofessionnelle	185
5-14	Effectifs du dispositif DIAP /CTA	185
5-15	L'effectif par qualification et ancienneté	186
5-16	Taux d'encadrement par structure	188



*Liste Des
Abréviations*

LISTE DES ABBREVIATIONS

TI	Théorie des incitations
TPD	Théorie des droits de propriété
TCT	Théorie des couts de transaction
TCI	Théorie des contrats incomplets
OPA	Offres publiques d'achat
CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat a durée déterminé
CDI	Contrat a durée indéterminé
PME	Petite et moyenne entreprise
TIC	Technologie de l'information et de la communication
ENAVA	Entreprise nationale des verres et abrasifs
ABRAS	Abrasif Saida
ENAD	Entreprise nationale de produits d'entretiens et détergeant
EPE	Entreprise publique économique
RH	Ressources humaines
OIT	Organisation internationale du travail
ANSEJ	Agence nationale de soutien a l'emploi des jeunes
PDG	Président directeur général
AIG	Activité d'intérêt générale
CPE	Contrat de pré emploi
CSP	Catégorie socio professionnelle
CC	Convention collective
ANEM	Agence nationale de l'emploi
PRI	Prime de rendement individuelle

IDE	Investissement direct étranger
CERC	Conseil de l'emploi, des revenus et de la cohésion sociale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
CTA	Contrat de travail aidé
DIAP	Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle



***Table Des
Matières***

TABLE DES MATIÈRES

TITRE	Page
INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I : ANALYSE DE LA RELATION D'EMPLOI PAR LES ECONOMISTES.....	08
<i>Section 01 : existence de la firme</i>.....	10
1. La firme néo-classique.....	10
2. Problèmes liés à l'information dans la firme.....	12
3. Définition de la firme.....	18
<i>Section 02 : évolution des théories de firme entre « contrat », « compétences » et « hiérarchie »</i>.....	20
1. Approche contractuelle de la firme	20
1.1 la théorie des couts de transaction.....	20
1.2 la théorie de l'agence et des incitations	23
1.3 la théorie des contrats incomplets	28
2. la firme évolutionniste.....	31
2.1 les fondements de l'approche évolutionniste.....	32
2.2 considérations critiques: que manque-t'il a la firme évolutionniste	34
3. la firme une hiérarchie et un lieu de coopération	36
3.1 la firme une organisation hiérarchique	36
3.2 intérêt et limite de la relation d'autorité	37
3.3 la coopération dans la firme.....	38
<i>Section 03 : transformation de la firme</i>.....	40
1. gouvernance et objectifs de la firme	40
2. la relation d'emploi.....	44
3. de nouvelles formes et règles d'emploi.....	45

CONCLUSION DU CHAPITRE I.....	48
--------------------------------------	-----------

CHAPITRE II : MANAGER LES RELATIONS D'EMPLOI	49
---	-----------

<i>Section 01 : évolution de la relation salarié/entreprise.....</i>	51
1. analyse conventionnelle de la relation d'emploi.....	53
1.1 une interaction statique entre employeur et employé	54
1.2 une interaction dynamique entre l'employeur et l'employé	55
2. l'échange social.....	57
2.1 la théorie de l'échange social.....	57
2.2 le paradigme du don et de l'échange social.....	62
2.3 la dynamique de l'échange social.....	63
<i>Section 02 : les formes d'emploi.....</i>	64
1. Les formes d'emploi entre salariat et travail indépendant	64
2. Les formes atypiques d'emploi.....	65
2.1 le travail a temps partiel.....	66
2.2 le travail temporaire.....	68
2.3 le travail a domicile et le télétravail.....	70
2.4 le travail autonome.....	71
3. les effets des nouvelles formes d'emploi.....	72
3.1 sur l'entreprise.....	72
3.2 sur les travailleurs.....	73
<i>Section 03 : la gestion des contrats de travail.....</i>	76
1. Evolution du concept de contrat de travail.....	76
2. Les différents types de contrat de travail.....	79
2.1 le contrat de travail a durée indéterminé.....	79
2.2 le contrat de travail a durée déterminé.....	80
3. les irrégularités récurrentes dans la relation employeur/employé.....	82
3.1 le non respect des dispositions élémentaires du contrat de travail.....	82
3.2 le licenciement abusif.....	83
3.3 le non respect de la durée légale du travail.....	83
3.4 la formation professionnelle tout au long de la vie.....	84

3.5 l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail.....	84
3.6 l'absence de négociation collective.....	85
3.7 la procédure litigieuse devant le juge de travail.....	86
CONCLUSION DU CHAPITRE II.....	87
<hr/>	
CHAPITRE III : POUVOIR ET AUTORITE DANS LES ORGANISATIONS.....	88
<hr/>	
<i>Section 01 : concept et évolution du pouvoir et de l'autorité.....</i>	90
1. Quelque définition.....	90
1.1 définition du pouvoir.....	91
1.2 définition de l'autorité.....	92
2. évolution du concept de pouvoir.....	96
2.1 le pouvoir du point de vue de l'acteur.....	96
2.2 le pouvoir du point de vue de l'organisation.....	99
3. pouvoir et influence.....	100
3.1 l'autorité précieuse alliée du pouvoir.....	101
3.2 la prégnance de la dimension humaines dans la direction et le pouvoir.....	102
<i>Section02 : les fondements du pouvoir dans les organisations.....</i>	103
1. sources de pouvoir et d'autorité	103
2. influence et fragilité des sources de pouvoir	108
2.1 les influences interne et externe.....	108
2.2 reconnaissance formelle et informelle de l'autorité	109
3. les jeux de pouvoir dans l'organisation.....	110
3.1 le poids de l'organisation.....	110
3.2 jeux du pouvoir.....	112
3.3 les treize jeux du pouvoir dans	113
<i>Section 03 : l'apport du pouvoir dans l'analyse de la relation d'emploi.....</i>	117
1. Limite des approches contractualistes en matière d'autorité dans les relations d'emploi.....	117
2. L'économie des conventions : contribution a une théorie institutionnaliste de l'autorité dans la relation d'emploi.....	121
3. Légitimité de l'autorité et désaccord dans le cours de la	

relation d'emploi.....	123
CONCLUSION DU CHAPITRE III.....	128
CHAPITRE IV : LA FRAGILITE DE LA RELATION D'EMPLOI	129
<i>Section 01 : flexibilité, précarité et chômage</i>.....	131
1. La flexibilité de l'emploi.....	131
1.1 pratiques de flexibilité de l'emploi développé par les entreprises Algérienne.....	134
1.2 les conséquences de la recherche de flexibilité.....	135
2. la précarité de l'emploi.....	136
2.1 l'instabilité de l'emploi.....	136
2.2 l'emploi précaire.....	137
2.3 indicateur de précarité.....	139
3. le relation d'emploi en période de chômage	140
<i>Section 02 : la rupture de la relation d'emploi</i>	143
1. Le démission	143
2. Le licenciement	144
<i>Section 03 : la fin du travail</i>.....	146
1. Les perspectives autour de la fin du travail	146
CONCLUSION	150
CHAPITRE V : APPLICATION AUX PME DE LA WILAYA DA SAIDA.....	153
<i>Section 01 : aperçu méthodologique de la recherche et choix de la sélection</i>.....	154
1. Choix de la méthode.....	154
2. Les éléments constitutif de l'étude de cas et recueil des données.....	156
3. Choix de la sélection de l'étude de cas	157
4. Les raisons qui motivent le choix de la sélection	163

<i>Section 02 : les relations d'emploi dans les PME de la wilaya de Saida</i>	164
1. Etude de cas de ABRAS Saida	164
1.1 présentation de l'entreprise ABRAS.....	165
1.2 l'organigramme de l'entreprise	166
1.3 diagnostic des ressources humaines	
1.4 analyse de la convention collective et du règlement intérieur d'ABRAS Saida	171 174
2. Etude de cas de Ened Shymeca Saida	174
2.1 présentation de l'entreprise ENAD Shymeca Saida...	175
2.2 l'organigramme de l'entreprise	176
2.3 diagnostic des ressources humaines de l'entreprise ...	
2.4 analyse des dispositions du règlement intérieur et de la convention collective de l'entreprise	181 184
3. Etude de cas LAITERIE la source.....	184
3.1 présentation de la LAITERIE « la sources » de Saida	185
3.2 l'organigramme de l'entreprise	186
3.3 diagnostic des ressources humaines	
3.4 analyse de la convention collective et du règlement intérieur de l'entreprise.....	193
RESULTATS DE RECHERCHE	196
CONCLUSION GENERALE	200
Bibliographie	206
Liste des Tableaux	218
Liste des Figures	219
Liste des Graphiques	220
Liste des Abréviations	221
Table des Matières	223
Annexe	228
.....	