

Approches innovantes d'organisation et flexibilité du travail

Autor(en): **Uwamungu, Bernard**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **64 (2006)**

Heft 2: **Des revues pour réfléchir ; Economie d'entreprise et capital humain. III**

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-141832>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

APPROCHES INNOVANTES D'ORGANISATION ET FLEXIBILITE DU TRAVAIL

BERNARD UWAMUNGU

Professeur HES de management et d'organisation aux Hautes écoles de gestion de Fribourg et de Vaud¹

bernard.uwamungu@hefr.ch

> Au cours de ces dernières années, les entreprises suisses ont connu de profondes mutations en matière d'organisation du travail. Malgré ces bouleversements, de nombreuses entreprises sont restées mécanistes et leurs dirigeants n'ont pas réussi à adopter des modes organisationnels plus souples et plus adaptés aux exigences d'un environnement de plus en plus complexe, incertain. Après avoir montré la pertinence de l'innovation organisationnelle, l'auteur aborde certaines formes de flexibilité du travail telles que le télétravail, le job-sharing, le top-sharing, le travail à temps partiel, le contrat de travail à durée déterminée, l'externalisation et le prêt de main d'œuvre.

Le travail est un facteur important de la croissance économique et de la performance des entreprises. Cet article aborde ce facteur de production sous le double angle des approches innovantes en matière d'organisation du travail et, plus spécifiquement, de la flexibilité du travail.

Au cours de ces dernières années, le marché suisse du travail a connu de profondes mutations. Ces changements plus ou moins radicaux se sont traduits par le bouleversement des méthodes de travail et l'apparition de nouvelles formes de travail qui répondent à une volonté des entreprises de flexibiliser le marché du travail, d'assouplir leurs structures et d'assurer ainsi leur pérennité, voire leur survie.

Dans un monde de plus en plus complexe et incertain, il est évident que le refus de toute flexibilité serait suicidaire pour une entreprise: sa capacité d'adaptation risque d'être fortement diminuée par des facteurs internes et externes ayant pour effet d'accroître son inertie qui l'exposera à subir de plein fouet les variations de l'environnement et qui menacera sa survie (Guilhot, B., 2001).

Par ailleurs, des études ont montré que les entreprises (notamment les PME) les plus performantes sont celles qui ont adopté de multiples formes innovantes d'organisation du travail qui s'écartent de la logique taylorienne (Ardenti, R., Vrain, P., 2001). Cette logique qui est appropriée à la gestion du travail physique, se révèle inefficace pour faire face à un monde

¹ Doctorat en Sciences économiques, option Management, de l'Ecole des HEC de l'Université de Lausanne. Master en administration des affaires (MBA) de l'Université d'Ottawa. Plus de 20 ans d'expériences dans l'enseignement, la recherche et la formation de cadres en management et en gestion des ressources humaines. A été chargé de cours à l'Ecole des HEC de Lausanne. Auteur de plusieurs publications dont l'ouvrage *Encadrement et Comportement* (Paris, Editions ESKA, 2004, 471 pages), avec le professeur Alexander Bergmann comme co-auteur.

complexe et dynamique, basé sur la gestion des connaissances et des compétences (Duck, J., D., 1994). Cela s'est concrétisé par des organisations nouvelles, de moins en moins pyramidales pour permettre la créativité et l'innovation par la mobilisation des compétences du personnel.

Cependant, tout en reconnaissant la performance exceptionnelle du marché du travail suisse (Schoenenberger, A., Zarin-Nejadan, M., 2005), les modèles innovants d'organisation du travail représentent une ressource sous-utilisée en Suisse alors qu'elle offre des possibilités inédites d'amélioration de la performance organisationnelle (Baujolin-Bellet, R. et al., 2004).

La plupart des entreprises paraissent bien structurées sur le papier, sans l'être en réalité. Leur degré de formalisation est très variable. On trouve des entreprises avec des organigrammes très élaborés et des règlements nombreux contenus dans des manuels volumineux. Mais on rencontre également des entreprises qui ne connaissent pas d'organisation stricte ou qui ont laissé un certain flou pour une plus grande souplesse. Dans certaines de ces entreprises, les collaborateurs n'ont ni cahiers des charges, ni contrats, ni tâches clairement définies (Bergmann, A., 1994).

En matière d'organisation du travail, chaque dirigeant a la responsabilité de détecter à l'avance les problèmes organisationnels au moyen d'une orientation pro-active qui permet de devancer les événements par un effort volontaire plutôt que d'en subir passivement les conséquences.

S'INSPIRER DES APPROCHES CLASSIQUES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

L'organisation du travail est la combinaison des moyens mis en œuvre par une entreprise pour diviser le travail en tâches partielles qui seront exécutées par divers individus et machines; puis à coordonner ces tâches en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise de façon optimale (Mintzberg, H., 1982; Thommen, J.-P., 1994).

Historiquement, les premières tentatives de délimiter systématiquement les responsabilités de tout un chacun sont celles de l'école de «l'organisation scientifique du travail» pour les ouvriers industriels et de la bureaucratie pour les administrations (Bergmann, A., Uwamungu, B., 2004).

Les promoteurs de l'organisation scientifique du travail se proposaient d'optimiser l'efficacité des outils et des machines. Les hommes étaient considérés comme des appendices des machines et peu fiables, d'où la nécessité de réduire au maximum leur marge de manœuvre (parcellisation et routinisation des tâches) ainsi que leurs possibilités d'interagir.

Les avocats d'une organisation bureaucratique étaient davantage préoccupés par l'arbitraire et la lenteur qui régnaient dans les administrations. Ils proposèrent donc de les professionnaliser en délimitant soigneusement les domaines où les fonctionnaires avaient à intervenir et en définissant les règles qu'ils devaient respecter dans l'exercice de leur fonction. Le résultat de l'organisation scientifique du travail fut, d'un côté, une augmentation souvent spectaculaire de la productivité des travailleurs et, de l'autre côté, une insatisfaction des salariés.

Avec la bureaucratisation, les administrations fonctionnaient comme des machines, d'une manière fiable, impartiale et imperturbable, mais le mot «bureaucrate» devint bientôt synonyme de paresseux, minimaliste et distant.

L'école des relations humaines née à la suite des célèbres «études Hawthorne» à la *Western Electric Company* a eu le mérite d'avoir favorisé l'élargissement des tâches et le travail en équipe ainsi qu'une attitude plus positive envers le salarié.

ADAPTER L'ORGANISATION DU TRAVAIL À LA COMPLEXITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Toutes ces formes classiques d'organisation du travail conviennent davantage à des systèmes plus fermés qu'ouverts. Or, en tant que système ouvert, l'entreprise est en interaction constante avec son environnement qui devient de plus en plus complexe.

Le degré de complexité d'un système dépend de plusieurs facteurs comme l'hétérogénéité de ses objectifs et la pluralité de ses éléments en interaction. Avec la complexification des entreprises et de nos sociétés humaines, un changement de vision s'est imposé dès les années 50, avec l'émergence de la systémique alors que la logique cartésienne nous a appris à simplifier tous les phénomènes en éliminant l'inconnu, l'aléatoire ou l'incertain, en posant des hypothèses.

L'entreprise doit faire face aux différents changements en recourant à des modes d'organisation capables de s'adapter aux fluctuations incertaines de l'environnement (Tarondeau, J.-C., 1999), des modes organisationnels basés notamment sur une définition moins précise des tâches, une hiérarchie plus réduite, une distribution du pouvoir de décision en fonction de l'accès aux informations critiques et de la détention des compétences nécessaires à la résolution des problèmes rencontrés (Lorsch, J., W., Lawrence, P., R., 1989; Guiot, J.-M., 1982).

PRENDRE EN CONSIDÉRATION LE STADE DE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

De la petite entreprise familiale à la grande société multinationale, chaque entreprise évolue, à travers des étapes majeures de développement ou de croissance. Le nombre de phases varie selon les auteurs (Greiner, L., E., 1977; Laflamme, M., 1976, Mintzberg, H. 1982; Churchill, N., C et Lewis, V., L. 1983). La transition passe souvent par des moments critiques, des mutations, voire des révolutions. Ce qui était vital hier devient secondaire aujourd'hui et inversement. Chaque étape nécessite aussi des compétences managériales spécifiques en matière de planification, d'organisation, de direction et de contrôle.

A ses débuts le personnage clé de l'entreprise est l'entrepreneur ou le fondateur, passionné par la technique et l'esprit d'entreprise. La préoccupation majeure de l'entrepreneur est de créer un produit et de pouvoir l'écouler sur un marché porteur. Il ignore les méthodes de management et d'organisation, son énergie physique et mentale étant absorbée par la fabrication et la vente du nouveau produit.

Lorsque l'entreprise grandit l'entrepreneur devient vite submergé par des responsabilités de gestion auxquelles il n'a pas été préparé. La nécessité de mieux structurer son entreprise le pousse à céder une partie de ses tâches à des personnes ayant des compétences spécifiques liés au management et aux différentes fonctions de l'entreprise.

Une croissance soutenue de l'entreprise nécessite l'instauration de méthodes d'organisation appropriées (rationalisation de la production, instauration des systèmes comptables pour l'évaluation et le contrôle des performances, formalisation des systèmes de communication, spécialisation du travail, structure par fonction, hiérarchie des titres et des statuts).

Quand l'entreprise atteint une grande taille, elle tend à décentraliser sa structure (autonomie décisionnelle accordée aux cadres) et à diversifier ses activités notamment à travers des fusions et des acquisitions (Laflamme, M., 1976).

ADOPTER DE NOUVELLES APPROCHES PERFORMANTES

Au cours de ces dernières années, l'organisation du travail a connu de profonds changements qui ont poussé certaines entreprises à adopter un management plus souple, plus organique: groupes de travail, équipes de projet, structure matricielle, multiplicité des réunions entre dirigeants pour résoudre les problèmes fondamentaux, systèmes d'information à temps réel, systèmes de récompense basés sur les efforts et les résultats collectifs plutôt qu'individuels, adoption des programmes de formation pour améliorer la performance des collaborateurs et faciliter la résolution des conflits, aplatissage des structures, organisations horizontales, transversales, holomorphes, virtuelles, en réseaux etc..

Mais beaucoup d'autres entreprises restent tayloriennes et leurs dirigeants continuent de se cramponner aux anciens remèdes qui sont rarement appropriés à la nouvelle période d'incertitude, même s'ils ont eu incontestablement du succès dans le passé. Peu de dirigeants aiment remettre en question leurs schémas de pensée, leurs idées, leurs expériences. Malheureusement une longue expérience ne nous met pas à l'abri d'erreurs. L'expérience peut même bloquer la réflexion et inhiber l'imagination à moins qu'elle soit traitée et évaluée avec recul en reconnaissant aussi bien ses points saillants que ses limites. (Bergmann, A., Uwamungu, B., 2004).

Désormais, les modèles d'organisation innovants doivent reposer davantage sur les processus horizontaux, qui intègrent clients, fournisseurs et autres partenaires de l'entreprise, que sur la structure hiérarchique, verticale. Paradoxalement, les livres consacrés aux aspects opérationnels de l'organisation sont fort peu nombreux (Hérard, J., 2003).

PROMOUVOIR UNE VÉRITABLE CULTURE DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

L'innovation organisationnelle ne doit pas être uniquement l'affaire des cadres et des experts en organisation. Il convient d'instaurer une véritable culture de l'innovation organisationnelle en milieu professionnel en y associant activement tous les collaborateurs (De Ramecourt, M., Pons, F.-M., 2001).

En effet, *« nous ne sommes plus seulement des individus actifs dans un modèle établi, mais des individus penseurs et acteurs – agissants- inventant en permanence le monde ou le système dans lequel nous vivons. Dans l'entreprise, cela ne peut que se traduire par des organisations nouvelles, de moins en moins pyramidales pour permettre la créativité, supprimant les niveaux hiérarchiques pour autoriser le plus grand nombre à diriger une partie du système et proposer ses idées »* (Barrand, J., 2006, p. 53).

RECONNAÎTRE LA PERTINENCE DE LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL

En tant que système ouvert, l'entreprise doit être flexible c'est-à-dire qu'elle doit disposer de surcapacités lui permettant de faire face à l'imprévu. (Tarondeau, J.-C., 1999).

Le mot « flexibilité » est issu du latin *flectere* (plier) et signifie le fait d'exercer une force sur un objet sans le rompre. Autrement dit, la flexibilité d'un système représente sa « capacité d'adaptation face à l'incertitude et à l'urgence » (Evaraere. C., 1997).

« La réponse historique aux questions nécessitant le recours à la flexibilité s'est très long-

temps calquée sur la loi du Talion basée sur la résistance par la force: plus le tronc de l'arbre est gros, plus il résistera à la bourrasque; plus l'organisation est puissante, formalisée, centralisée et détaillée, plus faible est le danger qu'une entreprise échoue face au marché De nombreux signes indiquent que ce type de réponse n'est aujourd'hui plus approprié. L'expérience d'une nouvelle démarche devient nécessaire, à savoir la possibilité d'adaptation à la contrainte extérieure par l'aménagement de structures flexibles» (Klimecki, R.G., Probst, G.J.B., Markus, G., 1993).

De plus en plus d'entreprises et d'organisations diverses (chantiers, bureaux, usines et ateliers, restaurants et hôtels, grands magasins, la Poste, les hôpitaux, etc.) ont reconnu la nécessité d'avoir une force de travail plus adaptable et ont adopté des formes variées d'organisation du travail par la création d'emplois flexibles.

Ces formes de travail non traditionnelles (Marti, M., Osterwald, S., Müller, A., 2003) se concrétisent par le développement du télétravail, du travail à domicile, du *top-sharing*, du *job-sharing*, du travail à temps partiel, du travail intérimaire, du travail avec contrat à durée déterminée, du travail temporaire, du travail virtuel, de l'externalisation ou de la sous-traitance, des horaires variables, des formes de rémunérations atypiques, des contrats parallèles (plusieurs employeurs), du prêt de main d'œuvre et des indépendants.

Malgré les avantages liés à la flexibilité du travail (conciliation entre la vie professionnelle et privée, maintien des emplois et des compétences, utilisation optimale des capacités de production, travail diversifié et intéressant, réduction des coûts, etc...), de plus en plus de voix s'élèvent contre ces emplois dits flexibles qui infligent toute une série de pénalités aux collaborateurs, qui cassent les solidarités existantes sur les lieux de travail, qui atomisent et isolent les salariés, qui réduisent les investissements dans la formation continue et le perfectionnement du personnel, qui limitent l'accès à des postes de responsabilité ou de direction, qui engendrent du stress, et qui maintiennent les employés dans des conditions précaires (Canning Wacker, N., Dalla Palma, S., 2005).

Les employés se sentent menacés dans leurs conditions de travail et d'existence et voient dans la flexibilité du travail une remise en cause profonde des acquis sociaux obtenus après de longues luttes (Freiche, J., Le Boulaire, M., 2000).

Ces rapports de travail atypiques (Prodoliet, S., Knöpfel, C., Wälchli, M., 2001) peuvent être bénéfiques pour toutes les parties impliquées à condition, d'une part, que la flexibilité du travail soit négociée plutôt qu'imposée et que, d'autre part, des mesures d'accompagnement soient prises pour qu'elle soit socialement acceptable.

CHOISIR LA FORME DE FLEXIBILITÉ LA PLUS APPROPRIÉE

En tant que phénomène multidimensionnel, la flexibilité du travail se présente sous plusieurs formes.

Premièrement, les employeurs peuvent recourir à la flexibilité quantitative en faisant varier la quantité de travail utilisée en fonction de leurs besoins. Deuxièmement, les employeurs peuvent utiliser la flexibilité qualitative en faisant varier les tâches accomplies par les travailleurs. Troisièmement, les employeurs peuvent utiliser la flexibilité externe, c'est-à-dire le recours à des services extérieurs à l'entreprise (externalisation ou sous-traitance). Enfin, l'autre possibilité offerte aux employeurs est la flexibilité interne marquée par l'assouplissement des règles de l'organisation du travail pratiquées dans l'entreprise.

On parle de flexibilité quantitative externe quand l'entreprise fait varier le volume de sa main d'œuvre en recourant au marché du travail (contrat à durée déterminée ou CDD, travail intérimaire, travail sur appel, travail saisonnier, licenciements).

La flexibilité qualitative interne consiste à faire accomplir successivement plusieurs tâches différentes par le même salarié, en fonction des besoins de l'entreprise et des compétences de chaque individu. Elle cherche à développer la polyvalence et la polycompétence au sein de l'entreprise (recomposition, élargissement et enrichissement des compétences, capacité à occuper tous les postes de l'unité de production et capacité d'assumer, à un poste donné, plusieurs fonctions qui ne relèvent pas directement de la production (Ardenti, R., Vrain, P., 2001).

Quant à l'outsourcing, il consiste à faire exécuter partiellement ou totalement, par des prestataires externes à l'entreprise, des tâches ne faisant pas partie de son métier de base ou son «*core business*».

Les avantages et les inconvénients dépendent du type de flexibilité du travail. Dans certains secteurs économiques, le temps partiel est régi par des accords négociés portant sur le choix des horaires et de conditions salariales. Dans d'autres secteurs, par contre, le temps partiel est un travail très précaire marqué par de fortes variations d'activités avec un temps de travail journalier pouvant être entrecoupé de longues interruptions imposées.

Selon l'Office Fédéral de la Statistique, le travail à temps partiel est nettement plus répandu en Suisse que dans la plupart des autres pays d'Europe et le nombre de personnes occupées à temps partiel ne cesse de croître. Cette progression continue du nombre de personnes employées à temps partiel, surtout chez les femmes, atteste de la souplesse du marché suisse du travail où 31,7 % des personnes actives sont occupées à temps partiel (OFS, juillet 2005).

Le contrat à durée indéterminée (CDD) utilisé surtout dans les entreprises de service à activité saisonnière. Il peut être une forme d'expérimentation précédant un contrat à durée indéterminée. Le CDD permet d'ajuster la ressource travail aux besoins de l'entreprise sans encourir des coûts élevés de rupture de contrat.

Contrairement aux formes précédentes, le travailleur intérimaire est lié à l'entreprise qui l'emploie par un contrat commercial à la place d'un contrat de travail.

Les travailleurs ne subissent pas les effets de la flexibilité du travail de la même façon. Dans tous les pays, des catégories déterminées de la population active sont amenées à supporter l'essentiel des inconvénients du passage à plus de flexibilité. Dans certains pays, les jeunes et les salariés non qualifiés sont les perdants, dans d'autres, les travailleurs plus âgés, les immigrants. Dans la plupart des pays européens, les femmes ont été les premières à faire les frais de la flexibilité. Pendant le même temps, d'autres catégories socio-professionnelles engrangent des avantages (les actionnaires, les dirigeants, les professions libérales) en termes de revenus plus élevés, de conditions et de contenus de travail plus intéressants, de liberté et d'autonomie plus grandes (Barbier, J.-C., H. Nadel, H., 2000).

Par ailleurs, l'entreprise doit chercher une flexibilité optimale (ni trop, ni trop peu) en comparant les coûts et les valeurs générés par la flexibilité du travail. Cette idée intuitivement alléchante se heurte cependant aux instruments de mesure de la flexibilité du travail qui demeurent rudimentaires malgré plusieurs tentatives de modélisation.

PROMOUVOIR LA FLEXIBILITÉ DES CADRES ET DU PERSONNEL HAUTEMENT QUALIFIÉ

La flexibilité du travail concerne non seulement les employés mais aussi le personnel hautement qualifié et les cadres d'entreprises à tous les niveaux, dont certains d'entre eux n'hésitent plus à prendre un congé sabbatique pour récupérer ou un congé-formation pour se perfectionner et améliorer ainsi leur employabilité (Uwamungu, B., 2005).

De plus, un travail flexible pour les cadres est quelque chose de tabou dans la plupart des entreprises. On met l'accent sur la flexibilité des employés et on oublie souvent celle des cadres d'entreprises alors que ces formes de flexibilité pourraient leur permettre un épanouissement plus complet et une motivation accrue et, par conséquent, une meilleure performance.

Des recherches effectuées en Suisse sur les formes de travail flexible traitent des emplois souvent non qualifiés, de la répartition du travail à temps partiel entre hommes et femmes (Strub, S., 2003), des aspects généraux liés au management de la flexibilité (Klimecki, R.G., Probst, G.J.B., Markus, G., 1993), des rapports de travail précaires, irréguliers, non protégés ou non traditionnels (Prodoliet, S., Knöpfel, C., Wälchli, M., 2001; Marti, M., Osterwald, S., Müller, A., 2003), du travail indépendant chez les immigrés (Piguet, E., 1999), du travail atypique féminin (Dellsperger, C., 1995) et de la conciliation entre travail et famille (Canning Wacker, N., Dalla Palma, S., 2005).

Ces études évoquent rarement les modèles de travail flexible appropriés pour les cadres d'entreprises ou les collaborateurs hautement qualifiés. Toutefois, une étude récente de l'Association Via2 vient de corroborer le constat selon lequel les possibilités de flexibilité du travail sont moins répandues chez les cadres (Canning Wacker, N., Dalla Palma, S., 2005). Cette étude a montré que la majorité des demandes d'aménagement du temps de travail émanent de postes à fonction non dirigeante.

Par ailleurs, une étude du Bureau fédéral de l'égalité entre hommes et femmes a montré, d'une part, que les hommes occupés à temps partiel sont peu nombreux dans des positions dirigeantes alors que la part des femmes travaillant à temps partiel est relativement élevée même dans des fonctions de cadres; et d'autre part, que la part des actifs occupés à temps partiel dépassent légèrement la moyenne chez les hommes diplômés d'une école supérieure alors que le taux de temps partiel le plus faible se rencontre chez des hommes ayant terminé un apprentissage (Strub, S., 2003).

En outre, pour stimuler la croissance économique globale, une étude du Crédit suisse suggère, entre autres, de promouvoir des modèles d'aménagement du temps de travail pour les cadres, d'adopter une politique de fidélisation ciblée des personnes qualifiées et d'instaurer des conditions-cadres permettant de concilier travail et famille (Huth, P., juin 2004).

Ceci est d'autant plus nécessaire que la population active occupée est de plus en plus qualifiée en Suisse. En effet, le niveau de qualifications de la population active occupée ne cesse de croître: au 2^e trimestre 2004, 27,5% des actifs occupés avaient accompli une formation de degré tertiaire (université, haute école ou formation professionnelle supérieure), contre 24,4% en 2002 et 26,0% en 2003 (OFS, ESPA 2004).

La question de la flexibilité du travail chez le personnel hautement qualifié et les cadres mérite donc d'être approfondie, spécialement pour les cadres féminins ou les femmes bien formées qui veulent faire carrière et qui n'ont pas du tout envie de tout laisser tomber à la naissance de leur premier enfant.

Pourquoi ne pas leur proposer, par exemple, des postes attractifs à temps partiel pour les aider à sortir de ce dilemme et de concilier activité professionnelle et vie familiale? Par ailleurs, face à une population vieillissante, pourquoi ne pas permettre aux hommes, grâce au job-sharing, de dégager du temps pour s'occuper davantage de leurs parents de plus en plus vieux et qui ont besoin de plus de soutien?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARDENTI, R., VRAIN, P., «Organisation du travail dans les PMI: deux modèles s'opposent», *Problèmes économiques*, n°2.700, 2001, pp. 25 – 30.
- BARBIER, J.-C., H. NADEL, H., *La flexibilité du travail et de l'emploi*, Dominos/Flammarion, Paris, 2000.
- BARRAND, J., *Le manager agile*, Paris, Dunod, 2006.
- BEAUJOLIN-BELLET, R. (sous la dir.), *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations et transformations du travail*, Paris, La Découverte, 2004.
- BERGMANN, A., UWAMUNGU, B., *Encadrement et comportement*, Paris, Editions ESKA, 2004.
- BERGMANN, A., *Le «Swiss way of management» ou les évidences cachées des entreprises suisses*, Paris, Editions ESKA, 1994.
- Bernard Brunhes Consultants (sous la dir. de Danielle Kaisergruber), *Négocier la flexibilité. Pratiques en Europe*, Paris, Editions d'Organisation, 1997.
- CANNING WACKER, N., DALLA PALMA, S., *Concilier activité professionnelle et famille: Enquête sur les mesures proposées aux employé-e-s par les organisations publiques et privées de l'arc lémanique*, Association Via2, 2005.
- CHURCHILL, N., C., LEWIS, V., L., «Les cinq stades de l'évolution d'une PME», *Harvard L'expansion*, Automne 1983, pp. 51 – 63.
- DELLSPERGER, C., *Le travail atypique des femmes en Suisse. Travail féminin et formes d'emploi*, Genève, FNRS, 1995.
- DE RAMECOURT, M., PONS, F.-M., *L'innovation à tous les étages! Comment associer les salariés à une démarche d'innovation*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.
- DUCK, J., D., «Le changement, une question d'équilibre», *L'Expansion Management Review*, Printemps 1994, 40 – 48.
- EVARERE, C., *Management de la flexibilité*, Paris, Economica, 1997.
- FREICHE, J., LE BOULAIRE, M., *L'entreprise flexible et l'avenir du lien familial*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- GILARDI, J.-C., TARONDEAU, J.-C., Technologies flexibles et organisation du travail, *Revue française de gestion*, n° 63, 1987.
- GOLLAC, M., VOLKOFF, S., *Les conditions de travail, Repères*, La Découverte, Paris 2000.
- GREINER, L., E., «De l'utilité des crises dans l'entreprise», *Harvard l'Expansion*, Été 1977, pp. 22-29.
- GUILHOT, B., «Soixante-dix ans d'analyses et de défaillances d'entreprise», *Problèmes économiques*, n°2. 700, 2001, pp.9 – 16.
- GUIOT, J., M., *Organisations sociales et comportements*, Ottawa, Editions Agence d'Arc, 1980.
- HÉRARD, J., *Manuel d'organisation appliquée*, Paris, Dunod, 2003.
- HUTH, P., *Marché du travail en Suisse: salaires élevés et faible réglementation*, Zurich, CREDIT SUISSE Economic and Policy Consulting, Economic Briefing N° 37, juin 2004.
- KLIMECKI, R.G., PROBST, G.J.B., MARKUS, G., *Le management de la flexibilité*, Berne, Banque Populaire Suisse, 1993.
- LAFLAMME, M., *Dix approches pour humaniser et développer les organisations*, Gaétan Morin et Associés, Chicoutimi, 1976.

- LORSCH, J., W., LAWRENCE, P., R., *Adapter les structures de l'entreprises*, Paris, Editions d'Organisation, 1989.
- MARTI, M., OSTERWALD, S., MÜLLER, A., *Prekäre Arbeitsverhältnisse in der Schweiz*, Bern, seco Publikation /Arbeitsmarktpolitik No 9 (7.2003).
- MINTZBERG, H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982.
- Office Fédéral de la Statistique, OFS, *Enquête suisse sur la population active (ESPA) 2004*, Neuchâtel, OFS, 2004.
- Office Fédéral de la Statistique, *Indicateurs du marché du travail 2005: Résultats commentés pour la période 1999–2005*, Neuchâtel, OFS, juillet 2005.
- PRODOLLIET, S., KNÖPFEL, C., WÄLCHLI, M., *Rapports de travail précaires en Suisse*, Editions Caritas Suisse, Lucerne, 2001.
- PIGUET, E., *Les migrations créatrices. Etude de l'entrepreneuriat des étrangers en Suisse*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- SCHOENENBERGER, A., ZARIN-NEJADAN, M., *L'économie Suisse*, Paris, Presses Universitaires de France, 2005.
- STRUB, S., *Le travail à temps partiel en Suisse*, Berne, Bureau fédéral de l'égalité entre hommes et femmes, 2003.
- TARONDEAU, J.-C., *La flexibilité dans les entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999.
- THOMMEN, J.-P., *Introduction à la gestion d'entreprise*, Zurich, Versus Verlag AG, 1994.
- UWAMUNGU, B., «Flexibilité du travail. Menace ou opportunité?», *Eblite Magazine*, Ecole hôtelière de Lausanne, Septembre 2005.
- VOUDOURIS, I., *Les emplois atypiques comme mode de flexibilité des organisations*, Thèse de doctorat, en Sciences de Gestion, Paris X-Nanterre, novembre 1998.