



## La flexibilité du travail : pourquoi ?

Par Lionel Gastine, Grand Lyon - DPSA

La flexibilité a fait son entrée depuis près de trente ans au sein des concepts économiques. Objet multiforme et contextuel, cette notion revêt de nombreuses dimensions : flexibilité des entreprises, flexibilité de la production, flexibilité des ressources humaines... Utilisé seul, le terme de flexibilité fait souvent référence à la flexibilité du travail, à la fois une caractéristique clef pour les entreprises contemporaines obligées de s'adapter aux évolutions incessantes de leur environnement et une mesure indispensable selon certains économistes pour abaisser le taux de chômage. Pourtant, si cette flexibilité se révèle indispensable pour les firmes, n'est-elle pas en contradiction avec le désir de sécurité des salariés ? Par ailleurs, les vertus qu'on lui prête pour remédier au chômage font-elles réellement l'unanimité ?

<b>Face aux évolutions de l'environnement des entreprises, la flexibilité du travail... ..</b>	<b>3</b>
Un univers économique instable qui pousse à introduire plus de flexibilité.....	3
Une flexibilité du travail aux formes multiples .....	3
Des effets distincts pour les employeurs et les employés .....	3
<b>...est-elle une solution suffisante pour remédier au chômage ? .....</b>	<b>5</b>
Choix des formes de flexibilité : des arbitrages différents selon les pays .....	5
Imiter le modèle nordique pour diminuer le chômage français ?.....	6
<b>Bibliographie.....</b>	<b>8</b>



## Face aux évolutions de l'environnement des entreprises, la flexibilité du travail...

---

### Un univers économique instable qui pousse à introduire plus de flexibilité

La crise du régime économique d'après guerre (fin de la croissance fordiste des 30 Glorieuses) et le processus de libéralisation économique ont produit d'importants **bouleversements dans l'environnement économique des entreprises**. Cette mutation a engendré un renforcement de la concurrence, une incertitude des prévisions d'activité, une obligation de produire à flux tendu et une adaptation toujours plus grande aux exigences de la demande. Bref, le passage du paradigme de « mass production » à celui de la « mass customization ». Dans ce contexte, la **flexibilité des entreprises** a rapidement été avancée comme la solution permettant de faire face à ces nouvelles contraintes. Elle s'est déclinée dans les champs des systèmes de production, des technologies, des innovations et s'est traduite dans le champ des ressources humaines par une plus grande **flexibilité du travail**.

### Une flexibilité du travail aux formes multiples

Cette flexibilité est devenue un mode de gestion de la main d'œuvre qui permet aux entreprises d'adapter rapidement la production et l'emploi (l'offre) aux fluctuations rapides des commandes des clients (demande). Dans son ouvrage (*la flexibilité de la main d'œuvre dans les entreprises : étude comparée de quatre pays européens, OCDE, Paris, 1989*), Bernard Brunhes distingue cinq types de flexibilité du travail :

- la **flexibilité externe quantitative** qui permet de faire fluctuer les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins en ayant recours aux licenciements et aux contrats de travail de courte durée.
- la **flexibilité externe qualitative** (ou externalisation) qui « consiste à déplacer sur une autre entreprise le lien contractuel avec le travailleur » en aillant recours par exemple aux travailleurs intérimaires ou à l'externalisation d'un certain nombre d'activités annexes à la production (gardiennage, restauration, nettoyage...).
- la **flexibilité salariale** qui permet de faire varier à travers la rémunération des salariés, le coût de la masse salariale de l'entreprise. Elle « est conçue comme un moyen de répercuter sur les salaires les évolutions du chiffre d'affaire et de coûts de revient de l'entreprise en fonction des mouvements conjoncturels ».
- la **flexibilité interne quantitative** qui consiste à faire varier la quantité d'heures travaillées pour un effectif donné. Elle peut être réalisée par des modulations saisonnières à partir d'un contrat portant sur une durée annuelle, des temps partiels, des travaux intermittents, des heures supplémentaires...
- La **flexibilité interne qualitative** (ou flexibilité fonctionnelle) qui « consiste, à quantité de travail donnée, à employer les travailleurs à des fonctions variables en fonction des besoins de la chaîne de production ou des fluctuations de la production ».

### Des effets distincts pour les employeurs et les employés

Au regard des différentes formes prise par la flexibilité du travail, toutes n'ont à l'évidence pas la même influence sur la satisfaction respective des employeurs et des employés, à tel point que l'on a pu parler de « bonne » et de « mauvaise » flexibilité.

La flexibilité externe quantitative (licenciements, contrats de courte durée), véritable fer de lance des économistes libéraux, permet aux entreprises de s'adapter plus facilement aux fluctuations de l'activité. Elle est particulièrement répandue dans les pays anglo-saxons où le **chômage** est vécu dans comme un **état plus transitoire** qu'en Europe continentale. Ainsi, des entreprises américaines n'hésitent pas à licencier puis à réembaucher plusieurs milliers de personnes en des temps très courts (ex : Chrysler). En France au contraire, la protection des emplois est plus durable, ce qui ne favorise pas toujours le redéploiement de la main d'œuvre entre entreprises. Le recours à l'emploi précaire a toutefois largement progressé depuis une dizaine d'année (cf. tableau) et si la majorité des salariés sont en CDI, les trois quarts des flux d'embauche se font désormais par des contrats à courte durée. La principale critique adressée à une telle flexibilité concerne la **segmentation du marché du travail** : les passerelles entre emplois typiques (CDI en France) et emplois atypiques risquent en effet de se faire rares. Par ailleurs, une telle pratique peut compromettre à terme le maintien des savoirs et des savoir-faire des entreprises et nuire à leur compétitivité.

Evolution des différentes formes d'emplois en France  
Effectifs en milliers (Source : INSEE 2003)

	1985	2001	Taux de variation
Emplois atypiques (temps partiel, CDD, Intérim, contrats aidés, apprentis)	2569	6003	+133.6%
Emplois typiques	15506	15589	+0.5%
Total des salariés	18075	21592	+19,4%

La flexibilité salariale permet à certains pays (surtout anglo-saxons) de profiter d'effets bénéfiques sur le **niveau de l'emploi** à l'inverse des pays plus marqués par la rigidité salariale (France). En revanche, elle peut entraîner des effets dommageables comme l'existence d'une plus grande proportion de salariés sous le **seuil de pauvreté**.

Enfin, la flexibilité externe qualitative (recours à l'intérim et à l'externalisation), qui a été responsable du fort **développement des services** aux entreprises, a l'avantage d'amortir la conjoncture et d'accroître le professionnalisme des sociétés de travail d'intérim. Les limites de son utilisation résident dans la forte dépendance que connaissent les entreprises sous-traitantes, la perte de savoir-faire en interne et le défaut de cohésion au sein de l'entreprise.

Malgré leurs avantages, ces formes de flexibilité peuvent donc avoir des impacts déstructurant sur le plan économique et socio-économique. A l'inverse les flexibilités internes quantitatives et qualitatives sont parfois présentées comme étant plus intégratrices.

Avec la flexibilité interne quantitative (variation des heures travaillées pour un effectif donné), le recours au **travail à temps partiel** (à condition qu'il soit choisi et non subi) peut être en accord avec l'aspiration à une reconnaissance plus grande par l'entreprise des données propres à la sphère de la vie personnelle des individus. Par ailleurs, les heures supplémentaires peuvent permettre à certains employés d'augmenter leurs rémunérations. Quant à l'affectation du personnel à des postes variables au sein de l'entreprise (flexibilité interne qualitative), elle requiert un investissement à long terme et parfois important dans le capital humain mais elle peut aboutir à une **meilleure implication du personnel** qui bénéficie du maintien de son lien contractuel avec l'entreprise (ex : le Japon).

Les formes de flexibilité du travail diffèrent donc par leurs effets, et derrière le concept même de flexibilité se cache indéniablement une tension entre la souplesse recherchée par les entreprises et la stabilité désirée par les salariés. Dès lors, existe-t-il un compromis entre le besoin de flexibilité et l'immobilisme du rapport salarial ? Quel type de flexibilité convient-il de privilégier et comment l'accompagner par d'autres politiques économiques ? Les pays européens ont adopté en la matière des combinaisons mais avec un objectif souvent commun : réduire le chômage.

## ...est-elle une solution suffisante pour remédier au chômage ?

### **Choix des formes de flexibilité : des arbitrages différents selon les pays**

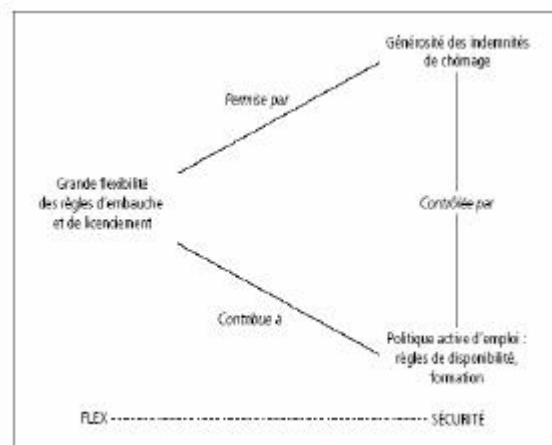
Les récentes tentatives de réformes<sup>1</sup> en France visant à introduire plus de flexibilité externe quantitative (facilitation des licenciements) ont provoqué une levée de boucliers. Pourtant, plusieurs pays (Royaume-Uni, Danemark, Pays-Bas...), caractérisés par leur faible taux de chômage, ont d'ores et déjà opté pour une telle flexibilité. De fait, il existe, au sein même de l'Europe, des modèles différents du marché du travail qui ne privilégient pas forcément les mêmes flexibilités et qui ne les combinent pas de la même façon avec les autres politiques économiques (régime d'indemnisation, politique de l'emploi...). Le triptyque institutionnel « droit du travail - régime d'indemnisation chômage - politique de l'emploi » constitue à ce titre un prisme d'analyse évocateur (mais certes réducteur) pour percevoir ces différents modèles européens. Quatre groupes s'en dégagent.

Le **modèle anglo-saxon** (Royaume-Uni, Irlande) obéit principalement à une logique de marché. Dans ce modèle, les entreprises tirent parti de la structure relativement libérale du capital, des produits et du marché du travail, ce dernier étant flexible, décentralisé et dérégulé. La législation protectrice de l'emploi y est exceptionnellement faible et l'adaptabilité de la main d'œuvre est obtenue grâce à des marchés externes bien développés. De fait, les entreprises peuvent licencier les travailleurs dont les qualifications ne correspondent plus à leur besoin et en recruter d'autres, qui, eux, possèdent les compétences requises. En revanche, dans ce modèle, les allocations de chômage sont nettement plus réduites. Elles ne permettent pas de maintenir et de promouvoir de moindres inégalités (cf. tableau statistique infra).

Les **modèles continental** (France, Belgique, Luxembourg, Allemagne, Autriche) **et méditerranéen** (Espagne, Italie, Grèce) n'obéissent pas l'un et l'autre au même schéma socio-économique mais présentent un certain nombre de points communs dont une forte protection de l'emploi. Ils connaissent des taux de chômage relativement élevés en comparaison avec leurs voisins européens.

**Les pays nordiques** (et les Pays Bas) font souvent figure de référence dans la combinaison de la flexibilité des entreprises et de la sécurité des salariés. Ni modèle anglo-saxon du « workfare »<sup>2</sup>, ni modèle d'Europe continentale de la protection de l'emploi, la « flexicurité » nordique semble avoir organisé une complémentarité bénéfique entre le droit du travail, le régime d'indemnisation chômage et la politique de l'emploi ; trois dispositifs habituellement peu coordonnés. La générosité des indemnités chômeuses autorise en effet un fort relâchement des contraintes pesant sur les licenciements opérés par les entreprises

Le modèle danois : une complémentarité entre trois institutions (d'après R. Boyer)



<sup>1</sup> Ordonnance du 2 août 2005 instaurant le Contrat nouvelles embauches, loi pour l'égalité des chances du 31 mars 2006 (promulguée mais non appliquée) instaurant le Contrat première embauche.

<sup>2</sup> Obligation de travailler pour recevoir des prestations de sécurité sociale

(flexibilité externe quantitative); ces deux dispositifs étant rendu cohérent avec le complément d'une politique active de l'emploi qui régit et contrôle la disponibilité des chômeurs tout en favorisant leur requalification professionnelle.

Analyse comparative des performances macroéconomiques et des inégalités entre plusieurs pays européens (source : Eurostat)

	Danemark	Suède	Royaume-Uni	France	Allemagne
<b>Performances macroéconomiques</b>					
1. PIB par habitant (en PPA) (2004) (EU-25 = 100)	122	116	119	110	109
2. Taux de croissance moyenne (1992-2002)	2,3 %	2,6 %	3 %	2 %	2 %
3. Solde public/PIB (2004)	2,3 %	1,6 %	-3,1 %	-3,6 %	-3,7 %
4. Inflation (taux annuel) (2004)	0,9 %	1 %	1,3 %	2,3 %	1,8 %
5. Solde du commerce extérieur/PIB (2003)	4,6 %	6,3 %	-4,3 %	0,1 %	6,8 %
<b>Inégalités</b>					
6. Ratio du revenu des 20 % les plus riches / Revenu des 20 % les plus pauvres (2004)	3,4	nd	4,9	4	3,6
7. Part des salariés en difficulté financière (1994-2000)	8,7 %	nd	12,5 %	15,4 %	5,7 %
8. Part des personnes vivant sous le seuil de pauvreté (1994-2000)	5,6 %	8,3 %	11,7 %	8,6 %	6 %
<b>Travail et emploi</b>					
9. Part des salariés satisfaits ou très satisfaits de leur emploi (2001)	95,2 %	85,2 %	90,2 %	81,2 %	87,6 %
10. Part des salariés trouvant que leur travail est souvent ou toujours stressant (2001)	29 %	40,5 %	42 %	34,9 %	31,2 %
11. Nombre moyen d'heures annuelles ouvrées par personne (2004)	1454	1357	1669	1441	1443
12. Part de la population à temps partiel dans l'emploi total (2003)	21,3 %	45 %	25,2 %	16,5 %	22,4 %

## Imiter le modèle nordique pour diminuer le chômage français ?

L'heure est à l'imitation des politiques économiques et de l'emploi des pays nordiques. Le succès de leur modèle, notamment au Danemark (haute protection sociale, faible taux de chômage, coopération entre syndicats et gouvernement), fait l'objet d'études<sup>3</sup> et de propositions notamment dans le champ de la flexibilité du travail. Ces politiques peuvent certes inspirer la France et donner de l'espoir : les modèles danois et français étaient au début des années 1990 assez similaires ce qui montre que l'« eurosclérose » et le déclin ne sont pas une fatalité et qu'il existe une alternative à la flexibilité maximale anglo-saxonne.

Toutefois une transposition pure et simple semble exclue. Il faut en effet tenir compte des constructions politiques et institutionnelles qui ont pu être propres au Danemark : une tradition quasi séculaire de recherche du compromis, un pouvoir clairement partagé entre le gouvernement et les partenaires sociaux, un dynamisme des PME qui explique l'acceptation de la mobilité par les salariés, un pragmatisme dans le réglage des politiques de l'emploi...

Enfin, il convient peut-être de relativiser le rôle assigné à la flexibilité dans la baisse du taux de chômage. Ainsi, O. Blanchard et J.-P. Fitoussi dans leur rapport pour le Conseil d'analyse économique (« Réduction du chômage : les réussites en Europe », 2000) précisent que « contrairement aux enseignements d'une doctrine qui était devenue hégémonique au début de la présente décennie, rien ne permet d'associer, au sein de l'Europe occidentale, des niveaux élevés de flexibilité des marchés du travail à des performances élevées en matière de création d'emplois ou de recul du chômage ». Cette

<sup>3</sup> Cf. Boyer Robert, « la flexicurité danoise : quels enseignements pour la France ? », Paris, éditions ENS rue d'Ulm, 2006.

analyse peut paraître contradictoire avec les orientations de l'Union Européenne contenue notamment dans le rapport Kok<sup>4</sup> qui appelle à introduire plus de flexibilité en assouplissant les contrats de travail classiques, en créant de nouveaux contrats et en favorisant le recours aux agences de travail temporaire.

\*  
\* \*

Le rôle de la flexibilité du travail pour réduire le chômage ne fait pas l'unanimité. Mais en tout état de cause, ce phénomène d'assouplissement des relations professionnelles tend à se généraliser avec les évolutions incessantes que subissent les entreprises dans leur environnement. Cette tendance est à inscrire dans une transformation plus large du contexte du travail, du rapport salarial, de la main d'œuvre, du système éducatif et des formes d'emploi où l'objectif majeur réside dans l'équilibre entre souplesse et une sécurisation non plus des postes de travail mais des trajectoires professionnelles.

---

<sup>4</sup> « L'emploi, l'emploi, l'emploi : créer plus d'emploi en Europe », rapport de la Task-force pour l'emploi de la Commission européenne présidée par W. Kok, 2004.

## Bibliographie

---

- Brunhes Bernard, «La flexibilité de la main d'œuvre dans les entreprises : étude comparée de quatre pays européens », Paris, OCDE, 1989.
- Boyer Robert, «la flexicurité danoise : quels enseignements pour la France ? », Paris, éditions ENS rue d'Ulm, 2006.
- « Réduction du chômage : les réussites en Europe », rapport d'O. Blanchard et J.-P. Fitoussi pour le CAE, 2000.
- Insee, l'évolution des types d'emploi :  
<http://www.educnet.education.fr/insee/emploi/atypique/atypiqueevol.htm>
- Démary-Lebrun Marc, « Regard sur la flexibilité des ressources humaines », actes du congrès AGRH 2005, note du LIHRE n° 425.
- « An agenda for a growing Europe », rapport Sapir pour la Commission européenne, 2003.
- « L'emploi, l'emploi, l'emploi : créer plus d'emploi en Europe », rapport de la Task-force pour l'emploi de la Commission européenne présidée par W. Kok, 2004.