

**Acquis de première** : salaire, marché, productivité, offre et demande, prix et quantité d'équilibre, preneur de prix, rationnement, asymétries d'information,  
**Notions** : Flexibilité du marché du travail

1.1 – Comment s'articulent marché du travail et organisation dans la gestion de l'emploi ?

## Fiche 113 – La flexibilité

### Introduction : Le contexte

Deux périodes doivent être distinguées :

- Pendant les trente Glorieuses, les théoriciens se sont peu intéressés au problème de flexibilité. En effet, la croissance continue de la production, de l'emploi et de la productivité exigeaient la continuité, la rigidité n'était donc pas considérée comme une entrave au bon fonctionnement du marché du travail.
- Aujourd'hui, au contraire, le contexte a évolué : les entreprises sont confrontées à une demande dont la progression s'est ralentie, qui est devenue plus irrégulière et plus imprévisible dans ses choix.

Une vidéo d'écodico de BNP Paribas expliquant le recours à la flexibilité : [ici](#)

### I - Un concept protéiforme (3 et 4 p 366)

Pour définir le concept de flexibilité, 2 logiques peuvent être mises en œuvre :

#### A. L'analyse de R.Boyer

R.Boyer distingue 4 formes :

##### 1. Le salariat intérimaire

###### a. Définition

« La flexibilité se mesure à la faiblesse des contraintes juridiques régissant le contrat de travail, et en particulier les décisions de licenciement » .

###### b. Moyens mis en œuvre pour l'atteindre

**BOYER considère que ce type de flexibilité peut être atteint soit :**

- par la flexibilité du temps de travail (par exemple son annualisation)
- soit par la mobilité des salariés à l'intérieur des firmes de même groupe (on parlera alors de flexibilité interne)
- mais le type dominant aujourd'hui c'est la flexibilité de type externe (flexibilité quantitative dont : « l'idéal type apparaît alors être un contrat de travail dont les conditions sont révisables au jour le jour »

##### 2. Le salaire au rendement

###### a. Définition

Appliqué souvent avec la précédente car répondant à la même logique, la flexibilité peut désigner : « la sensibilité des salaires (nominaux ou réels) à la situation économique » .

**Remarque :** On retrouve ici , comme dans le cas précédent , une analyse de type néo-classique qui considère que , comme durant la grande crise de 29 , la cause du chômage serait la rigidité des salaires . La meilleure preuve semble d'ailleurs en être que les pays qui connaissent aujourd'hui le taux de chômage le plus faible sont ceux dont la flexibilité des salaires est la plus forte (USA ,GB , Japon) .

#### b. Moyens

Comme l'indique Boyer : « cette conception de la flexibilité conduit donc à recommander en retour :

- plus de concurrence sur le marché du travail,
- une différenciation des salaires selon la situation financière des firmes et la productivité individuelle
- ou une atténuation de la législation sur le salaire minimal »

**Ce type de flexibilité peut être appliqué de différentes manières ; une des analyses les plus modernes est celle du partage des profits**

Pour une analyse d'une forme de flexibilité : la théorie du partage des profits de M.Weitzman : [ici](#)

Les échos : La flexibilité de certaines rémunérations au secours de l'entreprise

*Flexibilité des salaires pour rétablir le plein emploi dans les pays de la zone euro*

### 3. L'usine flexible

#### a. Définition

**Cette forme de flexibilité peut être définie comme la plus ou moins grande adaptabilité de l'organisation productive à l'évolution des marchés.**

#### b. Les moyens

Selon BOYER, elle dépend largement des choix technologiques qui sont effectués au moment de la conception de l'unité de production. Ces choix sont largement conditionnés par la taille et la régularité du marché. On comprend mieux, dès lors, l'intérêt que les entreprises semblent porter aujourd'hui à ce type de flexibilité puisqu'elle leur permet de répondre à l'évolution de la demande devenue plus imprévisible , fluctuante et diversifiée ( cf. les modes d'organisation du travail ) .

### 4. L'ouvrier proudhonien

#### a. Définition

**Ce type de flexibilité peut être définie comme : « l'aptitude des travailleurs à changer de poste »**

#### b. Moyens

**Ce type de flexibilité nécessite de la part de la main d'œuvre :**

- un savoir-faire et une compétence, en particulier une capacité à maîtriser divers segments d'un même processus productif.
- Ce type de qualité se situe donc aux antipodes de celle requise par le taylorisme. La polyvalence de la main d'œuvre qui est nécessaire se rapproche de celle que l'on a pu observer dans le modèle de Ohno

## B. La distinction flexibilité quantitative-flexibilité qualitative

### 1. Deux grandes logiques de flexibilité

On peut opposer schématiquement deux grandes logiques de flexibilité :

- **une flexibilité de type néo-classique qui a pour objectif de lutter contre les rigidités extérieures au marché dues à l'intervention de l'Etat, des syndicats. On classera dans cette logique le salaire au rendement et le salariat intérimaire : flexibilité quantitative externe**
- **une flexibilité reposant sur l'adaptation des processus productifs et de la main d'œuvre aux variations de la demande. On classera ici l'usine flexible et l'ouvrier proudhonien : flexibilité qualitative interne**

## 2. Des débats

Dans ce nouveau contexte, la flexibilité est devenue un enjeu et un atout. Tout le monde en parle : les syndicats et les salariés la rejettent majoritairement alors qu'au contraire les chefs d'entreprise y sont très favorables. Ceci résulte d'une mauvaise compréhension du nouveau contexte économique :

- En effet, les chefs d'entreprise considèrent que la **flexibilité doit être quantitative** (elle doit leur permettre de mieux adapter leur main d'œuvre à leurs besoins en licenciant et embauchant sans contraintes) et salariale (ils souhaitent réduire les salaires)
- On comprend que la main d'œuvre soit réticente à ces deux flexibilités qui conduisent à une détérioration de son bien-être.

Mais on peut considérer que le type de flexibilité développée par les entreprises n'est peut être pas adaptée au nouveau contexte économique et social. En effet :

- l'évolution des caractéristiques de la demande (qualité, différenciation, ...) nécessite de la part des entreprises des capacités de réactivité. B. Brunhes écrit ainsi : « actuellement la réactivité est devenue un des principaux atouts : rapidité de réaction aux fluctuations de commandes fréquentes et rapides sur des marchés internationalisés, capacité à faire face par des innovations à l'obsolescence de produits dont la durée de vie s'est raccourcie, impératif du juste à temps et du zéro stock ».
- Il n'est pas sûr que les deux types de flexibilité préconisées par les entreprises soient les mieux adaptées pour répondre aux défis d'aujourd'hui qui nécessitent une **main d'œuvre qualifiée et polyvalente** : il faut alors passer à la flexibilité qualitative

**Le Monde** : [Quand trop de flexibilité du travail tue l'économie](#)

**Le Figaro** : [La flexibilité en rempart contre le chômage](#)

**Le Monde** : [La flexibilité? D'abord rentable pour l'entreprise](#)

**Atlantico** : [La flexibilité du temps de travail n'est pas un gros mot !](#)

## II- Les relations entre les différentes formes de flexibilité

### A. A priori, des formes opposées

#### 1. Un horizon de temps différent

Ces deux grandes logiques de flexibilité ne correspondent pas à la même temporalité :

- la **flexibilité quantitative externe et la flexibilité salariale correspondent à une logique de court terme**. Selon R. Boyer, cela résulte de la myopie du marché ; ce type de flexibilité ne permettant en aucun cas de sortir de la crise économique puisque « les licenciements et la baisse des salaires constituent plus un constat d'échec et une forme peu glorieuse d'ajustement qu'une voie royale de sortie de crise ».
- en revanche la **flexibilité qualitative (ouvrier proudhonien, usine flexible)** est à long terme : il faut former et fidéliser la main d'œuvre. Selon R. Boyer, cette flexibilité est plus positive : « la recherche d'organisation du travail et d'équipement mettant en œuvre une spécialisation flexible, l'objectif de formation et de qualification de la main d'œuvre visant à une certaine polyvalence, le redéploiement des interventions publiques et la législation du travail définissent d'autres formes d'ajustements, probablement plus porteuses d'avenir et mieux acceptées socialement ».

#### 2. Les 2 grandes formes de flexibilité ne peuvent être atteintes simultanément

Comme le constate R. Boyer, toute la difficulté est alors que les différents types de flexibilité peuvent être contradictoires.

- En effet, l'usine flexible nécessite des ouvriers qualifiés et polyvalents (ouvrier proudhonien) ; mais les entreprises pour attirer cette main d'œuvre doivent lui offrir des rémunérations attrayantes (en contradiction avec le salaire au rendement). Les entreprises vont par ailleurs essayer de stabiliser cette main d'œuvre pour laquelle elles ont investi en formation coûteuse (ce qui est contradictoire avec le salariat intérimaire).

- Aujourd'hui, les entreprises semblent vouloir courir les deux lièvres à la fois : elles ne le peuvent que parce qu'il y a un taux de chômage élevé, mais elles risquent à terme d'aller à l'encontre de leurs objectifs : les salariés n'étant pas récompensés se désinvestissant de la vie professionnelle pour s'investir dans la vie privée.

### **B. 3 grands modèles**

B. Brunhes constate qu'il existe trois réponses types (au sens d'un idéal type wébérien) aux besoins de flexibilité :

- **le modèle anglo-saxon** : se caractérise par la faiblesse des lois sociales, l'étiollement du syndicalisme et conduit à une flexibilité régressive de type quantitative externe et salariale
- **le modèle du Nord de l'Europe** ( Scandinavie, Allemagne ) et des grandes entreprises japonaises se caractérise par des législations strictes, limitant la flexibilité quantitative externe. Les entreprises sont alors obligées pour rester compétitives de développer la flexibilité interne ( à cela le Japon ajoute la flexibilité salariale )
- **le modèle de l'Italie, de l'Espagne et de plus en plus de la France** se caractérise par : « la superposition d'un appareil législatif réglementaire et conventionnel rigide et des comportements quotidiens réels qui ignorent ces contraintes », en particulier en multipliant les exceptions aux lois. C'est sûrement le modèle le moins adapté car il subit les inconvénients de la rigidité réglementaire sans bénéficier des bienfaits de la flexibilité qualitative, dans laquelle les entreprises n'investissent pas, préférant bénéficier des mesures exceptionnelles

## **III - La flexicurité : une tentative de synthèse (12,13, 14 p 370-371)**

Le Danemark développe un modèle particulier qui apparaît aujourd'hui pertinent, mais qui peut s'avérer difficile à adopter pour les autres PDEM

### **A. Présentation du modèle**

Il se caractérise par 3 éléments :

- Peu de protection de l'emploi : une flexibilité quantitative
- Des allocations-chômage généreuses
- Des politiques de l'emploi actives qui permettent d'améliorer la qualification de la main d'oeuvre

### **B. Les avantages du modèle**

Le taux d'emploi est élevé et le taux de chômage faible

### **C. Les limites**

Le Danemark est un pays qui possède des caractéristiques particulières, ce qui limite la généralisation de ce modèle aux autres PDEM :

- un petit pays : la mobilité géographique est facilitée
- la cohésion sociale est forte : les inégalités ne sont pas acceptées
- le niveau de formation initial est élevé : cela facilite l'adaptation tout au long de la vie active

Une définition de la flexsécurité d'écodico de BNP Paribas : [ici](#)

Deux vidéos d'écóséko : MARCHÉ DU [TRAVAIL](#) ET [FLEXIBILITÉ](#) ;  
MARCHÉ ET [FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL](#) -2-

L'exemple italien : **Le marché du travail italien, une fabrique de précaires**

[Un article de Jérôme Gautié publié initialement par les Cahiers français, N°330, consacrés au Modèle social français "La flexicurité : un nouvel horizon du modèle social français ?" ici](#)

[Project Syndicate](#) : La fausse panacée de la [flexibilité](#) du marché du [travail](#) -

[Un débat de La Tribune sur l'intérêt et les limites de la flexibilité : ici](#)

[Un article du Centre d'Etudes pour l'emploi sur la relation scientifique entre flexibilité et emploi : ici](#)

