

L'utilisation des modes de flexibilité par les établissements français

Matthieu Bunel(*)

Interrogés au deuxième trimestre 2000 sur leurs pratiques de flexibilité, les employeurs déclarent utiliser principalement les heures supplémentaires, les CDD et l'intérim pour faire face aux creux et aux pics d'activité. Les établissements sont passés à 35 heures ont principalement utilisé le dispositif de modulation. Ainsi, l'usage de la modulation, de la polyvalence et l'intensité d'utilisation permettent de caractériser sept types de gestion de la main-d'œuvre flexibles. En revanche, les résultats obtenus ne confirment pas les typologies habituellement proposées reposant sur flexibilité interne/externe et flexibilité qualitative/quantitative dans lesquelles la nature des anticipations sur l'évolution de la demande joue un rôle central. L'article rejette cette conception instrumentale de la gestion des ressources humaines développée dans les modèles théoriques existants. Reste-t-il à inventer un modèle théorique plus complexe sur ce type de choix susceptible de supporter les résultats obtenus ?

Afin de s'ajuster aux bouleversements susceptibles d'affecter leurs débouchés, les entreprises ont recours à une large palette de modes de flexibilité. En cas de variations de l'activité, le plus souvent elles embauchent des salariés à durée déterminée ou des intérimaires, utilisent les heures supplémentaires ou complémentaires ou encore demandent aux salariés d'être davantage polyvalents. La gestion des stocks, la variation de la durée d'utilisation des équipements et le recours à la sous-traitance sont également mobilisés comme modes de régulation du volume de production (BUNEL, 2004).

Plus récemment, l'annualisation du temps de travail et le recours au dispositif de modulation sont également utilisés à cet effet (1). Ces derniers modes d'aménagement du temps de travail sont principalement mis en œuvre par les entreprises passées à 35 heures. Ils leur offrent la possibilité de s'adapter aux fluctuations de la demande en payant moins d'heures supplémentaires et en limitant le recours aux salariés en intérim ou à contrat à durée déterminée.

Existe-t-il un arbitrage entre ces différents modes de flexibilité en fonction de leur efficacité relative ? Ou au contraire, les établissements utilisent-ils simultanément plusieurs d'entre eux et pour des raisons institutionnelles et culturelles, tiennent peu compte de leurs caractéristiques ? L'objectif de cet article est d'apporter un éclairage empirique à ces questions en s'appuyant sur l'enquête complémentaire sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre portant sur «les pratiques de flexibilité». Cette enquête, dite ACEMO Flexibilité, réalisée en juin 2000 par la Dares, fournit des informations détaillées sur les déterminants des stratégies en terme de flexibilité de plus de 5 900 établissements pour faire face aux fluctuations d'activité de court terme (pics et creux d'activité).

Cette enquête représentative et de grande taille permet de proposer une analyse «toutes choses égales par ailleurs» des stratégies des établissements français pour s'adapter aux fluctuations de la demande. Les principaux résultats obtenus sont les suivants.

(*) Maître de conférences en sciences économiques, Université de technologie de Belfort Montbéliard, RECITS : Laboratoire recherche et études sur les choix industriels, technologiques et scientifiques ; chercheur associé au Centre d'études de l'emploi ; matthieu.bunel@utbm.fr.

L'auteur remercie les membres de la mission analyse économique de la Dares pour la mise à disposition des données. Les conseils de Stéphane Jugnot et Frédéric Lerais ont permis d'améliorer ce document. Il remercie également deux rapporteurs de la revue pour leurs suggestions. Une première version de cet article a fait l'objet de discussion lors du colloque T2M (Orléans 2004) et AFSE (Paris 2004). Les erreurs et omissions restent de la responsabilité de l'auteur. Cet article n'exprime pas le point de vue de la Dares.

(1) Notons que l'existence d'un dispositif de modulation du temps de travail (possibilité de mettre en œuvre des périodes de durée de travail collective hautes et basses) n'est pas synonyme de l'annualisation (utilisation de l'année comme période de référence pour le décompte des heures travaillées). Les entreprises peuvent annualiser le temps de travail de leurs salariés sans disposer d'un accord de modulation.

Sans surprise, les établissements mobilisent le plus fréquemment les modes de flexibilité traditionnels que sont les CDD, les intérimaires et les heures supplémentaires. En revanche, la typologie habituellement proposée dans la littérature, opposant flexibilité interne et externe et flexibilité qualitative et quantitative ne permet pas de discriminer les établissements dans leurs pratiques de flexibilité. L'analyse ascendante hiérarchique conduit à identifier 7 groupes d'établissements dont les comportements de flexibilité se caractérisent par l'intensité et la fréquence d'utilisation des pratiques flexibles, leur situation à l'égard des 35 heures et leur recours au dispositif de modulation/annualisation (2).

L'analyse économétrique mobilisant des modèles de choix discrets souligne l'influence significative des caractéristiques de la main-d'œuvre, des particularités des fluctuations et de la situation à l'égard du dispositif de modulation du temps de travail sur le nombre de mode de flexibilité utilisé.

Le papier est organisé comme suit. La première section présente les premiers résultats obtenus à l'aide de l'enquête ACEMO Flexibilité concernant les modes de flexibilité utilisés par les établissements en 1999. Une typologie issue de l'analyse ascendante hiérarchique est ensuite réalisée. Dans la section 2 une analyse «toutes choses égales par ailleurs» est proposée sur le nombre de modes de flexibilité utilisés. La section 3 présente l'impact des 35 heures sur les stratégies de flexibilité. La dernière section conclut.

Les modes de flexibilité utilisés par les établissements en 1999

Théoriquement, le concept de flexibilité regroupe un nombre de sens important. Pour les économistes, la flexibilité est associée initialement à la notion d'évolution des coûts de production lors d'une variation de la demande (STIGLER, 1939). Des études plus récentes définissent la flexibilité comme la capacité à s'adapter aux changements dans un cadre d'information imparfaite ou d'incertitude. Dans ce dernier cas, les études sur la valeur d'option et l'irréversibilité d'un choix organisationnel portent sur le nombre d'alternatives dont l'agent disposera dans le futur s'il prend telle ou telle décision (voir pour une synthèse COHENDET, LLERENA, 1989; DIXIT, PINDYCK, 1994; PASIN, TCHOKOGUÉ, 2001).

DÉRINGER et PIRE (1971) dans leur analyse du caractère dual du marché du travail, soulignent que le choix d'un mode de gestion de la main-d'œuvre est déterminé par les caractéristiques sociales (négo-

ciation, qualifications, conventions au sein de l'établissement), économiques (recherche d'efficacité, amortissement des coûts de rotation de la main-d'œuvre, formation) et environnementales (variation et prévisibilité de la demande) de l'entreprise.

Le marché du travail se caractérise par la coexistence de deux formes de gestion de l'emploi: un marché primaire qui offre des emplois stables et des garanties de carrière pour les salariés et un marché secondaire caractérisé par des emplois précaires sans évolution au sein de l'entreprise.

Empiriquement, cette typologie permet de différencier deux types de gestion de la main-d'œuvre, primaire et secondaire, entre les entreprises mais également au sein même des entreprises. L'existence d'un noyau dur de salariés stables et d'emplois périphériques (contrats à durée déterminée, stage et temps partiel) permet à l'entreprise de concilier l'investissement dans la formation et la motivation et l'adaptation face aux fluctuations de la demande (BALLOT, 1996; LAZEAR 1998).

Depuis, d'autres typologies sont proposées pour décrire les stratégies de flexibilité des entreprises (INSEE, 2000 et 2001; COUTROT, 2000). Elles consistent notamment à croiser la notion de flexibilité interne/externe et celle de flexibilité quantitative/qualitative. La flexibilité interne repose sur une réorganisation des ressources déjà disponibles dans l'entreprise tandis que la flexibilité externe s'appuie sur des ressources extérieures. Les outils de flexibilité quantitative consistent à faire varier le volume de l'effectif ou des heures travaillées (heures supplémentaires, annualisation du temps de travail, contrats à durée déterminée), alors que ceux de flexibilité qualitative reposent sur une modification dans l'utilisation des ressources (polyvalence, modification de l'organisation interne de la production, externalisation d'une partie de l'activité ou essaimage). Dans ce cadre, les deux types d'emplois, le noyau dur de salariés et les emplois du marché secondaire, supportent l'incertitude liée aux variations de la demande.

La nature des fluctuations et les caractéristiques des modes de flexibilité disponibles déterminent le choix des entreprises entre différents modes de flexibilité (LARREY, 1998). La prévisibilité, l'intensité et l'ampleur des fluctuations constituent les variables déterminantes. En absence d'outils de flexibilité, répondre à ces fluctuations implique des coûts d'ajustement très importants. Les spécificités des modes de flexibilité en termes de coûts d'instauration et de degré d'adaptabilité permettent de réduire ces coûts et vont influencer le choix des entreprises.

(2) Le principe de la modulation a été introduit en France par l'ordonnance du 16 janvier 1982 mais l'encadrement réglementaire de la modulation des horaires a largement évolué depuis, notamment avec les lois Aubry de juin 1998 et 19 janvier 2000.

Toutefois, les entreprises manquent souvent d'outils opérationnels de gestion de la flexibilité. Cette situation explique le faible arbitrage pouvant exister entre ces modes de flexibilité (MASSON, PÉPIN, 2000; BUNEL, 2004). Ainsi, le recours à l'un ou plusieurs de ces modes de flexibilité s'explique aussi bien par des raisons économiques que légales, institutionnelles et culturelles (REIX, 1989; RAGHURAM *et al.*, 2001; PETIT, 2003).

L'enquête ACEMO Flexibilité

Les données utilisées dans cet article sont issues de l'enquête complémentaire sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre portant spécifiquement sur «les pratiques de flexibilité» utilisées par les établissements français de plus de 5 salariés au cours de l'année 1999 (*cf.* encadré 1). Globalement, les informations sur l'intensité d'utilisation des modes de flexibilité sont de type qualitatif et se déclinent en trois modalités : «utilisation à titre principal», «utilisation à titre occasionnel» ou «n'est jamais utilisé».

Les analyses théoriques mettent en évidence que le concept de flexibilité regroupe plusieurs sens. Globalement, il peut correspondre à la capacité : 1) à absorber ou s'adapter aux changements ; 2) à préserver ou à créer des options, *i. e.* le nombre d'alternatives dont l'individu disposera dans le futur ; 3) à raccourcir les temps de réponse à un choc (voir pour une synthèse COHENDET, LLERENA, 1989; PASIN, TCHOKOGUÉ, 2001).

L'enquête ACEMO Flexibilité traite principalement de la flexibilité de type 1, c'est-à-dire comment un établissement s'adapte à une variation de court terme de son activité et quels sont les modes de gestion de la main-d'œuvre qu'il adopte pour réduire ses coûts d'ajustement.

Avant de commenter les résultats obtenus, notons que cette étude s'appuie sur les déclarations de chefs d'établissement concernant leurs pratiques de flexibilité. Ces informations subjectives ne reflètent donc pas toujours fidèlement la réalité. En effet, les répondants peuvent percevoir de manière imprécise leurs fluctuations d'activité et se tromper sur la gestion de la main-d'œuvre effectivement mise en œuvre dans leur entreprise pour s'adapter à ces changements. En outre, les pratiques informelles ne sont pas toujours captées par ce type de questionnaire.

CDD, intérim et heures supplémentaires sont les principaux modes de flexibilité utilisés

Les employeurs des établissements de plus de cinq salariés interrogés déclarent que l'utilisation des CDD, des intérimaires, des heures supplémentaires, des CDI et de la polyvalence sont les pratiques les plus utilisées (voir graphique 1). En cas de pics d'activité, ils ont recours principalement ou occasionnellement à l'embauche de salariés en contrat à durée déterminée (73 %), à des intérimaires (67 %),

Encadré 1

Présentation de l'enquête ACEMO flexibilité

L'enquête sur les pratiques de flexibilité effectuée par la Dares en juin 2000 avec relance en septembre 2000 s'inscrit dans le cadre de l'enquête sur l'Activité et les conditions d'emploi et main-d'œuvre. Cette enquête dite ACEMO Flexibilité porte sur près de 6 000 établissements et étudie les modes de flexibilité utilisés par les établissements pour faire face aux fluctuations d'activité de court terme (pics et creux d'activité).

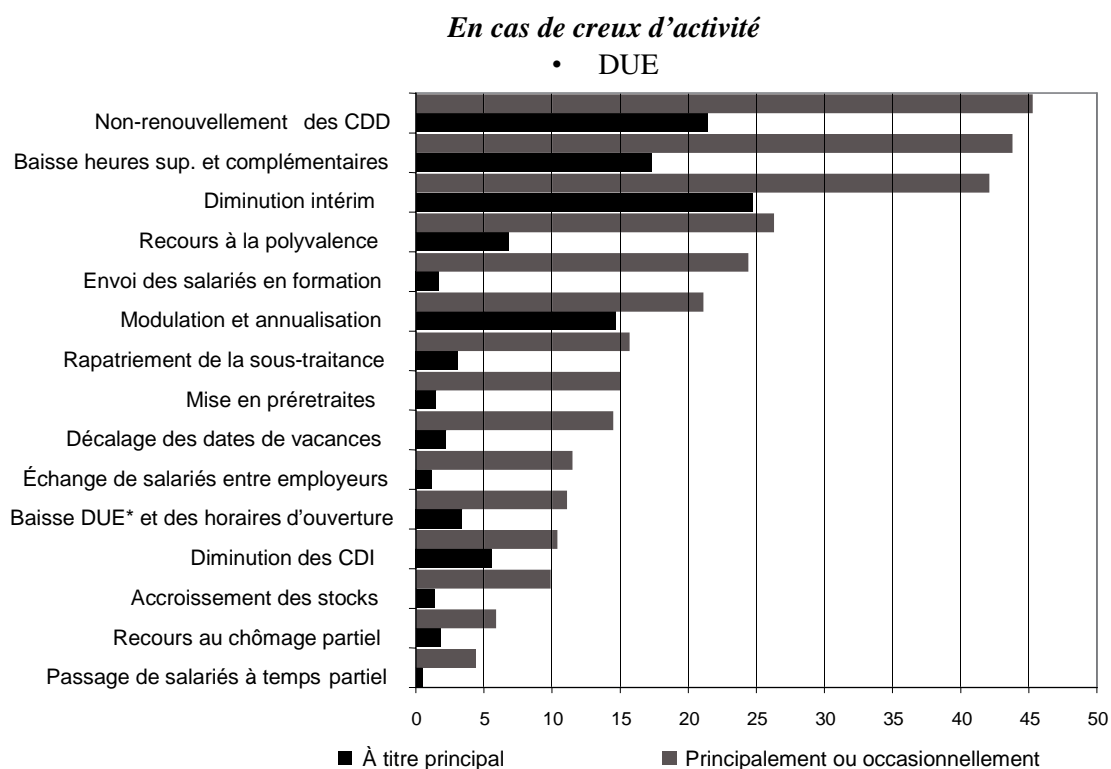
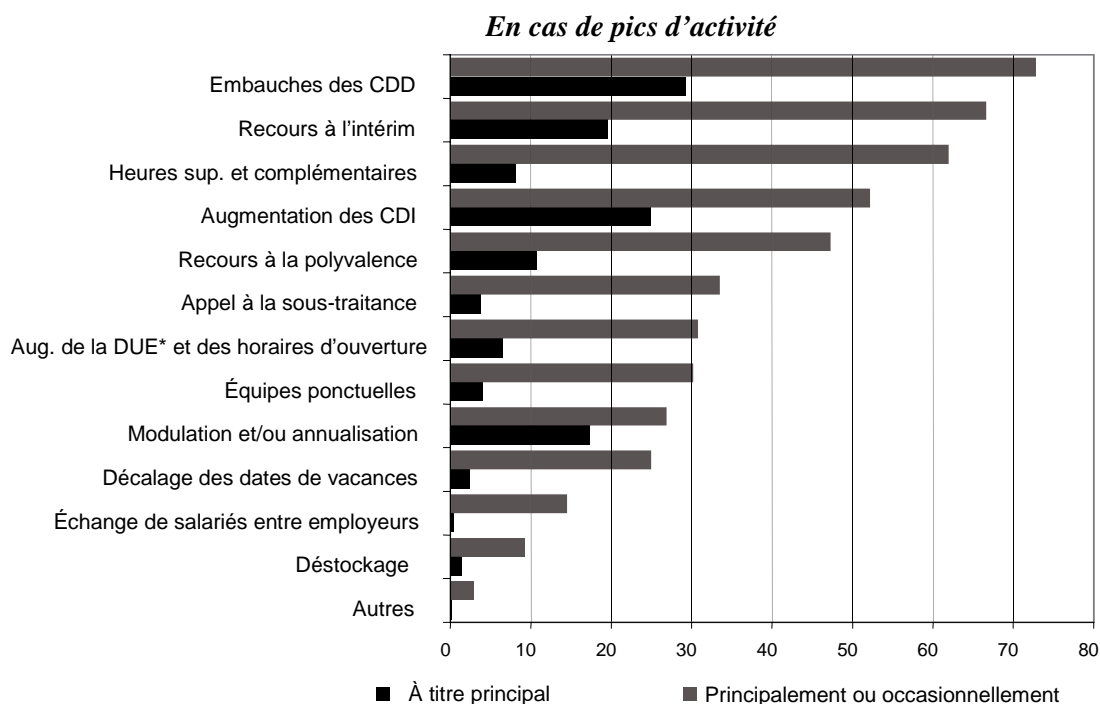
Cette enquête vise à exposer de manière globale les différentes formes de flexibilité externe et interne et à d'appréhender leur logique d'utilisation ainsi que leur éventuelle combinaison en fonction des caractéristiques des fluctuations d'activité. Cette enquête comporte une quinzaine de questions permettant de spécifier :

- les caractéristiques et causes des fluctuations de l'activité ;
- les stratégies adoptées par les entreprises pour faire face aux pics et aux creux d'activité ;
- les motifs d'utilisation des contrats à durée déterminée et de l'intérim ;
- l'existence et la mise en œuvre d'un accord de modulation/annualisation ;
- la situation à l'égard des 35 heures ;
- l'estimation de l'évolution du volume d'activité dans les deux années à venir.

La première partie du questionnaire concernant l'évolution de l'activité et des effectifs et le type de fluctuations porte sur 5 936 entreprises représentant 11 millions de salariés. En revanche, la seconde partie du questionnaire concernant les caractéristiques et les causes des fluctuations ainsi que les modes de flexibilité utilisés ne portent que sur les entreprises ayant connu des fluctuations de leur activité «très», «assez» ou «peu» importantes au cours de l'année 1999. Ce sous-échantillon se compose de 3 650 entreprises représentant plus 7,3 millions de salariés. L'analyse de la répartition taille/secteur de ces deux populations montre que ce sous-échantillon d'entreprises ayant connu des fluctuations d'activité se caractérise par une proportion plus importante de grandes entreprises appartenant davantage au secteur de l'automobile, des transports et l'éducation, de la santé et de l'action sociale et moins fréquemment à celui de l'énergie (voir pour plus de détails Bunel, 2004).

Le questionnaire comporte également des informations sur les pratiques de flexibilité utilisées pour d'autres raisons que les pointes ou les creux d'activité. Toutefois, cet ensemble de questions est difficilement exploitable puisque moins de 6% des entreprises interrogées ont répondu à cette partie du questionnaire.

Graphique 1
Les modes de flexibilité utilisés à titre principal et/ou occasionnel en cas de pics et de creux d'activité (en %)



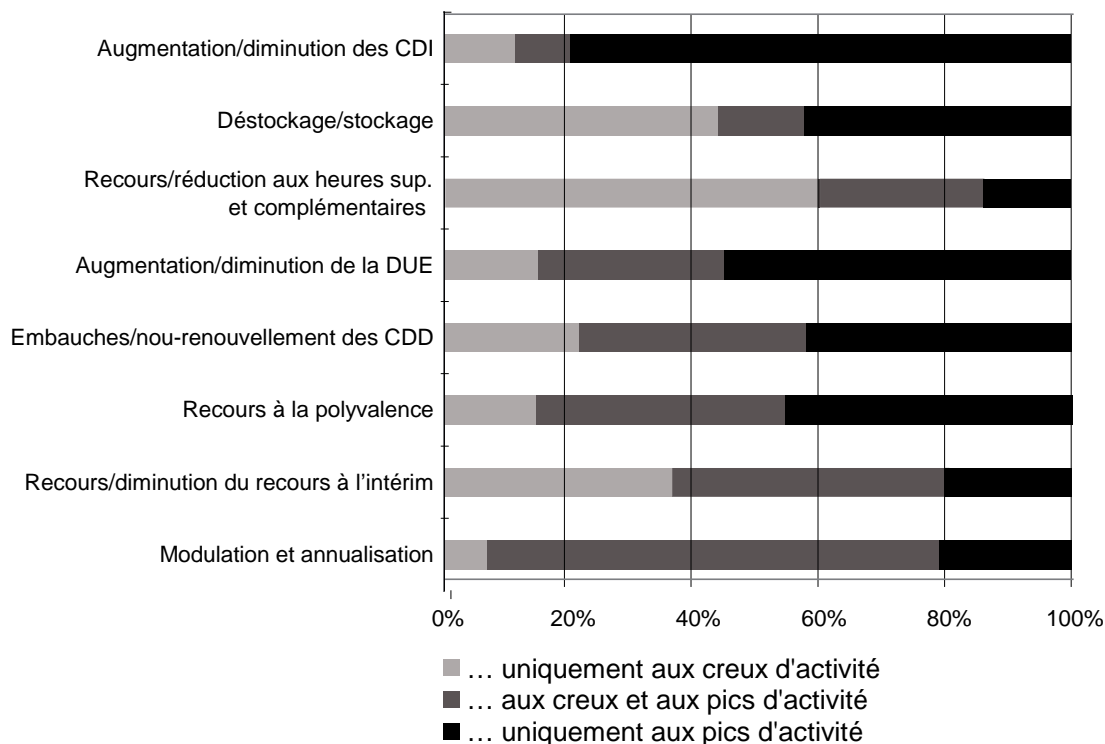
* DUE: durée d'utilisation des équipements.

Lecture: Pour faire face aux pics d'activité, 29% des établissements utilisent principalement les embauches de salariés en CDD et 73% le font à titre principal ou occasionnel.

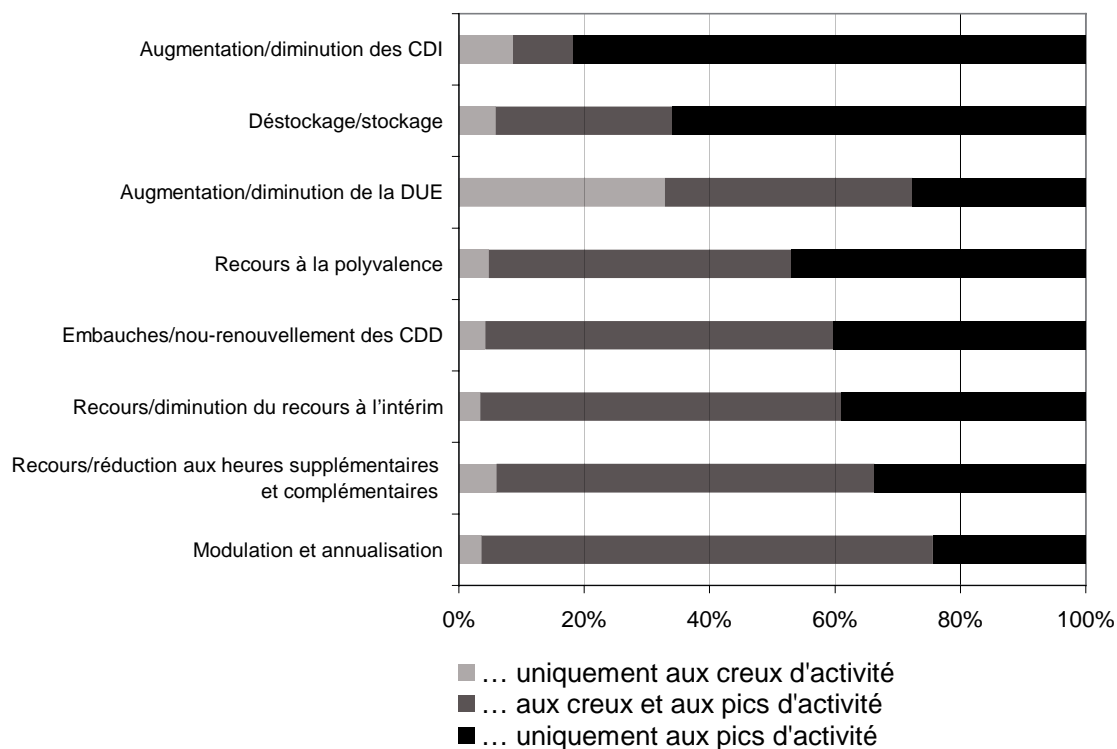
Source: Enquête ACEMO Flexibilité pondération effectif - DARES.

Graphique 2
Symétrie et asymétrie dans l'utilisation des modes de flexibilité

Modes de flexibilité utilisés à titre principal pour faire face ...



Modes de flexibilité utilisés à titre principal et/ou occasionnel pour faire face ...



Lecture : Parmi les entreprises qui déclarent utiliser principalement les CDI comme mode de flexibilité, 9% les mobilisent aussi bien en cas de pics ou de creux d'activité, 80% uniquement en cas de pics et 11% uniquement en cas de creux.

Source : Enquête ACEMO Flexibilité pondération effectif – DARES.

aux heures supplémentaires ou complémentaires (3) (62 %) et au recours à la polyvalence (48 %). Toutefois, cette dernière pratique est rarement utilisée à titre principal (11 %). Inversement, la modulation/annualisation du temps de travail est utilisée dans 27 % des cas mais rarement de manière occasionnelle (10 %). Enfin, les échanges de salariés entre employeurs et le déstockage sont des pratiques qui restent marginales.

En cas de creux d'activité, les établissements ne renouvellent pas leurs salariés en CDD (45 %), font moins appel aux intérimaires (42 %) et aux heures supplémentaires et complémentaires (44 %).

Le recours à la polyvalence (26 %) et l'envoi de salariés en formation (24 %) sont également utilisés surtout de manière occasionnelle. En revanche, le passage de salariés à temps partiel (5 %) ou le recours au chômage partiel (6 %) sont faiblement utilisés.

Symétrie et asymétrie de l'utilisation des modes de flexibilité

D'après les déclarations des chefs d'entreprise, le recours aux modes de flexibilité à la hausse et à la baisse est plutôt asymétrique. C'est notamment le cas pour le recours aux contrats à durée indéterminée (CDI), le stockage/déstockage et la variation de la durée d'utilisation des équipements (DUE) ou de la durée d'ouverture (cf. **graphique 2**). Seuls 10 % des établissements qui déclarent utiliser principalement ou occasionnellement les CDI utilisent ce mode de flexibilité pour faire face aussi bien aux pics qu'aux creux d'activité. Alors que 82 % d'entre eux utilisent exclusivement cet outil en cas de pics d'activité. Ces pourcentages sont respectivement de 6 % et 66 % pour le recours au stockage/déstockage et de 33 % et 28 % pour la variation de la DUE.

En revanche, le dispositif de modulation/annualisation est le dispositif dont l'utilisation est la plus symétrique à la hausse et à la baisse. Près de 72 % des établissements qui utilisent ce dispositif, le font aussi bien pour faire face aux creux et aux pics d'activité. Notons que ce pourcentage est de plus de 56 % pour les contrats à durée déterminée et l'intérim. Ainsi, le recours à ces deux modes de flexibilité est plutôt symétrique.

Comment expliquer ces différences ? On constate que les modes de flexibilité les plus asymétriques sont également ceux dont les coûts d'ajustement sont les plus élevés. Se défaire d'un salarié en CDI implique des coûts de licenciement importants. De même modifier régulièrement la durée d'utilisation

des équipements (DUE) génère des coûts de réorganisation des équipes de production et de gestion des plannings. En revanche, ne pas reconduire le contrat d'un salarié en intérim ou en CDD n'est pas très coûteux. Ainsi, il apparaît que les entreprises utilisent simultanément plusieurs modes de flexibilité mais pas tous de manière symétrique. En cas de pic d'activité, elles vont par exemple embaucher simultanément des salariés en CDD et en CDI. Puis lors du retournement de l'activité, elles ne réduisent que le recours aux salariés en CDD et conservent ceux en CDI mais elles vont limiter une partie des heures supplémentaires réalisées structurellement. Cette stratégie permet à l'entreprise de minimiser globalement ses coûts d'ajustement. L'analyse à composantes multiples et la classification ascendante hiérarchique proposées dans le point suivant permettent de préciser le lien entre ces différentes formes de flexibilité.

Typologie des stratégies de flexibilité

La classification ascendante hiérarchique (CAH) peut être utilisée pour dégager une typologie de groupes d'entreprises qui représente correctement la diversité des stratégies des entreprises (4). Les résultats obtenus à l'aide de cette méthode soulignent que la typologie standard distinguant flexibilité interne/externe et flexibilité qualitative/quantitative ne semble pas être validée par les données. Les entreprises se singularisent davantage dans leur stratégie de flexibilité par le nombre de modes de flexibilité utilisés (cf. **tableau 1**).

Dans un premier temps, en s'appuyant sur la typologie standard distinguant flexibilité interne/externe et flexibilité qualitative/quantitative, les variables « actives » de la CAH retenues portent sur la nature des pratiques flexibles utilisées à titre principal ou occasionnel (recours aux CDD, aux heures supplémentaires, à l'intérim, à la modulation/annualisation du temps de travail, à la polyvalence, aux CDI et à la gestion des stocks).

Les caractéristiques supplémentaires de la CAH portent sur la taille et le secteur d'activité ; l'ampleur, la saisonnalité et la prévisibilité des fluctuations d'activité ; la composition de la main-d'œuvre ; le salaire moyen et la situation à l'égard des 35 heures.

Cette première étape fournit des résultats peu satisfaisants. Aucun regroupement ne permet d'identifier de manière robuste des stratégies de flexibilité corrélées aux caractéristiques structurelles de l'entreprise (taille, secteur, main-d'œuvre) ou aux

(3) Les heures complémentaires correspondent pour les salariés à temps partiel aux heures réalisées au-delà de la durée spécifiée dans leur contrat de travail.

(4) Cette méthode délimite les classes d'entreprises les plus homogènes au regard d'un critère de distance. Le critère du χ^2 s'applique au tableau disjonctif complet, formé des indicatrices correspondant aux stratégies de flexibilité adoptées par les 3 650 établissements de l'échantillon qui connaissent des fluctuations d'activité. La méthode de Ward qui est retenue revient à regrouper à chaque étape (« nœud ») les classes qui minimisent l'inertie intraclasse (SAPORTA, 1990).

Tableau 1
Description des classes d'établissements à l'aide de la classification ascendante hiérarchique

| Classes | Caractéristiques actives | Caractéristiques supplémentaires |
|---|---|---|
| Classe 1 : (22 %) Non flexibles | <ul style="list-style-type: none"> • aucune pratique de flexibilité, • pas de recours aux CDI, • pas d'heures supplémentaires, • pas d'intérim, • pas de CDD, • pas de polyvalence, • pas de modulation. | <ul style="list-style-type: none"> • établissements de petite taille, • main-d'œuvre ouvrière (plus de 50 %) et pas secteur industriel, • salaire horaire moyen faible, • fluctuations d'activité de faible ampleur, • fluctuations non saisonnières et imprévisibles, • pas de RTT. |
| Classe 2 : (18 %) Mono-flexibles | <ul style="list-style-type: none"> • peu de pratiques flexibles, • pas d'intérim, • CDD utilisé de manière intense, • utilisation CDI, • pas de polyvalence, • pas de modulation. | <ul style="list-style-type: none"> • établissements de petite taille ou de très grande taille, • main-d'œuvre pas ouvrière, • fluctuations saisonnières, • fluctuations d'activité de faible ampleur, • salaire horaire moyen faible, • pas RTT. |
| Classe 3 : (15 %) Peu-flexibles | <ul style="list-style-type: none"> • peu de pratiques flexibles, • pas d'intérim, • utilisation très intense des heures supplémentaires (HS), • pas de polyvalence, • pas de modulation. | <ul style="list-style-type: none"> • établissements de très grande taille, • main-d'œuvre ouvrière et secteur industriel, • salaire horaire moyen plutôt faible, • fluctuations peu saisonnières et peu prévisibles, • fluctuations non liées aux variations de part de marché, • RTT. |
| Classe 4 : (10 %) Classiques | <ul style="list-style-type: none"> • utilisation moyenne de l'intérim, • utilisation moyenne des HS, • pas de polyvalence. | <ul style="list-style-type: none"> • établissements de grande taille, • salaire horaire moyen très élevé, • main-d'œuvre non ouvrière, • fluctuations prévisibles, • RTT. |
| Classe 5 : (11 %) Moduleurs non-polyvalents | <ul style="list-style-type: none"> • utilisation intense de l'intérim, • nombre de pratiques flexibles très important, • utilisation intense des HS, • pas de polyvalence, • modulation. | <ul style="list-style-type: none"> • établissements plutôt de grande taille, • secteur industriel et main-d'œuvre très ouvrière, • salaire horaire moyen plutôt élevé, • fluctuations de forte ampleur, • fluctuations saisonnières et prévisibles, • RTT. |
| Classe 6 : (12 %) Multiflexibles | <ul style="list-style-type: none"> • nombre de pratiques flexibles important, • utilisation du CDI, • utilisation moyenne des HS, • utilisation moyenne des CDD. | <ul style="list-style-type: none"> • établissements de taille moyenne, • salaire horaire moyen très élevé, • fluctuations liées aux variations de parts de marché, • fluctuations saisonnières d'ampleur moyenne, • RTT. |
| Classe 7 : (11 %) Moduleurs-polyvalents | <ul style="list-style-type: none"> • nombre de pratiques flexibles très important, • pas de HS, • utilisation intense de l'intérim, • polyvalence, • modulation. | <ul style="list-style-type: none"> • établissements de grande taille, • main-d'œuvre ouvrière et secteur industriel, • salaire horaire moyen plutôt élevé, • fluctuations de forte ampleur, • fluctuations prévisibles, • fluctuations liées aux variations de parts de marché, • RTT. |

Source : Enquête ACEMO Flexibilité – DARES.

caractéristiques de la demande (ampleur, saisonnalité, prévisibilité et causes des fluctuations). D'après les résultats obtenus, l'ampleur, la saisonnalité et la prévisibilité des fluctuations d'activité n'expliquent pas, comme le supposent certains modèles théoriques, l'arbitrage entre flexibilité interne et externe.

Les regroupements obtenus permettent d'identifier uniquement des entreprises fortement utilisatrices de modes de flexibilité et des entreprises qui mobilisent peu ou pas ces modes de flexibilité. D'après ces estimations, il semble exister une complémentarité et une simultanéité de l'utilisation des pratiques flexibles mais peu de substitution.

Dans un second temps, les variables actives portent sur le nombre de pratiques flexibles utilisées simultanément par les entreprises et sur l'intensité d'utilisation de ces pratiques. À nouveau, les résultats obtenus ne permettent pas d'identifier des groupes d'entreprises utilisateurs de flexibilité interne/externe ou de flexibilité qualitative/quantitative. Seule l'intensité d'utilisation détermine les catégories d'entreprises.

Ainsi, à l'exception du recours aux CDD et aux intérimaires, les effets de substitution entre modes de flexibilité sont marginaux. La classification ascendante hiérarchique (CAH) permet finalement d'identifier 7 groupes d'établissements : les « Non flexibles », les « Mono-flexibles », les « Peu-flexibles », les « Classiques », les « Multiflexibles », les « Moduleurs non polyvalents » et les « Moduleurs polyvalents ».

Dans cette analyse descriptive, les caractéristiques des fluctuations d'activité, la taille et l'appartenance sectorielle de l'entreprise expliquent simultanément la probabilité de recourir aux différents modes de flexibilité, notamment aux heures supplémentaires, à l'intérim et aux contrats à durée déterminée ainsi que la probabilité d'être passé à 35 heures et de relever d'un accord de modulation du temps de travail.

Les établissements « Non-flexibles » et « Mono-flexibles » représentent 40 % de l'échantillon. Ils sont de petites tailles et subissent des fluctuations d'activité de faible ampleur. Très peu d'entre eux sont passés à 35 heures. Enfin, ils relèvent très rarement d'un dispositif de modulation du temps de travail.

Les « Moduleurs polyvalents » et les « Moduleurs non polyvalents » qui représentent plus de 20 % de l'échantillon sont des établissements plutôt de grande taille, appartenant au secteur industriel et dont plus de 50 % de la main-d'œuvre sont des ouvriers.

Le salaire horaire moyen est plutôt élevé. Ces établissements font face à des fluctuations de forte ampleur, saisonnières et prévisibles. Ces deux catégories d'établissement sont passées nettement plus souvent que les autres aux 35 heures. Jusqu'en

1998, peu d'entreprises relevaient d'un dispositif de modulation du temps de travail. Les lois Robien et Aubry ont relancé la diffusion de ce dispositif en proposant aux salariés une contrepartie à cette flexibilité des horaires de travail : une baisse importante de leur durée de travail. Ce point est davantage développé dans la section 3 de l'article.

Les « Multiflexibles », représentent 12 % de l'échantillon. Ces établissements utilisent un grand nombre de modes de flexibilité internes et externes mais pas la modulation du temps de travail. Ce dispositif est sans doute mal adapté à ces établissements dont les fluctuations ne se caractérisent ni par une forte saisonnalité ni par une forte prévisibilité. Ces établissements passés plus fréquemment à 35 heures utilisent largement les heures supplémentaires et les CDD.

Enfin, les 26 % d'établissements restants se répartissent parmi les « Peu-flexibles » et les « Classiques ». Ils sont confrontés à des fluctuations peu ou pas saisonnières et peu ou pas prévisibles et utilisent principalement les heures supplémentaires. Ces établissements de grande taille, voire de très grande taille sont passés plus souvent à 35 heures. Pour ces entreprises, ce choix ne résulte pas d'une stratégie de flexibilité mais d'une nécessité d'être en conformité à l'égard de la baisse de la durée légale du travail.

Analyse du nombre de modes de flexibilité utilisé

La classification ascendante hiérarchique (CAH) précédente suggère que les entreprises se distinguent non pas en fonction d'un arbitrage entre flexibilité interne et externe mais davantage par le nombre de modes de flexibilité utilisé. C'est pourquoi pour compléter ces résultats, une analyse *toutes choses égales par ailleurs* reposant sur des modèles économétriques de choix discrets est proposée dans cette section. Ces modélisations permettent d'identifier tout d'abord l'impact des caractéristiques de l'établissement sur le nombre de modes de flexibilité utilisé. Puis, l'impact du passage à 35 heures et de la situation à l'égard de la modulation/annualisation, qui jouent un rôle central dans la CAH, est étudié (cf. **encadré 2**).

Parmi ces modes de flexibilité utilisés à titre principal, on inclut les CDD, les heures supplémentaires ou l'intérim mais également la variation des stocks ou de la durée d'ouverture, la polyvalence, l'instauration de la sous-traitance. Les modes de flexibilité plus marginaux (mise en préretraite, décalage des dates des vacances, échanges de salariés ou envoi de salariés en formation), ne sont introduits que dans l'analyse des modes de flexibilité utilisés à titre principal ou occasionnel.

Encadré 2

Méthodologie d'estimation

L'analyse économétrique proposée permet d'identifier *toutes choses égales par ailleurs* les déterminants de l'ampleur des modes de flexibilité utilisés. Deux modélisations sur données qualitatives sont successivement proposées. Elles reposent sur des hypothèses différentes (THOMAS, 2000). Le modèle Logit polytomique ne tient pas compte du caractère ordonné du nombre de modes de flexibilité utilisé. Il repose sur l'hypothèse d'indépendance aux alternatives non pertinentes. Le modèle Probit ordonné permet de compléter ce premier modèle.

Modèle 1 : LOGIT polytomique

Le modèle Logit polytomique (ou multivarié) est une extension du modèle Logit (bivarié) standard utilisé pour traiter des choix discrets. Il permet d'analyser la décision d'une entreprise faisant face à un nombre de choix importants. Soit U_{ij} la situation de l'entreprise affectant le choix j pour $j = 1, \dots, J$. La situation de l'agent est déterminé par des caractéristiques observables (secteur d'activité, taille...) notées X_i et par des caractéristiques inobservables (ambiance dans l'entreprise, type de management, relation entre la direction et les salariés) notées ε_{ij} .

On a :

$$U_{ij} = \beta X_i + \varepsilon_{ij}$$

L'individu est supposé sélectionner le choix organisationnel j qui lui procure le niveau d'utilité le plus élevé. Ainsi la probabilité de choisir j s'écrit :

$$P_i(j) = Pr (U_{ij} \geq U_{ik}, \forall k = 1, \dots, j, k \neq j)$$

Si le terme d'erreur suit une loi de type 1, cette probabilité s'écrit :

$$P_i(j) = \frac{\exp \beta(X_j)}{1 + \sum_{k=1}^{j-1} \exp \beta(X_k)} \quad j = 0, \dots, 5$$

Ce modèle repose sur l'hypothèse d'indépendance aux alternatives non pertinentes. L'arbitrage entre deux types de choix est supposé ne pas être influencé par les autres choix disponibles. D'après l'expression (1), le ratio entre deux probabilités $P(j)$ et $P(k)$ ne dépend que des variables explicatives associées à ces deux choix. Il n'est pas influencé par la présence ou les caractéristiques des autres choix.

Modèle 2 : PROBIT ordonné

Le caractère ordonné du nombre de pratiques flexibles utilisées peut également être pris en compte à l'aide du modèle Probit ordonné. Il permet en outre de tenir compte de l'interdépendance pouvant exister entre chaque choix. L'hypothèse d'indépendance aux alternatives non pertinentes

Soit NP^* une variable latente non-observée qui reflète la situation de l'agent selon le nombre de pratiques flexibles mobilisées. On a :

$$NP_i^* = \beta X_i + v_i$$

On observe uniquement le nombre de pratiques flexibles réellement utilisées (NP_j avec j le nombre de cas retenu, $j = 0 \dots 4$). On pose :

$$NP_0 = 1 \quad \text{si} \quad -\infty < NP^* < a_1 \quad NP_0 = 0 \quad \text{sinon}$$

$$NP_1 = 1 \quad \text{si} \quad a_1 < NP^* < a_2 \quad NP_1 = 0 \quad \text{sinon}$$

$$NP_2 = 1 \quad \text{si} \quad a_2 < NP^* < a_3 \quad NP_2 = 0 \quad \text{sinon}$$

$$NP_3 = 1 \quad \text{si} \quad a_3 < NP^* < a_4 \quad NP_3 = 0 \quad \text{sinon}$$

$$NP_4 = 1 \quad \text{si} \quad a_4 < NP^* < -\infty \quad NP_4 = 0 \quad \text{sinon}$$

Les paramètres a_1 à a_4 sont inconnus. On estime alors simultanément les coefficients β et a_j à l'aide de la méthode du maximum de vraisemblance (Thomas, 2000).

Trois types de variables explicatives sont introduits pour déterminer le nombre de modes de flexibilité utilisés par les établissements : les caractéristiques de la demande (ampleur et prévisibilité des fluctuations), les caractéristiques de la main-d'œuvre (part des cadres et des salariés à temps partiel dans l'effectif total, évolution du salaire et des effectifs), la nature de l'établissement (taille et secteur d'activité). Présentons l'impact de chacun de ces types de variables.

La nature de l'établissement

L'analyse des statistiques descriptives révèle l'existence de différences importantes concernant le nombre de modes de flexibilité mobilisés pour faire face aux fluctuations d'activité selon la taille et le secteur d'activité. Les grands établissements ont tendance à utiliser davantage de modes de flexibilité à titre principal ou occasionnel que les autres. Si globalement, 17 % des établissements n'utilisent aucun mode de flexibilité à titre principal, ils sont 8 % dans ce cas pour celles de plus de 500 salariés contre 38 % pour celles de moins de 20 salariés.

En outre, face aux variations d'activité, plus d'un établissement de plus de 500 salariés sur deux mobilise successivement ou simultanément au moins dix modes de flexibilité différents. Alors qu'une entreprise sur cinq de moins de 50 salariés utilise au plus un seul mode de flexibilité. Notons toutefois que dans les petits établissements, les pratiques flexibles sont sans doute plus informelles.

Les grands établissements privilégient certaines pratiques flexibles pour faire face aux fluctuations d'activité aussi bien à titre principal qu'occasionnellement. C'est notamment le cas pour les CDD, l'intérim et la modulation. Le recours aux CDD est de 81 % pour les établissements de plus de 20 salariés contre 59 % pour les autres.

De même, les salariés intérimaires sont plus rarement contactés par les établissements de moins de 20 salariés (34 % contre 72 % pour les autres). Enfin, la modulation/annualisation est mise en place près de trois fois plus souvent par les établissements de plus de 100 salariés que par ceux de moins de 20 salariés (30 % contre 12 %).

Les pratiques moins courantes de flexibilité sont utilisées très majoritairement par les établissements de grande taille (plus de 500 salariés). Le recours au chômage partiel est ainsi utilisé par 7 % d'entre eux contre 2 % pour les établissements de moins de 20 salariés. Ces chiffres sont respectivement de 19 % et 4 % pour l'échange de salariés entre employeurs, de 30 % et 10 % pour l'envoi de salariés en formation, de 44 % et 12 % pour la mise en place d'équipes ponctuelles, de 25 % et 1 % pour la mise en préretraite.

L'analyse sectorielle révèle que les établissements du secteur industriel et la construction mobilisent

dans plus de 50 % des cas au moins trois pratiques flexibles à titre principal et plus de 55 % d'entre elles utilisent à titre principal ou occasionnel plus de 8 pratiques flexibles (ces pourcentages sont même de 60 % et 59 % dans l'industrie automobile).

Un recours très fréquent aux intérimaires, à la polyvalence, à la variation des stocks et à la modulation explique ces différences. Dans ces deux secteurs, un établissement sur deux utilise des salariés en intérim contre moins d'un sur cinq dans les autres secteurs. Ils recourent à la polyvalence et à la variation des stocks à titre principal dans respectivement 21 % et 7 % contre 8 % et 0 % dans les autres secteurs. Enfin, 29 % d'entre eux utilisent la modulation pour faire face aux fluctuations d'activité contre 13 % pour les autres secteurs.

L'influence de la nature de l'établissement sur le nombre de pratiques flexibles est confirmée par l'analyse « toutes choses égales par ailleurs ». Les coefficients associés aux établissements de grande taille ou appartenant au secteur industriel sont significatifs et affectent positivement le nombre de pratiques flexibles utilisées aussi bien à titre principal qu'occasionnellement (cf. **tableaux 2 et 3**).

Les caractéristiques de la main-d'œuvre

En s'appuyant sur l'enquête « Réponse » portant sur l'année 1997, COUTROT (2000) met en évidence que les caractéristiques de la main-d'œuvre affectent significativement les pratiques flexibles des entreprises notamment leur recours aux CDD et aux intérimaires. Une forte proportion de cadres et de professions intermédiaires dans l'entreprise affecte négativement le recours aux contrats temporaires. De même, une hausse de leurs effectifs affecte significativement l'utilisation de ces types d'emploi. En revanche, selon cette étude, la présence de représentants des salariés n'est pas significative.

Les résultats obtenus à l'aide de l'enquête ACEMO Flexibilité confirment et complètent l'analyse de COUTROT (2000). Dans les établissements dont l'effectif est composé de plus de 10 % de cadres, le nombre de pratiques flexibles utilisées est sensiblement plus faible. Le capital humain spécifique associé à cette main-d'œuvre qualifiée peut expliquer cette situation. Ces salariés sont moins substituables à des travailleurs extérieurs à l'établissement. C'est pourquoi une forte proportion de cadres affecte négativement la probabilité de recourir aux emplois temporaires (cf. **tableau A1** en annexe). Par ailleurs, la majoration salariale versée aux salariés qui effectuent des heures supplémentaires est proportionnelle à la rémunération de base des salariés. Le financement des heures supplémentaires est donc plus coûteux pour les cadres dont la rémunération est en moyenne plus élevée. De plus, cette catégorie de salariés dont la « logique de l'honneur » est plus forte se caractérise par un faible

Tableau 2

Probit ordonné et Logit multinomial du nombre de modes de flexibilité utilisés à titre principal

| | Probit ordonné | Logit multinomial (réf. 0) | | |
|--|----------------------|----------------------------|----------------------|----------------------|
| | | 1 | 2 | 3 et plus |
| Caractéristiques des fluctuations | | | | |
| Fluctuations d'activité peu importantes (fluc3) | -0,415 (0,038***) | -0,597 (0,093***) | -0,740 (0,126***) | -1,192 (0,112***) |
| Fluctuations d'activité non prévisibles (fluprev3) | -0,036 (0,042) | -0,125 (0,098) | -0,063 (0,137) | -0,122 (0,119) |
| Fluctuations d'activité largement saisonnières (flusais1) | 0,293 (0,045***) | 0,409 (0,116***) | 0,659 (0,152***) | 0,854 (0,135***) |
| Fluctuations liées à une variation de la demande (causes1) | 0,003 (0,043) | -0,011 (0,104) | 0,066 (0,145) | 0,009 (0,127) |
| Fluctuations liées à une variation des parts de marché (causes2) | 0,208 (0,042***) | 0,427 (0,111***) | 0,631 (0,145***) | 0,620 (0,130***) |
| Caractéristiques de la main-d'œuvre | | | | |
| % de cadres (tcad) | -0,543 (0,129***) | -0,197 (0,308***) | -0,993 (0,492**) | -1,715 (0,428***) |
| Part des salariés à temps partiel dans l'effectif total (txtp) | -0,691 (0,300***) | -2,009 (0,871***) | -1,934 (0,973*) | -1,823 (0,940*) |
| Part au carré des salariés à temps partiel dans l'effectif total (txtp²) | 0,762 (0,374**) | 2,187 (0,871) | 2,276 (1,162***) | 1,641 (1,251) |
| Salaire moyen dans l'entreprise (wage) | 0,177 (0,055***) | 0,0351 (0,130) | 0,302 (0,190) | 0,529 (0,171***) |
| Évolution de l'effectif salarié à la hausse ces trois dernières années (veff1) | 0,282 (0,038***) | 0,825 (0,091***) | 0,960 (0,128***) | 0,817 (0,111***) |
| Nature de l'établissement | | | | |
| Secteur industrie et énergie (secteur1) | 0,344 (0,052***) | -0,225 (0,128*) | 0,520 (0,182***) | 0,861 (0,158***) |
| Secteur de la construction (secteur2) | 0,235 (0,075***) | 0,049 (0,181) | 0,558 (0,262***) | 0,697 (0,230***) |
| Secteur commerce et réparation (secteur3) | -0,078 (0,055) | -0,434 (0,126***) | -0,041 (0,196) | -0,222 (0,181) |
| Secteur des transports (secteur4) | 0,091 (0,081) | -0,001 (0,215) | 0,375 (0,290) | 0,365 (0,264) |
| Secteur des services (secteur5) | <i>Ref.</i> | <i>Ref.</i> | <i>Ref.</i> | <i>Ref.</i> |
| Effectif de l'entreprise [10-20 [salariés (taille1) | -0,694 (0,061***) | -1,075 (0,155***) | -1,517 (0,221***) | -2,023 (0,196***) |
| Effectif de l'entreprise [20-50 [salariés (taille2) | -0,554 (0,060***) | -0,891 (0,157***) | -1,012 (0,209***) | -1,689 (0,189***) |
| Effectif de l'entreprise [50-500 [salariés (taille3) | -0,183 (0,050***) | -0,520 (0,143***) | -0,361 (0,180***) | -0,641 (0,155***) |
| Effectif de l'entreprise [500 et plus [salariés (taille4) | <i>Ref.</i> | <i>Ref.</i> | <i>Ref.</i> | <i>Ref.</i> |
| Paramètres (voir encadré 2) | | | | |
| a1 | -0,649 (0,142***) | - | - | - |
| a2 | 0,600 (0,143***) | - | - | - |
| a3 | 0,991 (0,143***) | - | - | - |
| Constante | - | 1,281 (0,349***) | -1,070 (0,500**) | -0,389 (0,437) |

Nb. obs. 3 650 pseudo-R² = 0,100 et 0,094 Wald test = 867,4*** et 692,5***

Sources : Enquête ACEMO Flexibilité (estimation réalisée à l'aide du logiciel STATA7.)

*** significatif au seuil de 1%, ** de 5% et * de 10%.

Lecture :

Le modèle *PROBIT* ordonné permet de vérifier l'impact de variables explicatives sur la probabilité d'opter pour un nombre important de modes de flexibilité. Cette méthodologie d'estimation est proche de celles des moindres carrés ordinaires mais permet de tenir compte du caractère discret de la variable étudiée. Par exemple, -0,415 correspond au coefficient associé au fait d'être un établissement faisant face à des fluctuations d'activité peu importantes.

Le modèle *LOGIT multinomial* permet d'étudier l'impact des variables explicatives sur la probabilité d'opter pour un nombre donné de modes de flexibilité. La situation de référence est de recourir à aucun mode de flexibilité pour faire face aux fluctuations d'activité de court terme.

Tableau 3

Probit ordonné et Logit multinomial du nombre de modes de flexibilité utilisés à titre principal et/ou occasionnel

| | Probit ordonné | Logit multinomial (réf. [0,2]) | | | |
|---|-----------------------|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | [3,5] | [6,8] | [9,11] | 12 et plus |
| Caractéristiques des fluctuations | | | | | |
| Fluctuations d'activité peu importantes (fluc3) | -0,271 (-0,037***) | -0,302 (0,106***) | -0,447 (0,110***) | -0,672 (0,126***) | -0,881 (0,131***) |
| Fluctuations d'activité ne sont pas prévisibles (fluprev3) | -0,070 (-0,040) | -0,223 (0,112**) | -0,332 (0,121***) | -0,091 (0,137) | -0,332 (0,142***) |
| Fluctuations d'activité largement saisonnières (flusais1) | 0,038 (0,044) | 0,218 (0,130*) | 0,246 (0,136***) | 0,397 (0,154***) | 0,396 (0,159***) |
| Cause des fluctuations liées à une variation de la demande (causes1) | 0,042 (0,042) | -0,016 (0,120) | -0,004 (0,128) | 0,071 (0,145) | 0,052 (0,151) |
| Cause des fluctuations liées à une variation des parts de marché (causes2) | 0,175 (0,041***) | 0,354 (0,128***) | 0,468 (0,134***) | 0,665 (0,146***) | 0,483 (0,150***) |
| Caractéristiques de la main-d'œuvre | | | | | |
| % de cadres (tcad) | -0,487 (0,132***) | -0,937 (0,364***) | -0,813 (0,375**) | -1,398 (0,454***) | -3,238 (0,496***) |
| Part des salariés à temps partiel dans l'effectif total (txtp) | 0,054 (0,104) | 0,086 (0,261) | 0,393 (0,298) | -0,046 (0,359) | -2,129 (0,435***) |
| Salaire moyen dans l'entreprise (wage) | 0,256 (0,055***) | 0,433 (0,149***) | 0,497 (0,156***) | 0,695 (0,186***) | -0,807 (0,205***) |
| Évolution de l'effectif salarié à la hausse ces trois dernières années (veff1) | 0,159 (0,036***) | 0,460 (0,103***) | 0,617 (0,109***) | 0,607 (0,125***) | 0,530 (0,128***) |
| Nature de l'établissement | | | | | |
| Secteur industrie et énergie (secteur1) | 0,509 (0,051***) | 0,343 (0,143***) | 0,758 (0,155***) | 0,990 (0,175***) | 1,703 (0,194***) |
| Secteur de la construction (secteur2) | 0,494 (0,072***) | 0,600 (0,206***) | 0,938 (0,224***) | 0,998 (0,261***) | 1,847 (0,270***) |
| Secteur commerce et réparation (secteur3) | 0,080 (0,054) | 0,024 (0,140) | 0,137 (0,157) | 0,122 (0,192) | 0,362 (0,222) |
| Secteur des transports (secteur4) | 0,198 (0,081***) | 0,264 (0,244) | 0,578 (0,257***) | 0,429 (0,302) | 0,762 (0,329**) |
| Secteur des services (secteur5) | Ref. | Ref. | Ref. | Ref. | Ref. |
| Effectif de l'entreprise [10-20] [salariés (taille1) | -0,929 (0,061***) | -1,027 (0,186***) | -1,700 (0,194***) | -2,135 (0,229***) | -3,238 (0,271***) |
| Effectif de l'entreprise [20-50] [salariés (taille2) | -0,678 (0,059***) | -0,579 (0,189***) | -1,343 (0,196***) | -1,567 (0,220***) | -2,129 (0,229***) |
| Effectif de l'entreprise [50-500] [salariés (taille3) | -0,244 (0,049***) | -0,287 (0,180) | -0,540 (0,179***) | -0,627 (0,192***) | -0,807 (0,188***) |
| Effectif de l'entreprise [500 et plus] [salariés (taille4) | Ref. | Ref. | Ref. | Ref. | Ref. |
| Paramètres (cf. encadré 2) | | | | | |
| a1 | -0,661 (0,142***) | - | - | - | - |
| a2 | 0,249 (0,141***) | - | - | - | - |
| a3 | 0,942 (0,142***) | - | - | - | - |
| a4 | 1 493 (0,143***) | - | - | - | - |
| Constante | - | -0,051 (0,200) | -0,273 (0,400) | -1,141 (0,480***) | -1,490 (0,525***) |

Nb. obs. 3 650 pseudo-R² = 0,073 et 0,079 Wald test = 823,7*** et 684,7***

Sources : Enquête ACEMO Flexibilité (estimation réalisée à l'aide du logiciel STATA7).

*** significatif au seuil de 1%, ** de 5% et * de 10%.

Lecture :

Le modèle *PROBIT ordonné* permet de vérifier l'impact de variables explicatives sur la probabilité d'opter pour un nombre important de modes de flexibilité. Cette méthodologie d'estimation est proche de celles des moindres carrés ordinaires mais permet de tenir compte du caractère discret de la variable étudiée. Par exemple, -0,271 correspond au coefficient associé au fait d'être un établissement faisant face à des fluctuations d'activité peu importantes.

Le modèle *LOGIT multinomial* permet d'étudier l'impact des variables explicatives sur la probabilité d'opter pour un nombre donné de modes de flexibilité. La situation de référence est de recourir à deux modes et moins de flexibilité pour faire face aux fluctuations d'activité de court terme.

Ainsi, les établissements dont les salariés à temps partiel occupent une part importante dans l'effectif total font significativement moins appel aux autres modes de flexibilité. Le calcul des effets marginaux associés aux variables **txtp** et **txtp²** souligne que, plus la part des salariés à temps partiel est forte, plus la probabilité de recourir à aucun mode de flexibilité est importante.

Enfin, les établissements les plus dynamiques, *i. e.* pour lesquels l'effectif salarié a été en hausse au cours des trois dernières années, ont davantage recours aux modes de flexibilité. L'effet sur la probabilité de recourir fréquemment aux modes de flexibilité bien que significatif est de faible ampleur (7%).

niveau de déclaration des heures supplémentaires (IRIBARNE, 1989).

L'analyse *toutes choses égales par ailleurs* confirme ce résultat. Elle souligne qu'une forte proportion de cadres affecte négativement et significativement l'utilisation de pratiques flexibles. Elle réduit de 12 % en moyenne la probabilité d'utiliser trois modes de flexibilité et plus.

Le recours aux salariés à temps partiel constitue un outil de flexibilité du temps de travail qui permet d'adapter le temps de travail aux fluctuations d'activité.

Les éventuelles heures complémentaires réalisées par ces salariés et l'instauration de contrats à temps partiel annualisés permettent d'accroître d'autant plus la flexibilité horaire (ULRICH, 2003). Une part importante de ces salariés dans l'effectif total risque alors de modifier l'utilisation des autres modes de flexibilité.

Toutefois, les entreprises industrielles fortement utilisatrices de modes de flexibilité utilisent relativement peu les salariés à temps partiel. En outre, plus des deux tiers des salariés à temps partiel sont des femmes. Or, elles sont sous-représentées dans l'industrie. L'analyse *toutes choses égales par ailleurs* permet de tenir compte de ces effets de structure (cf. **tableaux 2 et 3**).

Les caractéristiques de la demande

Les établissements confrontés à des fluctuations d'activité importantes recourent à un nombre relativement plus élevé de modes de flexibilité. Près des deux tiers de ces établissements mobilisent au moins trois modes de flexibilité à titre principal. Ce rapport est de un tiers pour les autres.

Plus les fluctuations sont saisonnières et prévisibles, plus les établissements recourent à des modes de gestion flexible pour s'adapter aux variations de la demande. Plus de 40 % des établissements qui font face à des fluctuations saisonnières et/ou prévisibles mobilisent au moins trois modes de flexibilité à titre principal contre 30 % pour les autres.

L'analyse économétrique confirme le rôle discriminant de ces variables (cf. **tableaux 2 et 3**). Toutefois, seule l'ampleur et la saisonnalité des fluctuations sont significatives, la prévisibilité des fluctuations ne l'étant pas. Le calcul des effets marginaux souligne que les établissements qui font face à des fluctuations très importantes ont une probabilité 11 % supérieure aux autres d'utiliser au moins trois pratiques flexibles à titre principal. Ce pourcentage

est de 6 % pour ceux qui connaissent des fluctuations largement saisonnières.

Ainsi, comme pour la classification ascendante hiérarchique, les variables caractérisant la demande de l'établissement ne permettent pas de différencier les pratiques internes et externes de flexibilité mais influencent positivement l'intensité d'utilisation de ces pratiques.

L'influence des 35 heures

La période étudiée se caractérise par la diffusion dans l'économie de la réduction du temps de travail (5). Or, le passage à 35 heures souvent associé à la mise en œuvre effective d'un dispositif de modulation/annualisation du temps de travail introduit de nouvelles possibilités dans l'aménagement du temps de travail (ASKENAZY, 2003). Cette section présente les effets de ces deux changements organisationnels sur le recours aux autres modes de flexibilité.

La modulation et l'annualisation fortement utilisées

Les établissements qui ont signé des accords de réduction du temps de travail (loi Robien et Aubry 1 ou sans bénéficier des aides incitatives) ont, pour la majorité d'entre eux, simultanément réduit la durée hebdomadaire du travail de leurs salariés et modifié leur organisation. La mise en œuvre du dispositif de modulation/annualisation du temps de travail constitue le changement organisationnel le plus caractéristique de ces établissements (BUNEL, 2003).

Ce dispositif repose sur la signature d'un accord de branche ou d'entreprise spécifiant une durée hebdomadaire du travail plafond et une durée plancher, ainsi qu'un délai de prévenance minimum. Dans ce cadre négocié, l'employeur peut faire varier l'horaire collectif autour de la durée de référence (le plus souvent la durée légale du travail) sur une partie ou sur l'ensemble de l'année. Cette plus grande flexibilité permet aux entreprises de moins payer d'heures supplémentaires et/ou de moins faire appel à des salariés en intérim ou à contrat à durée déterminée en cas de pics d'activité. En outre, pour les entreprises qui doivent faire face à des chutes de leur activité, elle offre la possibilité d'éviter l'instauration d'une procédure de chômage partiel coûteuse.

Dans l'enquête ACEMO Flexibilité, plus de 30 % des établissements à 35 heures déclarent relever d'un accord de modulation/annualisation contre

(5) Les lois Robien de juin 1996 et Aubry de juin 1998 proposent des incitations financières aux entreprises qui réduisent de 10 % le temps de travail de leurs salariés et qui s'engagent à créer 10 % et 6 % de nouveaux emplois. En outre, en juin 1998, le gouvernement s'est engagé à modifier la législation sur la durée légale du travail de 39 heures à 35 heures en janvier 2000 pour les entreprises de 20 salariés et plus et en janvier 2002 pour les autres. Toutefois pour ces dernières, le régime transitoire de paiement des heures supplémentaires a été prolongé jusqu'en janvier 2004 permettant de rester à 39 heures pour celles qui le souhaitent.

Tableau 4

Existence et mise en œuvre effective de la modulation, par taille, secteur et situation à l'égard des 35 heures

| | Taille | | | | | | Secteur d'activité | | | | | |
|---|----------------------|-------------|-------|---------------------|-------------|-------|------------------------|-------------|-------|-------------|-------------|-------|
| | Moins de 50 salariés | | | 50 salariés et plus | | | Industrie et transport | | | Services | | |
| | A 35 heures | A 39 heures | Total | A 35 heures | A 39 heures | Total | A 35 heures | A 39 heures | Total | A 35 heures | A 39 heures | Total |
| Accord de modulation/annualisation | 31 % | 3,5 % | 13 % | 31 % | 19 % | 27 % | 36 % | 22 % | 27 % | 27 % | 4 % | 17 % |
| Mise en œuvre effective de l'accord de modulation | 28 % | 2,5 % | 11 % | 29 % | 6,5 % | 23 % | 33 % | 7 % | 22 % | 25 % | 3 % | 15 % |

Source : Enquête ACEMO Flexibilité pondération effectif – DARES.

12 % pour ceux restés à 39 heures (6). Cet accord est mis en œuvre de manière effective par 28 % des établissements à 35 heures contre 5 % pour les autres (cf. **tableau 4**).

Lorsqu'il s'agit de faire face aux creux et aux pics d'activité, 24 % des établissements à 35 heures utilisent principalement ce mode de gestion des horaires et 36 % à titre principal ou occasionnel contre respectivement 8 % et 13 % pour ceux restés à 39 heures (7).

Pour les établissements à 39 heures, l'existence et l'utilisation effective d'un accord de modulation/annualisation du temps de travail sont fortement influencées par la taille et le secteur d'activité. La très grande majorité de ces établissements sont de 50 salariés et plus et appartiennent au secteur industriel. En revanche, pour ceux à 35 heures, ces deux dimensions affectent peu le recours à la modulation (cf. **tableau 4**).

Faible impact sur les autres modes de flexibilité

Le fait d'être un établissement à 35 heures et/ou de relever d'un dispositif de modulation du temps de travail affecte négativement la probabilité d'utiliser à titre principal ou occasionnel les heures supplémentaires, les salariés intérimaires ou les CDD. En revanche, ces changements organisationnels caractérisent davantage les établissements qui ont recours à la polyvalence (cf. **tableau A2** en annexe). Toutefois, ces changements organisationnels se concentrent dans les établissements de grande taille appartenant au secteur industriel. L'analyse économétrique permet d'estimer l'effet propre de ces changements.

À l'instar de la section 2, la variable étudiée correspond au nombre de modes de flexibilité mobilisés pour faire face aux fluctuations d'activité de court terme. Le **tableau 5** présente les effets marginaux associés à la situation des établissements à l'égard des 35 heures (RTT) et du dispositif de modulation (Modul) sur cette variable.

Le fait d'être passé à 35 heures influence peu ou pas le nombre de modes de flexibilité utilisés à titre principal. Les coefficients associés à la variable RTT ne sont pas significatifs. Plusieurs études monographiques soulignent que les entreprises rencontrent des difficultés organisationnelles et culturelles à programmer précisément les périodes hautes et basses du dispositif de modulation (MASSON, PÉPIN, 2000; ALIS, SAULQUIN, 2001). Toutefois, ces entreprises ont tendance à mobiliser un peu moins de modes de flexibilité à titre principal ou occasionnel. Être à 35 heures réduit la probabilité de recourir à 6 et plus modes de flexibilité de 1 % à 2 %.

Relever d'un accord de modulation/annualisation du temps de travail affecte davantage le nombre de modes de flexibilité utilisés. Ces établissements se concentrent parmi ceux qui utilisent une somme importante de modes de flexibilité aussi bien à titre principal qu'à titre principal et/ou occasionnel.

Relever d'un accord de modulation du temps de travail accroît la probabilité de recourir à trois modes de flexibilité et plus de 21 % et de 11 % la probabilité de recourir à plus de douze modes de flexibilité à titre principal ou occasionnel.

L'introduction des variables croisant le fait d'être à 35 heures ou non et de relever d'un accord de modulation ou non permet de compléter l'analyse sur les déterminants du nombre de modes de flexi-

(6) ULRICH (2002) obtient les mêmes proportions à l'aide de l'enquête Acémo annuelle.

(7) Cependant, l'existence d'un dispositif de modulation du temps de travail et l'annualisation ne sont pas des synonymes, la seconde pouvant exister sans la première. Le questionnaire de l'enquête ACEMO ne permet pas de contrôler totalement les confusions éventuelles des répondants entre ces deux situations.

Tableau 5
Effets marginaux de l'Impact de la situation des entreprises à l'égard des 35 heures
et du dispositif de modulation/annualisation sur le nombre de modes de flexibilité utilisés

| | RTT | | Modulation | | Avec RTT avec modulation | | Avec RTT sans modulation | | Sans RTT avec modulation | |
|---|-----------|-----------|------------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| | (1) | (2) | (1) | (2) | (1) | (2) | (1) | (2) | (1) | (2) |
| Nombre de modes de flexibilité utilisés à titre principal | | | | | | | | | | |
| 0 | -0,009 | -0,023 | -0,159*** | -0,147*** | -0,157*** | -0,148*** | -0,008 | -0,026 | -0,145*** | -0,147*** |
| 1 | -0,003 | 0,027 | -0,099*** | -0,123*** | -0,116*** | -0,123*** | -0,002 | -0,036 | -0,114*** | -0,108*** |
| 2 | 0,003 | -0,006 | 0,042*** | 0,037*** | 0,039*** | 0,023*** | 0,002 | 0,003 | 0,035*** | 0,041*** |
| 3 et plus | 0,008 | 0,003 | 0,215*** | 0,232*** | 0,234*** | 0,248*** | 0,007 | 0,008 | 0,224*** | 0,214*** |
| Nombre de modes de flexibilité utilisés à titre principal ou occasionnel | | | | | | | | | | |
| [1,2] | 0,028*** | 0,008*** | -0,100*** | -0,091*** | -0,079*** | -0,063*** | 0,030*** | 0,001*** | -0,092*** | -0,116*** |
| [3,5] | 0,017*** | 0,066*** | -0,088*** | -0,106*** | -0,069*** | -0,068*** | 0,018*** | 0,083*** | -0,089*** | -0,056*** |
| [6,8] | -0,008*** | -0,024*** | 0,014*** | 0,001*** | 0,012*** | -0,013*** | -0,009*** | -0,027*** | 0,008* | 0,015*** |
| [9,11] | -0,015*** | -0,027*** | 0,059*** | 0,076*** | 0,047*** | 0,044*** | -0,016*** | -0,021*** | 0,055*** | 0,089*** |
| 12 et plus | -0,022*** | -0,022*** | 0,115*** | 0,121*** | 0,089*** | 0,100*** | -0,023*** | -0,034*** | 0,118*** | 0,097*** |

Source : Enquête ACEMO Flexibilité 1999 (estimation réalisée à l'aide du logiciel STATA7).

*** significatif au seuil de 1 %, ** de 5 % et * de 1 %.

Les autres variables explicatives retenues dans ce modèle sont identiques à celles utilisées jusque-là.

Catégorie de référence : sans RTT et sans modulation.

(1) PROBIT ordonné (2) LOGIT multinomial.

bilité. Ce sont les établissements passés à 35 heures et relevant d'un accord de modulation du temps de travail qui recourent le plus à titre principal à un nombre important de modes de flexibilité. Toutefois, la variable modulation est nettement plus discriminante que la variable RTT.

Ainsi, le passage à 35 heures a permis de relancer la diffusion du dispositif de modulation du temps de travail. En obtenant une baisse importante de leur temps de travail effectif, les salariés ont plus souvent accepté l'introduction de variations dans leurs horaires de travail. Pour ces établissements qui correspondent aux classes « moduleurs polyvalentes » et « moduleurs non polyvalentes » de la classification ascendante hiérarchique (CAH), la réduction du temps de travail a été un vecteur d'augmentation de flexibilité horaire tout en maintenant le recours aux anciennes pratiques de flexibilité. Pour les autres établissements passés à 35 heures, l'effet sur la nature et l'intensité des modes de flexibilité utilisés est limité.

*
* *

Cette étude sur les stratégies de flexibilité adoptées par les établissements pour faire face aux fluctuations de la demande de court terme montrent qu'ils utilisent simultanément et successivement un grand nombre de modes de flexibilité mais pas toujours de manière symétrique. La palette de modes de flexibilité utilisée dépend de la taille, du secteur et des caractéristiques des fluctuations.

En outre, il n'existe pas d'arbitrage entre modes de flexibilité interne et externe fondé sur leur efficacité relative et fonction de l'environnement et de la nature de l'établissement. Cette conception instrumentale de la gestion des ressources humaines développée dans les modèles théoriques existants est donc rejetée. Faut-il pour autant en conclure à l'absence d'arbitrage entre modes de flexibilité et à un tâtonnement assez frustré des entreprises dans la gestion de leur flexibilité ? Ou reste-t-il à inventer un modèle théorique plus complexe sur ce type de choix susceptible de supporter les résultats obtenus ? D'autres analyses devront être réalisées pour compléter ce débat.

Par ailleurs, la réduction du temps de travail a permis de diffuser dans les établissements déjà fortement utilisateurs de modes de flexibilité le dispositif de modulation du temps de travail. Pour les autres établissements passés à 35 heures, il ne semble pas exister de changements organisationnels de grande ampleur.

Bibliographie

- ALIS D., SAULQUIN J.-Y. (2001), «Quels effets de la réduction du temps de travail sur les indicateurs de gestion», *Travail et Emploi*, 85, p. 39-55.
- ASKENAZY P. (2003), «La dynamique de l'organisation du travail lors de la réduction du temps de travail», *Économie et Prévision*, 158, p. 27-46.
- BALLOT G. (1996), *Les marchés internes du travail: de la macroéconomie à la microéconomie*, PUF, Economica, Paris.
- BUNEL M. (2004), «35 heures et mise en œuvre des dispositifs de modulation/annualisation dans l'enquête PASSAGES», *Travail et Emploi*, 92, p. 45.
- BUNEL M. (2004), «Arbitrage entre flexibilité interne et externe: une étude empirique», *Document d'étude de la DARES*, n° 86.
- COHENDET P., LLERENA P. (1989), *Flexibilité, information et décision*, Economica, Paris.
- COUTROT T. (2000), «Les facteurs de recours aux contrats temporaires», *Premières synthèses*, 25.3, juin.
- DIXIT A. K., PIONDIYCK R. S. (1994), *Investment under Uncertainty*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- DØRINGER P., PIORE M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, New-York.
- INSEE – LIAISONS SOCIALES – DARES (2000), «Les changements dans l'organisation du travail», *Les dossiers thématiques*, 16, Éditions Liaisons.
- INSEE – LIAISONS SOCIALES – DARES, (2001), «Intérim et CDD: Parcours/Usages/Enjeux», *Les dossiers thématiques*, 18, Éditions Liaisons.
- IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- LARREY J. (1998), «Les effets sur l'emploi de la flexibilité du temps de travail», Document de travail du CSERC, 98-01.
- LAZEAR E. (1998), *Personnel economics for managers*, Édition Wiley, New-York.
- MASSON A., PÉPIN M. (2000), «Réduction du temps de travail et enjeux organisationnels», *Travail et Emploi*, 83, pp. 47-59.
- PASIN F., TCHOKOGUE A. (2001), «La flexibilité multi-forme des entreprises de transport», *Revue française de gestion*, 132, pp. 23-31.
- PASSERON V. (2000), «Les 35 heures, l'emploi et les salaires», *Premières Informations*, 50-2, décembre.
- PETIT H. (2003), «Les déterminants de la mise en œuvre d'un mode de gestion de l'emploi», *Économie et statistiques*, 361, pp. 53-70.
- RAGHURAM S., LONDON M. N., LARSEN H. (2001), «Flexible employment practices in Europe: country versus culture», *International Journal of Human Resource Management*, 12 (5), pp. 738-753.
- REIX R. (1989), «Flexibilité», in Y. SIMON et P. JOFFRE (eds.), *Encyclopédie de gestion*, Economica, Paris.
- SAPORTA G. (1990), *Probabilités, analyses de données, statistiques*, Technip, Paris.
- THOMAS A. (2000), *Économétrie des variables qualitatives*, Dunod, Paris.
- STIGLER G. J. (1939), «Production and distribution in the Short Run», *Journal of Political Economy*, 47, pp. 305-327.

Annexes Statistiques descriptives

Tableau A1
Modes de flexibilité utilisés selon la structure de la main-d'œuvre

| | CDD | Intérim | Heures sup. | Polyvalence | Total |
|---|------|---------|-------------|-------------|-------|
| Utilisation à titre principal | | | | | |
| % de salariés à temps partiel | | | | | |
| – aucun | 20 % | 33 % | 18 % | 12 % | 14 % |
| – moins de 5 % | 24 % | 47 % | 27 % | 18 % | 33 % |
| – de 5 % à moins de 16 % | 47 % | 25 % | 15 % | 10 % | 27 % |
| – 6 % et plus | 56 % | 14 % | 17 % | 8 % | 26 % |
| % d'ouvriers | | | | | |
| – aucun | 39 % | 22 % | 18 % | 11 % | 17 % |
| – moins de 20 % | 50 % | 18 % | 20 % | 7 % | 19 % |
| – de 20 % à moins de 50 % | 52 % | 18 % | 12 % | 7 % | 22 % |
| – de 50 % et plus | 24 % | 46 % | 25 % | 18 % | 42 % |
| % de cadres | | | | | |
| – moins de 10 % | 39 % | 34 % | 21 % | 14 % | 55 % |
| – de 10 % et plus | 37 % | 26 % | 18 % | 10 % | 45 % |
| Total ¹ | 38 % | 31 % | 20 % | 12 % | 100 % |
| Utilisation à titre principal ou occasionnel | | | | | |
| % de salariés à temps partiel | | | | | |
| – aucun | 57 % | 60 % | 48 % | 41 % | 14 % |
| – moins de 5 % | 72 % | 82 % | 66 % | 57 % | 33 % |
| – de 5 % à moins de 16 % | 82 % | 76 % | 69 % | 41 % | 27 % |
| – 16 % et plus | 86 % | 52 % | 74 % | 53 % | 26 % |
| % d'ouvriers | | | | | |
| – aucun | 80 % | 65 % | 50 % | 51 % | 17 % |
| – moins de 20 % | 87 % | 74 % | 73 % | 42 % | 19 % |
| – de 20 % à moins de 50 % | 87 % | 62 % | 78 % | 50 % | 22 % |
| – de 50 % et plus | 65 % | 72 % | 64 % | 52 % | 42 % |
| % de cadres | | | | | |
| – moins de 10 % | 73 % | 63 % | 68 % | 53 % | 55 % |
| – de 10 % et plus | 81 % | 76 % | 64 % | 46 % | 45 % |
| Total ¹ | 77 % | 69 % | 66 % | 50 % | 100 % |

(1) Ces pourcentages diffèrent légèrement de ceux présentés dans le graphique 1 car ils reposent sur l'échantillon de l'enquête Acémo flexibilité apparié aux enquêtes trimestrielles (encadré 1).

Source : Enquête Acémo flexibilité pondération effectif.

Tableau A2
Modes de flexibilité utilisés selon la situation à l'égard des 35 heures et de la modulation/annualisation

| | CDD | Intérim | Heures sup. | Polyvalence | Total |
|---|-------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------|
| Utilisation à titre principal | | | | | |
| À 39 heures | 34 % | 28 % | 19 % | 12 % | 36 % |
| À 35 heures (1) | 40 % | 32 % | 21 % | 13 % | 64 % |
| Ne dispose pas d'un accord de modulation | 34 % | 28 % | 19 % | 10 % | 71 % |
| Disposant d'un accord de modulation (2) | 46 % | 36 % | 22 % | 18 % | 29 % |
| Mise en œuvre effective de la modulation (3) | 40 % | 41 % | 26 % | 20 % | 24 % |
| 35 heures et modulation (1) et (2) | 40 % | 40 % | 26 % | 21 % | 23 % |
| 35 heures et modulation effective (1) + (3) | 41 % | 40 % | 27 % | 21 % | 22 % |
| Total | 37 % | 31 % | 20 % | 13 % | 100 % |
| Utilisation à titre principal ou occasionnel | | | | | |
| À 39 heures | 68 % | 63 % | 63 % | 43 % | 36 % |
| À 35 heures (1) | 80 % | 72 % | 68 % | 53 % | 64 % |
| Ne dispose pas d'un accord de modulation | 74 % | 64 % | 64 % | 50 % | 71 % |
| Disposant d'un accord de modulation (2) | 80 % | 81 % | 70 % | 50 % | 29 % |
| Mise en œuvre effective de la modulation (3) | 78 % | 80 % | 67 % | 56 % | 24 % |
| 35 heures et modulation (1) et (2) | 78 % | 79 % | 67 % | 55 % | 23 % |
| 35 heures et modulation effective (1) + (3) | 79 % | 80 % | 68 % | 55 % | 22 % |
| Total | 76 % | 69 % | 66 % | 50 % | 100 % |

Source : Enquête Acémo flexibilité pondération effectif.