

LA FLEXICURITE REVISITEE A L'AUNE DES PRATIQUES EFFECTIVES

François Pichault

Professeur et Directeur de la recherche à HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège
Directeur du LENTIC
Professeur à l'ESCP-EAP Paris

Virginie Xhaufclair

Chargée de recherche au LENTIC (HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège)
Doctorante à l'IAE de Paris Panthéon Sorbonne

Contact :

Virginie Xhaufclair
Boulevard du Rectorat, 19 (B51)
4000 Liège
Belgique
v.xhaufclair@ulg.ac.be
00 32 4 366 30 70

Résumé :

A l'heure où le statut d'emploi reste le principal vecteur de l'acquisition des divers droits sociaux, les nouvelles formes de travail et d'emploi contribuent à l'apparition d'une fracture sociale de plus en plus marquée entre travailleurs « stratégiques » aux statuts sécurisés, et travailleurs « périphériques » ou autres catégories d'actifs, dont les trajectoires professionnelles sont marquées par la précarité et la discontinuité. L'approche de la Flexicurité est de plus en plus souvent présentée comme une voie privilégiée pour pallier cette dérégulation. Toutefois, malgré l'engouement qu'elle suscite, cette approche reste normative, très connotée idéologiquement, et peu opérationnelle. Dans ce contexte, nous nous inscrivons dans une position de rupture épistémologique, et visons à compléter l'effort actuel de conceptualisation de la problématique de conciliation flexibilité/sécurité par une démarche inductive construite à partir de l'observation des situations de terrain. Nous proposons dans cette communication les premiers résultats de notre recherche, structurés en trois temps. Nous proposons tout d'abord une grille d'analyse renouvelée des dynamiques de flexibilité et de sécurité, articulée autour de dimensions polarisées et pertinentes pour l'ensemble des parties. Nous considérons ensuite les diverses modalités empiriques des pratiques effectives de conciliation entre flexibilité et sécurité, au niveau micro-économique. Nous concluons enfin en amorçant une discussion sur le caractère souhaitable et socialement acceptable de ces nouveaux compromis.

Mots-clés : Flexicurité, flexibilité, sécurité, compromis, déconstruction-reconceptualisation

1. INTRODUCTION

Les dernières décennies ont vu l'émergence, puis la généralisation, de nouvelles formes de travail et d'emploi, s'inscrivant dans un contexte de globalisation des échanges et d'amplification de la concurrence entre acteurs économiques, qui contraint les entreprises à accroître sans cesse leurs exigences de flexibilité, que ce soit envers leurs partenaires, leurs sous-traitants ou leurs travailleurs.

Le recours à ces pratiques induit néanmoins de nombreuses conséquences négatives, pour les deux parties à la relation de travail. D'une part, les outils à disposition des entreprises pour gérer ces contraintes de flexibilité (contrats de travail temporaires, polyvalence et mobilité interne, réorganisations et restructurations, etc.) présentent de nombreuses limites. Lourds à mettre en œuvre, ils comportent également de nombreux risques en matière de sécurisation de l'approvisionnement en main-d'œuvre qualifiée. D'autre part, ces mutations et leurs effets sur l'emploi rendent de plus en plus obsolètes les pratiques classiques de GRH et de régulation du marché du travail. A l'heure où le statut d'emploi reste le principal vecteur de l'acquisition des divers droits sociaux, elles contribuent à l'apparition d'une fracture sociale de plus en plus marquée entre travailleurs « stratégiques » aux statuts sécurisés, et travailleurs « périphériques » ou autres catégories d'actifs, dont les trajectoires professionnelles sont marquées par la précarité et la discontinuité.

L'approche de la Flexicurité, dont le « modèle danois » constitue l'exemple phare, est de plus en plus souvent présentée comme une voie privilégiée et innovante pour pallier ces nouveaux risques. Cette approche, qui prétend concilier deux dynamiques a priori antinomiques, suscite l'engouement d'un nombre croissant d'acteurs, et nombreux sont ceux qui s'en saisissent pour orienter et légitimer leur action. Néanmoins, le vocable « flexicurité » recouvre aujourd'hui des réalités diverses, souvent très connotées d'un point de vue politique et idéologique. L'approche reste en outre très peu opérationnelle, problème majeur puisqu'elle vise à proposer un cadre d'action aux parties prenantes du marché du travail.

Dans ce contexte, nous nous inscrivons dans une position de rupture épistémologique, et visons à compléter l'effort actuel de conceptualisation de la problématique de conciliation flexibilité/sécurité par une démarche inductive construite à partir de l'observation des situations de terrain. Dans cette communication, nous questionnerons tout d'abord les notions de flexibilité et de sécurité dont la conciliation fonde la flexicurité, en veillant à mettre en évidence leur aspect multilatéral, et nous proposerons une nouvelle grille d'analyse de ces dynamiques, construite sur la base d'indicateurs pertinents et lisibles du point de vue du travailleur comme de celui de l'employeur. Ce premier travail de reconceptualisation constituera un outil intermédiaire, qui nous permettra, dans un second temps, de décrire et de comprendre, à partir de l'observation des pratiques effectives des acteurs, la nature et les modalités des compromis émergents. Nous concluons en amorçant une discussion sur le caractère convenable et socialement acceptable de ces pratiques.

2. L'enjeu de l'opérationnalisation

L'un des enjeux des réflexions théoriques autour de la notion de flexicurité réside dans l'adoption d'une définition commune du compromis renouvelé entre besoins de flexibilité et de sécurité des parties prenantes du marché du travail. Des avancées ont été faites en ce sens, notamment par Wilthagen et Rogowski (2002), Wilthagen et Tros (2004) qui proposent deux définitions complémentaires de la flexicurité. La première définit la flexicurité comme une politique stratégique qui tente, de façon synchronique et délibérée, d'une part d'accroître la flexibilité du marché de l'emploi, de l'organisation du travail et des relations collectives de travail; d'autre part d'accroître la sécurité —sociale et de l'emploi— notamment pour les groupes fragilisés à l'intérieur et à l'extérieur du marché de l'emploi (Wilthagen et Rogowski, 2002, p. 250 ; Wilthagen et Tros, 2004, p. 169). Il s'agit ici d'une définition assez stricte, décrivant le projet de la flexicurité, et mettant l'accent sur certains aspects du processus qui permet d'aboutir à une situation de flexicurité.

La seconde identifie la flexicurité comme un certain état du marché de l'emploi, en soulignant que la flexicurité est (1) un degré de sécurité du poste de travail, de l'emploi, du revenu et de l'équilibre vie privé/vie professionnelle, qui facilite les carrières et trajectoires professionnelles des travailleurs relativement fragilisés sur le marché du travail, et permet une participation et une inclusion sociale durables et de qualité, tout en offrant (2) un degré de flexibilité numérique (tant interne qu'externe), fonctionnelle et salariale qui permet aux marchés du travail de s'ajuster de façon opportune et adéquate à un contexte changeant, afin de maintenir et d'accroître la compétitivité et la productivité (Wilthagen & Tros, 2004, p. 170).

Les définitions de la flexicurité sont donc utiles d'un point de vue théorique, en tant que cadre global de réflexion, car elles permettent de penser de nouvelles formes de continuité (notamment celle des droits sociaux) dans un environnement de plus en plus caractérisé par la discontinuité (notamment celle des trajectoires professionnelles). Elles doivent cependant être complétées par d'autres travaux, de façon à mettre en place les outils nécessaires à l'opérationnalisation des stratégies de flexicurité.

Cet enjeu de l'opérationnalisation est en effet très prégnant, car nombreux sont ceux qui mobilisent cette notion pour caractériser leurs actions ou définir les lignes directrices de leurs programmes de travail. Or, les modalités d'opérationnalisation de l'approche restent très floues, ce qui lui fait courir le risque d'être instrumentalisée et dévoyée.

Une des voies par lesquelles il nous semble possible de réaliser cette opérationnalisation est d'articuler à la réflexion macro-économique habituelle autour de la flexicurité une analyse approfondie des pratiques de conciliation entre besoins de flexibilité et de sécurité mises en œuvre au niveau micro-économique. A partir de l'analyse de ce matériau empirique collecté via l'observation et l'accompagnement de ces compromis « de terrain », nous pouvons décrire les processus permettant d'aboutir à ces compromis, ainsi que le contenu de ceux-ci. Ce travail de formalisation est basé, en amont, sur une analyse approfondie des besoins de flexibilité et de sécurité exprimés par les parties prenantes du compromis; il constitue en outre

le socle à partir duquel nous pouvons mener, en aval, une réflexion normative sur les critères d'acceptabilité sociale des pratiques micro-économiques de flexicurité.

L'un des enjeux de ce travail de description et de formalisation est la nécessité de concevoir des catégories descriptives qui soient multilatérales, c'est-à-dire pertinentes et lisibles pour l'ensemble des parties impliquées, quel que soit le point de vue adopté.

Telle qu'elle est définie initialement par Wilthagen et Rogowski (2002), la flexicurité reconnaît la pluralité des points de vue des différentes parties prenantes du marché du travail en termes de flexibilité et de sécurité. Ces auteurs soulignent que les employeurs ont de moins en moins le monopole des besoins de flexibilité, et que les travailleurs eux-mêmes sont désormais en demande de plus de flexibilité pour concilier les contraintes engendrées respectivement par leurs vies privée et professionnelle¹. De même, ils signalent que le besoin de sécurité n'est pas le seul fait des travailleurs, mais que les employeurs ont eux aussi intérêt à sécuriser la relation qui les unit à leurs travailleurs, afin de sécuriser leur activité. Cette approche multilatérale des compromis flexibilité/sécurité constitue l'un des principes fondamentaux de la notion de flexicurité. L'équilibre tant recherché par ce concept, qui s'inscrit dans une perspective d'échange « gagnant-gagnant », est basé sur la similarité des besoins des parties.

Cependant, une fois cette conception théorique mise en exergue, la vaste majorité des discours sur la flexicurité adopte une vision restreinte et univoque des contraintes de flexibilité et de sécurité. Ceci nous semble dû en partie au fait que les auteurs de ces propos utilisent comme référent les grilles d'analyse et les typologies élaborées par les premiers théoriciens de la flexicurité (voir notamment Wilthagen et Tros, 2004). Or, ces outils ont pour limite principale de décliner la notion de flexibilité uniquement du point de vue des employeurs — les catégories proposées sont « flexibilité externe numérique », « flexibilité interne numérique », « flexibilité fonctionnelle » et « flexibilité salariale », et celle de sécurité uniquement du point de vue des travailleurs — avec les catégories suivantes : sécurité du poste de travail, de l'emploi, du revenu, acquisition ou maintien de droits sociaux, maintien ou développement de l'employabilité, équilibre vie privée/vie professionnelle. Dès lors, bien que ces grilles ouvrent l'horizon des possibles en matière de compromis flexibilité/sécurité, elles ne permettent pas à la réflexion d'aller jusqu'au bout des perspectives ouvertes par le cadre théorique de la flexicurité.

Les concepts de flexibilité et de sécurité recouvrent en fait des réalités très différentes, très complexes, souvent hybrides, et les catégorisations traditionnellement proposées pour appréhender ces notions ne rendent pas suffisamment compte de l'hétérogénéité des situations de terrain. Goudswaard et De Nanteuil (2000) mettent en évidence le caractère multidimensionnel de la flexibilité. Toutefois, si les travaux menés jusqu'à présent autour de la notion de flexibilité reconnaissent ce caractère multidimensionnel, ils l'appréhendent essentiellement du point de vue de l'employeur.

La problématique est semblable en ce qui concerne la notion de sécurité. La réflexion en matière de sécurité reste axée sur les « variables externes » du rapport salarial² (sécurité des

¹ Voir le *Report of the High level group on industrial relations and change in the European Union*, 2002, p.14

² De Nanteuil-Miribel & Nachi

revenus, sécurité des protections, sécurité des emplois), en prenant en compte presque exclusivement les besoins de sécurité des travailleurs. De plus, Walthéry et Vielle (2004) signalent que la sécurité est envisagée dans une perspective restreinte, centrée sur les aspects financiers et de cycle de vie. Or, ils soulignent que toute forme de sécurité présente à la fois des dimensions individuelles et des dimensions collectives, et que ces deux aspects doivent être pris en compte dans la réflexion. Ainsi le développement de l'employabilité ne doit-il pas seulement être envisagé sous sa dimension individuelle, mais aussi sous ses aspects collectifs (en fonction des politiques de formation professionnelle mises en place par les gouvernements et les entreprises, en fonction de la disponibilité des emplois, etc.) qui ne peuvent pas être négligés. Par ailleurs, d'un point de vue plus global, ils notent que la sécurité est essentiellement appréhendée dans sa dimension collective —la redistribution des richesses, afin de diminuer les risques et d'éviter les stratégies de survie— mais que cette perspective est insuffisante pour garantir la sécurité, dans la mesure où cette dernière dépend aussi de la capacité de chacun à convertir les ressources en « fonctions » (Sen, 1992).

Ces quelques remarques mettent en lumière la complexité des rationalités qui sous-tendent l'expression des besoins des parties prenantes, en termes de flexibilité et de sécurité, et ouvrent la voie à des recherches inscrites dans une approche plurielle de la flexicurité, qui permettraient de creuser la pertinence opérationnelle de la définition normative du concept.

3. La spécificité de notre approche

Comme mentionné précédemment, notre démarche prend appui sur les pratiques de conciliation entre flexibilité et sécurité émergeant au niveau micro-économique. Plutôt que de nous inscrire dans un débat qui consisterait à reproduire la normativité ambiante, en se concentrant sur les politiques actives de l'emploi, la modernisation de la sécurité sociale, etc., nous choisissons d'être attentif à ce qui, dans les arrangements locaux, contribue à faire évoluer la régulation plus globale du marché du travail. Nous postulons que les changements attendus à ce niveau ne pourront être uniquement provoqués par la mise en œuvre de politiques stratégiques macro-économiques : les pratiques effectives des acteurs, que nous pouvons voir apparaître de façon réactive et émergente au niveau micro-économique, à destination de différents publics —en ce compris les travailleurs « stratégiques », contribuent elles aussi à faire évoluer les formes du compromis.

Afin de repérer ces pratiques effectives émergeant au niveau micro-économique, et de les étudier en référence au cadre d'analyse macro de la flexicurité en cours de développement, le LENTIC et ses partenaires —des chercheurs et des parties prenantes du marché du travail de trois pays européens³— ont adopté une méthodologie de nature prioritairement inductive, basée sur la stimulation et l'accompagnement d'expériences de terrain. Cette méthodologie est mise en œuvre dans le cadre d'un projet financé au titre de l'Article 6 du Fonds Social Européen⁴.

A partir du recensement et de l'analyse —effectués par les équipes de recherche— des pratiques existantes de conciliation flexibilité/sécurité, mises en œuvre aux niveaux intra- et inter-organisationnels dans les trois pays partenaires, l'idée est d'expérimenter, en

³ IAE de Lille et Emergences en France, LENTIC et FAR en Belgique, OSA (Tilburg University) aux Pays-Bas

⁴ www.flexicurity.org

collaboration avec les parties prenantes du marché du travail des bassins d'emploi liégeois et lillois, diverses pratiques de conciliation flexibilité/sécurité permettant de répondre aux besoins exprimés par les acteurs économiques locaux. Sur base de ces projets pilotes, un travail participatif et inductif est effectué avec l'ensemble des partenaires du projet afin de s'accorder sur une conception commune de la flexicurité, et d'en définir les modalités d'opérationnalisation.

Afin d'opérer clairement la distinction entre les pratiques traditionnelles de régulation collective du marché du travail, et ce que nous désignons comme pratiques émergentes de conciliation entre flexibilité et sécurité au niveau micro-économique, nous considérons que ces dernières sont caractérisées par l'intervention d'un tiers acteur entre les parties à la négociation. L'analyse transversale des diverses pratiques de conciliation repérées dans les pays partenaires lors de la première phase de notre recherche⁵ montre en effet que c'est la présence d'un acteur tiers ou d'une structure tierce qui permet à celles-ci d'exister, de fonctionner et d'équilibrer l'échange entre les parties. Si les formes d'intervention de ce tiers peuvent prendre diverses formes et s'échelonner du simple conseil à l'intermédiation et à l'accompagnement, voire à la prise en charge du dispositif et des coûts afférents, la triangulation de la relation d'emploi traditionnellement bilatérale est une constante de ces dispositifs émergents. Le cadre d'analyse de la flexicurité permet d'appréhender ces pratiques qui sortent du schéma classique de la régulation collective, et parallèlement, l'analyse de ces pratiques permet d'enrichir et de formaliser l'approche de la flexicurité.

4. Une redéfinition de la flexibilité et de la sécurité

Pour analyser les situations de travail à équilibrer au travers des projets pilotes, les catégories traditionnellement employées pour décrire les dimensions de la flexibilité et de la sécurité se sont rapidement avérées inadaptées, car elles ne permettent pas de décrire la pluralité des besoins et attentes des diverses parties prenantes dans ces matières.

Nous avons vu précédemment que les recherches au sujet de la flexibilité se sont concentrées sur le point de vue de l'entreprise, sans intégrer celui des travailleurs, et qu'elles restent souvent cantonnées dans une vision étroitement fonctionnelle du phénomène. Elles se focalisent sur les variables d'ajustement de l'activité, et non sur la caractérisation du besoin. Les typologies les plus couramment mobilisées en référence à la flexibilité, conçues notamment à partir des travaux d'Atkinson (1985), distinguent diverses formes portant sur le statut d'emploi, les systèmes de production, le temps de travail et les rémunérations, ou encore l'organisation du travail (voir Goudswaard & de Nanteuil-Miribel, 2000). Ces catégorisations restent toutefois centrées sur les réponses —quantitatives/qualitatives ; externes/internes— apportées par l'entreprise aux contraintes liées à son activité. Les réponses pouvant être combinées pour une même entreprise, la question qui se pose est de savoir comment elles permettent de caractériser une situation de travail concrète.

C'est la raison pour laquelle nous proposons de nous référer ici non pas à la réponse, mais au besoin à la base des exigences de flexibilité. Nous suggérons de définir la flexibilité comme

⁵ Groupements d'employeurs, portage salarial, skill pooling, flex pools, sociétés de transfert, "entreprise à l'envers", coopératives d'emploi et/ou d'activité, etc. (pour plus d'infos sur ces pratiques, voir www.flexicurity.org)

un besoin d'ajustement dynamique entre l'activité de travail et l'activité économique qui peut consister à

- *Ajuster l'activité de travail à l'activité économique*
- *Ajuster l'activité économique à l'activité de travail*

Cette définition présente l'avantage d'être lisible et pertinente quel que soit le point de vue privilégié, et de mettre en évidence le caractère dynamique des ajustements effectués par les parties en fonction de l'évolution des contraintes externes auxquelles elles sont confrontées.

Quant à la question de la sécurité, nous n'avons pas voulu nous engager ici dans les débats anciens sur l'essence des besoins de sécurité (Maslow, 1954). Nous avons préféré opter pour une définition qui met l'accent sur *le besoin de minimisation des risques liés à l'activité économique et à l'activité de travail, ainsi qu'à leur interaction.*

Dans cette perspective, nous apport consistera tout d'abord à caractériser les besoins exprimés par les acteurs en matière d'ajustement entre les activités économiques et de travail (flexibilité), et en termes de minimisation des risques. Dans un second temps, nous examinerons les modalités des compromis établis de façon à équilibrer ces besoins.

5. La caractérisation des besoins de flexibilité et de sécurité

Il existe des besoins de flexibilité et de sécurité liés à l'activité, qu'elle soit économique ou de travail. Nous proposons dans cette section une grille d'analyse permettant de caractériser les besoins de flexibilité et de sécurité des acteurs du marché du travail. Pour identifier les différentes dimensions sur lesquelles s'appuie cette caractérisation, nous avons fait le choix de l'induction. En effet, plutôt que de nous référer à des travaux hypothético-déductifs menés au sujet de la problématique qui nous occupe, nous sommes partis de l'expression, par les acteurs eux-mêmes, de leurs besoins en matière de sécurité et de flexibilité. Pour ce faire, nous avons réalisé une série d'entretiens avec les différentes parties prenantes des projets pilotes de conciliation flexibilité/sécurité que nous menons dans le cadre de notre projet de recherche⁶. Ces entretiens visaient à obtenir la description la plus fine possible des besoins des acteurs, afin de pouvoir identifier les dimensions de caractérisation mobilisées de façon récurrente en référence tant à la flexibilité qu'à la sécurité, et communes aux deux parties.

Nous avons essayé de définir ces dimensions de façon à ce qu'elles soient lisibles dans les deux sens. L'idée est en effet d'établir une grammaire commune et partageable, qui permette au dialogue et à la négociation entre parties prenantes de s'effectuer sur la base d'un cadre de référence commun.

Ces différentes variables sont en fait des axes reliant des pôles extrêmes, dans une typologie idéal-typique. Toutefois, l'analyse des besoins des acteurs du marché du travail montre qu'en réalité, ces derniers se positionnent de façon plus nuancée entre les pôles d'une même dimension.

⁶ Voir « notre approche » ou www.flexicurity.be

Les dimensions de caractérisation des besoins d'ajustement et de minimisation des risques identifiées sont les suivantes :

1. **Prévisibilité** : pour ce qui concerne la caractérisation de la flexibilité, la question est de savoir si le volume d'activité dont l'entreprise a besoin, ou que l'employé est prêt à fournir, est prévisible ou non ; de même, pour ce qui concerne la minimisation des risques, il s'agit de savoir si celle-ci peut être anticipée ou pas.
2. **Cyclicité** : il s'agit de préciser si l'ajustement et/ou la minimisation des risques s'opèrent sur des séquences temporelles courtes ou longues, en d'autres termes si les besoins de l'entreprise et des employés nécessitent la mise en place de dispositifs à très grande malléabilité ou si au contraire ils peuvent reposer sur des dispositifs établis pour une certaine durée
3. **Ampleur** : la question est de savoir si le besoin d'ajustement, de même que le besoin de minimisation des risques, porte sur l'ensemble de l'activité, ou sur une partie seulement de celle-ci. On peut ainsi chercher à rendre flexibles les congés sans toucher à la durée habituelle de travail, ou bien modifier l'ensemble des horaires; de la même manière, on peut compléter une activité limitée dans le temps par une autre afin de renforcer l'attachement de la main d'œuvre à l'entreprise ou bien favoriser, dans la même perspective, une reconversion professionnelle complète
4. **Degré de contrainte** : les besoins d'ajustement et de minimisation des risques sont-ils fortement contraints par des paramètres difficilement modifiables, tant du point de vue de l'entreprise que du point de vue des employés (contraintes d'affaires, composition sociodémographique du bassin d'emploi, etc.), ou bien les parties disposent-elles d'une certaine marge de manœuvre pour moduler l'expression de ces besoins (en postposant certaines demandes d'ajustement ou de minimisation des risques, par exemple)?
5. **Nature** : les besoins d'ajustement et de minimisation des risques sont-ils plutôt quantitatifs ou plutôt qualitatifs ? Plus précisément, en termes de flexibilité, le besoin d'ajustement porte-t-il sur la quantité d'activité à fournir ou sur la qualité de celle-ci ? De même, en termes de sécurité, la minimisation des risques est-elle opérée via un volume important d'activité, ou via une activité restreinte mais qualitative ?

Cette liste de caractéristiques des besoins de flexibilité et de sécurité ne prétend pas à l'exhaustivité : elle est le résultat d'un premier travail d'analyse inductive, qui devra être complété grâce au suivi et à l'évaluation continue des projets pilotes menés dans le cadre de notre programme de recherche sur la flexicurité.

Le tableau suivant en propose une synthèse.

Prévisibilité	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques qui peut être anticipé	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques qui ne peut pas être anticipé
Cyclicité	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques sur des séquences temporelles courtes	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques sur des séquences temporelles longues
Ampleur	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques portant sur l'ensemble de l'activité	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques portant sur une partie de l'activité
Degré de contrainte	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques fortement contraint	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques avec marge de manœuvre
Nature	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques portant sur la quantité d'activité	Besoin d'ajustement/de minimisation des risques portant sur la qualité de l'activité

Ces besoins de flexibilité et de sécurité vont s'exprimer au travers d'une série de variables d'action, qui constitueront les modalités concrètes et opérationnelles des processus d'ajustement et de minimisation des risques. Selon que les besoins de flexibilité seront plus ou moins prégnants et les besoins de sécurité plus ou moins marqués, les variables d'action mobilisées différeront : le besoin d'ajustement concrétisé par le recours à l'une des variables d'action pourra être compensé en termes de minimisations des risques par la mobilisation d'une autre (ou de plusieurs autres) variable(s) d'action.

Les variables d'actions les plus couramment mobilisées pour répondre aux besoins d'ajustement et de minimisation des risques sont les suivantes :

- Temps de travail: allongement, réduction, aménagement de la durée, etc.
- Statut d'emploi: contrat à durée déterminée ou indéterminée, contrat de prestation de services, etc.
- Lieu de l'activité: bureau, domicile, client, bureaux satellites, lieux de transit
- Revenu: part fixe et part variable, primes, incentives, avantages extra-légaux divers
- Contenu de l'activité: degré de polyvalence, d'enrichissement du travail, d'acquisition de nouvelles compétences
- Carrière/trajectoire professionnelle: carrière "plane" ou "oblique", employabilité interne ou externe, mobilité géographique, fonctionnelle, etc.
- Rééquilibrage vie privée/vie professionnelle

Ces variables d'action présentent elles aussi un caractère multilatéral : les travailleurs pourront eux aussi jouer sur le temps de travail, le statut d'emploi, les lieux et contenu de

travail, les compétences, etc. pour disposer d'une plus grande flexibilité dans leur activité ; et les employeurs peuvent de leur côté mobiliser ces mêmes variables pour sécuriser leur apports en main-d'œuvre disponible, socialisée à l'entreprise et formée à ses processus particuliers.

6. Les modalités des compromis entre flexibilité et sécurité

Les besoins d'ajustement et de minimisation des risques émanent forcément d'acteurs, situés dans un contexte précis. C'est là tout l'intérêt d'une approche inductive, qui tente de repérer, dans chaque cas particulier, les interactions entre acteurs et leurs évolutions. A un moment donné, un acteur peut donc mettre en avant un besoin précis d'ajustement, portant par exemple sur les variables revenu et temps de travail ; face à lui, un autre acteur peut de son côté exprimer ses besoins de minimisation de risques liés à cette flexibilité accrue du revenu et du temps de travail. En dehors des situations de pouvoir totalement asymétriques —qui se soldent par la soumission d'un acteur à l'autre, ou par la sortie de jeu de l'un des acteurs⁷— un compromis, plus ou moins équilibré, finira par émerger entre eux. C'est à ce propos que l'on parlera de flexicurité. La flexicurité apparaît ainsi comme *un compromis dynamique entre besoins d'ajustement de l'activité économique et de l'activité de travail, d'une part, et besoins de minimisation des risques liés à leur interaction, d'autre part.*

Un tel compromis est caractérisé par la prédominance, à un moment donné, de l'expression d'un besoin (d'ajustement ou de minimisation des risques) provenant d'un acteur particulier. Ce besoin peut donc être considéré comme le point d'entrée du compromis

Les compromis peuvent à leur tour être caractérisés par diverses modalités, décrivant d'une part le processus mis en œuvre pour aboutir au dispositif de conciliation entre besoins d'ajustement et besoins de minimisation des risques, et d'autre part le contenu de ce dispositif. Certaines des modalités listées ci-dessous font écho à certains éléments du processus de la flexicurité mentionnés par Wilthagen et Rogowski dans leur définition de cette dernière, notamment les aspects de synchronisme et de démarche délibérée.

Ce travail de caractérisation, conçu à partir des cas de dispositifs pilotes accompagnés et étudiés, propose une description des compromis ordonnée autour de dimensions polarisées, qui ont l'intérêt de rendre compte de la diversité des modalités pratiques effectives de conciliation entre flexibilité et sécurité, parfois à l'opposé des prescrits d'une littérature normative qui ne prévoit que certaines de ces modalités. Cette logique inductive permet dès lors d'ouvrir le champ du possible, de baliser et de cartographier ce que l'on voit, plutôt que de ne considérer comme flexicurité que ce qui correspond à la définition préétablie.

⁷ On se réfère ici à la célèbre typologie de Hirschman (1970), en particulier aux attitudes de loyalty et d'exit.

6.1 Aspects de processus

Variable	Description
Délibéré/émergent	Négociation volontaire, en référence à des besoins clairement exprimés et acceptés par les parties vs ajustements graduels ou itératifs, en référence à des besoins apparaissant progressivement
Inclusif/Exclusif	Implication des parties prenantes de la relation d'emploi à tous les stades du processus menant au compromis
Intervention du tiers	Niveau et modalités d'intervention d'un tiers dans le processus (conseil, recadrage cognitif, mobilisation, accompagnement, régulation (Etat)) vs absence de tiers

6.2 Aspects de contenu

Variable	Description
Synchronique/séquentiel	Renforcement simultané de la flexibilité et de la sécurité vs décalage temporel entre initiatives de flexibilisation et de sécurisation
Effet immédiat/différé	Compromis produisant des effets concrets immédiats vs compromis dont les effets sont attendus à long terme
Structurel/Conjoncturel	Pratiques et dispositifs structurels et pérennes vs solutions ponctuelles pour faire face à un problème conjoncturel
Formalisé/informel	Compromis basé sur un accord officiel entre parties prenantes vs accord informel
Multilatéralisme	Capacité du compromis à répondre aux besoins de flexibilité et de sécurité des deux parties
Double volontariat	Degré de respect du principe d'engagement volontaire dans la mise en œuvre du compromis pour toutes les parties concernées
Générique/Sur mesure	Compromis s'appliquant uniformément à l'ensemble des membres d'un des groupes partie à la négociation vs compromis répondant aux problématiques spécifiques exprimées par un individu ou un groupe restreint
Mode de régulation	Existence ou non d'un régime de contrôle et de sanction lié au compromis (normes culturelles, interdépendance entre les partenaires, conventions collectives, lois et réglementations)
Cohérence	Articulation cohérente ou dérogatoire du contenu du compromis par rapport au cadre réglementaire
Potentiel d'extension	Potentiel de transférabilité (limité/élevé) de la pratique à d'autres entreprises, d'autres lieux, d'autres secteurs
Intervention du tiers	Degré de dépendance à l'égard d'un tiers dans le dispositif (prise en charge des coûts, intermédiation, coordination)

L'idée à la base de cette démarche de caractérisation des compromis est d'offrir une grille d'analyse précise des compromis trouvés et, le cas échéant, d'établir des relations causales entre les variables indépendantes (la caractérisation des besoins et des dimensions d'action sur lesquels ils portent, que ce soit en termes d'ajustement ou de minimisation des risques) et les variables dépendantes que constituent les modalités du compromis. Il s'agit donc d'identifier les éventuelles relations qui se dégagent entre les types de besoins et la façon de les équilibrer. L'intérêt est également de pouvoir explorer les situations de décalage de caractéristiques entre

besoins d'ajustement et besoins de minimisation des risques. Le cas ci-dessous permet d'illustrer cette problématique complexe.

7. Le cas Trilogi

Trilogi est le hub européen d'une entreprise transnationale de transport express de fret aérien. Son activité est fortement contrainte par les spécificités du métier logistique. La fonction centrale de cette entité, au sein d'un réseau international fonctionnant en just in time, consiste à réceptionner des milliers de colis provenant de nombreux pays européens, et à en assurer le tri de nuit, afin qu'ils puissent être acheminés à leurs destinataires finaux le lendemain matin. Au centre d'un processus impliquant de multiples entités, l'entreprise est soumise à des objectifs temporels très stricts dont l'atteinte est capitale d'un point de vue financier. Chaque minute de retard s'évalue en dizaine de milliers d'euros de perte : tout retard dans la délivrance des colis entraîne un dédommagement des clients. Ces besoins de flexibilité, fortement contraints au niveau temporel, sont néanmoins tout-à-fait prévisibles. Ils s'établissent dans des cycles longs, s'expriment en termes quantitatifs (volume d'activité à assurer chaque nuit) et concernent l'ensemble de l'activité de tri, core business de Trilogi. Dans un tel cadre, les conditions de travail sont particulièrement difficiles : le travail s'effectue uniquement de nuit, dans le cadre de contrats atypiques où le temps partiel est la règle. La majorité du personnel travaille de minuit à 4 heures du matin, soit vingt heures par semaine. Le temps de travail constitue donc la variable d'action privilégiée par l'entreprise pour satisfaire ses besoins d'ajustement.

Comme ces quelques éléments de contexte permettent de le constater, ce cas est prioritairement marqué par l'expression des besoins d'ajustement de l'entreprise. Toutefois, Trilogi exprime également des besoins de minimisation des risques : ceux-ci, qui concernent l'ensemble de l'activité de tri, sont également prévisibles et articulés sur des cycles longs. Ils portent essentiellement sur la sécurisation du volume de main-d'œuvre disponible. Dans ce contexte, Trilogi a négocié, préalablement au démarrage de son activité, un accord avec les organisations syndicales. En échange de la flexibilité demandée par son activité, Trilogi a ainsi joué la carte de la fidélisation des travailleurs, et utilisé le statut d'emploi comme variable d'action. En offrant des contrats à durée indéterminée à ses travailleurs, Trilogi fait d'une pierre deux coups, car elle sécurise tant les travailleurs que son approvisionnement en main-d'œuvre. Ce compromis est établi de façon synchronique, délibérée et participative, dans une perspective de pérennité. Par ailleurs, ce compromis a une visée générique et offre un certain degré de garantie collective, dans la mesure où il a fait l'objet d'une formalisation dans une convention signée par les différentes parties prenantes, avec le soutien des forces politiques locales.

Cependant, la morosité économique que connaît le bassin d'emploi où est implantée Trilogi conduit progressivement l'entreprise à réévaluer ses besoins de sécurité. Contrairement à ce qu'elle avait craint au départ, la difficulté n'est pas de fidéliser la main-d'œuvre, qui dispose de toute façon de peu d'opportunités d'emploi, mais bien d'accroître le turnover trop faible d'une main-d'œuvre vieillissante et de plus en plus inapte au travail lourd que constitue le tri de colis en horaire de nuit. Dès lors, alors que les besoins de sécurité de Trilogi s'exprimaient jusqu'à présent essentiellement en termes de volume, l'entreprise cherche à développer une sécurité en des termes davantage qualitatifs, qui lui permettrait de renforcer l'employabilité de ses collaborateurs et de renouveler leurs perspectives de carrière en facilitant leur transition vers des emplois à l'extérieur de son périmètre.

Du côté des travailleurs, le besoin d'ajustement est essentiellement caractérisé par la prévisibilité et des cycles longs. La situation de travail chez Trilogi permet aisément de répondre à ce besoin, puisque ce travail effectué dans le cadre d'un créneau horaire court et nocturne laisse aux travailleurs de longues plages de temps libre en journée. En termes de besoins de minimisation des risques exprimés par les travailleurs, les souhaits sont davantage différenciés. Ces besoins évoluent en fonction des aléas de l'existence des travailleurs, des modifications de leur contexte familial, etc. Ils portent essentiellement sur deux dimensions : d'une part le revenu, d'autre part l'employabilité par le biais du développement des compétences. Pour ce qui concerne la sécurisation du revenu, des pratiques nouvelles émergent du côté des travailleurs, sur un mode essentiellement informel : une bonne partie d'entre eux consacre son temps libre en journée à une activité complémentaire rémunératrice, souvent sous la forme de travail au noir. Pour ce qui concerne le développement de l'employabilité, certains travailleurs sont en attente d'une initiative de la part de l'entreprise, mais ils sont loin d'être majoritaires. Les besoins de minimisation des risques pour les travailleurs s'expriment donc principalement en termes quantitatifs : en clair, il s'agit surtout d'améliorer sa rémunération.

Au vu de l'évolution des besoins des parties prenantes en termes de sécurité, et de l'émergence de pratiques informelles de sécurisation, Trilogi envisage trois formules différentes, destinées à minimiser les risques encourus tant par elle-même que par son personnel :

- La collaboration avec une autre entreprise offrant une activité de travail sous statut d'indépendant, afin de permettre à certains travailleurs de compléter leur revenu du travail et de développer leur compétences (notamment en termes d'autonomie, de gestion financière, d'organisation du travail, etc.)
- La collaboration avec d'autres entreprises de logistique voisines et non concurrentes, afin d'employer ensemble du personnel, et de pouvoir offrir à ce personnel des temps pleins continus, ce qui sécuriserait leur revenu et leur permettrait de développer leur polyvalence
- La collaboration avec un organisme public de formation, afin d'offrir aux travailleurs intéressés la possibilité de se former à un autre métier et d'accéder ainsi à des nouvelles perspectives de carrière, dans des créneaux horaires permettant à ces travailleurs de conserver la sécurité que constituent les plages horaires libres en journée.

A la différence du compromis originel, à la base de l'implantation de l'entreprise, les compromis établis sur ces bases nouvelles sont émergents et séquentiels. Ils sont également purement conjoncturels, puisqu'ils sont destinés à réguler la période transitoire qui se clôturera tôt ou tard par le départ du travailleur vers une nouvelle opportunité professionnelle. Les formules permettant la sécurisation du revenu ont un effet immédiat, tandis que celles centrées sur le développement de compétences nouvelles ont un effet différé. Bien que séduisantes a priori, ces différentes pistes testées connaissent actuellement un succès mitigé. On peut émettre l'hypothèse que ceci est en partie dû au décalage entre les besoins des uns et des autres. Si l'ensemble des acteurs font part de nouveaux besoins de sécurité, ces besoins ne portent pas nécessairement sur les mêmes caractéristiques : d'où l'intérêt d'une description systématique de celles-ci. Ainsi, alors que Trilogi formule des besoins de sécurité qualitatifs, centrés sur le développement des compétences des travailleurs, ceux-ci expriment majoritairement des demandes d'ordre quantitatif centrées sur l'accroissement du revenu. Les modalités de ces nouveaux compromis peuvent également constituer des facteurs explicatifs

pertinents : le fait que, contrairement au premier compromis, les termes de ces accords soient établis de façon assez unilatérale par l'entreprise, qu'ils proposent un relatif sur mesure, et qu'ils ne fassent pas l'objet d'une formalisation, peuvent expliquer la relative réticence des travailleurs vis-à-vis de ces formules innovantes.

8. Discussion et conclusion

Le cas de Trilogi nous permet d'illustrer l'intérêt de la méthodologie que nous proposons en vue d'opérationnaliser le concept de flexicurité. Il met en effet en lumière les deux principaux apports de notre approche : d'une part, le fait qu'elle propose une grille d'analyse des besoins de flexibilité et de sécurité lisible et pertinente quel que soit le point de vue adopté (celui de l'employeur ou de l'employé); d'autre part, le fait qu'elle offre à l'ensemble des parties une grammaire commune (les différentes caractéristiques) facilitant l'échange et la négociation.

Les outils que nous proposons dans cette communication devraient permettre, à terme, d'établir un certain nombre de relations hypothétiques entre le type de besoins exprimés et le type de compromis trouvés. On pourrait ainsi faire l'hypothèse que des besoins

prévisibles et à cycle long, aussi bien en termes de minimisation des risques que d'ajustement, favorisent les compromis anticipatifs, délibérés, formalisés et structurels. A l'inverse, on peut penser que des besoins discontinus, imprévisibles et à cycle court donneront lieu à des accords émergents, ponctuels, non formalisés, et à caractère conjoncturel. Le seul cas de Trilogi est évidemment insuffisant pour valider ces hypothèses et en faire émerger de nouvelles. C'est en multipliant ce genre d'exercice, en collectant d'autres matériaux empiriques de ce type, que certaines relations significatives pourront être établies. En corollaire, ce travail nous permettra de mieux comprendre et décrire les compromis entre flexibilité et sécurité, et d'en tirer des enseignements dans la perspective du développement d'une expertise méthodologique concrète en matière de flexicurité, à un niveau micro-économique.

L'idée fondant notre recherche est de dissocier le niveau de l'observation et de la description du niveau normatif et éthique. La flexicurité, en tant que compromis plus ou moins équilibré entre besoins d'ajustement et besoins de minimisation des risques, est un objet que nous devons considérer sans états d'âme, et dont nous devons décrire le processus le plus finement possible. L'adoption d'une méthodologie inductive nous paraît constituer l'un des meilleurs garants contre une approche normative de la flexicurité. Cette démarche nous permet en effet d'obtenir des catégories de description et de qualification rigoureuses, car appuyées sur l'observation des faits, et dotées de validité sociale, puisqu'elles sont reconnues comme acceptables par les acteurs qui vont devoir s'en servir pour trouver des compromis satisfaisant leurs besoins souvent opposés de flexibilité et de sécurité (Benhabib, 1996 ; Habermas, 1996). Ces résultats théoriques intermédiaires constituent une base utile pour amorcer et baliser le dernier temps de notre recherche : celui du débat normatif sur la question de la « convenabilité » des compromis. Il s'agit ici de répondre à la question cruciale suivante : dans les pratiques et compromis de flexicurité observés sur le terrain micro-économique, quels sont ceux qui décents et « socialement acceptables » ? quels sont ceux qui peuvent faire l'objet de politiques incitatrices et de nouvelles formes de régulation.

A nouveau, il ne s'agit pas de répondre à cette question de façon théorique, mais en référence aux bases solides apportées par notre méthodologie inductive et participative. La construction des indicateurs « d'acceptabilité » procède ici d'une double légitimité: le fait de reposer sur un fondement empirique solide et sur une interaction avec les partenaires sociaux concernés. Nous ne prétendons pas ici échapper à toute normativité, mais il s'agit d'une normativité construite avec les acteurs, sur base de réalités, et non sur base de postulats idéologiques. Il

importe en effet de sortir d'une normativité idéaliste, ancrée sur une vision idéale de la régulation du marché du travail décrétée a priori, pour atteindre une normativité empirique construite sur l'observation de réalités de terrain.

Dans cette perspective, les critères d'acceptabilité des arrangements de flexicurité, identifiés au travers de la réflexion participative actuellement en cours, pointent le caractère nécessaire de la formalisation des compromis, de leur caractère générique, et du respect du principe de double volontariat. D'autres catégories sont toujours débattues par les parties prenantes du marché du travail rassemblées dans le cadre de nos projets pilotes, notamment le caractère structurel et multilatéral des arrangements, ainsi que le type de régulation offerte et le potentiel d'extension des dispositifs.

On l'aura compris : la réflexion présentée dans cette communication reste encore largement exploratoire. Il faudra l'étayer par d'autres études de cas, afin de mettre à l'épreuve le cadre conceptuel proposé, lever ses éventuelles ambiguïtés et renforcer sa portée opérationnelle.

Bibliographie

ATKINSON J. (1985), *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*, Institute of Manpower Studies

DE NANTEUIL-MIRIBEL M., NACHI M. (2005), « Flexibilité et sécurité : quelles formes de régulation politique ? », in DE NANTEUIL-MIRIBEL M. AND EL AKREMI A. (dir.), *La société flexible. Travail, emploi, organisation en débat*, Ramonville Saint-Agne, Editions Eres

GOUDSWAARD A., DE NANTEUIL-MIRIBEL M. (2000), *Flexibility and Working Conditions. A qualitative and comparative study in 7 E.U. Member States*, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

HIRSCHMAN A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press

MASLOW A. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper

Report of the High level group on industrial relations and change in the European Union, 2002

SEN A. (1992), *Inequality reexamined*, New York, Oxford University Press

VELTZ P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris

WALTHERY P., VIELLE P. (2004), « Reconciling flexibility with security: a few questions », *Transfer*, vol. 10, n°2, pp. 263-281

WILTHAGEN T., ROGOWSKI R. (2002), « Legal regulation of transitional labour markets », in SCHMID G. et GAZIER B. (dir.), *The dynamics of full employment: social integration through transitional labour markets*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 233-273

WILTHAGEN T., TROS F. (2004), «The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets», *Transfer*, vol.10, n°2, pp. 166-187