

Première Synthèses

Informations

LES PRATIQUES DE FLEXIBILITÉ EN 1999 : *davantage complémentaires que substituables*

Pour faire face aux creux et aux pics d'activité, les employeurs recourent principalement aux heures supplémentaires, aux CDD et à l'intérim. Les grandes entreprises recourent davantage à ces pratiques que les petites, et le secteur industriel davantage que le tertiaire.

Les CDD et l'intérim sont plutôt des modes de flexibilité substituables, alors que l'intérim et les heures supplémentaires sont davantage complémentaires. Cette dichotomie apporte un nouvel éclairage par rapport aux typologies habituellement proposées qui opposent flexibilité interne et externe, flexibilité qualitative et quantitative et dans lesquelles les anticipations concernant l'évolution de la demande jouent un rôle central.

Lorsque les établissements sont à 35 heures, les employeurs utilisent largement le dispositif de modulation. En revanche, la baisse du temps de travail a peu d'impact sur les autres pratiques de flexibilité.

Embaucher des salariés à durée déterminée ou des intérimaires, utiliser davantage les heures supplémentaires, demander aux salariés d'être davantage polyvalents. Pour faire face aux creux et aux pics d'activité, les employeurs disposent d'une large palette de modes de flexibilité. En cas de pic d'activité, ils privilégient l'embauche de salariés en contrat à durée déterminée ou d'intérimaires : sept sur dix y ont recours principalement ou de façon occasionnelle. Ils sont 62 % à utiliser les heures supplémentaires et 48 % recourent à la polyvalence.

En cas de creux d'activité, ils décident principalement de ne pas renouveler les contrats à durée déterminée (45 %), ils font moins appel aux intérimaires (42 %) et ils réduisent heures supplémentaires et complémentaires (des salariés à temps partiel) (44 %). Occasionnellement, un quart des

employeurs organisent le travail de leurs salariés de façon à les rendre polyvalents ou leur demandent de suivre une formation. Très exceptionnellement, ils transforment des temps pleins en temps partiels ou recourent au chômage partiel. Tels sont les principaux résultats de l'enquête Acemo « pratiques de flexibilité en 1999 » (encadré 1).

Surtout dans les grands établissements et dans l'industrie

Les grands établissements mobilisent plus souvent ces pratiques flexibles : 81 % des établissements de plus de 20 salariés y recourent principalement ou occasionnellement, contre 59 % des petits établissements. Ils recourent également plus fréquemment à l'intérim : 72 % contre 34 %. La modulation/annualisation est près de trois fois plus fréquente dans les établissements de plus de 100 salariés que dans ceux de moins de 20 : 30 % contre 12 % (graphique 1). Dans les petits établissements, les pratiques flexibles sont sans doute plus informelles.

De même, ce sont les établissements de grande taille, ceux de plus de 500 salariés, qui mobilisent très majoritairement des pratiques moins courantes de flexibilité. 7 % d'entre eux recourent au chômage partiel, contre 2 % des établissements de moins de 20 salariés. 19 % échangent des salariés avec d'autres employeurs, 30 % envoient des salariés en formation et 44 % mettent en place des équipes ponctuelles, des proportions trois à quatre fois plus élevées que dans les petites entreprises. Un quart d'entre eux mettent des salariés en préretraite, une pratique quasiment inexistante dans les petites entreprises.

Dans l'industrie et la construction, un établissement sur deux

recourt à titre principal à l'intérim, contre moins d'un sur cinq dans les services et les transports qui recourent plus fréquemment aux CDD (graphique 2). Les heures supplémentaires ou complémentaires sont le plus souvent utilisées à titre principal dans l'industrie et le commerce et réparation (respectivement 26 % et 30 %,

contre 20 % dans la construction et 13 % dans les transports et les services).

La polyvalence est largement utilisée dans l'industrie à titre principal ou occasionnel (62 %) mais également par les établissements du secteur du commerce et réparation (54 %) et des services (47 %).

Tableau 1
Analyse « toutes choses égales par ailleurs » de l'impact des caractéristiques des fluctuations sur les modes de flexibilité

	Caractéristiques des fluctuations		
	Ampleur très importante	Fortement saisonnières	Peu prévisibles
	Probabilité d'utilisation à titre principal		
CDD.....	++	++	00
Intérim.....	++	00	00
Heures supplémentaires.....	++	++	00
Intensité d'utilisation			
CDD.....	++	++	00
Intérim.....	++	00	00
Heures supplémentaires.....	++	++	00

++ impact positif et significatif, -- impact négatif et significatif, 00 impact non significatif.
Lecture : déclarer connaître des fluctuations fortement saisonnières accroît significativement la probabilité de recourir aux CDD et l'intensité d'utilisation de ce mode de flexibilité.
Régression : cette analyse « toutes choses égales par ailleurs », tient compte de l'impact des caractéristiques observées des entreprises (la taille, le secteur, les caractéristiques des fluctuations et de la main d'œuvre) et des caractéristiques non observées [6].

Source : Enquête Acemo flexibilité pondération effectif.

Encadré 1

L'ENQUÊTE SPÉCIFIQUE « ACEMO FLEXIBILITÉ »

La Dares a réalisé, en juin 2000, une enquête spécifique sur « les pratiques de flexibilité » dans le cadre de l'enquête sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre. Cette enquête dite « Acemo flexibilité » porte sur les pratiques de flexibilité utilisées au cours de l'année 1999, pour faire face aux fluctuations d'activité de court terme.

Elle vise à exposer de manière globale les différentes formes de flexibilité externe et interne afin d'appréhender leur logique d'utilisation, ainsi que leur éventuelle combinaison selon les caractéristiques des fluctuations. Elle comporte une quinzaine de questions permettant de spécifier :

- les caractéristiques des fluctuations de l'activité (ampleur, saisonnalité et prévisibilité) et leurs causes ;
- les stratégies adoptées par les établissements 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 : au moment de l'enquête la durée légale est encore à 39 heures et les entreprises qui passent à 35 heures le font par anticipation en général pour bénéficier de l'aide incitative ;
- l'estimation de l'évolution du volume d'activité dans les deux années à venir.

Près de 6 000 établissements ont été interrogés, mais du fait de l'appariement, le champ de l'étude porte sur 5 588 établissements [7].

La modulation/annualisation du temps de travail est une pratique deux fois plus fréquente dans l'industrie que dans les autres secteurs. 29 % des établissements industriels l'utilisent à titre principal, 36 % à titre occasionnel, (respectivement 13 % et 23 % pour

les autres secteurs). Parmi les établissements industriels, ceux des secteurs de l'automobile, l'agroalimentaire et l'industrie de biens de consommation utilisent le plus fréquemment ce mode de gestion des horaires (respectivement 63 %, 55 % et 45 %).

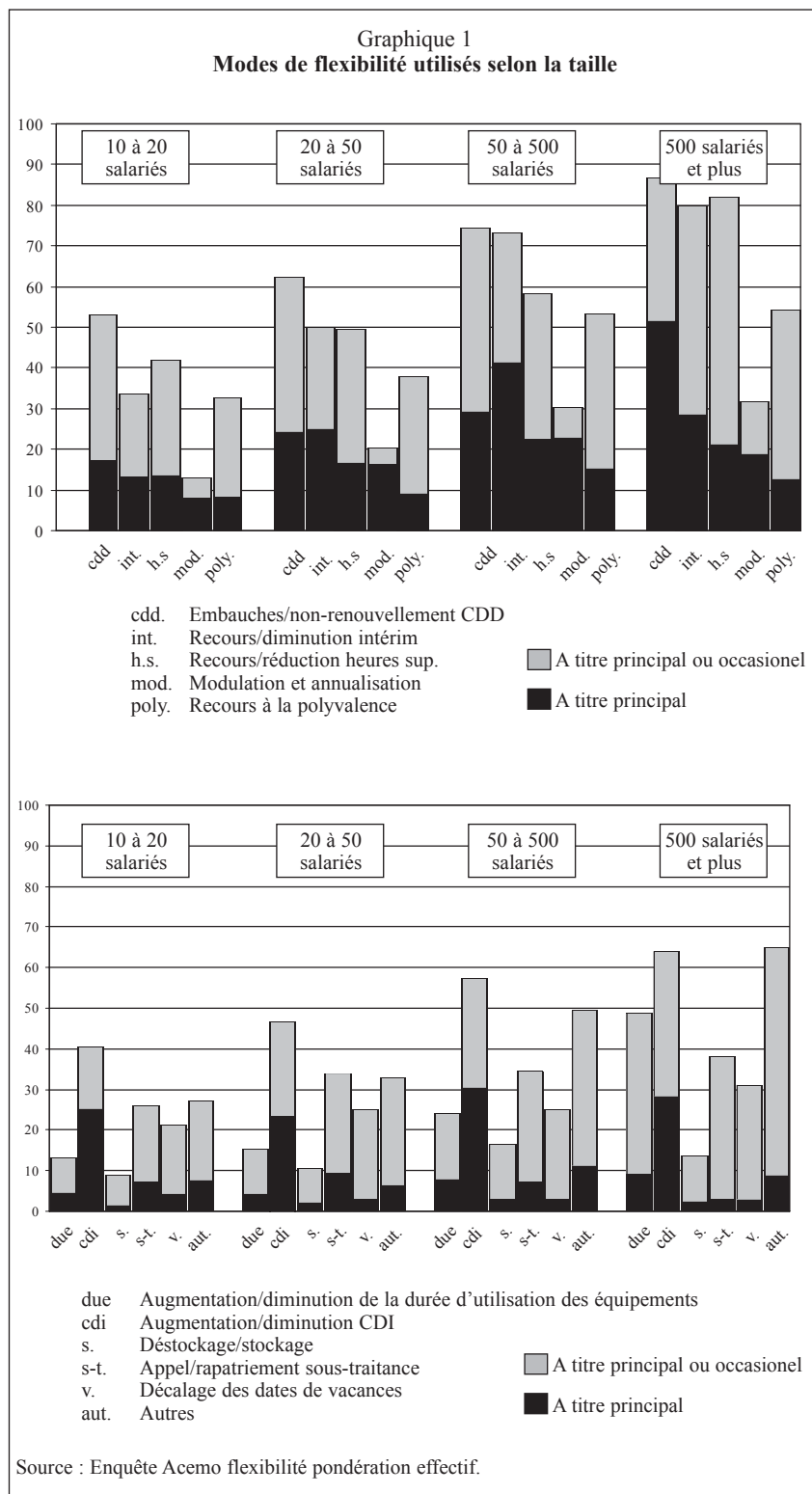
Ampleur et saisonnalité des fluctuations, un impact sur les stratégies de flexibilité

Le recours aux CDD dépend fortement de la saisonnalité des fluctuations, mais peu de leur ampleur et de leur prévisibilité [1] : 58 % des établissements qui font face à des fluctuations saisonnières recourent à titre principal aux CDD, contre 37 % pour les autres. En revanche, ils utilisent les heures supplémentaires et l'intérim davantage quand les fluctuations sont importantes que lorsqu'elles sont saisonnières et prévisibles (graphique 3).

Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » confirme ces résultats (tableau 1). L'ampleur et la saisonnalité des fluctuations de la demande jouent sur la décision de recourir aux salariés en CDD, aux heures supplémentaires ainsi qu'à l'intensité d'utilisation de ces deux modes de flexibilité. En revanche, seule l'ampleur des fluctuations affecte l'utilisation des intérimaires. Lorsque les établissements peuvent prévoir leurs fluctuations d'activité, ils ne font pas davantage appel, à titre principal, aux heures supplémentaires, aux CDD ou aux travailleurs intérimaires. L'ampleur, la saisonnalité et la prévisibilité des fluctuations d'activité n'expliquent donc pas, comme le supposent certains modèles théoriques, l'arbitrage entre flexibilité interne et externe [2].

Heures supplémentaires, CDD et intérim : des modes de flexibilité plutôt complémentaires

Les établissements arbitrent-ils entre différents modes de flexibilité ou utilisent-ils simultanément plusieurs d'entre eux ? Il n'existe pas d'arbitrage entre flexibilité externe et flexibilité interne. « Toutes choses égales par ailleurs », le recours aux heures



supplémentaires est plutôt complémentaire avec l'utilisation des CDD ou de l'intérim (tableau 2). Les établissements qui déclarent utiliser principalement les heures supplémentaires pour faire face aux fluctuations d'activité sont deux fois plus nombreux que la moyenne à utiliser des intérimaires.

Les établissements industriels utilisent fortement les intérimaires et peu les CDD. La situation est inverse dans les établissements de services. Toutefois, « toutes choses égales par ailleurs », les entreprises n'effectuent pas un arbitrage entre ces deux modes de flexibilité externe pour faire face aux variations de la demande. Les établissements qui déclarent utiliser l'intérim utilisent plus intensément que la moyenne les CDD alors que ceux qui recourent aux CDD recourent moins intensément aux intérimaires (tableau 2). Ainsi, intérim et CDD ne sont ni strictement complémentaires ni strictement substituables.

Le passage à 35 heures favorise le recours à la modulation...

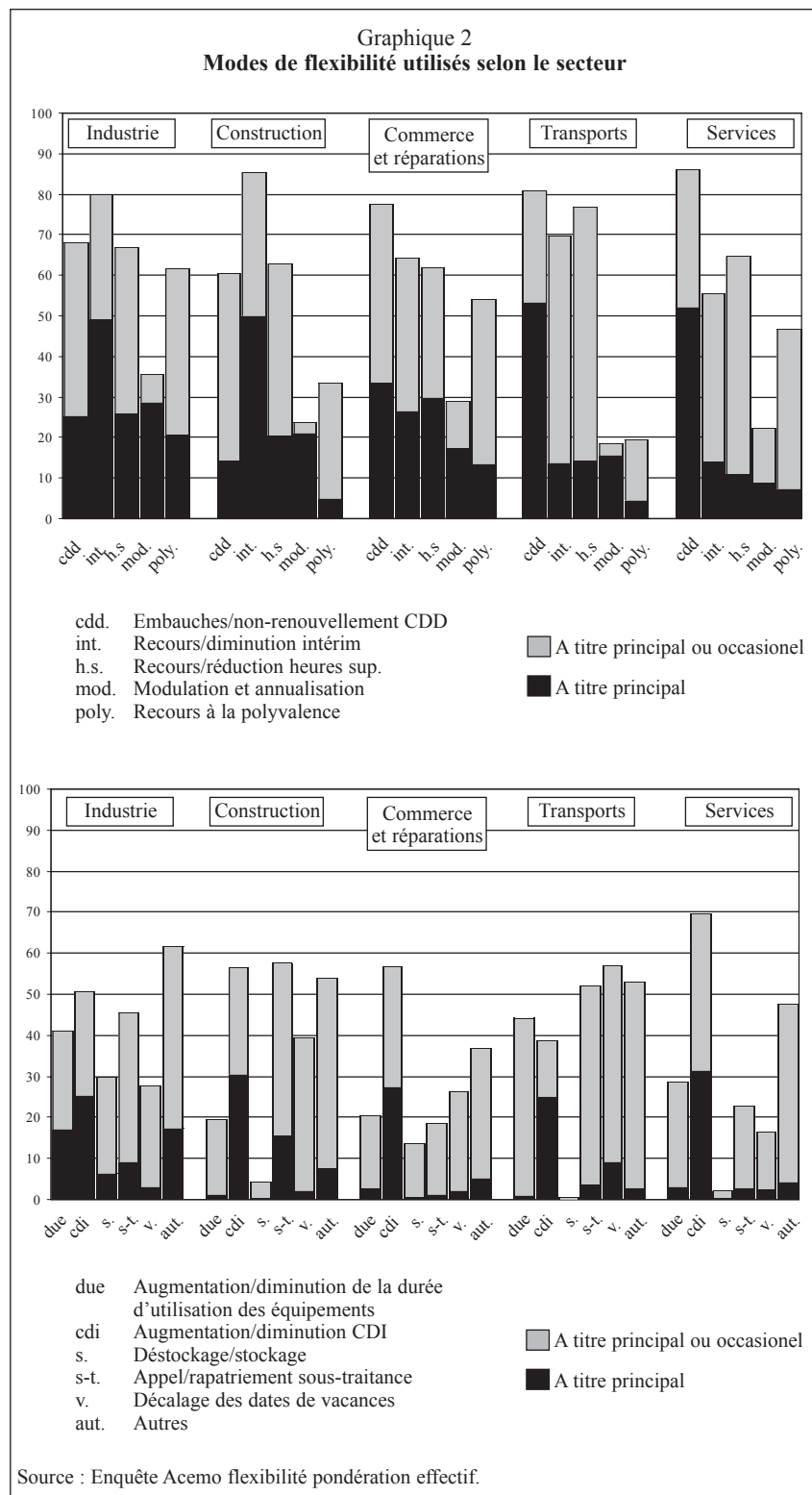
La majorité des établissements qui ont signé des accords de réduction du temps de travail à cette époque ont souvent modifié leur organisation du travail [3]. Le changement organisationnel le plus net est la mise en œuvre du dispositif de modulation /annualisation du temps de travail. Plus de 30 % des établissements déclarent disposer d'un tel accord, contre 12 % pour ceux qui sont restés à 39 heures ou plus. 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 ou plus [5].

Pour les établissements à 39 heures ou plus, ce sont les établissements les plus grands, en particulier dans l'industrie, qui mettent en œuvre le plus ces accords de modulation/annualisation du temps de travail. En revanche, pour ceux passés à 35 heures, les établissements y recourent dans des proportions

équivalentes, quels que soient leur taille et leur secteur d'appartenance (tableau 3).

... mais a un effet limité sur l'utilisation des autres modes de flexibilité

La baisse du temps de travail et les accords de modulation /



annualisation ont un impact limité sur la décision de recourir aux différents modes de flexibilité. Cet impact est largement influencé par un effet de structure. En effet, les établissements à 35 heures et/ou ceux ayant mis en œuvre un

accord de modulation sont de plus grande taille et ont des fluctuations de plus grande ampleur, plus saisonnières et plus prévisibles.

« Toutes choses égales par ailleurs », les établissements à 35 heures et/ou relevant d'un

dispositif de modulation du temps de travail utilisent moins que les autres les heures supplémentaires. Pour ces établissements, la fréquence d'utilisation des heures supplémentaires, à titre principal, est de 4 % plus faible que pour les autres et l'intensité d'utilisation est de 22 % inférieure aux autres établissements.

En revanche, les établissements à 35 heures et/ou relevant d'un dispositif de modulation n'ont pas un comportement différent des autres établissements à 39 heures ou plus concernant le recours aux salariés intérimaires ou aux CDD. Les écarts observés ne sont toutefois pas significatifs « toutes choses égales par ailleurs » et s'expliquent uniquement par un effet de structure [1 ; 5].

Tableau 2
Analyse « toutes choses égales par ailleurs » des interactions entre les modes de flexibilité

	CDD	Intérim	Heures supplém.
	Probabilité d'utilisation à titre principal		
CDD		00	00
Intérim.....	00		00
Heures supplémentaires	00	++	
	Intensité d'utilisation		
CDD		--	--
Intérim.....	++		++
Heures supplémentaires	++	++	

++ impact positif et significatif, -- impact négatif et significatif, 00 impact non significatif.

Lecture : utiliser principalement les heures supplémentaires pour faire face aux fluctuations d'activité accroît significativement la probabilité d'utiliser des salariés intérimaires (partie haute du tableau) et le volume d'intérimaires mobilisés (partie basse du tableau).

Régression : cette analyse « toutes choses égales par ailleurs », tient compte de l'impact des caractéristiques observées des entreprises (la taille, le secteur, les caractéristiques des fluctuations et de la main d'œuvre) et des caractéristiques non observées [6].

Source : Enquête Acemo flexibilité pondération effectif.

Tableau 3
Existence et mise en œuvre effective de la modulation, par taille, secteur et situation à l'égard des 35 heures

En pourcentage

	Accord de modulation/annualisation	Mise en œuvre effective de l'accord de modulation
Taille		
<i>Moins de 50 salariés</i>		
À 35 heures.....	31,0	28,0
À 39 heures.....	3,5	2,5
Total	13,0	11,0
<i>50 salariés et plus</i>		
À 35 heures.....	31,0	19,0
À 39 heures.....	19,0	6,5
Total	27,0	23,0
Secteur d'activité		
<i>Industrie et transports</i>		
À 35 heures.....	36,0	33,0
À 39 heures.....	22,0	7,0
Total	27,0	22,0
<i>Services</i>		
À 35 heures.....	27,0	25,0
À 39 heures.....	4,0	3,0
Total	17,0	15,0

Source : Enquête Acemo flexibilité pondération effectif.

Des « non flexibles » aux « multiflexibles », une typologie des établissements

Quels sont les établissements qui utilisent fortement les différents modes de flexibilité ? Quels sont ceux qui les utilisent très peu, voire même jamais ? Une classification hiérarchique permet de dégager une typologie en sept groupes principaux d'établissements (encadré 2).

- les « non flexibles »,
- les « mono-flexibles »,
- les « peu flexibles »,
- les « classiques »,
- les « multiflexibles »,
- les « moduleurs non-polyvalents »,
- les « moduleurs polyvalents ».

Les établissements « non-flexibles » et « mono-flexibles » représentent respectivement 22 % et 18 % de l'échantillon. Ils sont de petite taille et subissent des fluctuations d'activité de faible ampleur. Très peu d'entre eux sont

passés à 35 heures et ils recourent très rarement à un dispositif de modulation du temps de travail.

Les « moduleurs polyvalents » et « les moduleurs non polyvalents » représentent plus de 24 % de l'échantillon. Ce sont plutôt des établissements de grande taille et appartenant au secteur industriel. Plus de la moitié de leur main-d'œuvre est ouvrière. Le salaire horaire moyen est assez élevé. Ils font face à des fluctuations de forte ampleur, saisonnières et prévisibles. Ces deux catégories d'établissements sont passées nettement plus souvent que les autres aux 35 heures.

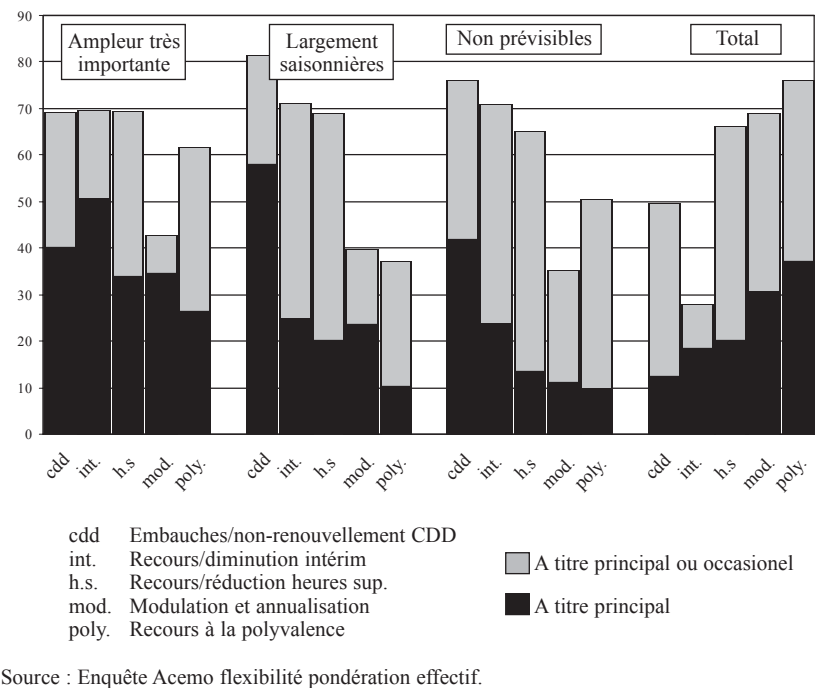
Les « multiflexibles », 12 % de l'échantillon, cumulent différents modes de flexibilité internes et externes mais n'utilisent pas la modulation du temps de travail. Ce dispositif peut être considéré peu approprié à des fluctuations peu saisonnières et difficilement prévisibles. Ces établissements, passés 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 font face 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 volonté d'anticiper la baisse de la durée légale du travail.

Matthieu BUNEL

IREGE (Université de Savoie).

Graphique 3
Modes de flexibilité selon les fluctuations d'activité



Encadré 2

MÉTHODOLOGIES D'ESTIMATION

Probabilités conditionnelles

Les probabilités associées à la décision d'opter pour les heures supplémentaires, les CDD ou l'intérim ne portent, dans l'enquête « Acemo flexibilité », que sur les établissements qui déclarent faire face à des fluctuations d'activité très importantes, assez importantes ou peu importantes. En revanche, aucune information n'est disponible sur celles qui déclarent ne faire face à aucune fluctuation de court terme. Le modèle PROBIT de sélection utilisé permet d'estimer les déterminants de ces probabilités conditionnelles au fait de déclarer connaître des fluctuations d'activité.

La classification ascendante hiérarchique

Pour dégager une typologie de groupes d'établissements types qui représente correctement la diversité des stratégies des entreprises, une analyse à composantes multiples et une classification ascendante hiérarchique sont utilisées.

Les variables actives de la classification ascendante hiérarchique retenues sont les pratiques flexibles utilisées par les entreprises (CDD, heures supplémentaires, intérim, polyvalence, CDI, polyvalence, variation des stocks, durée d'utilisation des équipements (DUE)), le nombre et l'intensité d'utilisation des pratiques flexibles utilisées et la situation à l'égard de la modulation du temps de travail.

Les caractéristiques supplémentaires 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.

Pour en savoir plus

[1] Coutrot T., (2000), « Les facteurs de recours aux contrats temporaires », *Premières Informations, Dares*, n° 25.3.

[2] Insee, (2000), « Les changements dans l'organisation du travail », *Les dossiers thématiques*, n° 18, Éditions Liaisons.

[3] Bunel M., (2003), « 35 heures et mise en œuvre des dispositifs de modulation/annualisation dans les enquêtes PASSAGES et REPONSE », *Document d'études de la Dares*, n° 73, août .

[4] Doisneau L. (2000), « Les conventions de réductions du temps de travail de 1998 à 2000 : embaucher, maintenir les rémunérations, 1^{ères} réorganisations », *Premières Informations, Dares*, n° 45.2.

[5] Ulrich V., (2003), « Durée annuelle du travail et outils de flexibilité du temps de travail en 2001 », *Premières Informations, Dares*, n° 33.1.

[6] Passeron V., (2002), « 35 heures : trois ans de mise en œuvre du dispositif Aubry I », *Premières Informations, Dares*, n° 06.2.

[7] Bunel M., (2004), « Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe : une analyse empirique », *Document d'études de la Dares*, n° 81, mai.