

PAR
MYRIAM
GORLIER*Horizons
Porteurs

FLEXISÉCURITÉ À LA FRANÇAISE : LE MODÈLE INTROUVABLE ?

SOMMAIRE

P. 2 Introduction

P. 2 Aux origines : un concept européen, une référence nordique

P. 3 Le triangle d'or et son substrat institutionnel

P. 7 La France face au modèle danois : quatre écarts structurels

P. 10 Vingt ans d'importation partielle

P. 16 Quatre lectures d'un même mot

P. 18 Conclusion : ne pas importer, mais construire

Vingt ans après son adoption par la Commission européenne comme référence des politiques de l'emploi, et près de quarante ans après sa première formulation aux Pays-Bas, le sujet de la flexisécurité revient dans le débat français pour au moins deux raisons : l'enjeu de l'emploi des seniors face au vieillissement de la population active et la transformation du travail par l'intelligence artificielle. Pourtant, vingt ans après les premières réformes inspirées du modèle danois, la France peine toujours à faire tenir ensemble flexibilité et sécurité. Quelles sont les fondations institutionnelles du modèle danois souvent invoqué ? Qu'en a réellement importé la France ? Quelles sont les conditions d'une « flexisécurité à la française » qui serait moins une copie qu'une construction propre ?

*Horizons Porteurs est une initiative portée par Myriam Gorlier, qui vise à identifier des bonnes pratiques en matière d'inclusion des seniors au travail et de dynamique intergénérationnelle dans différents pays. Horizons Porteurs est soutenu, depuis 2025, par la Chaire FIT² et d'autres mécènes.

INTRODUCTION

La flexisécurité est loin d'être une idée neuve. Forcée aux Pays-Bas au milieu des années 1990 par le sociologue Hans Adriaansens, elle vise à associer, voire à réconcilier, la flexibilité du marché du travail et la sécurité des travailleurs. Le concept a été précédé, institutionnellement, par l'Accord de Wassenaar signé en 1982 aux Pays-Bas entre partenaires sociaux, qui scelle un compromis historique entre modération salariale et réduction du temps de travail, et amorce la logique qui sera ensuite théorisée.

En 2007, la Commission européenne érige la flexisécurité en concept central des politiques publiques de l'emploi, dans la continuité de l'Agenda de Lisbonne (2000) qui voulait faire de l'Union européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde ». Cette notion va inspirer durablement les recommandations de l'Union européenne et de l'OCDE en matière d'emploi et de protection sociale¹.

Entre la formulation du concept et sa diffusion européenne, le Danemark s'est imposé comme la référence opérationnelle de la flexisécurité, en combinant une grande souplesse des contrats de travail avec un système d'indemnisation et de politiques actives de l'emploi particulièrement développé. Le modèle néerlandais, plus centré sur la flexibilité interne et le temps partiel, de même que le modèle danois, qui mise sur la mobilité externe et la rotation entre employeurs, ne sauraient toutefois être transposés sans tenir compte des systèmes de relations sociales propres à chaque pays et des rapports de pouvoir entre l'État et les partenaires sociaux. Faute de conditions institutionnelles favorables, les adaptations nationales peuvent vider la flexisécurité d'une partie de sa substance ou la rendre inopérante.

Selon le type d'acteurs concernés (gouvernement, patronat, syndicats, partis politiques), les débats français autour du sujet portent souvent

sur la prééminence accordée à la flexibilité au détriment de la sécurité, ou inversement. La question a récemment pris une nouvelle acuité avec l'enjeu de l'emploi des seniors, les transformations du travail liées à l'intelligence artificielle et l'argument de la destruction créatrice en innovation, porté, entre autres, par l'économiste Philippe Aghion², lauréat du « Prix Nobel » d'économie 2025.

Ce Repère propose de revenir sur les fondations du modèle danois pour mieux comprendre ce qui le rend opérant, d'identifier les écarts structurels qui séparent la France du Danemark, d'examiner ce que la France a réellement importé de cette logique au cours des vingt dernières années et d'interroger les conditions auxquelles une « flexisécurité à la française » pourrait exister, à supposer qu'on puisse la nommer ainsi.

AUX ORIGINES : UN CONCEPT EUROPÉEN, UNE RÉFÉRENCE NORDIQUE

Dans les années 1990-2000, le Danemark devient progressivement le modèle le plus souvent cité d'une flexisécurité cohérente et mature. S'il est régulièrement présenté comme une référence en Europe, sa transposition à d'autres pays, notamment la France, pose question, car les institutions économiques et sociales y sont organisées différemment.

L'apport central de la flexisécurité réside dans la redéfinition de la notion même de sécurité. Dans les régimes d'emploi classiques, propres à des environnements économiques prévisibles, celle-ci est principalement associée à la stabilité du poste de travail et garantie par des dispositifs juridiques : protection contre le licenciement, contrats à durée indéterminée, etc. Dans le cadre de la flexisécurité, la sécurité est déplacée vers la capacité à maintenir une continuité professionnelle malgré les transitions. **Elle devient une propriété des trajectoires plutôt que**

1. Commission européenne (2007), Vers des principes communs de flexisécurité, COM (2007) 359 final. Voir : https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/flexicurity_fr ; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0359>

2. Aghion P. (2025), interventions publiques sur la flexisécurité et l'innovation, dans la continuité de ses travaux sur la destruction créatrice (Aghion P., Howitt P., « A Model of Growth through Creative Destruction », *Econometrica*, 1992).

des positions. En ce sens, le concept est adapté à des environnements professionnels devenus plus instables et moins linéaires.

Ce déplacement s'accompagne ainsi d'une évolution des instruments de protection. Là où les systèmes traditionnels privilégient la régulation en limitant les ruptures d'emploi, la flexisécurité repose davantage sur des mécanismes d'indemnisation, d'accompagnement et de formation après une perte d'emploi ou un désir de changement. Cette logique représente une différence majeure avec le modèle traditionnel français : **l'objectif n'est pas de sécuriser les postes de travail, mais de sécuriser les personnes et leurs trajectoires professionnelles.**

L'objectif de la flexisécurité n'est pas de sécuriser les postes de travail, mais de sécuriser les personnes et leurs trajectoires professionnelles.

LE TRIANGLE D'OR ET SON SUBSTRAT INSTITUTIONNEL

LE TRIANGLE VISIBLE : TROIS PILIERS COMPLÉMENTAIRES

Le modèle danois repose sur trois piliers dont l'ensemble est souvent appelé le « triangle d'or » (figure 1).

Une grande flexibilité du marché du travail. Les entreprises danoises peuvent adapter assez facilement leurs effectifs en fonction de leurs besoins économiques. Les licenciements sont facilités par des procédures simples, des contentieux rares et des indemnités limitées.

Une sécurisation forte des personnes. Cette flexibilité est compensée par un niveau élevé de protection sociale. L'indemnisation chômage peut atteindre jusqu'à 90 % du salaire antérieur dans la limite toutefois d'un plafond relativement bas (environ 2 950 €/mois en 2026), ce qui représente un taux net de remplacement compris entre 75 et 80 % du salaire moyen³, pendant une durée maximale de deux ans.

FIGURE 1 - LE TRIANGLE D'OR DE LA FLEXISÉCURITÉ DANOISE

Flexibilité du marché du travail

Les entreprises peuvent embaucher et licencier facilement

Politiques actives de l'emploi

- Formations, reconversions, obligations de recherche d'emploi.
- Faciliter le retour rapide à l'emploi et maintenir une main-d'œuvre qualifiée.



Sécurité pour les salariés

- Les salariés licenciés bénéficient d'une forte protection de revenu et d'un accompagnement personnalisé.
- Garantir une stabilité de vie et une transition douce vers un nouvel emploi.

3. OCDE TaxBEN Denmark, 2024. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/incomes-support-redistribution-and-work-incentives/TaxBEN-Denmark-latest.pdf>

Des politiques actives de l'emploi très développées. Les services publics de l'emploi, organisés autour de job centers locaux (municipaux), accompagnent rapidement les demandeurs d'emploi, proposent des formations régulières et imposent des obligations strictes en matière de recherche d'emploi.

Ce triptyque produit deux effets convergents : d'une part, la perte d'emploi est moins dramatiquement vécue par les travailleurs ; d'autre part, les entreprises hésitent moins à embaucher, car elles savent pouvoir ajuster leurs effectifs en cas de difficultés.

LE SUBSTRAT INVISIBLE : CE QUI FAIT TENIR LE TRIANGLE

Au-delà de cette architecture, la flexisécurité danoise repose sur un ensemble de conditions institutionnelles et sociales qui en assurent la cohérence et la stabilité dans le temps. Trop souvent réduite à ses trois piliers visibles, elle s'appuie en réalité sur un substrat institutionnel beaucoup plus profond, qui ne se laisse pas transposer aisément. « *La flexisécurité n'est pas juste un système technique. C'est une culture et un contrat social. Elle repose sur la confiance, la responsabilité individuelle et une acceptation collective du changement* », explique Erik Simonsen, ancien directeur adjoint de Dansk Arbejdsgiverforening⁴ (DA) et consultant senior⁵.

« La flexisécurité n'est pas juste un système technique. C'est une culture et un contrat social. »

La régulation par la négociation collective

Le marché du travail danois s'appuie sur un mode de régulation largement fondé sur la négociation entre partenaires sociaux. Ceux-ci jouent un rôle central dans la définition des règles applicables aux relations de travail, dans un cadre marqué par une forte autonomie vis-à-vis de l'État. Il n'existe par exemple pas de salaire minimum légal national : les salaires sont déterminés par les conventions collectives.

Cette capacité de négociation repose sur un niveau élevé de syndicalisation, entre 60 % et 67 % des salariés en 2024 selon les sources (OCDE, ICTWSS⁶), ce qui confère aux accords collectifs une forte légitimité⁷. À l'inverse, en France, la couverture conventionnelle est très élevée (95 à 98 % des salariés), mais la syndicalisation, autour de 10 %, traduit un rapport très différent à la production du compromis social⁸.

Ce taux élevé de syndicalisation au Danemark ne relève pas seulement d'une culture de la confiance : il est institutionnellement soutenu par **le système dit de Ghent** (voir encadré ci-après), dans lequel les caisses d'assurance chômage (les « A-kasser ») sont historiquement gérées par les organisations syndicales, ce qui crée une incitation matérielle directe à l'adhésion. Depuis 2002, l'ouverture des A-kasser à des caisses interprofessionnelles (dites « jaunes ») a d'ailleurs amorcé un lent effritement de la syndicalisation danoise, ce qui rappelle que le substrat institutionnel n'est ni statique ni immuable⁹.

Un substrat de confiance à trois niveaux

Le modèle danois s'inscrit dans un contexte de confiance sociale particulièrement élevé, qui se manifeste à plusieurs niveaux imbriqués.

La confiance interpersonnelle : selon l'enquête internationale sur les valeurs¹⁰, environ 70 % des Danois considèrent que l'on peut faire confiance aux autres, contre un quart seulement des Français.

4. L'Association danoise des employeurs (DA) est une organisation danoise qui chapeaute 11 associations patronales du secteur privé danois.

5. Les verbatim ont été recueillis lors de l'étape au Danemark de l'exploration internationale « Horizons Porteurs ».

6. Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts (ICTWSS).

7. OCDE, Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work, 2019, mises à jour 2023-2024 ; Worker Participation EU, fiche pays Danemark, 2024.

8. OCDE Data Explorer, Collective Bargaining Coverage, 2024.

9. Scruggs L. (2002), « The Ghent System and Union Membership in Europe, 1970-1996 », *Political Research Quarterly* ; Lind J. (2009), « The end of the Ghent system as trade union recruitment machinery? », *Industrial Relations Journal*.

10. World Values Survey, vague 7 (2017-2022).

QU'EST-CE QUE LE SYSTÈME DE GHENT ?

Le système de Ghent, du nom de la ville belge où il est né à la fin du XIX^e siècle, désigne une organisation dans laquelle l'assurance chômage est gérée directement par les syndicats, même si elle bénéficie de subventions publiques majoritaires. Adopté en Scandinavie au début du XX^e siècle (Danemark, Suède, Finlande, Islande), il explique une large part des taux de syndicalisation élevés observés dans ces pays : adhérer à un syndicat signifie, dans les faits, adhérer à sa caisse d'indemnisation. Dans les pays dépourvus de ce système (France, Allemagne, Royaume-Uni), la syndicalisation est historiquement plus faible, toutes choses égales par ailleurs. Comprendre cette mécanique institutionnelle évite de réduire la syndicalisation nordique à une simple « culture du dialogue social ».

La confiance institutionnelle : d'après l'enquête Trust Survey de l'OCDE menée en 2023, 44 % des Danois déclarent avoir une confiance moyenne ou élevée dans leur gouvernement, contre 34,3 % en France¹¹. Ces données, antérieures aux tensions budgétaires et politiques françaises de 2024-2025, mériteraient d'être réévaluées sur la période récente : les indicateurs disponibles suggèrent que l'écart s'est plutôt creusé.

La confiance dans les relations professionnelles facilite la négociation collective, l'acceptation des compromis entre partenaires sociaux et limite la judiciarisation des conflits du travail.

Ce triple niveau de confiance contribue à réduire les coûts de coordination entre acteurs : il rend les interactions plus prévisibles, renforce la crédibilité des engagements de l'État et permet aux salariés d'accepter des transitions professionnelles fréquentes parce qu'ils anticipent un accompagnement effectif, stable et sécurisé. La flexibilité du marché du travail est dès lors mieux acceptée : les salariés ont confiance dans le fait qu'ils bénéficieront d'une protection sociale efficace et que les règles du jeu seront durables et respectées.

À ce triple niveau de confiance s'ajoute un substrat moins souvent relevé mais décisif : un système public de garde d'enfants quasi universel et un taux d'emploi féminin parmi les plus élevés d'Europe (environ 78 % en 2024). Le modèle du « ménage à deux revenus » y est la norme, ce qui rend les transitions individuelles moins exposées que dans des configurations reposant sur un seul pourvoyeur. La flexi-sécurité danoise, autrement dit, « tient » aussi parce que peu de ménages ne jouent leur survie sur la stabilité d'un seul emploi¹².

Un investissement public massif et stable

Le troisième pilier institutionnel est financier. Selon les données de l'OCDE, les dépenses en politiques actives de l'emploi (catégories 1 à 7 de la nomenclature OCDE : placement, formation, subventions à l'embauche, création directe d'emplois, etc.) représentent environ 1,5 % du PIB au Danemark en 2025 contre environ 0,6 à 0,8 % en France, pour une moyenne OCDE à 0,41 %, soit, pour le Danemark, plus du double de l'effort français¹³. Ce niveau est néanmoins nettement inférieur à celui observé dans les années 1990-2000, où le Danemark consacrait près de 2 % de son PIB aux politiques actives d'emploi.

Ces dépenses comprennent l'accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi, des programmes de formation et de reconversion, ainsi que des incitations à la reprise rapide d'activité.

11. OCDE (2024), Enquête sur les déterminants de la confiance dans les institutions publiques - résultats 2023. <https://www.oecd.org/fr/publications/>

12. Esping-Andersen G. (2009), The Incomplete Revolution, *Polity* ; Eurostat LFS 2024.

13. OCDE (2025), Public spending on labour markets. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/public-spending-on-labour-markets.html>

L'assurance chômage, considérée comme une politique passive de l'emploi, est versée par les A-kasser, financées à la fois par les cotisations des adhérents et par d'importantes subventions publiques. L'accompagnement est assuré par des « job centers » gérés par les municipalités, dans une logique de forte décentralisation.

La transposabilité de ce modèle en France ne bute pas sur le niveau global de prélèvements obligatoires, comparable dans les deux pays (45,3 % du PIB pour la France, 45,8 % pour le Danemark, Eurostat, INSEE, 2026). Elle se heurte à la structure de ces prélèvements et à leur affectation : au Danemark, le niveau de cotisations patronales est de 0,1 % du PIB contre environ 15 % en France et le financement de la protection sociale se fait majoritairement par l'impôt sur le revenu et la TVA. De ce fait, quand le gouvernement danois décide de renforcer les politiques actives d'emploi, il mobilise une enveloppe budgétaire générale librement arbitrageable. La France, elle, collecte l'essentiel de ses ressources sociales via des cotisations affectées par nature à des régimes étanches (retraites, assurance maladie, chômage), dont la rigidité juridique et politique rend tout redéploiement vers les politiques actives de l'emploi structurellement difficile, sans réforme d'ampleur de l'architecture même du financement social.

C'est cette architecture du financement, bien plus que son niveau, que le débat français sur la flexisécurité omet le plus souvent d'interroger.

Un modèle sous tension, et non un point fixe

Présenter le modèle danois comme un équilibre stable serait trompeur : depuis la crise financière de 2008, la flexisécurité y a été réajustée à plusieurs reprises, sous l'effet combiné de la contrainte budgétaire, du vieillissement de la population et des recompositions politiques internes. « *La flexisécurité danoise est née des crises des années 1970 dans une culture de compromis et de coopération. Elle offre aujourd'hui un marché du travail fluide et sécurisé, mais reste dépendante d'une économie dynamique pour fonctionner à son plein potentiel* » souligne Jean-

Louis Rocheron, consultant international en gouvernance publique basé au Danemark.

Entre 2010 et 2015, la durée maximale d'indemnisation chômage a été divisée par deux (de quatre ans à deux ans) et les conditions d'éligibilité ont été durcies (revenu minimum requis, période de référence allongée de six mois à trois ans). La réforme des politiques actives, fondée sur le premier rapport de la commission d'experts Carsten Koch (2014), a refondu les job centers, introduit un suivi digitalisé des parcours et renforcé les obligations de recherche d'emploi. Un second rapport de la même commission, remis en mars 2015, a étendu la réflexion aux chômeurs non assurés et aux publics éloignés de l'emploi (jeunes NEET, immigrés), inspirant des mesures d'inclusion ciblées¹⁴. De même, la création de l'« Arne-pension » en 2020, une sorte de retraite anticipée ouverte aux travailleurs ayant cotisé longtemps, particulièrement exposés à l'usure, constitue une concession explicite à la sociologie du travail physique et tempère la pure logique flexisécuritaire.

Le Danemark a par ailleurs contesté devant la Cour de justice de l'Union européenne la directive européenne de 2022 sur le salaire minimum adéquat, au motif qu'elle menaçait son modèle de régulation par la seule négociation collective.

Le triangle d'or n'est pas un dispositif fixe à copier, mais un compromis dynamique régulièrement rééquilibré.

Autrement dit, le triangle d'or n'est pas un dispositif fixe qu'il suffirait de copier : c'est un compromis dynamique, régulièrement rééquilibré, dont la robustesse dépend précisément de la capacité du substrat institutionnel décrit plus haut à organiser ces réajustements. Ce qui fait tenir le modèle danois n'est pas tant une configuration donnée que son aptitude à la renégocier dans le temps. « *Le Danois accepte plus l'incertitude. Même si tout n'est pas clair, on*

14. Madsen P.K. (2013), « Shelter from the Storm? Danish flexicurity and the crisis », *IZA Journal of European Labor Studies* ; Andersen T.M. (2015), « The Danish flexicurity labour market during the Great Recession », *De Economist* ; OCDE, *Economic Survey Denmark 2024*.

se fait collectivement confiance pour trouver une solution, et on y va ! C'est l'expression danoise "Det finder vi ud af"¹⁵ » précise Frédéric Bernard, entrepreneur franco-danois, après 30 ans de vie professionnelle au Danemark.

LA FRANCE FACE AU MODÈLE DANOIS : QUATRE ÉCARTS STRUCTURELS

Si le modèle danois est régulièrement cité en France comme une référence¹⁶, sa transposition se heurte à des différences institutionnelles, économiques et culturelles majeures. Quatre écarts méritent d'être examinés successivement : un autre régime de régulation ; un marché du travail dual ; un coût de restructuration sans commune mesure ; un paradoxe managérial qui constitue probablement l'angle mort le plus négligé du débat français.

UN AUTRE RÉGIME DE RÉGULATION : LA LOI PLUTÔT QUE LA NÉGOCIATION

En France, le système est historiquement structuré autour du rôle central de la loi et de la protection juridique du contrat de travail. L'État intervient largement dans la régulation des relations professionnelles, à travers le Code du travail et la transposition des accords collectifs négociés entre partenaires sociaux dans la loi (au prix parfois de modifications générées par le débat parlementaire ou les desiderata du gouvernement), mais aussi en imposant parfois les sujets de négociation. Au Danemark, à l'inverse, la régulation repose sur la négociation collective entre partenaires sociaux, avec un État plus en retrait. Cette différence n'est pas seulement technique : elle reflète deux conceptions opposées de la production du compromis social et explique pourquoi des réformes formellement comparables peuvent produire des effets très différents selon le pays.

UN MARCHÉ DU TRAVAIL DUAL

Le marché du travail français est souvent décrit comme segmenté, avec une opposition marquée entre les salariés en CDI relativement protégés, les travailleurs en contrats temporaires (CDD, intérim) qui assurent une grande partie de l'ajustement de l'emploi, et les entrepreneurs, indépendants et micro-entrepreneurs qui constituent un troisième cercle.

Selon la Banque de France, cette segmentation contribue à un dualisme structurel dans lequel les jeunes et les travailleurs peu qualifiés sont le plus souvent exposés à la précarité¹⁷. Ce que la sociologie politique comparée qualifie de « dualisation » décrit précisément ce processus d'institutionnalisation d'un cœur protégé et d'une périphérie précarisée¹⁸.

Le marché du travail danois se caractérise au contraire par une mobilité professionnelle plus élevée, avec un recours moins marqué aux contrats temporaires et des transitions plus fréquentes. En France, environ 18 % des salariés quittent leur emploi chaque année, mais seuls environ 9 % passent directement d'une entreprise à une autre¹⁹. Au Danemark, les données statistiques²⁰ indiquent qu'environ 20 à 25 % des salariés changent d'employeur chaque année, ce qui témoigne d'une mobilité professionnelle nettement plus élevée.

LE COÛT DES RESTRUCTURATIONS

Dans un article publié dans la revue *Commentaire*, Patrick Artus, Yann Coatanlem et Olivier Coste soulignent que la plupart des économies européennes se caractérisent par une moindre capacité d'adaptation que les États-Unis, en raison notamment du coût élevé des restructurations. Celles-ci sont à la fois plus lentes et plus coûteuses, ce qui freine la réactivité des entreprises et la réallocation des ressources économiques et humaines vers les secteurs les plus dynamiques²¹.

15. Que l'on peut traduire par : « on verra bien ».

16. Pendant sa première campagne présidentielle en 2017, Emmanuel Macron citait volontiers le modèle danois de protection sociale comme modèle, en louant la « flexisécurité » à la danoise.

17. Banque de France (2024), La dualité du marché du travail en France.

18. Palier B., Thelen K. (2010), « Institutionalizing Dualism: Complementarities and Change in France and Germany », *Politics & Society* ; Palier B. (2010), *A Long Goodbye to Bismarck?*, Amsterdam University Press.

19. INSEE, 2024. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7767125>

20. <https://www.dst.dk/en/Statistik/emner/arbejde-og-indkomst/beskaeftigelse-og-arbejdsloshed/loenmodtagere>

21. Artus P., Coatanlem Y., Coste O. (2024), Innovation et croissance : l'indispensable flexisécurité, *Commentaire*, 12 mars 2026. <https://www.commentaire.fr/innovation-et-croissance-lindispensable-flexisecurite/>

Les coûts d'adaptation se monteraient en moyenne à 38 mois de salaire en France, 31 mois en Allemagne et aux Pays-Bas, 52 mois en Italie, 18 mois au Royaume-Uni, contre 7 mois aux États-Unis, 3,3 mois au Danemark et 2,5 mois en Suisse. Ces coûts incluent beaucoup plus que les indemnités de départ : ils comprennent l'ensemble des dépenses encourues entre l'annonce des plans de licenciement et le départ effectif des personnels concernés, en particulier les pertes opérationnelles liées au maintien d'activités non rentables pendant de longues périodes de négociations ou de procédures. En Allemagne, les plans sociaux durent en moyenne plus de quatre ans : Bosch (13 000 suppressions de postes d'ici à 2030²²) et Volkswagen (35 000) ont récemment annoncé des plans s'étalant jusqu'à cette échéance. Ces chiffres méritent cependant une lecture prudente. L'agrégation opérée par Artus, Coatanlem et Coste combine des dimensions hétérogènes (indemnités, délais de négociation, pertes opérationnelles), dont la comparabilité internationale est discutée.

Les travaux de Bruno Amable et de David Cayla rappellent par ailleurs que la littérature économique ne parvient pas à établir de lien empirique robuste entre flexibilité du marché du travail et performance en matière d'innovation, et que les pays à forte protection (Allemagne, Suède) sont aussi souvent très innovants²³. Les durées allemandes de restructuration, par exemple, sont longues parce que la codétermination conduit à négocier – ce qui n'est pas un dysfonctionnement mais un mode de régulation différent.

Sous cette réserve, les écarts restent considérables et traduisent des différences structurelles dans le degré de flexibilité externe du marché du travail. Le modèle français produirait ainsi un paradoxe : en cherchant à protéger l'emploi dans son périmètre actuel, il contribuerait à freiner la création d'emplois dans les secteurs innovants.

LE PARADOXE MANAGÉRIAL FRANÇAIS

Une autre explication de la difficulté française à appliquer la flexisécurité se situe moins dans le droit que dans la culture managériale. Le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) publié en juin 2024 sur les pratiques managériales en France, fondé sur une comparaison internationale avec l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie et la Suède, apporte un éclairage qui complète utilement les lectures juridique et macroéconomique du débat²⁴.

Sa thèse centrale est que la France obtient en matière de management des résultats parmi les plus médiocres d'Europe, alors même qu'elle dispose de l'arsenal public le plus complet censé en améliorer la qualité (Code du travail, obligations QVCT, entretiens professionnels obligatoires, plans de santé au travail, ANACT...). Le droit y est mobilisé comme levier d'influence sur les pratiques managériales, mais semble peiner à les transformer. Ce paradoxe entre densité réglementaire et faiblesse des résultats sur le terrain fait écho, presque trait pour trait, à celui que l'on observe sur la flexisécurité.

Trois constats du rapport IGAS sont particulièrement parlants pour notre sujet – constats également corroborés par l'enquête « REPONSE 2023 » de la DARES²⁵.

D'abord, les pratiques managériales françaises sont décrites comme très verticales et hiérarchiques. Selon les données de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS 2021), plus d'un quart des salariés français évaluent la qualité de leur management à un niveau « faible », contre 12,8 % en Allemagne et en Suède. La France est le pays européen où la distance hiérarchique reste la plus marquée, constat déjà ancien opéré par le *Power Distance Index* de Geert Hofstede et par Philippe d'Iribarne²⁶, que les enquêtes récentes ne font que confirmer.

22. Radio Lac, « Bosch va supprimer 13 000 emplois d'ici 2030 ». <https://www.radiolac.ch/actualite/international/bosch-va-supprimer-13000-emplois-dici-2030/>

23. Amable B. (2003), *The Diversity of Modern Capitalism*, Oxford UP ; Amable B., Palombarini S. (2017), *L'illusion du bloc bourgeois, Raisons d'agir* ; Cayla D. (2021), *Populisme et néolibéralisme*, De Boeck.

24. IGAS, *Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche*, rapport n° 2023-128R, juin 2024, rendu public le 19 mars 2025.

25. DARES, enquête REPONSE (Relations professionnelles et négociations d'entreprise) 2023, publications 2024-2025.

26. *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.

Ensuite, le déficit de reconnaissance du travail est perçu comme massif : entre 40 et 50 % des salariés français déclarent ne pas se sentir reconnus à leur juste valeur, contre 28 % au Royaume-Uni et 25 % en Allemagne. Ce sentiment de manque de considération pour le monde du travail a été pointé par les Assises du travail de 2022 et le rapport qui s'en est suivi²⁷.

Enfin, la confiance entre salariés et direction est nettement plus basse en France que chez ses voisins (63 % contre 73 % en moyenne dans l'Union européenne, et jusqu'à 81 % en Irlande), et le dialogue social en entreprise produit des effets sensiblement plus limités sur les pratiques quotidiennes que la codétermination allemande ou suédoise.

Ces constats sont décisifs pour comprendre les limites de la flexisécurité à la française. Le triangle danois ne tient pas seulement par ses lois : il tient par le substrat de confiance, d'autonomie et de reconnaissance qui rend la mobilité acceptable, voire désirable. Si environ 1 Danois sur 4 change d'employeur chaque année sans que cela soit vécu comme un drame, c'est aussi parce que l'autonomie au poste, la coopération horizontale et la confiance hiérarchique font de chaque transition une expérience où l'on a potentiellement quelque chose à gagner.

En France, la mobilité est anxiogène : si la (non-) qualité du management figure parmi les premiers motifs de démission, il n'est pour autant pas garanti que le salarié trouvera ailleurs un environnement meilleur. Quand les pratiques managériales sont médiocres en moyenne, changer d'employeur peut revenir à rejouer la même partie. De même, l'employabilité que promet la flexisécurité, à savoir la capacité à retrouver un emploi au moins équivalent ailleurs, suppose que les personnes sachent ce qu'elles valent et puissent le démontrer. Or c'est précisément ce qu'un management vertical, peu participatif et

avare de feed-back, ne produit pas. Sans dialogue professionnel sur le travail, sans reconnaissance, pas de récit professionnel, donc pas de capital narratif à faire valoir lors d'une transition. Sans dialogue social vivant, pas non plus d'accords d'entreprise capables d'organiser des ajustements souples comme l'activité partielle de longue durée ou les accords de performance collective, qui restent largement sous-mobilisés.

Ce qui se dessine alors, c'est un parallèle troublant entre qualité du management et flexisécurité. Dans les deux cas, la France a tendance à substituer la règle à la transformation des pratiques. Plus on légifère, moins on transforme, parce que la règle dispense d'engager le dialogue qui, seul, ferait évoluer les comportements. Tant que cette équation ne sera pas équilibrée, voire inversée, aucun assouplissement supplémentaire du droit du licenciement ni aucun nouveau droit individuel à la formation ne suffira à produire une véritable flexisécurité.

La France a tendance à substituer la règle à la transformation des pratiques.

Plus on légifère, moins on transforme, parce que la règle dispense d'engager le dialogue qui, seul, ferait évoluer les comportements.

27. Jean-Dominique Senard, président de Renault Group, et Sophie Thiéry, présidente de la commission Travail Emploi du CESE, ont été les garants des Assises du travail, lancées le 2 décembre 2022 dans le cadre du Conseil national de la refondation (CNR). Ils ont remis leur rapport *Re-considérer le travail* au ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, le 24 avril 2023.

EN RÉSUMÉ : LES QUATRE ÉCARTS FRANCE / DANEMARK

Régulation : la loi et l'État en France vs la négociation entre partenaires sociaux au Danemark.

Dualisme : un CDI protégé et une périphérie (CDD, intérim, micro-entreprise) en France vs une mobilité externe large et intégrée au Danemark.

Coût de restructuration : 38 mois de salaire en France vs 3,3 mois au Danemark, un facteur dix qui pèse sur l'innovation autant que sur l'emploi.

Culture managériale : verticale, avare de reconnaissance et peu porteuse de confiance en France vs horizontale, participative et orientée feed-back au Danemark.

VINGT ANS D'IMPORTATION PARTIELLE

La France n'a pas adopté l'ensemble du modèle danois, mais elle en a importé des fragments substantiels depuis 2008. Le terme de « flexisécurité » y est politiquement sensible et rarement revendiqué tel quel. On lui préfère des expressions telles que « sécurisation des parcours professionnels », mais la logique demeure très présente dans les réformes successives du marché du travail : donner plus de flexibilité aux entreprises, tout en renforçant les droits individuels, l'accès à la formation et les transitions professionnelles.

UNE CHRONOLOGIE DES RÉFORMES (2008-2025)

Trois grandes vagues de réformes structurent cette importation partielle (figure 2).

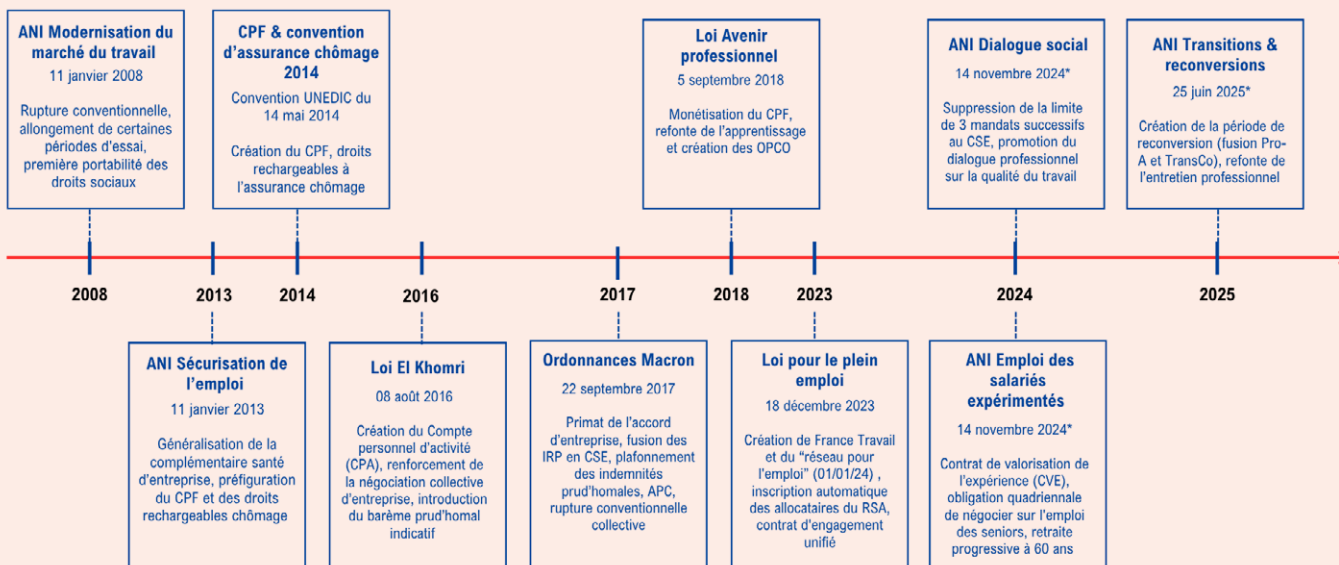
La première, ouverte par l'Accord national inter-professionnel (ANI) du 11 janvier 2008 et la loi de modernisation du marché du travail, crée la rupture conventionnelle, allonge certaines périodes d'essai et organise une première portabilité des droits sociaux.

La deuxième vague, articulée autour de l'ANI du 11 janvier 2013, de la loi El Khomri (2016) et des ordonnances Macron de septembre 2017, généralise la complémentaire santé d'entreprise, instaure les droits rechargeables à l'assurance chômage, crée le Compte personnel d'activité (CPA) qui regroupe le CPF, le compte de prévention et le compte d'engagement citoyen, fait primer l'accord d'entreprise sur l'accord de branche pour un certain nombre de sujets, introduit le barème d'indemnités prud'homales et fusionne les instances représentatives du personnel au sein d'un comité social et économique unique. La loi « Avenir professionnel » de 2018 réforme dans la foulée la formation professionnelle et l'assurance chômage.

Entre la 2^e et la 3^e vague, la loi du 18 décembre 2023 pour le plein emploi transforme Pôle emploi en France Travail, à la tête d'un « réseau pour l'emploi » coordonnant France Travail, Missions locales, Cap emploi et conseils départementaux. La loi instaure un contrat d'engagement unifié assorti d'une obligation hebdomadaire d'au moins 15 heures d'activité pour les allocataires du RSA (effective depuis 2026). Cette mesure rapproche formellement la France de la conditionnalité danoise, mais sans l'investissement correspondant dans les politiques actives de l'emploi.

La troisième vague se déploie en 2024 et 2025 : l'ANI du 14 novembre 2024 sur l'emploi des salariés expérimentés (seniors) crée à titre expérimental un Contrat de Valorisation de l'Expérience (CVE) pour les demandeurs d'emploi de 60 ans et plus (57 ans si accord de branche). L'ANI parallèle sur le dialogue social adapte les outils de négociation aux transformations du travail. Quant à l'ANI du 25 juin 2025 sur les transitions et reconversions professionnelles,

FIGURE 2 - VINGT ANS D'IMPORTATION FRANÇAISE : LA CHRONOLOGIE DE LA FLEXISÉCURITÉ (2008-2025)



*Les ANI de 2024 et 2025 ont été transposés dans le droit français par la loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025.

il vise à simplifier les parcours de reconversion, tandis que la loi du 24 octobre 2025 transpose ces accords dans le droit français, transformant notamment l'entretien professionnel en entretien de parcours professionnel²⁸.

TROIS FAMILLES DE DISPOSITIFS

On peut regrouper les dispositifs français allant dans le sens de la flexisécurité en trois grandes familles, qui couvrent à la fois la sécurisation des parcours, la flexibilité négociée et les hybridations contractuelles.

Famille 1 : la sécurisation des parcours et des droits individuels

Cette première famille de dispositifs vise à déplacer la protection du poste de travail vers la sécurisation des trajectoires.

Le Compte personnel de formation (CPF), créé en 2014 et profondément réformé en 2018, permet à chaque actif d'accumuler des droits à la forma-

tion tout au long de sa carrière, exprimés en euros et mobilisables de manière autonome, indépendamment de l'employeur. Il constitue l'instrument central de l'individualisation du droit à la formation. Les réformes récentes ont toutefois introduit un encadrement croissant : plafonnement des certifications, participation financière obligatoire du salarié, qui traduisent un recentrage budgétaire et en limitent la portée. Le rapport de la Cour des comptes de 2023 a documenté les dérives qui ont justifié cet ourdevi: formations de faible qualité, démarchage téléphonique frauduleux, détournements massifs²⁹. Illustration exemplaire d'une logique française : face à un dispositif mal outillé, on ajoute des règles plutôt qu'on ne songe à bâtir l'écosystème de qualité qui en ferait un outil fiable.

Le Conseil en évolution professionnelle (CEP), généralisé en 2014, offre à chaque actif un accompagnement gratuit et personnalisé dans la construction de son projet professionnel, qu'il

28. Loi du 24 octobre 2025 portant transposition des accords nationaux interprofessionnels de 2024 et 2025.

29. Cour des comptes (2023), rapport sur la formation professionnelle et le Compte personnel de formation.

s'agisse d'une reconversion, d'une formation ou d'une évolution de carrière. 14 % des actifs déclarent en avoir bénéficié mais seulement la moitié a entendu parler du service public d'accompagnement à l'évolution professionnelle³⁰.

Le Projet de transition professionnelle (PTP), qui a remplacé le congé individuel de formation en 2019, permet aux salariés de s'absenter pour suivre une formation longue en vue d'une reconversion, tout en conservant une rémunération.

Les droits rechargeables à l'assurance chômage, introduits en 2014, permettent aux demandeurs d'emploi de conserver leurs droits non utilisés lorsqu'ils reprennent une activité, encourageant la reprise du travail même de courte durée.

Enfin, la portabilité des droits sociaux (complémentaire santé, prévoyance) limite les ruptures de protection sociale lors des transitions professionnelles.

Cette première famille traduit une évolution réelle vers une conception plus dynamique de la sécurité professionnelle. Mais sa portée reste limitée par deux facteurs : un sous-investissement persistant dans les politiques actives et un encadrement budgétaire croissant qui contraint les outils au lieu de les consolider.

Famille 2 : la flexibilité négociée

Cette deuxième famille rassemble les dispositifs qui introduisent davantage de flexibilité dans l'organisation du travail et les modalités de rupture du contrat, en passant par la négociation entre employeurs et salariés.

La rupture conventionnelle, introduite en 2008, en est l'exemple le plus emblématique. Elle permet à un salarié et à son employeur de mettre fin au contrat de travail d'un commun accord, tout en ouvrant droit à l'indemnisation chômage. Son succès a été massif (figure 3) : en 2024, environ 538 000 ruptures conventionnelles individuelles ont été homologuées (DARES, 2026).

Parmi elles, environ 375 000 ont donné lieu à une ouverture de droits à l'assurance chômage (Unédic), soit entre 8 et 21 % des ruptures de CDI selon les secteurs, et 19 % des ouvertures de droits à l'allocation de retour à l'emploi, pour un coût estimé à 9,4 milliards d'euros par an, soit environ 26 % des dépenses du régime³¹.

Les travaux de l'Institut des politiques publiques et de l'Unédic suggèrent que la rupture conventionnelle se substitue à une démission dans environ 40 % des cas, et à un licenciement dans seulement 25 % des cas³². Autrement dit, la rupture conventionnelle a créé un nouveau canal de sortie, coûteux pour l'assurance chômage, qui transforme des démissions (non indemnisées) en ruptures de contrat indemnisées. Si ce dispositif participe à la fluidité du marché du travail (flexibilité) en permettant aux salariés insatisfaits de changer d'emploi sans prendre de risque majeur (sécurité), ce qu'il a ajouté à la flexisécurité française est ambigu : le dispositif réside moins dans l'assouplissement des sorties de l'entreprise que dans la monétisation, par l'assurance chômage, d'une mobilité autrefois autofinancée par les salariés eux-mêmes. Les évolutions récentes, notamment la contribution patronale portée de 30 à 40 %, et les mécanismes de dégressivité à l'étude, témoignent de la prise de conscience de ce déport.

Les ordonnances Macron de 2017 ont élargi les domaines dans lesquels l'accord d'entreprise peut primer sur l'accord de branche et fusionné les anciennes instances représentatives en CSE.

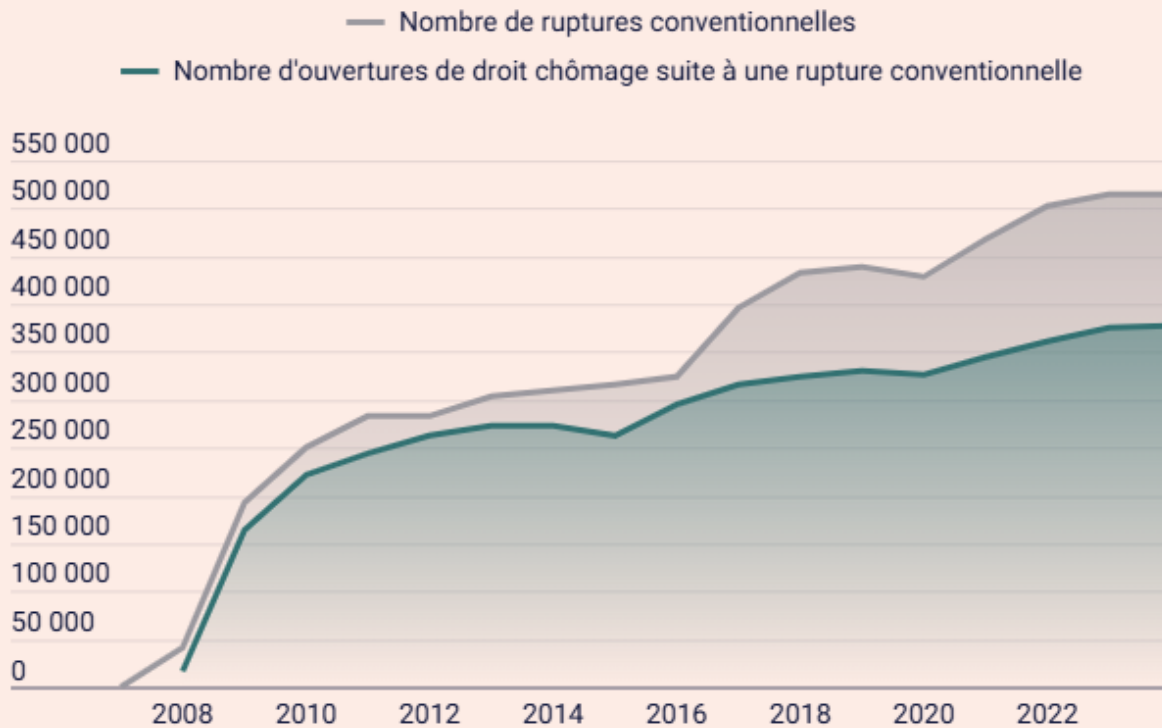
Les accords de performance collective (APC), introduits dans la foulée, permettent à une entreprise d'adapter temporairement la durée du travail, l'organisation ou la rémunération, afin de faire face à des difficultés économiques ou de préserver sa compétitivité, en contrepartie d'un engagement de maintien de l'emploi. Ces accords illustrent une forme de flexibilité négociée caractéristique de la flexisécurité, mais

30. Baromètre de l'évolution professionnelle, édition 2025, Ifop pour Mon CEP - Avenir actifs (sur 4 810 actifs).

31. Unédic, Panorama statistique sur les ruptures conventionnelles, février 2026. <https://www.unedic.org/publications/panorama-statistique-sur-les-ruptures-conventionnelles>

32. Institut des politiques publiques / Unédic (2025), travaux sur les substitutions entre rupture conventionnelle, démission et licenciement.

FIGURE 3 - NOMBRE ANNUEL DE RUPTURES CONVENTIONNELLES INDIVIDUELLES ET NOMBRE ANNUEL D'OUVERTURE DE DROIT CHÔMAGE SUITE À UNE RUPTURE CONVENTIONNELLE, ENTRE 2008 ET 2024



Source : Dares, Mouvements de main-d'œuvre; Fichier national des allocataires, Unédic
 Champ : ruptures conventionnelles de l'ensemble des secteurs d'activité et ouvertures de droit à l'Assurance chômage à la suite à une rupture conventionnelle hors A8A10

ils reposent sur un rapport de force souvent asymétrique : l'exemple de Derichebourg Aeronautics Services, sous-traitant d'Airbus, en 2020, où 163 salariés ont été licenciés pour avoir refusé l'accord et environ 160 ont préféré partir, montre que le maintien dans l'emploi promis par l'APC peut s'accompagner d'une pression forte sur les salariés qui refusent les concessions demandées³³.

Famille 3 : les hybridations contractuelles

La troisième famille rassemble des formes contractuelles hybrides qui cherchent à combiner différemment flexibilité pour l'entreprise et continuité pour le salarié.

Le CDI intérimaire, introduit en 2014, permet à un salarié d'être employé en contrat à durée indéterminée par une entreprise de travail temporaire, tout en réalisant des missions successives dans différentes entreprises utilisatrices. Son développement reste marginal : la DARES dénombre environ 52 100 CDI intérimaires fin 2024, soit 7,3 % des intérimaires³⁴.

33. *Usine Nouvelle*, 14 août 2020. <https://www.usinenouvelle.com/article/derichebourg-licencie-163-salaries-refusant-de-baisser-leurs-salaires.N994509>

34. DARES, L'emploi intérimaire au 4^e trimestre 2024, février 2025.

Le portage salarial, encadré depuis 2015, repose sur une relation triangulaire entre un salarié porté, une entreprise de portage et une entreprise cliente : il combine flexibilité pour l'entreprise et statut salarié pour le travailleur, mais concerne principalement des profils qualifiés et autonomes, ce qui en limite l'accès aux travailleurs les plus fragiles.

Le travail à temps partagé, à travers les groupements d'employeurs et les entreprises de travail à temps partagé créées par la loi de 2005, permet à des salariés (généralement en CDI) d'être mis à disposition de plusieurs entreprises clientes : cette modalité concerne principalement des travailleurs expérimentés (87 % ont plus de 40 ans).

Le prêt de compétences, encadré par les articles L.8241-1 et suivants du Code du travail, permet à une entreprise de mettre temporairement un salarié à disposition d'une autre, tout en maintenant le contrat initial : son usage reste ponctuel et fortement encadré.

Enfin, le job sharing, traité dans le Repère n° 25 de cette collection, reste très peu développé en France, faute de reconnaissance publique de cette forme d'emploi, alors même qu'il est assez répandu en Suisse ou en Allemagne³⁵.

Ces hybridations contractuelles partagent une caractéristique : elles concernent des segments étroits du marché du travail et ne modifient pas en profondeur l'architecture d'ensemble.

DEUX ENJEUX ÉMERGENTS POUR LA FLEXISÉCURITÉ : L'EMPLOI DES SENIORS ET L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'emploi des seniors : un retard français à combler

Le vieillissement de la population active, conjugué au recul progressif de l'âge légal de départ à la retraite à 64 ans (ou plus dans l'avenir), place la question de l'emploi des seniors au cœur du débat français sur la flexisécurité. Les écarts avec le

Danemark, déjà documentés sur d'autres dimensions du marché du travail, sont particulièrement marqués sur ce segment : le taux d'emploi des 55-64 ans atteint 60,4 % en France contre 75 % au Danemark, et la fracture s'accroît aux âges les plus élevés (42,4 % contre 72-73 % chez les 60-64 ans)³⁶. Cet écart n'est pas seulement statistique : il traduit une difficulté structurelle des entreprises françaises à recruter, maintenir ou redéployer des travailleurs expérimentés, doublée d'une réticence persistante à investir dans leur formation au-delà d'un certain âge.

Plusieurs dispositifs récents tentent de répondre à ce déficit, notamment en termes de recrutement. Le Contrat de valorisation de l'expérience (CVE), créé à titre expérimental pour cinq ans par la loi du 24 octobre 2025, s'adresse aux personnes d'au moins 60 ans (ou 57 ans selon les accords de branche), inscrites comme demandeurs d'emploi et ne percevant pas encore une retraite à taux plein. Il vise à encourager les entreprises à embaucher des travailleurs expérimentés éloignés de l'emploi, en sécurisant la date de fin du contrat, qui correspond à la date de départ effectif à la retraite. À côté du CVE, l'entretien professionnel a été transformé en entretien de parcours pour mieux préparer les secondes parties de carrière, et la retraite progressive a été étendue à l'ensemble des salariés. L'ANI « seniors » du 14 novembre 2024 impose par ailleurs aux entreprises de plus de 300 salariés une obligation de négociation triennale sur l'emploi des salariés expérimentés.

Ces dispositifs restent toutefois limités et non stabilisés, dans la mesure où il s'agit de mécanismes en cours de définition et d'expérimentation, dont les contours précis et l'ampleur restent à observer. Surtout, ils peinent à toucher aux causes profondes du décrochage français : une culture managériale qui valorise peu les secondes parties de carrière, un système de formation continue dont l'accès se restreint avec l'âge (les plus de 55 ans accèdent près de deux fois moins à la formation professionnelle que les 25-49 ans

35. Gorlier M. (2025), Job sharing : nouvelle flexibilité ou casse-tête RH ? *Repère FIT*² n° 25, Chaire FIT², juin 2025.

36. Eurostat LFS 2024-2025 ; Statistics Denmark, Arbejdskraftundersøgelsen 2024-2025.

selon la DARES), et une dualité du marché du travail qui rend particulièrement coûteuse, en termes d'employabilité, toute rupture professionnelle après cinquante ans.

Le contraste avec le modèle danois est éclairant. La sécurité conférée par les politiques actives, l'absence de seuil d'âge implicite dans l'accès à la formation et un marché du travail moins segmenté permettent aux seniors danois de continuer à transitionner entre employeurs, sans subir la pénalité que le marché français inflige aux mobilités tardives. La flexisécurité y joue, pour les seniors, le même rôle que pour les autres tranches d'âge : faire de la trajectoire (et non du poste) l'objet de la sécurisation.

Ce constat doit toutefois être nuancé. Aske Juul Lassen, maître de conférences en ethnologie à l'Université de Copenhague, spécialiste des transitions de fin de carrière, souligne que le modèle a lui-même ses limites pour cette tranche d'âge : « *Au Danemark, nous avons de bonnes conditions : le modèle de flexisécurité. Mais il a aussi des faiblesses pour les seniors. Nous sommes habitués à un marché du travail fluide : on a un job, on le quitte, on en retrouve un, avec une petite période d'aide publique. Cela fonctionne bien. Mais si vous avez plus de 55 ou 60 ans dans certains secteurs, il est difficile d'être réembauché.* »

La « préférence française » pour la sortie précoce du marché du travail, longtemps inscrite dans les politiques publiques (préretraites, dispenses de recherche d'emploi), a laissé un héritage tacite que les dispositifs récents tentent encore de défaire. Pour la flexisécurité à la française, l'enjeu est double : sécuriser les transitions de fin de carrière sans réduire la question des seniors aux seuls demandeurs d'emploi (ce que fait largement le CVE), et faire de la formation continue un véritable droit, mobilisable tout au long de la vie professionnelle. Sans cela, l'allongement de la durée d'activité décrétée par les réformes successives des retraites risque de produire mécaniquement une nouvelle catégorie

de précarité, celle des NER, « ni en emploi, ni en retraite », qui concerne déjà 16 % des 55-69 ans et plus d'un quart des Français aux âges charnières de 60-61 ans³⁷.

L'allongement de la durée d'activité décrétée par les réformes successives des retraites risque de produire mécaniquement une nouvelle catégorie de précarité, celle des NER, « ni en emploi, ni en retraite », qui concerne déjà 16 % des 55-69 ans et plus d'un quart des Français aux âges charnières de 60-61 ans.

L'IA générative : un choc de transition

L'irruption de l'IA générative confronte le monde du travail à une transformation d'une nature inédite : non pas un déclin sectoriel ni une recomposition localisée, mais une mutation transversale, simultanée et accélérée des contenus du travail, des métiers et des compétences. La rapidité de diffusion de l'intelligence artificielle bouscule désormais les capacités d'adaptation des systèmes de formation et d'accompagnement³⁸.

Trois études récentes éclairent ce que ce choc technologique fait ou ne fait pas au marché du travail. Aux États-Unis, une étude du Stanford Digital Economy Lab observe, depuis fin 2022, une baisse relative de 13 % de l'emploi des 22-25 ans dans les professions les plus exposées à l'IA, alors que l'emploi des plus de 30 ans dans ces mêmes métiers reste stable, voire progresse³⁹. Le signal est donc concentré sur l'entrée dans la vie active : ce sont les premiers échelons de carrière, là où les tâches sont les plus codifiables, qui se contractent. Dans le même temps, le *Future of*

37. Eliette Castelain, « En 2021, une personne de 55 à 69 ans sur six ni en emploi ni à la retraite, une situation le plus souvent subie », Insee Première n°1946, 11 mai 2023. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7617420>

38. Eurostat (2024), Digital economy and society statistics — enterprises. <https://ec.europa.eu/eurostat/>

39. Erik Brynjolfsson E., Chandart B., Chen R. (2025). Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence, November 13. https://digitaleconomy.stanford.edu/app/uploads/2025/11/CanariesintheCoalMine_Nov25.pdf

Jobs Report 2025 du Forum économique mondial estime que 39 % des compétences seront transformées d'ici à 2030, tandis qu'environ 11 % des actifs ne bénéficieront pas de la formation nécessaire⁴⁰. Au Danemark, l'étude *Still Waters, Rapid Currents: Early Labor Market Transformation under Generative AI*, portant sur 25 000 salariés et 7 000 entreprises de onze professions exposées, documente le mouvement inverse et conclut à des effets quasi nuls sur les revenus et l'emploi, deux ans après l'adoption, malgré des transformations réelles des tâches⁴¹.

Le contraste entre les États-Unis et le Danemark est instructif, car les deux pays partagent une flexibilité du marché du travail comparable et une adoption rapide des technologies. Ce qui les distingue renvoie précisément à la sécurité proposée au Danemark : intensité des politiques actives de l'emploi, accès continu à la formation, qualité de l'accompagnement dans les transitions et robustesse de la négociation collective.

Appliquée à la France, cette lecture éclaire un double décalage. D'une part, l'adoption de l'IA en entreprise y reste plus faible (environ 10 % contre 27,6 % au Danemark selon Eurostat, 2024) et, d'autre part, les effets du choc tendent à se concentrer sur les segments les plus exposés, à savoir les jeunes diplômés, les contrats courts, sans être véritablement anticipés. Dans ce contexte, la flexisécurité ne peut plus être pensée seulement comme une sécurisation des sorties d'emploi. Elle doit s'élargir à la sécurisation des transitions intra-métiers et intra-postes, la recomposition des tâches au sein d'un même emploi, les transformations rapides des compétences requises et les mobilités internes.

QUATRE LECTURES D'UN MÊME MOT

La flexisécurité fait l'objet, en France comme à l'international, de lectures divergentes, fondées sur des diagnostics et des priorités distincts. Quatre « voix » structurent le débat contemporain, sans s'exclure totalement, puisqu'elles se chevauchent parfois sur les outils, mais en dessinant des horizons politiques différents.

LES INSTITUTIONS INTERNATIONALES

Pour l'OCDE et la Commission européenne, la France souffre historiquement de rigidités sur le marché du travail combinées à un chômage structurel élevé. Ces institutions défendent un modèle inspiré de la flexisécurité nordique : flexibilité des contrats, indemnisation chômage efficace, politiques actives de l'emploi fortes, formation continue tout au long de la vie. Leur recommandation récurrente est de faciliter les transitions professionnelles et de réduire la segmentation du marché du travail. Cette lecture a inspiré directement plusieurs réformes françaises depuis les années 2000.

LES ÉCONOMISTES RÉFORMATEURS FRANÇAIS

Une partie des économistes français, dont Pierre Cahuc, André Zylberberg ou Philippe Aghion, défendent l'idée d'une flexisécurité plus assumée en France. Selon eux, le problème français est principalement une protection trop forte du CDI, un coût élevé des licenciements et un marché du travail qui protège les *insiders* au détriment des *outsiders*, produisant une précarité concentrée sur les jeunes et une faible mobilité professionnelle. Leurs solutions se rapprochent du modèle danois : simplifier les règles de licenciement, réduire l'incertitude juridique, renforcer l'assurance chômage et la formation. Ils estiment que la France n'est pas allée assez loin dans cette direction.

40. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/>

41. <https://www.nber.org/papers/w33777>

Cahuc et Kramarz (2004) avaient notamment proposé l'instauration d'un « contrat unique » à droits progressifs comme voie de sortie du dualisme⁴². Plus récemment, Philippe Aghion articule la flexisécurité aux conditions de l'innovation, dans la lignée de ses travaux sur la destruction créatrice : la capacité à redéployer rapidement la main-d'œuvre et le capital serait une condition de productivité dans une économie fondée sur la connaissance.

L'ALTERNATIVE DES MARCHÉS TRANSITIONNELS DU TRAVAIL

Moins connue du grand public mais influente dans les cercles académiques européens, une troisième lecture doit être mentionnée : celle des marchés transitionnels du travail (*transitional labour markets*), théorisée par l'économiste allemand Günther Schmid et formalisée en France dans l'ouvrage collectif dirigé avec Bernard Gazier⁴³. Plutôt que de penser la sécurisation autour de la seule employabilité individuelle du salarié, les marchés transitionnels proposent d'organiser collectivement les transitions entre différents états d'activité : emploi salarié, formation, activité indépendante, soin aux proches (aidants familiaux), engagement citoyen. La sécurité y est moins celle d'un revenu de remplacement en cas de rupture que celle d'un droit à circuler entre ces états tout au long de la vie, avec des droits portables et des accompagnements négociés.

Cette lecture diverge de la flexisécurité danoise sur un point essentiel : elle ne met pas au centre la flexibilité du contrat de travail (qui reste un outil parmi d'autres), mais **la continuité des droits à travers des trajectoires nécessairement discontinues**. Elle offre un vocabulaire européen, alternatif au lexique anglo-saxon, pour penser la sécurité des trajectoires sans importer la brique « licenciement facile » du modèle danois.

Jean-Claude Barbier⁴⁴ a d'ailleurs montré que l'importation de la « flexisécurité » en France, au tournant des années 2000, n'a pas été une translation neutre : le terme a été traduit mais transformé, les dimensions sécuritaires et collectives du concept néerlandais ou danois ayant été progressivement évacuées au profit d'une acception plus contractuelle et individuelle. La flexisécurité française n'est pas le Danemark mal copié, c'est un autre objet, fabriqué pour un autre contexte socio-économique.

LA CRITIQUE SOCIOLOGIQUE ET SYNDICALE

De nombreux sociologues du travail et syndicats développent une critique très différente. La critique principale porte sur le fait que la flexisécurité serait un cadre idéologique visant à démanteler les protections du travail. Pierre-Michel Menger souligne que la flexibilité progresse rapidement et la sécurité beaucoup moins vite, ce qui se traduit par une multiplication des contrats courts, une instabilité professionnelle et une intensification du travail⁴⁵. Robert Castel, dans ses travaux sur la métamorphose de la question sociale, décrit l'érosion du salariat comme la fragilisation du support d'identité et de protection qu'il constituait⁴⁶. Didier Demazière et d'autres montrent comment la responsabilité de rester employable, placée au cœur du modèle flexisécuritaire, déplace la charge vers les individus, à travers les injonctions à la mobilité, à la formation permanente et à la reddition de comptes.

La critique principale porte sur le fait que la flexisécurité serait un cadre idéologique visant à démanteler les protections du travail.

42. Cahuc P., Kramarz F. (2004), De la précarité à la mobilité : vers une sécurité sociale professionnelle, rapport au ministre d'État de l'Économie et au ministre de l'Emploi, La Documentation française.

43. Schmid G., Gazier B. (dir.) (2002), *The Dynamics of Full Employment: Social Integration through Transitional Labour Markets*, Edward Elgar; Gazier B. (2003), *Tous sublimes. Vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion.

44. Barbier J.-C. (2007), From political strategy to analytical research and back to politics, a sociological approach of flexicurity, in Jørgensen H. et Madsen P.K., *Flexicurity and Beyond*, DJØF Publishing.

45. Menger P.-M. (2009), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Gallimard-Seuil.

46. Castel R. (1999), *Les métamorphoses de la question sociale*, Gallimard.

À cette critique s'ajoute celle du politologue Bruno Palier⁴⁷ : en France, la difficulté à réformer le marché du travail et le système de protection sociale ne proviendrait pas d'un manque d'idées ni d'un refus du changement, mais plutôt de la manière dont les réformes sont faites. Au lieu de repenser le système en profondeur, on préfère accumuler de petites modifications techniques. Résultat : la « flexisécurité à la française » s'est construite par empilement complexe de mesures et dispositifs, souvent mal coordonnés et difficilement saisissables par les travailleurs eux-mêmes : **vingt ans de réformes ont produit des outils nombreux et peu articulés, plutôt qu'un modèle clair et cohérent.**

Au lieu de repenser le système en profondeur, on préfère accumuler de petites modifications techniques. Résultat : la « flexisécurité à la française » s'est construite par empilement complexe de mesures et dispositifs, souvent mal coordonnés et difficilement saisissables par les travailleurs eux-mêmes

Ces quatre lectures coexistent dans le débat public et nourrissent des positions difficilement conciliables. Elles renvoient à des conceptions différentes de ce que doivent être le rôle de l'État, celui du droit du travail, celui des partenaires sociaux, et la responsabilité individuelle dans la régulation du marché de l'emploi.

CONCLUSION : NE PAS IMPORTER, MAIS CONSTRUIRE

Une conclusion nous paraît s'imposer : la flexisécurité n'est pas un modèle exportable « clé en main ». Elle fonctionne quand elle est le produit d'une histoire institutionnelle, d'une culture sociale et d'un rapport à la confiance.

Le Danemark n'a pas « inventé » la flexisécurité par hasard ou par génie : il l'a construite progressivement, dans un contexte de forte syndicalisation soutenue par le système de Ghent, de culture du compromis, d'investissement public massif dans les politiques actives d'emploi, d'un État-providence universaliste financé par des prélèvements élevés, dont la structure (impôts sur le revenu et TVA plutôt que cotisations sociales cloisonnées) permet de réorienter les ressources vers les priorités du moment, et de confiance généralisée qui n'est reproductible ni à volonté ni à court terme.

Cela ne signifie pas que la France doive se résigner à ne jamais approcher cet idéal de réconciliation entre flexibilité et sécurité. Mais cela implique d'abandonner l'illusion que des réformes techniques cumulées peuvent à elles seules combler le fossé institutionnel.

La flexisécurité à la française, si elle doit exister un jour, sera nécessairement différente du modèle danois. Elle devra s'appuyer sur ce qui existe et fonctionne déjà, à savoir : une couverture conventionnelle très élevée qui, malgré la faiblesse syndicale, constitue un levier de flexibilité négociée à grande échelle et garantit une base de droits portables entre entreprises d'une même branche ; un système de formation professionnelle en cours de structuration ; des dispositifs de sécurisation des transitions en voie de consolidation. Elle devra surtout corriger les déséquilibres les plus manifestes : l'insuffisance des politiques actives de l'emploi et des budgets associés, la dualité du marché du travail,

47. Palier B. (2010), *A Long Goodbye to Bismarck? The Politics of Welfare Reform in Continental Europe*, Amsterdam University Press (rééd. 2025, Routledge).

l'inégalité d'accès aux droits selon les statuts (en voie d'amélioration), et la médiocrité des pratiques managériales qui transforment trop souvent la mobilité en fuite plutôt qu'en choix, condition pourtant première pour qu'elle devienne désirable.

La flexisécurité n'est pas un modèle à importer, c'est un objectif à construire dans les conditions institutionnelles, culturelles et politiques qui sont les nôtres.

Les transformations en cours (montée du travail de plateforme, irruption et accélération de l'IA générative, vieillissement de la population active, nouvelles aspirations au travail) rendent cet objectif à la fois plus urgent et plus complexe. Elles imposent d'élargir le périmètre traditionnel de la flexisécurité au-delà des seuls salariés, pour y inclure l'ensemble des actifs, quelle que soit la forme de leur relation au travail. Elles exigent également d'accélérer la mise en cohérence des dispositifs existants, encore trop souvent empilés les uns sur les autres sans logique d'ensemble.

Pour autant, attendre la transformation du substrat institutionnel pour agir serait une démission : l'entreprise elle-même dispose de marges réelles. Un DRH, une branche, un dirigeant, des représentants du personnel, peuvent, sans attendre le « grand soir » de la réforme systémique, travailler trois leviers qui font précisément la différence dans les pays où la flexisécurité fonctionne :

- la qualité managériale et le dialogue professionnel comme condition d'une mobilité interne ou externe désirable,
- un dispositif d'accompagnement des transitions (en particulier en fin de carrière) effectivement outillé,

– et l'articulation entre formation, reconnaissance et dialogue social, dont la responsabilité est partagée entre employeurs et représentants du personnel.

Ces trois leviers ne suffiront pas à (re)construire un substrat national favorable à la flexisécurité, mais ils constituent, à l'échelle où se joue concrètement la vie au travail, la part accessible du modèle danois. La vraie question posée par la flexisécurité n'est pas celle de la seule technique juridique ou des seuls mécanismes financiers ; c'est celle du projet collectif que les acteurs économiques et sociaux d'un pays sont capables de se donner pour organiser équitablement le marché du travail.

La vraie question posée par la flexisécurité n'est pas celle de la seule technique juridique ou des seuls mécanismes financiers ; c'est celle du projet collectif que les acteurs économiques et sociaux d'un pays sont capables de se donner pour organiser équitablement le marché du travail.

À cet égard, la flexisécurité est moins une réponse qu'une invitation à rouvrir, sur des bases renouvelées, le débat sur **ce que nous voulons faire ensemble du travail et de la protection que nous accordons à celles et ceux qui y contribuent, quels que soient leur statut, leur parcours ou les formes que prend leur activité.**

COLLECTION REPERE FUTURS DU TRAVAIL : DERNIERS NUMÉROS

REPERE N°20
MARS
2023

LE TRAVAIL EN 2040 : VOYAGE EN TERRE INCONNUE

PSY SUZY CARVENEC

SOMMAIRE

- R.20.1. L'impact de la pandémie
- R.20.2. L'impact de la pandémie
- R.20.3. L'impact de la pandémie
- R.20.4. L'impact de la pandémie
- R.20.5. L'impact de la pandémie

REPERE N°21
MARS
2024

COMMENT LES PAYS DE L'OCDE TENTENT DE PROLONGER LA DURÉE EN EMPLOI DES SENIORS

PSY SUZY CARVENEC

SOMMAIRE

- R.21.1. L'impact de la pandémie
- R.21.2. L'impact de la pandémie
- R.21.3. L'impact de la pandémie
- R.21.4. L'impact de la pandémie
- R.21.5. L'impact de la pandémie

REPERE N°22
JUILLET
2024

TRAVAILLER AVEC LES IA GÉNÉRATIVES : CENTAURES OU CYBORGS ?

PSY SUZY CARVENEC, BARBARA LAURE CARIER

SOMMAIRE

- R.22.1. L'impact de la pandémie
- R.22.2. L'impact de la pandémie
- R.22.3. L'impact de la pandémie
- R.22.4. L'impact de la pandémie
- R.22.5. L'impact de la pandémie

REPERE N°23
MARS
2025

EN FINIR AVEC LE MANAGEMENT INTERGÉNÉRATIONNEL ?

PSY FLORENCE BARBERE LAURE CARIER

SOMMAIRE

- R.23.1. L'impact de la pandémie
- R.23.2. L'impact de la pandémie
- R.23.3. L'impact de la pandémie
- R.23.4. L'impact de la pandémie
- R.23.5. L'impact de la pandémie

REPERE N°24
MARS
2025

PRENDRE EN COMPTE LES ÉMOTIONS DANS LES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES : ÉCOUTER ET COMPRENDRE PLUTÔT QUE CONTRÔLER

PSY PIERRE SOUCHON

SOMMAIRE

- R.24.1. L'impact de la pandémie
- R.24.2. L'impact de la pandémie
- R.24.3. L'impact de la pandémie
- R.24.4. L'impact de la pandémie
- R.24.5. L'impact de la pandémie

REPERE N°25
MARS
2025

JOB SHARING : NOUVELLE FLEXIBILITÉ OU CASSE-TÊTE RH ?

PSY MARIAN GASTEL, YVES CHAMFON

SOMMAIRE

- R.25.1. L'impact de la pandémie
- R.25.2. L'impact de la pandémie
- R.25.3. L'impact de la pandémie
- R.25.4. L'impact de la pandémie
- R.25.5. L'impact de la pandémie

REPERE N°26
FÉVRIER
2026

COMMENT INSCRIRE UN RÉFLEXE ÉTHIQUE DANS LES PRATIQUES COLLECTIVES D'INGÉNIERIE ?

PSY COLLETTE BARBIER ET MARIAN GASTEL

SOMMAIRE

- R.26.1. L'impact de la pandémie
- R.26.2. L'impact de la pandémie
- R.26.3. L'impact de la pandémie
- R.26.4. L'impact de la pandémie
- R.26.5. L'impact de la pandémie

REPERE N°27
MARS
2026

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL DES SECRÉTAIRES GÉNÉRAUX DE MAIRIE : Un enjeu pour la qualité du service public local

PSY PIERRE SOUCHON

SOMMAIRE

- R.27.1. L'impact de la pandémie
- R.27.2. L'impact de la pandémie
- R.27.3. L'impact de la pandémie
- R.27.4. L'impact de la pandémie
- R.27.5. L'impact de la pandémie

- N°20 - Le travail en 2040 : voyage en terre inconnue
- N°21 - Comment les pays de l'OCDE tentent de prolonger la durée en emploi des seniors.
- N°22 - Travailler avec les IA génératives : centaures ou cyborgs ?
- N°23 - En finir avec le management intergénérationnel ?
- N°24 - Prendre en compte les émotions dans les transformations organisationnelles : écouter et comprendre plutôt que contrôler
- N°25 - Job sharing : nouvelle flexibilité ou casse-tête RH ?
- N°26 - Comment inscrire un réflexe éthique dans les pratiques collectives d'ingénierie ?
- N°27 - Améliorer les conditions de travail des secrétaires généraux de mairie. Un enjeu pour la qualité du service public local

<https://www.chairefit2.org/publications/>

NOS MÉCÈNES



CONTACT

CHAIRE FIT²
Futurs de l'Industrie et du Travail :
Formation - Innovation - Territoires
Mines Paris - PSL

60 bd Saint-Michel, 75006 Paris
www.chairefit2.org
E-mail : chaire-fit2@minesparis.psl.eu

CHAIRE FIT²
FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL
MINES PARIS - PSL

Directeurs de la publication : Sophie Hooge et Cédric Dalmasso
Édition : Cahier&Co
Création graphique : Laëticia Lafond / Illustration : Hervé Pinel.