



# L a flexicurité en action: Le meilleur de deux mondes ?

25/09/2014



COMMUNAUTE



PROSPERITE



PROTECTION



**Prof. dr. Ton WILTHAGEN**

Université Tilburg

## 1. Un consensus européen

En 2007, l'Europe a choisi de faire du concept de flexicurity l'un des objectifs clés de la politique européenne en matière d'emploi. La flexicurity, traduite par 'flexicurité / flexizekerheid' en Belgique, contribuerait à garantir le meilleur de deux mondes : un marché de l'emploi et une économie flexibles et dès lors compétitifs, et une sécurité d'emploi et de revenu pour les travailleurs.

La flexicurité en tant que concept peut être vue comme une combinaison productive et équilibrée de différentes formes (modalités) de flexibilité et de sécurité. La Figure 1 ci dessous représente une matrice de flexicurité.

Tableau 1 Matrice de flexicurité (Wilthagen)

Sécurité -> Flexibilité	sécurité de l'emploi occupé (même emploi, même employeur)	sécurité d'emploi (de non-travail à travail/d'un emploi vers un autre emploi)	sécurité de revenu (ou sociale) (revenu de remplacement)	sécurité combinée (professionnel et privé)
flexibilité numérique externe (embauche & licenciement)				
flexibilité numérique interne (temps de travail)				
flexibilité fonctionnelle (employabilité)				
rémunération flexible ou variable				

Le constat ici est que le concept de flexicurité est plus vaste que l'on ne l'imagine parfois, également dans ses implications pratiques, et qu'il ne se limite en tout cas pas à ce qu'on appelle la 'main d'œuvre flexible'. Le concept est beaucoup plus global. Il traite de la faculté d'adaptation des travailleurs et des entreprises et, pour ce qui concerne les travailleurs, des conditions pour rester flexibles et résistants sur le marché du travail. Une stratégie de gestion réciproque des risques.

Dans les pays méridionaux, la mobilité limitée au niveau de l'emploi, des contrats et des salaires crée un marché du travail dual, très segmenté (segment flexible vs. segment sûr). La Belgique aussi connaît une telle problématique duale, dans le sens où le chômage et les contrats flexibles se concentrent au sein de sous groupes du marché du travail.

Autre constat essentiel, certains pays comme par exemple l'Allemagne et la Belgique misent davantage sur la flexibilité interne, plus particulièrement la flexibilité numérique interne (adaptation des temps et horaires de travail, réduction du temps de travail comme la disposition 'Kurzarbeit' en Allemagne) et moins sur la flexibilité numérique externe/contractuelle.

Les pays avec un faible niveau de flexibilité et de sécurité affichent de piètres performances sur le plan socioéconomique, tandis que les pays avec un niveau élevé de flexibilité et de sécurité figurent dans le peloton de tête sur le plan socioéconomique.

## 2. Regard sur la Belgique

Il ressort d'études récentes que 38% des entreprises belges ont déjà introduit une forme de travail flexible depuis un an ou plus, avec un pour cent de plus pour les entreprises wallonnes que pour les entreprises flamandes. Le taux obtenu par la Belgique est inférieur à celui d'autres pays. Dans la plupart des cas, la possibilité de travail flexible n'est proposée qu'à quelques collaborateurs bien précis. La proportion la plus élevée d'entreprises qui proposent le travail flexible à l'ensemble de leur personnel se situe en Allemagne et en Wallonie. Comme principale raison pour la mise en place du travail flexible, les personnes interrogées actives dans le secteur RH en Belgique ont évoqué 'la rencontre des souhaits du personnel'.

Quel est, globalement et en résumé, le profil de la flexicurité en Belgique ? Notre pays se caractérise jusqu'à présent par un régime de travail axé sur la sécurité d'emploi spécifique, et non du travail en général, et la limitation de la flexibilité numérique externe/contractuelle. Cette approche se traduit par des carrières/anciennetés de longue durée chez les personnes qui ont un travail, et une proportion relativement élevée de chômage de longue durée chez celles qui cherchent un emploi. Malgré la meilleure protection moyenne contre le licenciement, qui récemment encore faisait une différence entre ouvriers et employés, le développement du travail temporaire et des carrières de courte durée est resté relativement limité. Chez les jeunes en revanche, la situation s'est entre temps modifiée : ils se retrouvent sensiblement plus souvent dans des emplois temporaires que les travailleurs plus âgés. C'est à se demander si ces jeunes sont le présage ou bien l'avant garde d'une flexibilisation plus poussée du marché du travail en Belgique.

Par rapport aux fondements et aux principes de flexicurité évoqués dans le premier paragraphe, la Belgique devrait surtout veiller au principe d'égalité de traitement (employés/ouvriers ; vieux/jeunes) et faire plus pour stimuler la mobilité d'emploi productive sur le marché du travail. Une politique de flexicurité pourrait aussi être mise en œuvre de façon adéquate pour stimuler la participation des plus âgés au marché du travail. Satisfaire les besoins de flexibilité des travailleurs (et pas uniquement des employeurs) fait également partie des fondements européens en matière de flexicurité, une question qui fait actuellement l'objet de débats dans notre pays. Et, pour terminer, les principes définis par l'Europe comprennent également une répartition équitable des coûts et responsabilités associés à l'introduction de la flexicurité. En Belgique, la balle se trouve largement dans le camp des pouvoirs publics – ce qui peut évidemment être un choix.

### 3. Flexicrité et gestion du personnel

Dans le domaine RH, l'employabilité durable des employés en termes de dynamisme (vitalité) et de santé est un thème relativement neuf qui bénéficie d'une attention croissante. Parmi les activités axées sur l'employabilité durable, citons par exemple une politique RH de dynamisme, un profil d'énergie, la gestion des talents, et des horaires durables et flexibles pour le travail en équipes. Ces activités RH contribuent à la sécurité de l'organisation et à la sécurité d'emploi et du travail des travailleurs.

Un autre exemple, concernant les formations, prévoit des innovations telles que des formations s'adressant aux personnes plus âgées, des formations pour un diplôme universellement reconnu, la création de budgets formation personnels, et la mise en place d'un centre de connaissances et de développement. Ces différentes actions RH se traduisent ensuite par une flexibilité fonctionnelle et la sécurité de l'organisation, et par une sécurité d'emploi et du travail pour les travailleurs.

Certaines actions peuvent être liées à l'équilibre professionnel/privé, par exemple le « Nouveau Travail » (travailler indépendamment du lieu et du moment), les dispositions visant à permettre la mise en place d'une aide aux personnes dépendantes par leur entourage immédiat (membres de la famille ou amis, en cas de maladie etc.), la possibilité de prendre des années sabbatiques et de définir soi-même ses horaires. Ces actions RH apportent plus de sécurité combinée pour les travailleurs et peuvent également contribuer à la sécurité de l'organisation, car les collaborateurs de valeur sont ainsi fidélisés à l'organisation.

De récentes études ont permis de démontrer que les horaires de travail flexibles ont un effet positif sur le vécu du travail par les travailleurs, et que les travailleurs qui peuvent déterminer eux-mêmes l'heure de début et de fin de leur journée sont moins souvent malades et, quand ils le sont, le restent moins longtemps. En revanche, les travailleurs qui travaillent régulièrement depuis leur domicile sont moins visibles pour leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques. Ils ont dès lors moins de chance d'obtenir des promotions et bénéficient de moins de formations que leurs collègues qui ne travaillent pas depuis leur domicile.

Les entreprises qui se concentrent sur la mobilité interne et le développement continu de leur personnel se situent en haut de l'échelle de la flexicrité. Pour pouvoir bien introduire la flexicrité, le management stratégique du personnel doit savoir quelles sont les compétences présentes au sein de l'organisation, et disposer en outre d'un bon système d'évaluation.

Il est remarquable de constater que la plupart des managers RH ciblent leurs activités RH novatrices exclusivement sur leurs collaborateurs fixes. L'étude n'a fait qu'effleurer la question d'une politique RH novatrice à l'égard de la main d'œuvre flexible, et à l'égard des

indépendants sans personnel. Et ce alors qu'il est justement important d'inclure expressément ce groupe de travailleurs dans la politique et la vision RH stratégique, entre autres pour prévenir une plus grande segmentation et une polarisation accrue sur le marché du travail, ainsi que pour éviter une perte de productivité.

## 4. Recommandations

Le besoin et la nécessité pour les personnes et les organisations du travail de s'adapter en temps utile aux évolutions sont devenus beaucoup plus pressants au cours des dernières années. Tant les travailleurs que les entreprises ont besoin de flexibilité, non comme objectif en soi, mais plutôt comme moyen de conserver respectivement une sécurité d'emploi et de revenu pour les premiers, et une forte position de marché et de concurrence pour les autres. Cela demande une reconsidération stratégique du fonctionnement du marché du travail, et de la relation que ce fonctionnement implique dans les relations de travail. Comme dans d'autres pays, il y a en Belgique un risque réel de voir les mesures conjoncturelles prendre le pas sur les adaptations structurelles.

- Pas de compromis entre d'une part la flexibilité et d'autre part la productivité, entre la qualité et l'innovation. Un pays ou une entreprise doit pouvoir être et rester flexible, tout en étant hautement productif et novateur. Nous n'avons aucun intérêt à la mise en place d'une forme de flexibilisation de faible valeur, comme cela se fait dans plusieurs pays, certainement en dehors de l'Europe.
- Pas de dichotomie du marché du travail mais plus d'émancipation et de responsabilisation des travailleurs. Le travail flexible ne doit pas signifier une grande insécurité d'emploi et de revenu, ni un traitement de second plan. Les 'travailleurs flexibles' doivent eux aussi bénéficier de structures payables et de bonne qualité en termes de formations, d'incapacité de travail et de pension. Eux aussi doivent pouvoir participer à la concertation sociale et au débat sur la façon dont le travail est organisé et, tout comme les 'travailleurs fixes', disposer de moyens et de possibilités pour régir eux mêmes leur propre carrière, y compris le passage de l'emploi occupé vers un autre emploi, quand cela s'avère souhaitable ou nécessaire. L'objectif est donc une égalité de traitement, et des réglementations et institutions neutres quelle que soit la forme de travail. Cet aspect est important particulièrement pour les jeunes parce que ces derniers, dans une plus grande mesure que les travailleurs plus âgés, sont exposés dans la pratique aux désavantages potentiels entraînés par la façon dont la flexibilité est organisée actuellement.

- Pas de complexité, de confusion et d'obstacles inutiles. La flexibilité doit être réglée avec transparence et décence. La concurrence doit se faire sur la qualité, et non sur les contrats. Pas de constructions artificielles et floues, ni de coûts et d'obstacles inutiles : les travailleurs, les employeurs, les utilisateurs de travailleurs intérimaires, les commettants et les organisations du travail, tous doivent savoir où ils en sont. Les règles en matière de flexibilité et de sécurité ne doivent pas non plus avoir l'effet indésirable et involontaire de coincer les travailleurs dans un cycle d'entrée et de sortie perpétuel. Ou que des travailleurs temporaires, malgré leurs bonnes prestations, ne puissent pas continuer à travailler dans une entreprise uniquement parce que leur contrat a atteint sa 'date limite', et qu'il est impossible pour cette seule raison de prolonger leur engagement.
- Une législation formelle ne peut favoriser que de façon limitée un bon fonctionnement du marché du travail. Ce sont les participants au fonctionnement du marché qui devront effectuer eux mêmes les manœuvres appropriées, bien entendu soutenus par de bonnes informations de fonctionnement et par une infrastructure optimale.

Les formes de concertation institutionnalisées peuvent le cas échéant constituer un obstacle aux réformes et adaptations qui s'imposent. C'est au niveau de l'entreprise que les adaptations peuvent être mises en place le plus rapidement, de la manière la plus ciblée et la plus économique. La Belgique, qui possède un système de concertation paritaire solide mais très top-down (avec les CCT nationales), devrait aussi pouvoir mettre en place plus largement et plus rapidement l'approche des pays scandinaves, moins 'sur-régulée'. Une concertation collective centralisée a tout à y gagner, en se concentrant sur le socle commun pour chaque participant au marché du travail.