

La flexicurité, concept opérationnel  
ou poudre aux yeux ?

# (Re)penser le travail pour le rendre possible

■ Texte: Christophe Lo Giudice

Comment préserver qualité de vie et bien-être dans un monde du travail où la flexibilité est devenue inéluctable ? Tel est le fil rouge du programme 2016 de la plate-forme HR Public qui explore notamment le concept de « flexicurité » et la manière dont il est mis en œuvre. Ce cycle s'est ouvert le 17 février à Bruxelles, avec une Masterclass offrant tribune à Jean-François Oriante (ULg) et à Ton Wilthagen (Universiteit Tilburg).

**U**n partage de résultats de recherche, d'idées et de réflexions, suivi d'interactions entre le « maître » et les participants : le menu proposé par HR Public a tenu les promesses du format Masterclass. Les deux orateurs se sont montrés complémentaires pour éclairer la notion, encore abstraite pour beaucoup, de « flexicurité ». Le professeur Jean-François Oriante de l'Université de Liège a présenté une recherche portant sur l'appropriation, en Belgique, de la politique européenne de flexicurité par divers acteurs institutionnels. Ton Wilthagen, professeur à l'Université de Tilburg (Pays-Bas), a montré que le concept, tout comme ses implications pratiques, étaient plus larges qu'on ne le pense.

« La flexicurité s'est développée au niveau européen comme une véritable référence d'action publique en matière de droit du travail, de sécurité sociale ou de formation professionnelle, cadre Jean-François Oriante. Et les mauvaises langues pourraient dire que ses effets sont peu concluants. Le chômage de masse est toujours bien présent. Les risques de pauvreté ont gagné quasiment l'en-

« La flexicurité  
serait devenue  
un concept  
vieilli, dépassé  
ou même  
ringard »



> Jean-François Oriante, ULg

« La flexicurité peut être décrite comme une politique des idées, visant à susciter de nouvelles façons de concevoir le marché du travail, l'organisation du travail. »

© Hendrik De Schrijver

semble de la classe moyenne. Les systèmes de protection sociale s'effritent, voire se désagrègent. Le plein emploi ne semble pas pour demain. Faut-il dès lors le considérer comme un simple slogan ? »

Pour le professeur de l'ULg, la réponse est clairement non. Le concept de flexicurité doit être replacé dans l'approche cognitive des politiques publiques, selon laquelle ces dernières ne servent pas tant à résoudre des problèmes qu'à produire des « cartes mentales », des cadres d'interprétation pour les adresser. « En ce sens, la flexicurité peut être décrite comme une politique des idées, visant à susciter de nouvelles façons de concevoir le marché du travail, l'organisation du travail. Elle doit nous aider à rendre de nouvelles choses possibles, en les rendant d'abord 'pensables'. »

## Quatre dimensions clés

La flexicurité est ce qu'on appelle, en rhétorique, un oxymore, une figure de style qui vise à rapprocher deux termes que leurs sens devraient éloigner, dans une formule en apparence contradictoire. Ici, flexibilité et sécurité. « Au départ, ce concept a été utilisé pour décrire de nouvelles formes d'organisation du travail. Progressivement, c'est devenu un concept normatif, servant à prescrire, à dire ce qui serait préférable, souhaitable, désirable. Il vise à créer un dialogue, une émulation dans des matières qui restent essentiellement nationales, mais aussi une normalisation des façons de penser. Son caractère flou fait, en quelque sorte, sa force : il participe à la construction d'une

idéologie commune permettant d'agréger des intérêts hétérogènes. »

Quatre dimensions composent le concept de flexicurité tel que défini par la Commission européenne : des dispositions contractuelles souples et fiables, des stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, des politiques actives et des systèmes de protection sociale modernes. « Ces quatre composantes devraient contribuer à un marché du travail plus fluide et à une meilleure sécurisation des transitions de carrière sur ce marché, souligne Jean-François Oriane. Les passages par le chômage sont ainsi appelés à être brefs et sécurisés par une protection sociale adéquate et formatrice. »

Afin d'analyser la traduction de ce concept par les acteurs institutionnels belges, une recherche a été menée auprès d'une vingtaine de personnes issues d'instances basées en Région de Bruxelles-Capitale, évoluant à tous les niveaux de pouvoir (européen, fédéral et régional), ainsi que dans les mondes patronal et syndical. Les entretiens ont été menés durant les mois de novembre 2012 à mai 2013. Premier constat interpellant : la flexicurité leur apparaît comme « déconnectée des réalités », voire comme un objet de discorde. Certains parlent même de « poudre aux yeux ».

D'autre part, la flexicurité serait aussi un concept « vieilli, dépassé ou encore ringard », apparaissant comme une planche du « Rorschach », laissant à chaque acteur le soin d'y projeter ses propres interprétations. Plusieurs raisons peuvent expliquer la perception, résume le professeur : le renversement de la majorité des gouvernements des Etats-membres vers la droite, l'effritement des « success stories » de la flexicurité (Danemark et Pays-Bas en tête) alors que d'autres pays (comme l'Allemagne ou la Belgique) ont mieux résisté à la crise et, enfin, la perception que la flexicurité est

efficace quand « tout va bien » et « secondaire » en temps de crise.

### Mesures sécurisantes

Quand on évoque avec eux la flexibilité, les acteurs s'accordent pour questionner le cadre global du droit du travail dans le sens d'une certaine diminution des protections, avec différents qualificatifs (modernisation, assouplissement, voire dérégulation). Pour ce qui est de la sécurité, le constat est plus troublant : « Leur conception de celle-ci n'est pas corrélée à la sécurité de l'emploi ou encore à la sécurité sociale, mais bien à la sécurisation et au soutien des transitions qui jalonnent le parcours des individus, notamment via des mesures telles que l'accompagnement des demandeurs d'emploi ou encore la formation professionnelle. »

Autrement dit : le sens de la sécurité s'inscrit dans une sorte d'assurance individuelle basée sur la responsabilisation de la personne, le développement de sa capacité à rebondir. « Les mesures sécurisantes sont alors conçues dans une optique d'adaptabilité en vue de gérer ses transitions professionnelles. Dès lors, la sécurité n'est plus associée à la stabilité et à la protection de l'emploi, garanties par le droit du travail, mais glisse vers l'idée d'une sécurisation 'du fait d'occuper un emploi' »

À l'occasion du débat avec les participants, Jean-François Oriane a évoqué un certain nombre de dispositifs innovants en matière de sécurisation des transitions de carrières, notamment en terres liégeoises. Exemples : le groupement d'employeurs JobArdent ; la société coopérative pour artistes SMart, étendue ensuite à d'autres indépendants, ou encore l'entreprise d'insertion à finalité sociale Défi+. Autant d'initiatives qui peuvent pousser à l'imagination pour développer des approches de flexicurité collant à la fois aux besoins et réalités du secteur public... ■

## TEMPS FORTS

- ➔ La flexicurité est une approche du travail et des politiques de l'emploi qui vise à fournir aux individus plus de ressources pour les aider à mieux assurer les transitions entre des emplois devenus plus flexibles.
- ➔ L'opérationnalisation de cette approche reste un défi pour tous les acteurs.
- ➔ Chaque organisation peut mener son propre diagnostic au départ d'une matrice reprenant les différentes composantes de la flexicurité.

## La matrice de la « flexicurité »

Pour évaluer dans quelle mesure votre organisation applique le concept de flexicurité, Ton Wilthagen propose une « matrice » rassemblant les différentes formes de flexibilité et de sécurité.

En ce qui concerne la flexibilité, il évoque :

- ➔ la flexibilité externe-numérique : la flexibilité, du point de vue de l'employeur, de recruter et de licencier en fonction des besoins de l'organisation et, du point de vue du travailleur, de passer facilement d'un employeur à un autre.
- ➔ la flexibilité interne-numérique, sans toucher au nombre d'ETP, mais par une flexibilité dans les horaires, la prise de congés ou le travail en équipe.
- ➔ la flexibilité fonctionnelle, portant sur l'employabilité, la polyvalence et l'organisation du travail.

- ➔ la rémunération flexible ou variable, liée aux prestations ou aux résultats.

En ce qui concerne la sécurité, il met en exergue :

- ➔ la sécurité d'emploi : la perspective pour le travailleur de conserver à peu près le même travail auprès du même employeur.
- ➔ la sécurité de travail correspondant à la garantie d'avoir 'un' emploi, éventuellement chez un autre employeur (ce qui relève de la sécurité de transition).
- ➔ la sécurité de revenus, avec une protection sociale en cas de perte (temporaire) de son emploi.
- ➔ la sécurité combinée, portant sur la sécurité de pouvoir continuer à combiner sa vie professionnelle et sa vie privée, en menant de front toutes leurs obligations.



> **Ton Wilthagen**,  
Universiteit Tilburg  
« Dans le nouveau contrat psychologique, on ne parle plus de sécurité de l'emploi, mais de sécurité du travail et de sécurité des transitions. »

© Hendrik De Schrijver