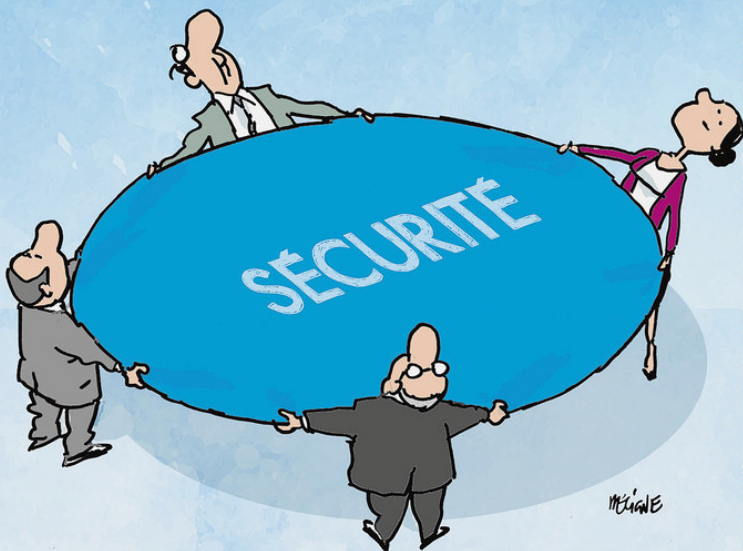




Flexisécurité

Contexte européen, analyses,
bonnes pratiques et témoignages
dans le secteur public.



Projet Publication HRPUBLIC « Flexisécurité »

Table des matières

1. Préface (*Prof. Pichault*)
2. Introduction (*Ph.Lenaerts*)
3. Définition (historique, réformes, critères européens)
4. Flexicurité pour les organisations et les travailleurs (*Ton Wilthagen*)
 - 4.1. Analyse générale
 - 4.2. Le nouveau contrat social
 - 4.3. La flexicurité, la GRH et l'organisation du travail
 - 4.4. Qu'en est-il plus particulièrement du secteur public ?
5. Carrières, statuts et flexicurité
 - 5.1. Introduction
 - 5.2. Les nouvelles formes de sécurisation de parcours (*Fr.Pichault*)
 - 5.2.1. Contexte
 - 5.2.2. Schéma des filières du travail
 - 5.2.3. Exemples concrets
 - 5.2.4. Analyse
 - 5.2.5. Développements
 - 5.2.6. Synthèse
 - 5.3. De la mobilité au regroupement d'employeurs (*M.Govaert*)
 - 5.3.1. Quelques réflexions
 - 5.3.2. La mobilité du personnel
 - 5.3.3. La mise en commun de personnel
 - 5.3.4. Clusters pour petits CPAS
 - 5.3.5. Chapitre XII
 - 5.3.6. Conclusions générales
 - 5.4. Le détachement en termes d'échange de talents : fonctionnement et principe (*F.De Mortier, S.Mendoza, M.Charlot*)
 - 5.4.1. Introduction
 - 5.4.2. « Talent exchange » au SFP mobilité et transport
 - 5.4.3. Ethique et principes de la charte « Talent exchange »
 - 5.4.4. Conclusions sur le dispositif « talent exchange »
6. De la mobilité à l'employabilité
 - 6.1. Introduction
 - 6.2. L'employabilité : une réalité ou un mythe ? (*Nele De Cuyper*)
 - 6.2.1. L'employabilité n'est pas évidente
 - 6.2.2. Le contrat psychologique
 - 6.3. Des exemples pratiques

6.3.1. Faire plus avec moins :la flexibilité horaire et spatiale au SPF Finances (K.Van Raemdonck)

6.3.2. De la mutation administrative à la mobilité assumée (St. De Wulf, S.De Beucker)

7. Leadership, organisation, & flexibilité

7.1. Introduction : l'organisation

7.2. L'autorité 2.0 : quelle légitimité ? (A.Eraly)

7.2.1. Introduction

7.2.2. Les différents types d'autorité

7.2.3. La question difficile de la bonne distance

7.2.4. Les valeurs de l'autorité en démocratie

7.2.5. Réflexions sur « l'entreprise libérée »

7.3. Développements sur l'organisation

8. Etat de la situation en Europe

9. Droit social & flexibilité –sécurité

9.1 Analyse générale

9.2. Réforme générale

9.3. Flexibilité et autonomie dans l'administration publique

10. Considérations et conclusions générales

10.1. Synthèse générale

10.2. Conclusions (L.Cooremans)

10.3. Remerciements

1. Préface¹ de François Pichault, Université de Liège

Le concept de flexisécurité, apparu au début des années 2000, repose sur la recherche d'un nouveau compromis social, où la flexibilité résultant des nouveaux arrangements de travail serait compensée par des formes renouvelées de sécurité de la relation d'emploi. Il convient de ne pas associer trop rapidement les exigences de flexibilité au seul banc patronal et la recherche de sécurité au seul banc des travailleurs: les employeurs peuvent en effet rechercher eux-mêmes une plus grande sécurité dans leur approvisionnement de main d'œuvre et les travailleurs peuvent très bien être demandeurs d'une flexibilité choisie (Xhaufclair & Pichault, 2009). Toutefois, le concept de flexisécurité, autrefois largement promu par les acteurs politiques sur la scène européenne, est devenu, au fil du temps, une sorte de sujet tabou. Dans bon nombre de pays, les critiques dont il a fait l'objet ont conduit les responsables politiques à éviter de s'y référer explicitement.

Plusieurs explications peuvent être apportées au phénomène. D'abord, le fait que certaines initiatives politiques comme la simplification des conditions d'emploi ou la limitation dans le temps des indemnités de chômage, présentées comme des formes de flexisécurité, ont en fait souvent été des manières d'introduire de la flexibilité pure et simple sur le marché du travail, ce qui n'a manqué de provoquer de vives réactions du côté syndical.

Ensuite, des critiques sévères se sont exprimées sur le manque d'efficacité des mesures de flexisécurité (Burroni & Keune, 2011), notamment en raison des impacts très contrastés d'un pays à l'autre (Probst & Jiang, 2017; Prosser, 2016). Ces critiques ont été renforcées par la crise financière de 2008 qui a amené des coupes sombres dans les dépenses publiques de nombreux Etats-Membres (Hastings & Heyes, 2016).

Toutefois, les tentatives de trouver de nouvelles combinaisons entre flexibilité et sécurité ne doivent pas seulement être vues comme émanant des politiques publiques du marché de l'emploi. Elles peuvent aussi résulter d'initiatives plus expérimentales, menées au niveau local dans le cadre d'organisations ou de secteurs particuliers (Lorquet et al., 2017). Certaines d'entre elles ont été

¹ .Burroni, L. & Keune, M. (2011). Flexicurity: A conceptual critique. *European Journal of Industrial Relations*, 17(1): 75–91.

.Hastings, T. & Heyes, J. (2016). Farewell to flexicurity? Austerity and labour policies in the European Union. *Economic and Industrial Democracy*.

.Lorquet, N., Oriane, J.-F. & Pichault, F. (2017), Who takes care of nonstandard career paths? The role of labour market intermediaries, *European Journal of Industrial Relations*, first published online November 8, doi:10.1177/0959680117740425

Pichault, F. & Xhaufclair, V. (2009), "Les pratiques de flexicurity : pour une approche analytique", in B.Pras(coord.), *Management: tensions d'aujourd'hui*, Paris, Vuibert, coll. "FNEGE", 255-66. Probst, T.M. & Jiang, L. (2017). European flexicurity policies: Multilevel effects on employee psychosocial reactions to job insecurity. *Safety Science*, 100: 83-90.

Prosser, T. (2016). Insiders and outsiders on a European scale. *European Journal of Industrial Relations*. doi: 10.1177/0959680116668026.

menées dans le secteur privé ou non-marchand, d'autres dans le secteur public. L'un des principaux objectifs du présent ouvrage est de faire le point sur ces multiples initiatives et d'en proposer une analyse nuancée. Fruit d'une collaboration de longue date entre le monde académique et le monde des praticiens RH du secteur public, espérons qu'il puisse constituer une source d'inspiration pertinente pour le renouvellement des pratiques de GRH de nos organisations...

2. Introduction

Le contenu de l'ouvrage fait à la fois la synthèse du programme de HRPUBLIC qui en 2016 était axé sur la flexicurité, en la complétant dans un cadre plus large comme la problématique de l'organisation hiérarchique, la situation en Europe, et le contexte légal de la Belgique.

Le programme 2016 de HRPUBLIC ouvre le débat en donnant la parole à un spécialiste de renommée européenne, Ton Wilthagen pour ensuite aborder le thème sous différentes dimensions : d'une part l'aspect contractuel et organisationnel de la sécurisation des parcours, de toutes les formes de mobilités en passant par le détachement des travailleurs jusqu'au regroupement d'employeurs, d'autre part l'aspect plutôt culturel et comportemental comme l'employabilité, l'autonomie, mais évidemment aussi la formation.

Enfin, dans ce contexte, se pose la question de l'autorité, son estompement voire peut-être sa disparition avec la suppression des lignes hiérarchiques, ou peut-être plutôt l'émergence d'un nouveau type d'autorité (l'autorité 2.0, baptisée ainsi par A.Eraly). On examinera brièvement les courants divergents à ce sujet. Pour compléter le tableau, il fallait aussi parler de la situation en Europe, et celle plus particulièrement de la Belgique. Le thème de la flexicurité est multiple car s'il touche tous les aspects de l'organisation, et de la culture d'entreprise, il doit idéalement trouver un équilibre entre les besoins de l'employeur et les aspirations des travailleurs qui ne sont pas seulement focalisés sur la sécurité.

Nous verrons que le contexte des services publics est parfois spécifique car il nécessite une approche davantage axée sur la flexibilité interne et moins sur la flexibilité externe comme c'est plus souvent le cas dans le secteur privé. Certaines leçons peuvent en être tirées d'ailleurs.....

3. Définition (historique, réformes et critères européens)²

Le groupe « Indicateurs » du Comité de l'emploi à Bruxelles engage en 2006 des travaux portant sur les indicateurs statistiques de la flexisécurité. Ils visent à formaliser les quatre composantes de la flexisécurité aux yeux de la Commission : souplesse des modalités contractuelles, stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, efficacité des politiques actives du marché du travail, systèmes de sécurité sociale modernes.

Sur ces bases, le groupe « Indicateurs » s'efforce de construire une batterie d'indicateurs censés refléter le niveau de flexisécurité atteint par chaque pays, en s'appuyant évidemment sur les

² Insee et BIT

indicateurs qu'il a déjà élaborés dans le cadre du suivi de la stratégie européenne pour l'emploi ou en explorant les indicateurs disponibles en provenance de l'OCDE. Mais ce faisant, le groupe n'a pas à ce jour réellement réussi à trouver le point d'équilibre inhérent au concept de flexisécurité : tantôt il a repris des indicateurs classiques de flexibilité, qui peuvent être jugés, selon le point de vue, comme des indices positifs ou au contraire négatifs (par exemple, la part des contrats à durée déterminée) ; tantôt il s'est centré sur les aspects relatifs à la protection des salariés avec la même ambiguïté d'interprétation (par exemple, le degré de générosité du système d'indemnisation du chômage). Autre difficulté très présente liée au manque de sources disponibles et comparables, celle de construire des indicateurs « dynamiques », beaucoup plus adaptés que les indicateurs d'état à un moment donné, pour caractériser la sécurité de parcours ou de périodes de transition professionnelle. La disponibilité prochaine de données longitudinales issues du nouveau panel européen des ménages devrait réduire cette difficulté.

En revanche, ont été intégrés certains aspects importants de la flexisécurité comme l'aménagement des fins de carrière, la santé-sécurité au travail ou la conciliation vie professionnelle-vie familiale qui ne trouvaient pas naturellement leur place dans le cadre des composantes imposées par la Commission.

Au mois de juin 2007, le groupe « Indicateurs » a adressé au Comité de l'emploi un rapport d'étape intitulé : « Indicateurs de suivi et d'analyse de la flexisécurité » et présentant, pour chacune des quatre composantes définies par la Commission, des indicateurs de moyens, de processus et de résultats de la flexisécurité.

Ainsi, la Commission européenne énonce les principes d'une politique commune de « flexicurité » en tant que « *stratégie intégrée visant à améliorer simultanément la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail* ». L'objectif est de renforcer conjointement la flexibilité économique et la réussite des « *changements (les « transitions ») dans la vie : entre le système éducatif et le monde du travail, entre les emplois, entre le chômage ou l'inactivité et le travail, entre le travail et la retraite. (...) Il s'agit de faciliter la progression des travailleurs vers de meilleurs emplois, de favoriser la "mobilité ascensionnelle" et le développement optimal des talents* » (Commission européenne, 2007, p. 5).

La flexicurité ainsi définie n'a donc pas simplement vocation à combiner flexibilité et sécurité ; elle promeut une flexibilité à double sens, favorable à l'entrepreneur et au salarié ; une flexibilité qui consacre non seulement la liberté d'entreprendre, mais encore la liberté de travailler et de se développer professionnellement. À cette fin, la Commission identifie quatre composantes d'une politique commune de flexicurité : 1. la « *souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles* », 2. « *des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie* », 3. « *des politiques actives du marché du travail efficaces* », 4. « *des systèmes de sécurité sociale modernes* » (Idem, pp. 5-6).

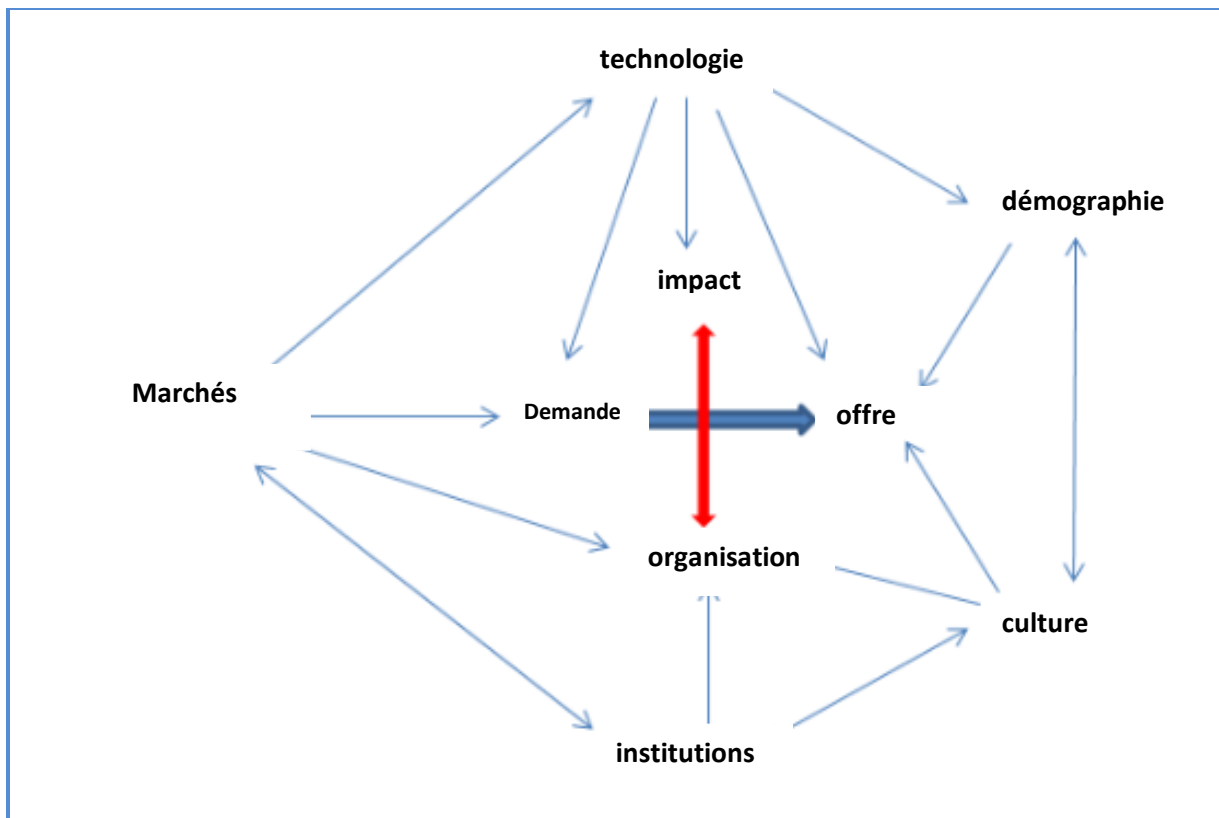
4. La flexicurité pour les organisations et les travailleurs (Ton Wilthagen)^{3 4}

4.1. Analyse générale

Pour Ton Wilthagen, la flexicurité correspond à la fois à un concept et à une politique visant une combinaison productive et équilibrée des différentes formes (modalités) de flexibilité et de sécurité, à savoir la flexibilité des marchés du travail, des organisations et des relations sociales d'une part, et la sécurité de l'emploi et des revenus d'autre part.⁵

Mais tout d'abord qu'est-ce qui influence l'évolution du marché du travail? Il s'agit tout d'abord des équilibres entre l'offre et la demande, des types d'organisation, et de l'impact des technologies, ces facteurs étant eux-mêmes liés à l'évolution des marchés et de la démographie, ainsi que des institutions et des tendances culturelles.

Schéma :



³ Ton Wilthagen, professeur à l'Université de Tilburg

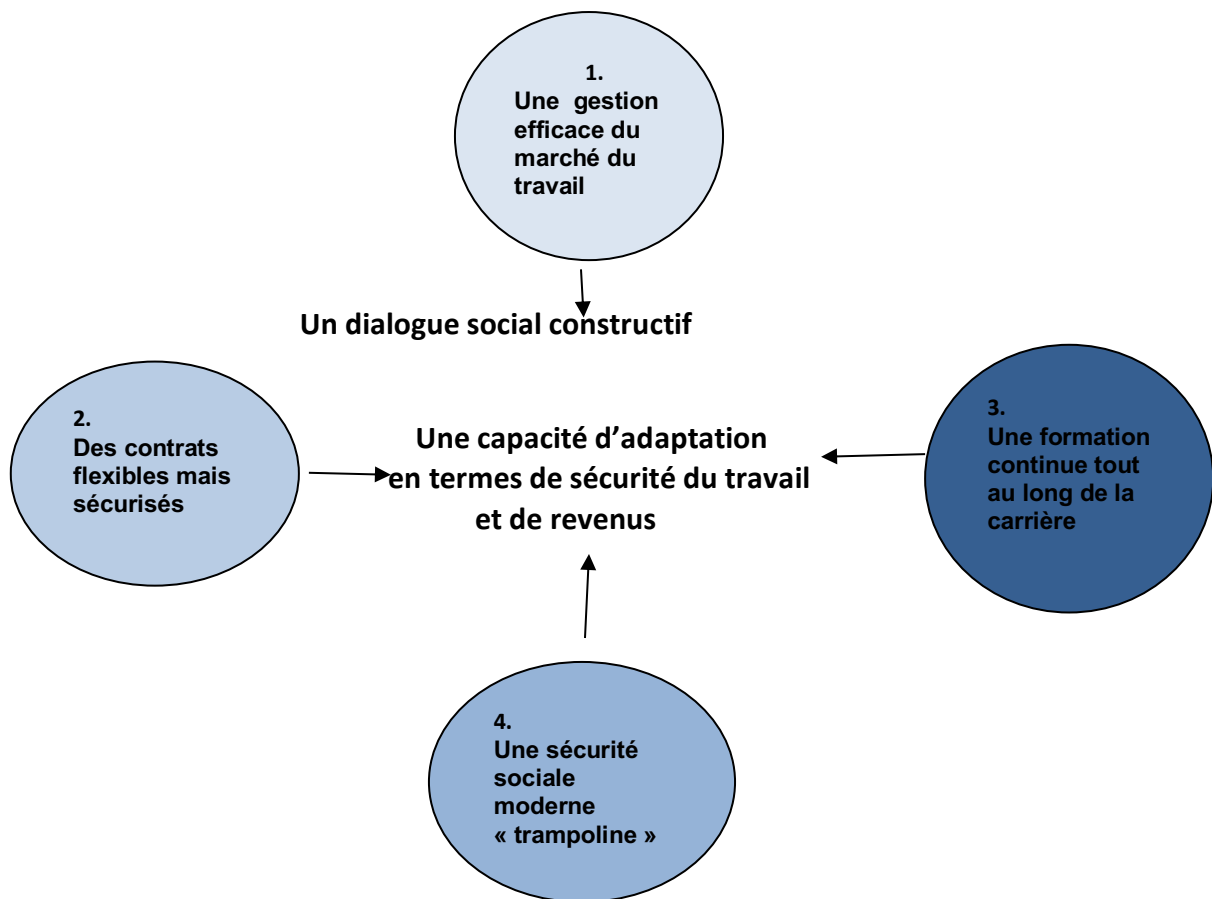
⁴ Cfr également Timothy Vermeir dans HRsquare nr.159, avril 2016

⁵ « la flexicurité en action : le meilleur des deux mondes ? » Itinera Institute ,25.9.2014.

Une politique de l'offre plutôt qu'une politique axée sur la demande risque d'induire plus de flexibilité et moins de sécurité d'emploi, et inversement (cfr. pays anglo-saxons). L'organisation du travail sera forcément influencée par l'évolution des technologies (cfr. Le télétravail et aussi et surtout la notion de temps), mais la culture et l'histoire des institutions déterminent normalement le degré d'évolution, ainsi que le contexte démographique, et plus particulièrement le vieillissement de la population.

Tous ces facteurs interagissent dans un monde de plus en plus globalisé. Les organisations doivent s'adapter en permanence et sont contraintes de devenir de plus en plus « agiles ». Il en est de même avec la « flexibilité » demandée aux travailleurs. Mais n'y a-t-il pas un équilibre à rechercher entre la nécessaire agilité des organisations et la recherche d'une sécurité pour les travailleurs ?

Tout d'abord, le concept de la flexicurité n'est pas viable sans la prise en considération de quatre composantes principales, à savoir :



1. Une gestion efficace du marché du travail : concilier efficacement l'offre et la demande de l'emploi par un accompagnement adéquat et des programmes de formation ciblés ;

2. Des contrats flexibles mais sécurisés : ou en d'autres termes plus de garantie en termes d'égalité de traitement .Faciliter l'accès aux CDI pour les travailleurs en CDD , et adapter les CDI aux nouvelles exigences du marché en termes de flexibilité de manière à ne pas opposer deux mondes du travail : les « outsiders en CDD » et les « insiders en CDI ».

3. Une formation continue « responsable » tout au long de la carrière, qui évolue aux adaptations du marché en termes de technologie mais aussi de changement de métiers, d'expertise, etc... Cette formation démarre dès l'école et nécessite un contexte d'éducation favorisant la résilience....

4. Enfin, un système de sécurité sociale modernisé, en ce sens qu'il doit pouvoir assurer une sécurité de revenus « adéquats » en cas de perte ou/et de changement d'emploi, de maladie et de départ à la pension.

En filigrane, ceci n'est possible que moyennant un dialogue social constructif où les employeurs et les organisations syndicales se retrouvent sur un consensus d'équilibre entre la flexibilité et la sécurité.

Ensuite, il existe plusieurs modalités ou modèles de flexicurité :

Matrice de flexicurité :

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 et licenciement)				
Flexibilité numérique interne (temps de travail)				
Flexibilité fonctionnelle (employabilité)				
Rémunération flexible ou variable				

Ton Wilthagen illustre cette matrice en fonction des politiques d'emploi pratiquées en Europe (T.W. « la flexicurité en action : le meilleur de deux mondes ? » Itinera 25.9.2014) : « Dans les pays méridionaux, la mobilité limitée au niveau de l'emploi, des contrats et des salaires crée un marché de 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 ».

4.2. Le nouveau contrat social :

Ou la nécessité d'avoir à la fois plus de flexibilité et de sécurité sur base de nouvelles références. La relation traditionnelle employeur-travailleur implique un certain nombre de garanties et d'attentes en termes de sécurité d'emploi, de formation, de carrières, d'encadrement et autorité hiérarchique, d'évolution salariale.

Ces « fondamentaux » à la base du contrat d'emploi ne sont plus forcément d'actualité dans le contexte de la flexicurité. Progressivement de nouvelles références apparaissent, ou comme le souligne Ton Wilthagen un nouveau contrat »psychologique « se met en place :

A	B
L'ancien contrat psychologique	le nouveau contrat psychologique
1. Sécurité d'emploi	Sécurité du travail
2. Formation spécifique « intra-entreprise »	Formation générale notamment basée sur l'acquisition des compétences
3. Diminution de l'investissement « formation » avec l'âge	Recyclage, réactualisation, réorientation, ou développement continu
4. Promotion interne	Possibilités de promotion externe, dans le cadre d'un réseau
5. Encadrement et autorité hiérarchique	Accent sur l'autonomie du travail dès le premier niveau
6. Augmentation salariale en fonction de l'ancienneté	Rémunération conforme aux normes du marché
7. Règles collectives sur base de CCT	Plus de règles individualisées

4.3. La flexicurité , la GRH et l'organisation du travail

Comment rendre les besoins de flexibilité et de stabilité de l'organisation compatibles avec les attentes des travailleurs en ce qui concerne leurs propres besoins de flexibilité et de sécurité ?

Selon Ton Wilthagen, les entreprises qui se concentrent sur la mobilité interne et le développement continu se situent en haut de l'échelle de la flexicurité. Mais pour cela, la stratégie des R.H. doit développer une solide gestion des compétences, et disposer d'un système d'évaluation fiable (et ...motivant ! NDLR). Outre ce qui précède, une politique comprenant des actions liées à l'équilibre professionnel/ vie privée est indissociable de la stratégie générale de la flexicurité.

Activités RH	Organisation		Travailleurs			
	flexibilité	Sécurité	rémunération	Carrière	Travail	combinaison
Mobilité interne	+	+	+	+	+	?
Mobilité externe	+	+	-	+	-	-
Conditions de travail		+		+	+	+
Engagement durable		+	+	+	+	
Formation	+	+	+	+	+	
w/L balans	-	+		+	?	+
Éthique d'entreprise		+	+	+		

Ton Wilthagen est aussi partisan des innovations sociales en matière de GRH, notamment dans un contexte où il est accordé plus d'autonomie tout en assurant un lien correct entre la rémunération et les prestations (voir infra).

4.4. Qu'en est-il plus particulièrement du secteur public ?

Le secteur public occupe une place particulière en matière de flexicurité, en ce sens que la politique d'emploi est naturellement plus orientée vers la flexibilité interne, et peut servir d'exemple ou d'alternative aux entreprises du secteur privé qui ont plus tendance à pratiquer la flexibilité externe (ndlr).

Ton Wilthagen donne 7 pistes ou modalités d'application pour le secteur public:

1. Contribution à la sécurisation des parcours (voir infra) grâce à **la mobilité interne à l'intérieur ou à l'extérieur des services**, les suppléments salariaux, soutien et accompagnement pour la recherche d'une autre fonction. Exemple : implication des autorités néerlandaises en matière de coordination de la mobilité régionale .
2. Application de la flexibilité externe mais en évitant les effets de fracture: **égalité de traitement en matière de carrières pour les travailleurs atypiques** qui ont des parcours multiples, priorité à l'embauche des jeunes . Exemple : la CCT danoise du secteur de santé : flexibilité illimitée du temps de travail mais en respectant une durée hebdomadaire de 37h.
3. **Promouvoir l'éducation et la formation notamment liées à un objectif d'employabilité** et visant à accompagner tant les organisations que les travailleurs en cas de changement des besoins ou d'orientation de carrières.
4. **Stimuler la flexibilité fonctionnelle:** par exemple, les rotations de fonctions, les stages, les détachements.

5. L'introduction des temps de travail et dispositifs de congés modernes : par exemple, le **télétravail, les horaires flexibles, les conditions indifférenciés d'octroi des congés hommes-femmes, la réduction du temps de travail**. Exemple : le « compte-temps de travail » en vigueur en Allemagne tant pour des durées courtes que pour des durées longues.

6. Promotion de **l'innovation sociale** dans la GRH: évolution des carrières adaptée à l'âge, innovation du travail en termes d'autonomie (type « nouveau monde du travail »), enrichissement des tâches...

7. Veiller à rendre les **systèmes de rémunération transparents et équitables** par rapport aux prestations, éliminer les discriminations hommes-femmes, suppression de l'octroi automatique des suppléments salariaux, des bonus...

5.Carrières, statuts et flexisécurité⁶

5.1.Introduction

L'introduction académique du Prof.Pichault est une analyse remarquable des nouvelles formes d'emploi/travail qui émergent entre le statut de salarié et celui de l'indépendant en posant les bonnes questions en matière des parcours de transition et du cadre légale et règlementaire encore flou (droit au chômage, lien de subordination, etc...).

L'exemple pratique suivant présenté par Malina Govaert démontre l'ingéniosité des montages entre employeurs de CPAS pour pouvoir fonctionner de manière efficace avec des moyens limités. Le législateur s'en inspirera sans doute, faut-il l'espérer du moins.

Enfin, dans les services publics, l'équilibre idéal entre flexibilité et sécurité est peut-être atteint en rencontrant les besoins des employeurs en termes de ressources et les aspirations des travailleurs en termes de développement de compétences . Donc, des exemples à suivre...

⁶ Cfr.égaleme nt Christophe Lo Guidice, HRsquare septembre-octobre 2016

5.2. Les nouvelles formes de sécurisation des parcours (Prof. Fr. Pichault) ⁷

5.2.1. Contexte

Les parcours d'emploi et de carrières sont de moins en moins linéaires, chez un même employeur, dans une même filière, voire dans un même secteur ou sous le même statut.

Les formes de travail atypiques augmentent partout en Europe, et l'accès aux CDI est de plus en plus difficile.

Ainsi, les formes d'emploi atypiques (CDD, temps partiel, auto-emploi) représentent de 20 à 40% de l'emploi total dans la plupart des pays occidentaux, avec de fortes variations d'un pays à l'autre⁸ Par ailleurs, une zone "grise" se développe entre l'emploi et l'auto-emploi : emplois soutenus par les pouvoirs publics, programmes d'insertion sociale via stages et formations, incubateurs pour les candidats entrepreneurs, indépendant à titre complémentaire.

Les transitions professionnelles via des formes d'emploi atypiques posent beaucoup de questions en termes de continuité de revenu, de développement des compétences, d'accès à la sécurité sociale, d'inclusion dans le dialogue social, etc.⁹. De telles évolutions concernent aussi bien le secteur privé (marchand et non marchand) que le secteur public lui-même.

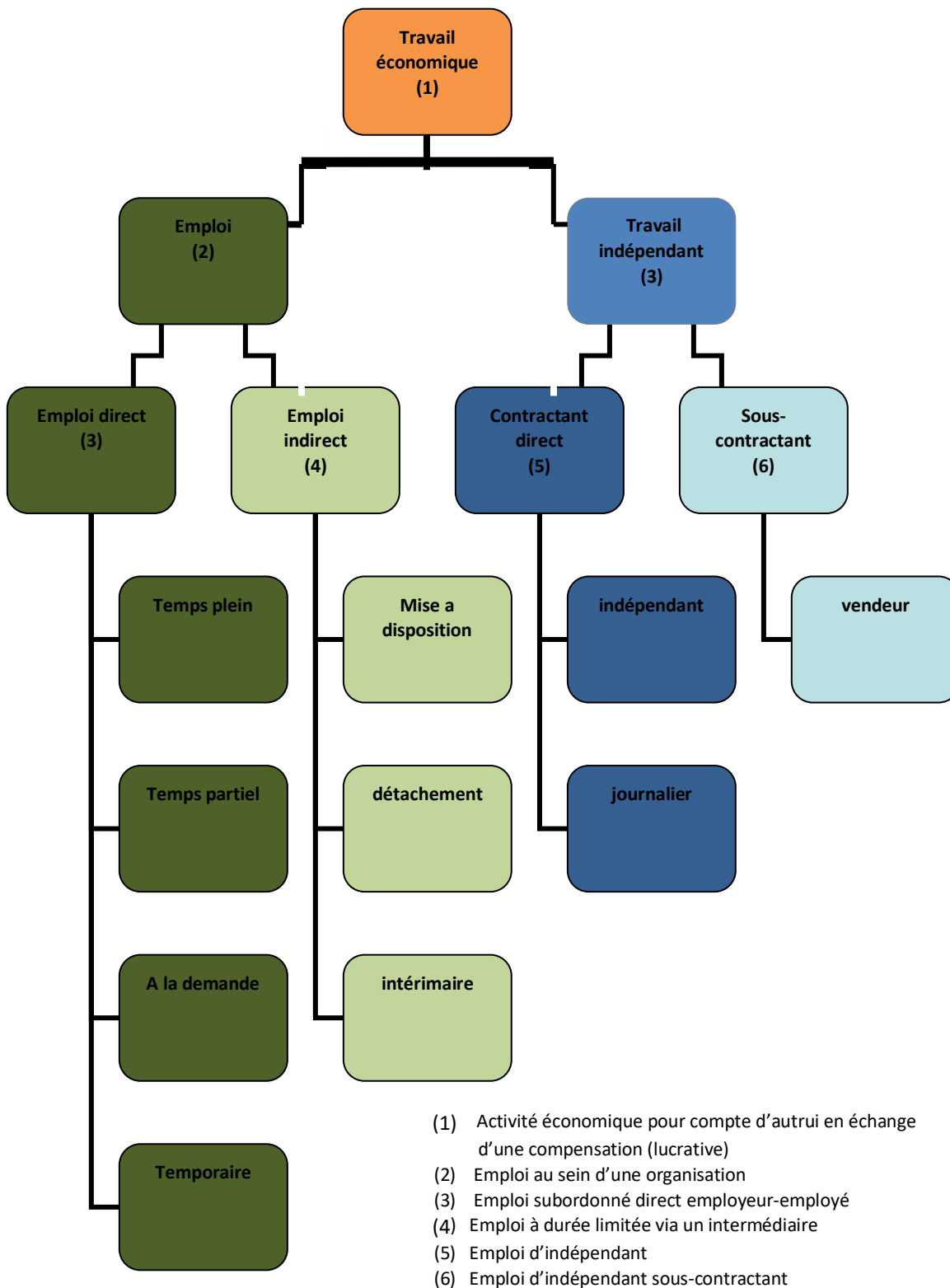
Entre le pilotage "hiérarchique" des carrières organisationnelles et le "libre marché" des carrières nomades, de plus en plus d'intermédiaires cherchent à soulager les individus des difficultés administratives liées à l'enchaînement discontinu de différents statuts, tout en leur offrant des services destinés à sécuriser leurs transitions professionnelles

⁷ François Pichault, professeur à l'ULG, Directeur du Lentic

⁸ Cappelli & Keller 2013; Keller & Seifert 2013; Everaere 2014; Schmid, 2015

⁹ Davidov, 2004; Havard et al., 2009; Keller & Seifert, 2013; Wears & Fisher, 2012

5.2.2. Schéma des filières de travail



5.2.3.Exemples concrets

Le prof. PICHULT donne l'exemple de 4 organisations qui contribuent chacune à leur manière à sécuriser les parcours de carrières :

1.TRIFINANCE

Il s'agit d'une entreprise fournissant des services de conseil, créée en 2002.

Elle compte 300 consultants en CDI, dont 80 salariés dans le management et le support, et 70 interim managers indépendants avec une expertise spécifique.

Initialement l'activité était axée essentiellement sur la finance, mais le champ d'action s'est élargi à d'autres activités du management.

Les clients bénéficient des services de consultance pour des périodes de moyen à long terme.

Et surtout, TRIFINANCE met l'accent sur le développement des compétences et l'évaluation à l'occasion de chaque mission et entre les différentes missions par de la formation.

2. JOB'ARDENT

Il s'agit d'un groupement d'employeurs créé en 2008 composé de plusieurs dizaines de PME (membres) et qui est reconnu comme une entité légale. Le dispositif est géré par la chambre de commerce de Liège, constituant l'employeur juridique des salariés.

Il compte actuellement 10 salariés mutualisés en CDI et à temps plein. Ceux-ci passent d'une entreprise à une autre selon les besoins, parfois d'un jour à l'autre.

3. SMART

Fondation créée en 1998, d'abord centrée sur les métiers artistiques, elle s'est transformée en coopérative en 2015, pour toutes formes de travail en termes de projet. Elle compte actuellement 55000 membres

Défense des intérêts des travailleurs créatifs, fourniture de ressources matérielles et gestion d'une palette de solutions (contrat d'emploi, remboursement de dépenses, financement d'activités, respect du statut légal de l'artiste etc.)

- Chaque membre est en charge de générer son propre flux d'affaires et enregistre ses activités sur une plate-forme informatique; sur cette base, SMart redirige les activités de chaque membre vers l'une de ses 6 entités et « lisse » l'accès au système de sécurité sociale, quel que soit le statut professionnel

4.CEPA

Association sans but lucratif créée en 1929 en vue d'offrir une solution unique aux compagnies maritimes pour les opérations de chargement/déchargement au Port d'Anvers

- 7000 salariés dont les compétences sont certifiées par le CEPA, en coopération avec l'agence publique de l'emploi (VDAB)

- CEPA est en charge du dialogue social avec les entreprises utilisatrices, de la sécurité et de l'hygiène, de la formation et de la paie
- Chaque jour, les travailleurs peuvent être engagés par une compagnie du Port mais sont payés par le CEPA; s'ils ne sont pas engagés, ils reçoivent des indemnités de chômage complétées par un bonus formation
- Le CEPA et le VDAB valident la transition d'une catégorie de jobs à l'autre (formation) et/ou d'un régime horaire à l'autre

5.2.4. Analyse

Les pratiques étant très variées, le professeur PICHULT propose une grille de lecture pour analyser les différents formats d'intermédiation :

DIMENSIONS	QUESTIONS	REPONSES
Logique de partenariat (Williamson, 1975 ; Miles & Snow ,1992)	D'où viennent-ils et comment émergent-ils sur le marché ?	L'externalisation, la mutualisation par les utilisateurs ou par les travailleurs ...
Responsabilité du Matchmaking (Bonet et al, 2013)	Qui est responsable du processus du matchmaking ?	L'intermédiaire, l'utilisateur ou le travailleur
Cadre réglementaire dominant (Gazier & Gautié, 2011)	Quand interviennent-ils pour sécuriser les transitions professionnelles ?	Garantie d'accès au droit du travail, social, ou d'accès à des droits transitionnels ?
Configurations RH (Verburg et al. 2007)	Comment accompagnent-ils les transitions professionnelles ?	« package complet », de support administratif ou/et de développement RH ?
Disponibilité de l'information produite (Bessy & Eymard-Duvernay, 1997)	Quel type d'information produisent-ils et diffusent-ils sur le marché du travail ?	Accès limité par l'intermédiaire, ou aux membres (groupement d'employeurs), ouvert (cfr. Smart).
Degré d'innovation (Lawrence, Suddaby & Leca, 2009)	Pourquoi interviennent-ils (et quelles sont leurs justifications ?	Bricolage ou réelle innovation institutionnelle ?

5.2.5. Développement

Comment construire des formes durables de soutien aux transitions professionnelles en fonction des différentes configurations de mise au travail ?

1. Les IMT ¹⁰ considérant les travailleurs comme des quasi-employés reconstruisent des marchés internes du travail mais se concentrent sur des niches profitables.
Comment dès lors éviter l'apparition de nouvelles dualités sur le marché du travail?
2. Les IMT considérant les travailleurs comme des quasi-indépendants paraissent offrir

¹⁰ Intermédiaire du marché du travail

des solutions plus innovantes, prenant en compte la discontinuité des transitions sur le marché du travail. Cependant, ils supposent une capacité des travailleurs à prendre en mains le cours de leur carrière.

Comment éviter l'enfermement dans des trajectoires « descendantes » faites d'une accumulation de jobs précaires?

3. Les IMT considérant les travailleurs comme des quasi-indépendants conduisent à une hyper-individualisation des trajectoires professionnelles .

Comment maintenir des principes de solidarité collective en matière de chômage, de soins de santé, de retraite, etc.?

4. Tous les IMT sont amenés à développer des “bricolages institutionnels” (compensation des disparités salariales par des chèques-repas, auto-activation du licenciement en cas de manque de contrats, packages d'assurances sur mesure, etc..

Quel type d'évolution réglementaire doit être envisagé et à quel niveau pour éviter la juxtaposition chaotique d'arrangements informels?

5.2.6. SYNTHÈSE

Le professeur Pichault indique tout d'abord l'apparition d'un **nouveau référentiel** :

Référentiel traditionnel	Référentiel émergent
Carrière	parcours
Ancienneté	zapping
Structure	projet
Employeur	intermédiaire
Cadre juridique	Innovation managériale
Agents	talents

Des initiatives aux points de départ différents

Face à de nouveaux besoins et de nouvelles contraintes, les parties prenantes ont tendance à bricoler des solutions à défaut d'évolution réglementaire. Mais quel type d'évolution réglementaire faut-il imaginer, et à quel niveau ? Bref , les autorités doivent prendre l'initiative et construire un nouveau cadre normatif, mais à quel niveau et dans quelle mesure ?

Le professeur Pichault ajoute en conclusion que le service public peut, en l'espèce , jouer un rôle avant-gardiste tout en mettant les balises nécessaires. Ce secteur fait également face à des enjeux de flexibilité et doit pouvoir trouver des solutions sans renier sa culture....

5.3. le regroupement d'employeurs : de la mobilité au regroupement

Par M.Govaert ¹¹

¹¹ Malvina Govaert, Directrice Générale de la fédération des CPAS de l'Union des Villes et communes de Wallonie

5.3.1. Quelques réflexions

La gestion des ressources humaines en CPAS ne consiste pas à gérer des moyens, mais à déployer les dispositions qui permettront à des personnes dotées de ressources, de déployer elles-mêmes les moyens relatifs à la mission conférée, à savoir le droit à l'aide sociale pour permettre à chacun de vivre conformément à la dignité humaine

Il y a lieu de renverser la perspective ordinaire de l'organigramme, en repartant de la raison d'être de l'organisation de travail, et de la justification de son existence. Car quels sont les besoins du personnel des CPAS pour agir ensemble ? davantage de sens dans l'action, et de responsabilités spécifiques, à la fois d'autonomie et de sentiment d'appartenance.

Mais avant tout, la question du jour : Est-il encore possible de faire plus et mieux avec moins ?!

5.3.2. La mobilité du personnel

La mobilité du personnel des services publics locaux est un des modes d'engagement permettant de pourvoir à un emploi vacant du cadre. Elle peut être soit interne : un agent du CPAS concerné postule à un emploi vacant au sein du CPAS qui l'emploie déjà. Ou externe : l'agent du CPAS postule à un emploi de grade équivalent, ou accessible par promotion, auprès d'un autre employeur local.

- La mobilité interne

La mobilité interne n'est pas formellement organisée. Mais elle peut s'envisager en cas de fermeture d'un service, ou d'inaptitude au travail. Dans ce cas, le dialogue social* a prévu des dispositifs qui permettent d'optimiser l'utilisation des ressources humaines en termes d'inplacement et de valorisation des compétences.

* décret du 27.3.2014 ayant introduit un art. 89bis dans la LOI

- La mobilité externe

Actuellement, ce dispositif ne concerne que le personnel statutaire de la commune et du CPAS du même ressort territorial. Il consiste à mieux utiliser les ressources humaines en fonction des besoins de l'organisation, mais aussi d'élargir les perspectives de carrières et de mieux valoriser les compétences.

Citons toutefois 3 pistes d'amélioration possible :

- élargir le mécanisme de la mobilité externe qu'elle soit d'office ou volontaire entre les CPAS,
- étendre les principes de mobilité aux agents contractuels (ils sont actuellement plus nombreux que les statutaires)
- généraliser la mise en place de procédures de recrutement commun entre CPAS, sur base volontaire (l'AR sur la mobilité volontaire permet déjà l'organisation de

recrutements communs entre la commune et le CPAS du même ressort)

5.3.3. La mise en commun de personnel: la mise à disposition

Par mise à disposition, est visée l'activité consistant à fournir de la main d'œuvre à un tiers pouvant exercer, à l'égard de cette main d'œuvre, une part quelconque de l'autorité patronale relevant normalement des prérogatives de l'employeur

Les raisons d'être de la mise à disposition sont multiples:

- Une nécessaire externalisation vu la multiplicité des missions de services publics que les CPAS doivent accomplir (permet la gestion via les structures et selon les moyens les plus judicieux). Dans cette optique, il arrive fréquemment que les acteurs en présence estiment judicieux que l'autorité locale "accompagne" la structure qui sera désormais amenée à gérer ces missions spécifiques, en lui faisant profiter de son savoir-faire et de son expertise ;
- Une mise en commun de personnel : engagement par une autorité locale et mise à disposition des autres partenaires (attention : sauf les exceptions prévues par la loi (par ex. 60§7), le travailleur ne peut pas être engagé dans le but exprès d'être mis à disposition

Mais ces dispositifs résultent toutefois d'**exceptions** à l'interdiction de mise à disposition prévues par la loi organique des CPAS:

- **L'article 60 §7** est une forme **d'aide sociale** : quand une personne doit justifier d'une période de travail déterminée pour avoir droit à des prestations sociales (allocations de chômage ou autres), le CPAS peut conclure un contrat de travail avec cette personne et l'employer lui-même ou le mettre à disposition d'un autre employeur personne physique ou morale.¹²
- **L'article 61** est quant à lui davantage axé sur **les missions du CPAS** : pour remplir ses missions, pour mener à bien l'une ou l'autre de ses activités, le CPAS peut utiliser le concours d'autres structures. Ce ne sont plus les bénéficiaires de l'aide sociale qui sont le point focal, mais les missions du CPAS, pour lesquelles il s'agit de s'assurer de leur bonne réalisation. Pour ce faire, le CPAS peut donc mettre un

¹² La loi organique permet à un CPAS d'engager une personne en art 60§7 et d'être subsidié pour l'entièreté du coût du salaire. Toutefois, le pouvoir subsidiant (RW) exige dans ce cas que le CPAS utilise au maximum ¼ des personnes engagées dans le secteur CPAS. Les ¾ doivent donc être mis à disposition du secteur de l'économie sociale.

COMMENT CELA FONCTIONNE?

- Si le CPAS n'a pas lui-même une structure d'économie sociale, il lui arrive de mettre ce ¼ du personnel art 60§7 « économie sociale » à disposition d'un autre CPAS, par exemple pour son IDESS. Le CPAS qui reçoit obtient dès lors une personne dans sa structure à titre gratuit.
- Le CPAS reçoit un subside de 8.000 euros. Un article 60§7 coûte entre 13.000 et 19.000 euros au CPAS. Deux CPAS engagent une personne en art. 60§7 mais financent chacun ½ temps. La personne travaillera en partie dans « son » CPAS d'origine et en partie dans le CPAS qui complète le premier mi-temps.

de ses agents (pas nécessairement une personne devant justifier d'une période de travail comme dans le cas de l'article 60 §7) à disposition d'une autre structure.

5.3.4.Clusters pour petits CPAS

Il s'agit d'un groupe de minimum 3 petits CPAS qui s'engagent à collaborer à une politique commune d'activation sociale des usagers des CPAS en vue d'augmenter leur participation sociale. Le cluster ne peut fonctionner que moyennant la conclusion d'une convention annuelle avec le Ministre de l'Intégration sociale. Un maximum de 20 clusters peuvent être subsidiés à raison de maximum 10.000€ par cluster, ce montant étant destiné à couvrir les frais de fonctionnement et de personnel.

Le personnel concerné comprend des travailleurs sociaux, des agents d'insertion, des « jobcoach ». La constitution d'un cluster passe par trois étapes : Un promoteur de cluster est désigné. Il s'agit du CPAS qui représente le cluster et qui portera les engagements de personnel. Une fois la subvention déduite, les surcoûts sont pris en charge par l'ensemble des partenaires. Des conventions sont ensuite signées entre les CPAS.

Conclusion : Les CPAS ont une vision très positive de ce type de partenariat qui a favorisé l'émergence d'actions conjointes, la connaissance d'un réseau et un échange de pratiques

5.3.5.Chapitre XII

Dans ce cadre, à savoir plus particulièrement les articles 118 à 135 du chapitre XII de la loi organique, un CPAS peut, dans le but d'assurer au moins l'une des tâches qui lui est confiée, s'associer avec un ou plusieurs autres CPAS, avec d'autres pouvoirs publics et/ou avec des personnes morales autres que celles qui ont un but lucratif afin de former une association de droit public « chapitre XII ». Pour cela, il faut définir l'objet social, adopter des statuts et établir un règlement de travail. Comme pour les clusters, le personnel concerné est composé des travailleurs sociaux, des agents d'insertion, des « jobcoach ».

Conclusion : Les CPAS ont une vision très positive du dispositif mais le cadre légal est très contraignant et la lourdeur de sa création empêche nombre de CPAS de s'y engager

5.3.6.Conclusions générales

Les CPAS se trouvent confrontés à une diminution structurelle des cadres de personnel face à un nombre croissant de bénéficiaires à aider.

La mobilité interne est peu formalisée, alors que la mobilité externe est par contre à la fois très règlementée, mais peu développée entre CPAS, notamment parce qu'elle est limitée aux statutaires. L'activation de la mise à disposition et la mise en commun de personnel peut contribuer à la réalisation des missions (ex. médiation de dettes).

5.4. Le détachement en termes d'échange de talents: fonctionnement et principes

5.4.1. Introduction

Le secteur public est confronté à une vague de départs à la retraite entraînant une perte de connaissances et de compétences, outre la nécessité de limiter les effectifs et donc de faire plus avec moins. En l'espèce, l'initiative émanant du think tank « HR Excellence in Public sector » a imaginé un système pour le moins original permettant de partager des talents pour une durée limitée sur des projets déterminés « talent exchange ». Cette initiative a été partagée, dès le début, par un grand nombre de services publics (SPF) dont le Bosa, et aussi par la participation de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Les membres du réseau « talent exchange » collaborent avec une plateforme internet partagée et publient les missions via Fedweb et Selor. Le SPF mobilité et transport (S.Mendoza) ainsi que le SPF sécurité sociale (M.Charlot) témoignent avec la fédération Wallonie-Bruxelles (F. De Mortier) à ce sujet :

5.4.2. « Talent exchange » au SPF Mobilité et transport par S.Mendoza¹³, et au SPF Sécurité sociale par M.Charlot¹⁴

Pour S. Mendoza, le réseau « Talent exchange » permet non seulement de partager des talents mais d'apprendre des autres (décloisonnement des connaissances) mais aussi d'atteindre les objectifs de manière plus flexible et enfin de mieux promouvoir le développement des ressources humaines et la culture de l'organisation.

Pour un premier bilan d'expérience, les points positifs se situent sur la rapidité de la sélection (par rapport aux longues procédures habituelles), sur la souplesse de l'entrée en service, l'intégration et surtout une nouvelle manière de travailler. Le réseau devrait toutefois être plus visible et si possible proposer plus de missions et plus attractives.

Pour M.Charlot, talent exchange est aussi un formidable outil de développement des collaborateurs. En effet, les missions permettent aux collaborateurs d'exprimer et de développer des compétences qu'il n'utilisent pas dans leur organisation. C'est aussi et souvent un moyen d'acquérir des connaissances ou de développer une compétence dans un nouveau contexte organisationnel. Un véritable Win-Win-Win pour les organisations participantes et pour le collaborateur qui ose franchir ce cap.

Il s'agit aussi d'une nouvelle culture de collaboration qui nécessitera encore du temps pour se développer. L'approche devient de plus en plus professionnelle et s'améliore déjà sensiblement selon Muriel Charlot, tant au niveau de la préparation qu'en ce qui concerne le suivi de la mission. A ce titre les échanges entre membres du réseau et une véritable investissement dans la préparation du départ en mission et du retour de mission sont des éléments fondamentaux.

¹³ Sonia Mendoza, conseillère P&O au SPF Mobilité & transport

¹⁴ Muriel Charlot, teamleader people investment au SPF Sécurité sociale

Une réflexion continuelle et un mécanisme d'amélioration constantes des pratiques est essentiel à la dynamique du réseau.

5.4.3. Ethique et principes de la charte « talent exchange »: F.De Mortier¹⁵

L'objectif poursuivi consiste à partager les talents au sein du secteur public , et dans cette optique faire progresser les collaborateurs et les organisations en termes d'apprentissage et de développement mutuel.

Les principes de base à respecter sont les suivants :

1. Les organisations membres (et donc signataires de la convention) s'engagent à ne pas engager ou débaucher les « talents » ;
2. Le principe « Talent Exchange » ne se prête pas à la réalisation de missions régulières et habituelles de l'organisation ;
3. Les organisations membres s'engagent à se concerter tout au long du déroulement de la mission ;
4. Le collaborateur reste lié à son organisation d'origine qui continue à payer son salaire, alors que les frais liés au déroulement de la mission sont à charge de l'organisation d'accueil .

5.4.4. Conclusions et synthèse sur le réseau « Talent Exchange »

Tout d'abord, il s'agit à maints égards d'un réel enjeu pour les administrations :

- Garder la motivation des talents : si on veut les garder, il faut les laisser partir....et se faisant on essaie de concilier les souhaits individuels avec une efficacité organisationnelle.
- Stimuler un processus d'innovation (entrepreneuriat institutionnel) ;
- Une façon alternative et créative de répondre aux besoins en personnel.

Par ailleurs, il reste un retour sur investissement à expliciter et un rôle d'intermédiation à structurer : accompagner les transitions et augmenter les missions à réaliser. Dans ce cadre, il faut tenir compte d'un certain nombre de points d'attention :

- a) Davantage préparer l'intégration et l'accompagnement du retour ;
- b) Identifier les fonctions critiques (cartographier ses fonctions) , déterminer un nombre maximal de départs,
- c) Réfléchir sur le champ d'application : tous les profils, toutes les fonctions sont-elles susceptibles de participer à cette démarche ?

Mais avant tout, il convient de préserver la philosophie de partage et d'enrichissement mutuel.

¹⁵ Fabienne De Mortier, Directrice générale adjointe en charge des ressources humaines à la Fédération Bruxelles-Wallonie

6. De la mobilité à l'employabilité ¹⁶

6.1. Introduction

Avec ce deuxième colloque, nous poursuivons notre recherche du meilleur équilibre entre la flexibilité et la sécurité. Cette question est davantage pertinente dans le secteur et le service public que dans le secteur privé, où l'on cèdera plus facilement aux tentations de la flexibilité des contrats....

Il sera ici surtout question d'employabilité, un terme fort en usage dans les années 90 et qui revient à la mode mais surtout parce que cela répond actuellement plus qu'avant à un besoin réel tant des employeurs que des travailleurs . De manière générale, il s'agirait de rendre les collaborateurs flexibles mais flexibles en termes de talents et de mobilité, tout en préservant la motivation au travail.

Bart Mortier,¹⁷ expert senior chez Ascento pour le secteur public, introduit le débat en précisant le contexte du secteur public, à savoir tout d'abord une politique de réduction budgétaire induisant plus de collaboration et de synergie entre les entités combiné à l'émergence d'une digitalisation des services et des fonctionnalités de plus en plus importante conduit à des changements profonds des fonctions et de leur contenu. Mais bien plus que dans le passé, l'employeur public doit rester attractif notamment pour attirer les talents mais aussi pour maintenir la motivation des travailleurs en place. Pourquoi ? : parce que les tendances du marché , public et privé, nécessitent davantage de flexibilité en créant moins de sécurité d'emploi dans un contexte de départs massifs à la retraite et de perspectives éloignées de retraite pour ceux qui restent....Le travailleur dans le nouveau monde du travail doit donc faire preuve de plus de compétences, plus de résilience, plus de flexibilité en acceptant moins de sécurité.... .

La réponse se trouve dans l'employabilité. **Kristien Philipaers** ¹⁸ qui se base sur une étude de terrain effectuée avec le professeur Nele De Cuyper, auprès d'une dizaine d'organisations de l'administration flamande comprenant 1500 membres du personnel

6.2.L'employabilité :une réalité ou un mythe ?- Nele De Cuyper ¹⁹

6.2.1. L'employabilité n'est pas évidente

Nele De Cuyper et kristien Philipaers présentent une analyse très complète de la démarche sur l'employabilité. Cette analyse est notamment basée sur une enquête effectuée auprès de 10 entités de l'administration flamande , comprenant au total 1500 membres du personnel. Si l'on peut dans un premier temps en déduire qu'une plus grande capacité d'engagement et donc d'employabilité

¹⁶ Cfr également, Hilde Vereecken, HRsquare, nr164 november 2016 et Jos Gavel, HRsquare nr159, april 2016

¹⁷ Bart Mortier, expert senior chez Ascento, en charge des relations avec le secteur public

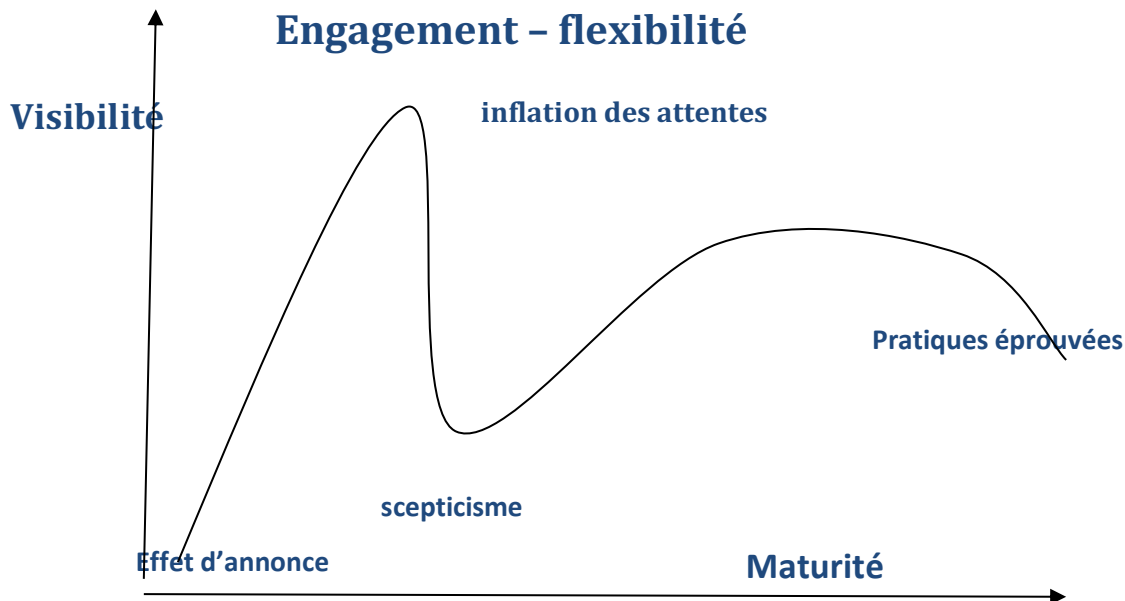
¹⁸ Kristien Philipaers, chercheur à l'unité de travail-organisation et psychologie du personnel à l'université de Leuven (KUL)

¹⁹ Nele De Cuyper, professeur de psychologie du travail à l'université de Leuven (KUL)

engendre davantage de vitalité, de créativité, de mobilité et de résilience, une politique impliquant l'employabilité n'est pas exempte d'embûches .

Au départ , l'employabilité en soi ne peut qu'être saluée et devrait entraîner une adhésion sans réserve.

Les attentes sont cependant très vite ramenées aux réalités de la vie du monde du travail, à savoir :



- a) L'inégalité engendrée par l'effet de Mathieu ²⁰ : les plus capables profiteront plus des opportunités aux dépens des moins favorisés ;
- b) L'inégalité engendrée par l'effet Matilda ²¹ : la discrimination femmes-hommes ;
- c) L'inégalité engendrée par l'effet pygmalion : l'influence des préjugés et de la « première impression »... ²²

²⁰ L'effet Mathieu désigne de manière très générale ,les mécanismes par lesquels les plus favorisés tendant à accroître leur avantage sur les autres. Il fait référence à l'évangile selon Mathieu : « ...car on donnera à celui qui a et il sera dans l'abondance, mais à celui qui n'a pas ,on ôtera même ce qu'il n'a pas » Le principe de l'effet Mathieu est dû au sociologue américain Robert K.Merten.

²¹ L'effet Matilda désigne le déni ou la minimisation systématique de la contribution des femmes scientifiques à la recherche, dont le travail est souvent attribué à leurs collègues masculins. Principe posé par la militante américaine des droits des femmes Matilda Joslyn Gage.

²² Ou effet Rosenthal & Jacobson, selon lequel l'effet pygmalion est une prophétie autoréalisatrice qui provoque une amélioration des performances d'un sujet, en fonction du degré de croyance en sa réussite venant d'une autorité ou de son environnement. Le simple fait de croire en la réussite de quelqu'un améliore ainsi ses probabilités de succès. L'effet inverse est appelé effet « Golem » : il se traduit par une performance moindre et des objectifs moins élevés sous l'effet d'un potentiel jugé limité par une autorité.....

d) L'inégalité engendrée par l'âge : dès l'âge de 35 ans l'espérance pour davantage de possibilités de carrière auprès d'un autre employeur s'amenuise, et tend à disparaître entre 45 et 50 ans. Même en interne, les perspectives de carrières après 35 ans déjà semblent réduites. Pourtant, avec l'âge l'expertise augmente en principe.

e) Enfin, le paradoxe du management implique une contradiction entre l'investissement (en formation) pour l'entreprise et l'investissement au bénéfice du collaborateur, quitte à le faire pour la concurrence.

Pour ce dernier point Nele De Cuyper estime que la crainte n'est pas fondée, car généralement la reconnaissance pour la formation reçue, et donc l'investissement de l'employeur, se traduit par une certaine loyauté de la part de l'employé.

6.2.2. Le contrat psychologique

Les autres effets négatifs peuvent être neutralisés par l'établissement d'un nouveau contrat psychologique. Nouveau, car l'ancien n'est plus d'actualité. En effet, dans un système traditionnel, il est question d'offrir une stabilité d'emploi en échange de la loyauté. C'est la partie relationnelle du contrat traditionnel. L'aspect économique ou transactionnel est d'ordre économique : le travailleur est payé correctement s'il produit des prestations correctes.

Pour Nele de Cuyper, le nouveau contrat psychologique consisterait à offrir des chances de développement (davantage de formation) contre une plus grande flexibilité (moins de sécurité). Mais nous nous trouvons dans une phase de transition, et la disposition d'esprit nécessaire à ce « contrat » n'est pas encore vraiment présente.... A cet égard, il est utile de se référer également au nouveau contrat psychologique prôné par T. Wilthagen (voir infra) où il est notamment question d'une philosophie de sécurité mais plutôt orientée vers le travail en général qu'axée sur l'emploi, voire la fonction, et où la formation est davantage centrée sur le développement des compétences que vers une formation spécifique « intra-entreprise », enfin une offre de mobilité non seulement interne, mais également externe (cfr. Infra, « Talent exchange »).

6.3. Des exemples pratiques

6.3.1. Faire plus avec moins : la flexibilité horaire et spatiale au SPF Finances

Kurt Van Raemdonck²³ est confronté avec un problème d'effectif devenu presque classique : entre 1995 et 2020 les effectifs auront baissé de 44% en raison des départs à la retraite. Mais les missions restent. Pour palier à cette contrainte de ressources, il est décidé de procéder à une forte centralisation des fonctions. Ceci entraîne automatiquement un inconvénient majeur pour une grande partie du personnel qui doit passer une partie de son temps en déplacements. La direction a dès lors adapté son organisation du travail sur 4 points majeurs :

1. Une formation plus axée sur le développement des compétences ;

²³ Directeur Personnel et organisation au SPF Finances

2. Plus de possibilités de mobilité interne ;
3. Des conditions de travail plus adaptées à l'équilibre vie privée /vie au travail, à savoir
 - a) L'introduction du télétravail : 50% du personnel a adopté ce mode du travail, notamment parce que cela permet de ne pas passer une grande partie du temps sur la route et les embouteillages ;²⁴
 - b) Une plus grande autonomie permettant aux membres du personnel de choisir son horaire, et surtout de ne plus pointer.

Mais tout ce dispositif doit reposer sur une éthique essentiellement basée sur la

confiance....

6.3.2. De la mutation administrative à la mobilité assumée

Pour **Stephanie De Wulf** ²⁵, de l'Administration Flamande, et **Saskia De Beucker** ²⁶ de la ville de Louvain, la mobilité ne va pas de soi. Si l'employeur doit mieux communiquer sur les possibilités de carrières et donc aussi développer ces possibilités, il appartient aux membres du personnel de plus se prendre en charge et de partager la responsabilité des changements préconisés. Plus que toute autre chose, c'est bien la motivation qui importe, et « presque » davantage que les compétences... Ceci requiert une nouvelle approche de la part de l'employeur. Ainsi, à la ville de Louvain, ce ne sont plus les services qui gèrent les mutations, mais une entité au sein de la direction des ressources humaines. Celle-ci procède à une sélection des candidatures, comme pour les recrutements externes, mais c'est le membre du personnel qui prend l'initiative, et la DRH qui accompagne... C'est bien la même philosophie qui règne au sein de l'Administration flamande où la mobilité n'est pas une théorie. Elle fait partie d'une communication et d'un accompagnement appropriés et utilise des filières et des outils variés comme la ré-intégration, les stages d'expérience, les détachements temporaires de talents. Stephanie De Wulf souligne toutefois que la seule motivation ne suffit pas toujours, évidemment. Si les compétences de l'intéressé(e) ne rencontrent pas les besoins de l'organisation, l'accompagnement peut mener à une mobilité externe à l'organisation. A contrario, une politique positive et active de mobilité peut faciliter l'accès à une fonction sans disposer pour autant du diplôme nécessaire.

7. Leadership, organisation et flexisécurité

7.1. Introduction : l'organisation

Une **organisation statutaire** est construite essentiellement sur la base des niveaux de pouvoirs. Une organisation fonctionnelle est plutôt basée sur les niveaux réels de responsabilités. Mais les responsabilités peuvent toujours être délimitées en territoires fonctionnels. À ce stade, l'organisation ne reflète pas encore nécessairement les flux – logiques – d'informations, mais plutôt des territoires

²⁴ Le nombre de bureaux régionaux a diminué de 456 en 2010 à 172 en 2018, du fait de la centralisation

²⁵ Directrice de l'Agence de recrutement de l'administration Flamande

²⁶ Responsable du personnel de la Ville de Louvain

de responsabilités où les informations sont organisées en autant de sous-cultures. En outre, **l'organisation fonctionnelle** continue souvent de fonctionner de manière statutaire en termes physiques d'agencement de bureaux et de « distance » managériale. Ceci contribue au cloisonnement des informations.

Dans un souci d'augmenter les performances et l'efficacité de leur fonctionnement, la plupart des entreprises, du moins du secteur privé, ont établi un modèle d'affaires (*business model*) représentant les **macro-processus des activités de l'organisation**. Ceci est rendu d'autant plus nécessaire que les organisations ont dû s'ouvrir davantage à leur environnement, notamment « client ». En procédant de la sorte, les interfaces artificielles (ou « lamarckiennes ») sont supprimées ou du moins réduites entre les flux entrants et les flux sortants. Mais surtout, les connaissances nécessaires à la production des activités liées à la réelle mission de l'organisation deviennent plus transparentes dans un ensemble logique.

Enfin, beaucoup d'organisations ont cassé l'espace statutaire du travail en créant des espaces ouverts, non dédiés et **non stratifiés hiérarchiquement**. L'objectif n'est cependant pas toujours clair, sauf le souci d'économiser des coûts sur l'espace occupé. Mais il est évident que ce type de configuration du travail peut contribuer à mieux faire circuler l'information et que cela devrait prélude à l'émergence d'une nouvelle culture managériale mais laquelle et avec quel leadership ?

7.2.L'autorité 2.0 : quelle légitimité ?²⁷

Dans ce contexte, HRPUBLIC a invité **Alain ERALY**,²⁸ en tant que conférencier le 23 septembre 2016, afin de connaître son point de vue en matière d'autorité et donc de leadership, et d'évolution de ce concept entre les tendances « autonomistes » de « l'entreprise libérée » et les valeurs traditionnelles.

7.2.1.Introduction

Pour A.ERALY, il n'y a pas de collectif sans autorité, et si l'autorité n'a jamais été aussi précaire, elle reste tout aussi nécessaire que dans le passé. Il définit l'autorité comme l'exercice **légitime** d'un rôle et **d'un pouvoir hiérarchique** au nom d'une **institution** :

Légitime, car il faut être reconnu pour l'exercer ;

Un pouvoir : parce qu'il faut être en position d'intervenir lorsqu'il y a transgression de la norme ;

Au nom d'une institution : parce qu'il faut incarner un collectif, un intérêt supérieur qui transcende les intérêts personnels.

Mais pourquoi cette crise de l'autorité ? : les causes sont multiples. Une certaine répugnance à l'inégalité, le rejet de la position d'exception du « chef », le manque d'exemplarité, l'effacement de l'intérêt général, l'estompement des normes, le choc des intérêts personnels, l'individualisme...

²⁷ Cfr également Lo Guidice, HRSQUARE n° 14, janvier-février 2017

²⁸ Professeur à l'ULB, directeur du centre d'études des politiques et de l'administration publiques

7.2.2. Les différents types d'autorité

Il existe différents types d'autorité, ou de dérives d'autorité : Le leader autoritaire qui agit par la coercition, ou abuse de son pouvoir, divise pour régner. Le leader « non responsable » ou bureaucratique qui se cache derrière les règles ou se réfère systématiquement à son supérieur ; le leader qui négocie son autorité, le leader « discursif » qui ne peut pas trancher et passe tout son temps à essayer de convaincre ; enfin, le leader « empathique », sans doute trop, car il renonce à son rôle en jouant au « copain ».



7.2.3. La question difficile de la bonne distance

Comment trouver dès lors l'équilibre entre par exemple « l'autoritaire », le « copain », le « négociateur », le « bureaucrate » ?

Puisqu'il s'agit d'équilibre, la réponse de A. Eraly se trouve naturellement dans la bonne distance, et ce, dans trois dimensions :

Pour être au niveau de ses responsabilités, le leader doit pouvoir démontrer qu'il peut guider car il se situe à un niveau supérieur en matière de perspective, en d'autres termes, il doit pouvoir prendre de la hauteur pour avoir une vue d'ensemble. **C'est la distance cognitive.** Et non pas la supériorité intellectuelle...

Aussi difficile ou plus peut-être, c'est le respect de **la distance sociale** : à la fois démontrer une certaine empathie et rester suffisamment indépendant vis-à-vis de ses collaborateurs. Mais il s'agit d'une égale distance sociale vis-à-vis de chacun, ou l'équidistance comme condition de l'équité. Et non pas l'absence...

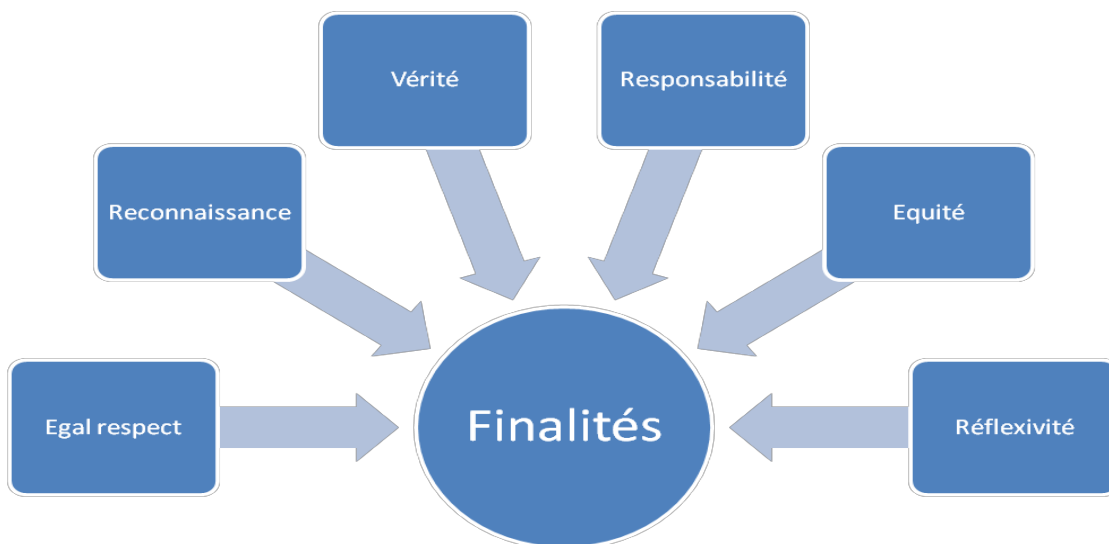
Enfin, **contrôler la distance affective** : il s'agit de la maîtrise de soi et donc de la gestion de ses émotions. Et non pas l'insensibilité....

7.2.4. Les valeurs de l'autorité en démocratie

Le leadership est d'abord une question de valeurs . Il s'agit pour le leader de les incarner, de les clarifier, les diffuser, de gérer les conflits de valeurs , et de les intégrer dans les outils de gestion.

La définition du bon leader se décline en 6 critères majeurs :

1. **L'égal respect** : toujours donner l'exemple et faire preuve d'humilité ;
2. **La reconnaissance** : une certaine qualité d'empathie et de respect ;
3. **Assumer la vérité et la réalité** : donner du feedback, même négatif,(cfr. Les évaluations des prestations) et accepter la critique ;
4. **Responsabilisation** : la responsabilisation est fondée sur l'autonomie, la clarification des attentes mutuelles et la reddition des comptes ;
5. **l'équité** : qui suppose une relation juste et cohérente entre les contributions et les rétributions.
6. **la réflexivité** : l'ouverture aux apprentissages individuels et collectifs, plus précisément, la capacité à s'ouvrir au regard critique de l'autre (les collègues, les consultants, les coaches) afin de modifier le regard que l'on porte sur soi même. Cette dernière valeur est particulièrement essentielle dans une société de connaissances ouverte à l'information et où l'apprentissage est continu à tous les niveaux. Cette prédisposition à développer des équipes ouvertes à l'apprentissage nécessite des compétences non seulement techniques mais aussi éthiques.



Le leadership suppose de reconnaître l'autre comme une fin et pas seulement comme moyen.

7.2.5. Réflexions sur « l'entreprise libérée »

Selon A.Eraly, l'autorité reste indispensable. Mais il faut pouvoir l'adapter à la nouvelle culture d'entreprise. Toutefois, il y a des limites : une entreprise « libérée » de sa hiérarchie suscite un certain nombre de questions :

Comment gérer l'autonomie individuelle versus l'autonomie collective ?

Comment sanctionner les transgressions de normes ?

Comment fixer un cadre général ?

Pour A.Eraly l'autorité reste donc nécessaire même dans un contexte dit « d'entreprise libérée », mais que pensent les adeptes de ce nouveau « système » de fonctionnement ?

▪ **Pour « l'entreprise libérée »²⁹**

Pour apprécier l'engouement dont les entreprises libérées jouissent aujourd'hui, il faut d'abord comprendre qu'elles contribuent à répondre à certains des besoins humains les plus fondamentaux : **l'autonomie, le respect et le développement personnel**. En ce sens, elles s'inscrivent dans un mouvement séculaire, voire millénaire, que résume bien les modèles de spirale dynamique de Graves, Wilber, ou Cowan & Beck. Selon la spirale dynamique, les individus, les organisations ou les civilisations peuvent accéder à des niveaux de conscience plus élevés, ce qui les amène à changer en profondeur certaines de leurs pratiques. C'est ainsi que l'on voit des pays s'émanciper de leur dictateur ou des entreprises rejeter la compétition interne et embrasser des pratiques collaboratives. De manière générale, et malgré des régressions évidentes ici et là, notre civilisation est probablement enfin en train de s'émanciper à la fois des règles trop rigides et d'un individualisme débridé qui nous ont mené au bord d'un gouffre écologique et sociétal. La philosophie de transformation des organisations qu'Isaac Getz a formulée à partir de ses observations de terrain représente donc à mes yeux une contribution importante pour favoriser cette nécessaire et indispensable évolution des consciences parmi les managers et les dirigeants.

Aujourd'hui, l'attrait naturel d'un nombre croissant pour les entreprises libérées est par ailleurs renforcé par plusieurs facteurs : la complexité de la gestion des organisations qui rend l'approche pyramidale et hiérarchique obsolète, le rejet plus marqué par les jeunes générations des formes d'autorités non légitimes, la révolution digitale ou encore la contagion des idéaux démocratiques au sein même des entreprises, comme le montre dans ses travaux la sociologue Isabelle Ferreras.

▪ **Contre « l'entreprise libérée »³⁰**

L'entreprise libérée, c'est un concept basé sur l'inutilité du management intermédiaire et des fonctions supports, symbolisé par l'expérience française de Favi. Cette réduction de ligne hiérarchique semble celle de trop. Elle se légitime sur l'engagement du salarié et se traduit en fait sur la durée par un sur-engagement, l'entreprise ayant perdu entre autres le rôle de régulation des managers. Ce sur-engagement a pour conséquence des risques de burn-out et de stress. On a remplacé un modèle managérial par un autre.

²⁹ Interview de Laurent Ledoux, ex président du SPF Mobilité et Transport par « the catalyst transformation », janvier 2018

³⁰ Loïc le Morlec, spécialiste en organisation

7.3. Développements sur le management et l'organisation

L'autorité reste donc nécessaire mais elle doit s'adapter au nouveau monde du travail... Les entreprises s'inscrivent historiquement dans un modèle organisationnel rigide, très structuré, pyramidal et bureaucratique où la hiérarchie tient un rôle central. Or l'environnement économique et social d'aujourd'hui requiert une adaptation permanente à des fluctuations et événements difficilement prévisibles.

Le travail connaît une mutation profonde ces dernières années. Le fautif est à chercher en partie du côté de la transformation numérique des entreprises et plus globalement la digitalisation de l'économie et des relations sociales. L'entreprise peut difficilement fonctionner sur les mêmes modèles avec un contexte concurrentiel exacerbé qui nécessite innovation, agilité, réactivité.

Fini l'époque où la productivité se mesurait au nombre de tâches répétitives effectuées (même si certains secteurs fonctionnent encore sous ce modèle). Aujourd'hui, l'accroissement des compétences est au cœur des stratégies RH. Des compétences pour rendre les collaborateurs autonomes dans leurs métiers pour atteindre leurs objectifs. Même si le taylorisme dans les entreprises n'est pas si éloigné que ça (et encore bien présent dans... les services), les organisations changent. Pour preuve, il suffit d'observer l'essor du travail collaboratif.

Plusieurs modèles proposent une refonte totale (ou partiel) de l'organisation du travail et du système de management :

l'entreprise 2.0 : mise en avant du **travail collaboratif** et du partage pour plus d'efficacité et d'agilité.

la méthode ROWE : l'unité de mesure du travail est revue. Les collaborateurs sont libres d'organiser leur temps de travail. La rémunération ne repose plus sur le taux horaire mais sur **le résultat**.

l'entreprise libérée : le concept repose sur **la suppression de la pyramide hiérarchique** en transmettant le pouvoir de décision aux collaborateurs

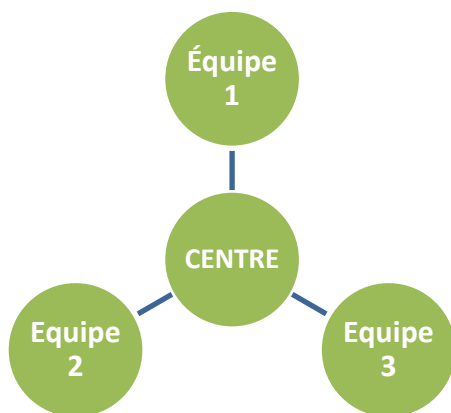
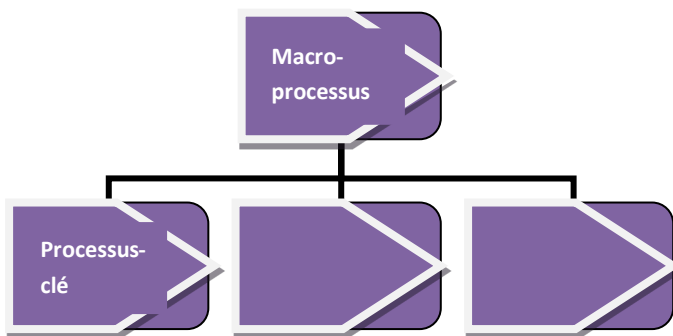
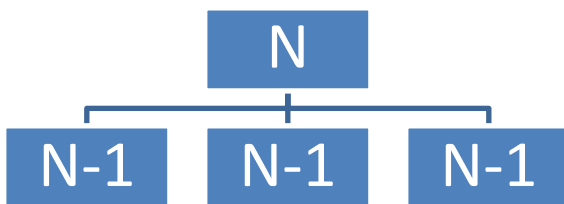
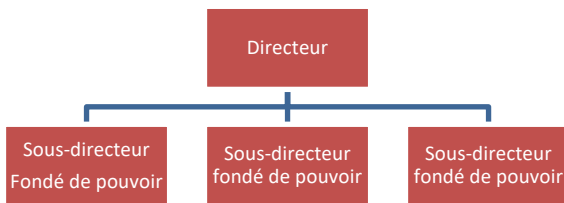
l'holocratie : là aussi le pouvoir est confié aux salariés. Ce modèle va plus loin en remettant en cause l'existence des services : ils sont remplacés par des cercles composés de collaborateurs. Chacun possède un ou des rôles identifiés. Les membres d'un cercle partagent le même but³¹

L'autorité ou du moins la chaîne de commandement traditionnelle (top down, ou verticale) est de plus en plus remise en cause dans le nouveau monde du travail. Dans un contexte de flexibilité où l'on demande davantage d'autonomie et où l'information n'est plus le pouvoir, quel peut-être le rôle de l'encadrement ou du management en général ? On ne peut se limiter à « résumer » la solution en affirmant que le manager est passé du « chef » au statut de « coach »...

Il est certain que les organisations sont en pleine mutation, non seulement en matière de culture où cela prend forcément du temps mais également en matière de structure :

³¹ Manager GO ! mai 2017

Les étapes de l'évolution organisationnelle



Organisation statutaire fonctionnelle :

- Grades
- Diplômes
- Carrières planes, à l'ancienneté
- Cloisonnement statutaire
- **Management « militaire » (Fayol)**
- Coordination et contrôle de tâches fragmentées et répétitives ((Taylor)

Organisation fonctionnelle

- Titre-responsabilité
- Compétences
- Carrière fonctionnelle
- Cloisonnement fonctionnel
- **Management « responsable »**
- Tâches basées sur une définition de fonction
- Objectifs , délégation contrôlée,

Organisation processus-fonctionnelle

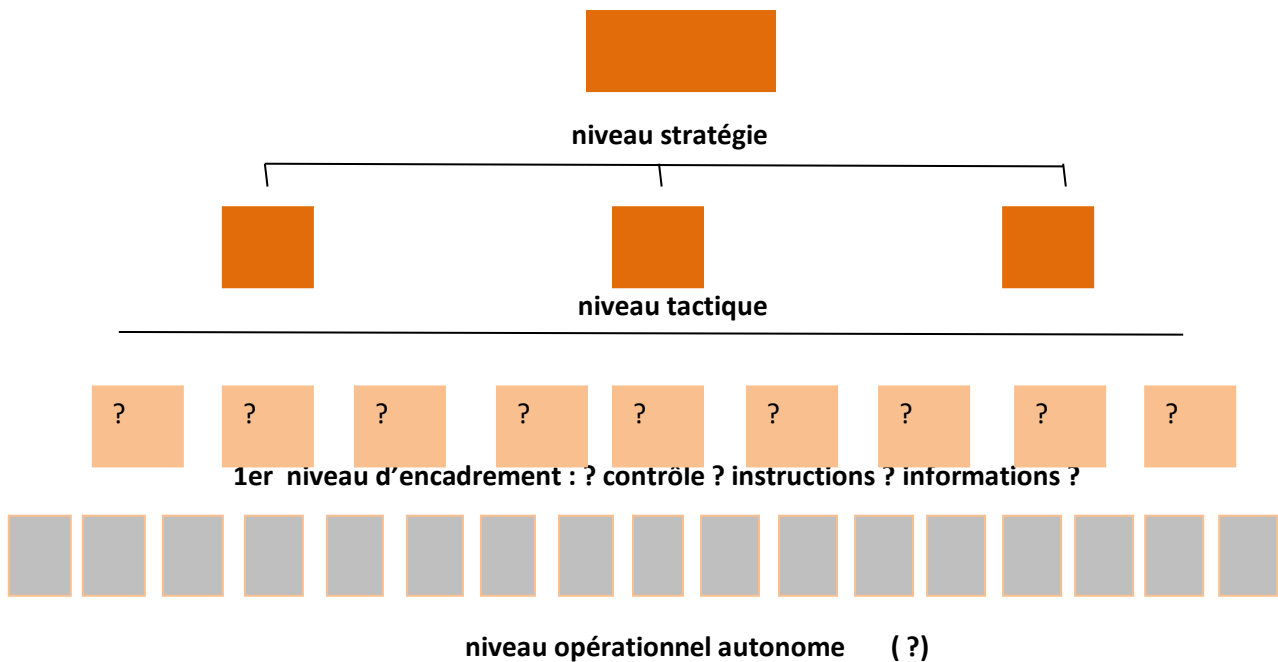
- Macro-processus
- Processus-clé-fonctions
- Processus fonctions
- Fonctions transversales-processus transversaux
- compétences-clé
- documentation par processus
- **management par projets**

Organisation en réseau

- Autonomie en temps, espace, et contenu ;
- Partage des savoirs et apprentissage organisationnel ;
- **Management collaboratif ;**
- Culture de la confiance ;
- Culture de l'innovation

Il s'agit bien entendu de schémas de structure d'organisation, mais force est de constater que les organisations en mutation se situent généralement et à différents degrés entre la structure fonctionnelle et la structure en réseau, en cumulant les différentes caractéristiques selon les circonstances et les métiers...il s'ensuit que les types et cultures de management se superposent, parfois à titre expérimental ou transitoire.

Cette approche multidimensionnelle est frappante : il suffit de voir l'évolution d'un management « tayloriste », basé sur le contrôle et la supervision, vers un management relationnel mettant notamment l'accent sur le leadership situationnel, et pénétrant à présent dans la sphère du « neuromanagement » avec la « gestion des préférences cérébrales » ainsi ce que l'on appelle l'intelligence collective. Ce phénomène n'entraîne pas seulement la nécessité d'élargir les compétences et les connaissances, mais crée aussi de nouvelles fonctions de soutien, comme les « coachs ». Ceci étant, la mutation organisationnelle vers des structures en réseau où l'information circule hors des traditionnelles chaînes de commandement pose un certain nombre de question en termes de leadership en général, mais aussi et surtout sur l'existence et la survie de l'encadrement moyen :



8. Etat de la situation en Europe³²

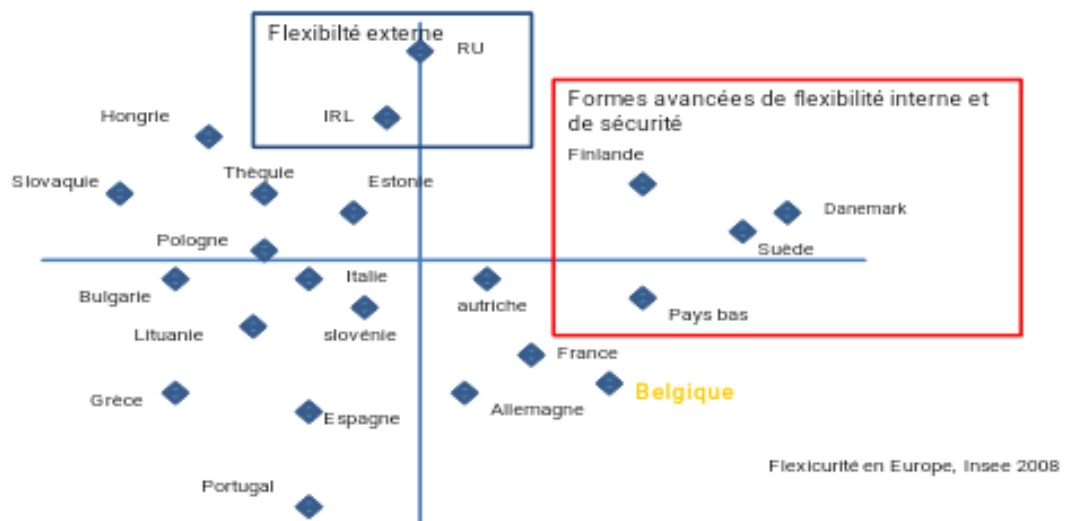
En général

il est possible de procéder à des essais de classification des pays européens. L'élaboration des deux derniers rapports de la Commission sur l'emploi en Europe² a permis de tester la robustesse d'une telle typologie. Dans le rapport 2006, les variables intervenant dans l'analyse sont relatives au degré de protection de l'emploi

³² Christine Charpail, DGEFP, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et Olivier Marchand, Insee.

(indicateur EPL de l'OCDE), au système d'indemnisation-chômage, à la formation tout au long de la vie et au système fiscal. Dans le rapport 2007, il s'agit principalement de variables relatives à la flexisécurité interne ou fonctionnelle, c'est-à-dire à des questions touchant à la mobilité, à la durée ou à l'organisation du travail au sein de l'entreprise. Mais de façon remarquable, il apparaît que la classification mise en évidence en 2006 est largement confirmée en 2007. Ressortent, de façon nette, le groupe des pays nordiques (Danemark, Finlande, Suède ainsi que les Pays-Bas), celui des pays anglo-saxons (Royaume-Uni, Irlande),

Classification des différents régimes de flexicurité dans l'UE



www.hrpublic.be

celui des pays dits « continentaux » (Autriche, Allemagne, France, Belgique), celui des pays dits « méditerranéens » (y compris le Portugal) et enfin celui des pays d'Europe centrale et orientale. Sur les 18 pays analysés les deux années, seules l'Italie et la Grèce ne se retrouvent pas dans les mêmes groupes en 2006 et 2007.

Les auteurs du rapport identifient ainsi différents régimes ou systèmes socio-économiques se caractérisant par des combinaisons de politiques et d'institutions qui forment des ensembles cohérents. Mais ces « modèles » doivent être davantage considérés comme des « idéaux-types » que comme des sociétés réelles, car en pratique il existe une certaine hétérogénéité à l'intérieur de chaque groupe de pays et car chacun de ces pays présente des caractéristiques hybrides empruntées aux différents « modèles ». Deux régimes se distinguent par de bonnes performances en matière d'emploi et de chômage : le « libéral » (ou anglo-saxon) et le « nordique », au contraire des régimes des pays continentaux, du sud ou de l'est. Le groupe des pays nordiques (avec les Pays-Bas) se situe nettement du côté des valeurs élevées selon le premier axe de l'analyse en composantes principales

Cet axe s'interprète comme significatif des « formes avancées de flexibilité interne et de sécurité » (aménagements flexibles du temps de travail et travail de week-end, autonomie dans le travail et organisations qualifiantes,...), associées à des efforts importants en matière de politiques d'emploi, actives ou passives, et en matière de formation tout au long de la vie, ainsi qu'à des taux de pauvreté peu élevés et de bonnes conditions de travail. Au total, il s'agit de pays qui semblent avoir trouvé, par la voie de la négociation, des formes de compromis acceptables à la fois de la part des employeurs et de la part des salariés.

Le groupe des pays anglo-saxons (Royaume-Uni, Irlande) ressort quant à lui selon le deuxième axe de l'analyse, qui s'interprète comme un axe de flexibilité externe : la mobilité professionnelle y est en effet très intense. Alors que le premier « modèle » reposait sur l'existence de coûts budgétaires importants liés aux politiques d'emploi ou de formation professionnelle mises en oeuvre, celui-ci a pour contrepartie de plus fortes inégalités de revenus et des taux de pauvreté au travail élevés.

À l'opposé de ces deux groupes, apparaissent les pays d'Europe centrale et orientale, ainsi que ceux du sud : Italie, Espagne et Portugal ; enfin, en position intermédiaire, les pays dits continentaux : Allemagne, Autriche, France et Belgique.

Dans un rapport publié pour la Commission européenne, André Sapir³³ a classé les modèles sociaux européens en quatre catégories :

- Le modèle méditerranéen (Italie, Grèce, Espagne) : les dépenses sociales sont concentrées sur les retraites des personnes âgées et la protection de l'emploi ainsi que les régimes de retraites anticipées – inefficace à la fois au niveau de la création d'emplois et de la lutte contre la pauvreté.
 - Le modèle continental (Allemagne, France, Luxembourg) : système basé sur les cotisations, allocations chômage, retraites pour les personnes âgées et haut degré de protection de l'emploi – efficace pour la lutte contre la pauvreté mais inefficace pour la création d'emploi.
 - Le modèle anglo-saxon (Irlande, Royaume-Uni, Portugal) : de nombreux emplois faiblement rémunérés, paiements liés à un emploi régulier, mesures d'activation et faible degré de sécurité de l'emploi – relativement efficace pour la création d'emplois mais inefficace pour la lutte contre la pauvreté.
 - Le modèle nordique (Danemark, Finlande, Suède et les Pays-Bas et l'Autriche) : importantes dépenses concernant la sécurité sociale et taxes élevées, faible protection de l'emploi mais très bonnes conditions de travail – efficace pour la création d'emplois et la lutte contre la pauvreté.

De fait, chaque pays présente un exemple de fonctionnement du marché du travail qui a sa propre cohérence et se fonde sur des compromis spécifiques. Ceci montre bien les limites d'une approche purement quantitative et unidimensionnelle de la flexisécurité, qui doit nécessairement être enrichie de facteurs institutionnels, sociétaux, culturels...³⁴

³³ Think tank Bruegel, édité par Euractiv.

³⁴ Ibidem, Christine Charpail de l'Insee

Le modèle Danois³⁵

Le Danemark illustre ainsi un cas très particulier de flexisécurité dans le groupe des pays nordiques.

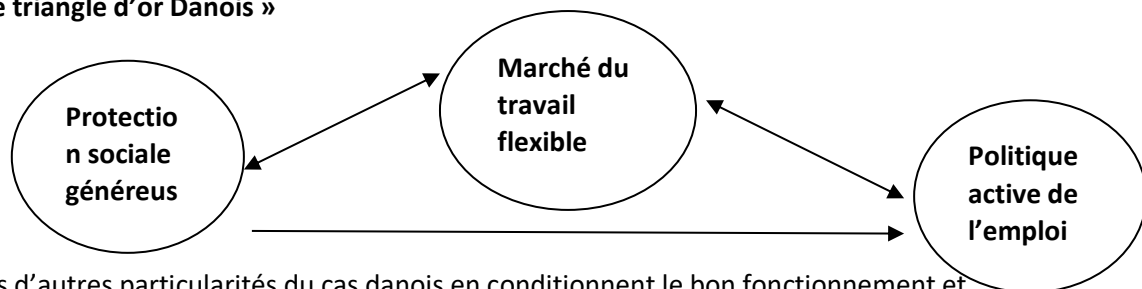
Dans une vision restreinte, l'essentiel de la flexisécurité à la danoise est représenté par ce que certains auteurs ont dénommé le « triangle d'or danois » :

Un premier circuit permet de passer rapidement de l'emploi au chômage puis du chômage à l'emploi du fait d'une protection de l'emploi relativement faible qui favorise les sorties de l'emploi mais aussi les embauches, et du fait d'une indemnisation de chômage généreuse, en particulier pour les titulaires de bas revenus.

Lorsque le séjour au chômage s'allonge, un second circuit se met en place, mobilisant des politiques actives pour faciliter le retour à l'emploi. Il s'agit donc, selon ce schéma, d'un système d'emploi combinant un faible niveau de réglementation avec un niveau élevé d'assistance et de prise en charge financière des personnes privées (temporairement) d'emploi par la collectivité.

Les restrictions intervenues au cours des dernières années ont consisté à cet égard moins à diminuer les prestations qu'à renforcer les liens entre les droits à l'indemnisation et l'activation des demandeurs d'emploi (obligations mutuelles).

« Le triangle d'or Danois »



Mais d'autres particularités du cas danois en conditionnent le bon fonctionnement et expliquent que sa transposition à d'autres pays comme le nôtre soit peu envisageable, au moins à court ou moyen terme. Il s'agit notamment d'une très grande tradition de dialogue social entre des responsables d'entreprises, très souvent petites ou moyennes, et des syndicats puissants (80 % des salariés danois sont syndiqués) fortement impliqués dans la vie de l'entreprise et le contrôle du fonctionnement du marché du travail à tous les niveaux (national, branche, entreprise). Ce qui facilite la conclusion d'accords acceptables par les deux parties.

Ensuite, la population danoise bénéficie d'un haut niveau de qualification, entretenu par des politiques très actives de formation professionnelle continue, largement prise en charge par les employeurs, ce qui favorise l'adaptabilité de la main-d'oeuvre et donc la mobilité interne à l'entreprise ou externe. Interviennent également dans le système les acteurs locaux qui organisent et

³⁵ Ibidem, Christine Charpail

Source : Dares, B Gazier, « Flexibilité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », Travail et Emploi, n° 113, janvier-mars 2008.

facilitent, à leur niveau, les transitions professionnelles. Le développement des compétences a ainsi été encouragé par un système de rotation des emplois qui permet aux travailleurs de se former pendant que des chômeurs les remplacent temporairement.

L'objectif n'est plus seulement de favoriser embauches et licenciements mais d'introduire aussi de la flexisécurité interne ou fonctionnelle. La liberté de rupture du contrat de travail au Danemark est quand même encadrée, du fait d'un certain nombre de règles limitant les possibilités des responsables d'entreprise d'agir de façon arbitraire, du fait aussi d'une obligation en quelque sorte morale de s'accorder entre employeurs et syndicats.

Un difficile équilibre entre flexibilité et sécurité

1°. **Danemark** : Le modèle Danois semblerait être en crise, même s'il recueille toujours un large consensus et si les travailleurs danois sont devenus plus flexibles et prennent vraiment des risques. La durée des indemnités a été réduite de 4 à 2 ans, et les conditions d'accès sont devenues moins favorables (52 semaines de travail au préalable, au lieu de 26). *«En fait le modèle s'est déséquilibré avec des employeurs qui cherchent à tirer le poids de la balance vers plus de flexibilité et les syndicats vers plus de sécurité... »*³⁶³⁷

A noter qu'au Danemark comme en Suède, il n'existe pas de salaire minimum légal.

2°. **Royaume-Uni** : Si le taux d'emploi n'a jamais été aussi élevé (74,6% en 2016), la hausse des revenus a en revanche ralenti. Par ailleurs, la part des travailleurs à temps partiel – qui ne trouvent pas de d'emploi à temps plein- reste bien au-dessus de la moyenne sur le long terme (1 sur 4 emplois). Enfin, on observe une augmentation significative du nombre de travailleurs indépendants.³⁸

3°. **Pays-bas** : L'accord social sur la flexisécurité date de 1996. Les experts estiment que la part de l'emploi flexible était en 2016 d'un travailleur sur trois ,y compris les travailleurs indépendants qui représentent à eux seuls 10% des actifs occupés.En outre, le travail à temps partiel est courant à tous les niveaux de qualification.Un travailleur flexible sur quatre en 2012 n'avait pas accédé, quatre ans plus tard , en 2016, à un emploi stable. A côté des CDD et de l'intérim classique, on a vu apparaître le « payrollling » , c'est-à-dire la gestion par des entreprises spécialisées de salariés sélectionnés et dirigés par des entreprises utilisatrices. Ou encore le « contracting » , la sous-traitance à une

³⁶ Interview du prof.Joergen Goul Andersen de l'Université d'Aalborg, dans le Figaro du 26.6.2017

³⁷ Exemple de conditions d'un emploi « raisonnable » : un salarié compétent en matière de marketing et informatique habitant Copenhague est victime après plus de 25 ans d'une restructuration opérée auprès d'un armateur danois important. Il bénéficie d'une indemnité de chômage élevée et d'une formation mais doit accepter un emploi proposé dit raisonnable : il est envoyé au Groenland pendant 1 an. Après cette période relativement éprouvante, il décide de s'établir comme consultant indépendant à Copenhague. Cette dernière issue semble toutefois positive

³⁸ The Gardian, le 15.2.2017

entreprise responsable de la fourniture de la main-d'œuvre et de la réalisation simples de production.³⁹

4°. **Allemagne** : Un travailleur sur cinq exerce actuellement une activité dite atypique. Les activités atypiques se sont considérablement développées après les lois de libéralisation introduites par les réformes Hartz en 2005. Les mini-jobs représentent 20% des emplois (dont 2/3 sont des femmes), les temps partiels de moins de vingt heures, 13,4%, les travailleurs indépendants 10,2% dont la moitié sont des auto-entrepreneurs, les intérimaires 2%. Ces travailleurs échappent aux syndicats et donc aux augmentations salariales liées aux conventions collectives. Mentionnons encore les fameux « clickworkers », ou ces nouvelles formes de travail collaboratives proposées par les plates-formes en ligne, qui mettent en relation donneurs d'ordres et indépendants du monde entier en dehors de toute réglementation. Mais le taux de chômage se situe à 5,6%.⁴⁰

Quelques considérations :⁴¹

Un taux d'emploi élevé et un taux de chômage faible sont les indicateurs clés de performances dans le débat sur la flexicurité. Cependant, ce ne sont généralement pas de bons indicateurs de réussite de la création d'emploi. C'est particulièrement vrai pour les Pays-Bas, présentés comme l'un des principaux exemples de réussite de la flexicurité. En effet, si les taux d'emploi et de chômage néerlandais sont favorables, c'est en particulier en raison d'une forte proportion d'emplois à temps partiel (actuellement proche des 50 %) : lorsqu'il est calculé en équivalents temps plein, le taux d'emploi néerlandais s'avère en fait similaire au taux allemand et en dessous de celui de pays comme l'Espagne, la France ou la Grèce. Ainsi, bien que les Pays-Bas soient une réussite en ce qui concerne le partage des heures de travail disponibles, ce pays n'est pas le champion de la création d'emplois (équivalent temps-plein) supplémentaires. Le Danemark, avec un temps partiel supérieur à la moyenne (24 % comparativement à la moyenne européenne de 17 %) partage ces mêmes caractéristiques – bien que dans une moindre mesure.

9. Droit social et flexibilité + sécurité

9.1 Analyse générale

Notre pays se caractérise jusqu'à présent (statistiques 2015) 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. Donc peu de mobilité externe. Cette approche se traduit par des carrières et 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. Les jeunes se retrouvent plus souvent dans des emplois temporaires que les travailleurs âgés. (Itinera) Selon Ton Wilthagen,

³⁹ « Le Monde », 14.6.2017

⁴⁰ Le Monde, septembre 2017

⁴¹ Maarten Keune et Philippe Pochet, dans la Revue de l'Ires, avril 2009, ed. I.R.E.S., p.106 et suiv.

une politique de flexicurité pourrait être mise en œuvre de façon adéquate pour stimuler la participation des plus âgés au marché du travail.

Notons toutefois l'appréciation de l'OCDE (agence Belga 6.2017) « la Belgique est un des champions dans la qualité du revenu d'activité grâce à un salaire moyen relativement élevé et à une faible inégalité. Elle dépasse également la plupart des autres pays avec un niveau plus faible d'insécurité du marché du travail et un écart moins marqué entre le revenu d'activité des hommes et des femmes ». (taux de chômage 1^{er} trimestre 2017 : 7,6% , - mais 15,6% Région BXL, 4,9% région flamande, et 10,7% ,région wallonne ;zone Euro : 9,1%)

Enfin, en ce qui concerne l'égalité de traitement hommes-femmes, citons les derniers chiffres de l'Agence Belga (168.2017) selon lesquels le nombre de pères ayant pris un congé parental a été multiplié par 14, soit 30% de l'ensemble des congés parentaux. En 2000, 91,2% des congés parentaux étaient pris par les mères...(NDLR)

9.2.La réforme du droit du travail

La réforme du droit du travail mise en oeuvre par la loi Peeters consiste en fait à confirmer, consolider , adapter , développer ou même simplifier un certain nombre de mesures existantes déjà dans l'arsenal de la flexibilité, dans les domaines du temps de travail (annualisation) , des congés,(épargne-carrière, don de jours de congé...) du développement en matière de formation permanente, de l'organisation du travail(télétravail, travail à temps partiel, d'encadrement du travail intérimaire en CDI.., et enfin de l'aide à l'emploi via le regroupement d'employeurs. On ne peut que saluer cet éventail de mesures qui, espérons-le, bénéficieront tant à l'employeur qu'aux travailleurs.

9.3.Flexibilité et autonomie dans l'administration publique

Un décret du 21 octobre 2016 vise à permettre un meilleur équilibre travail/vie privée.

Son objectif ? Augmenter la flexibilité dans le travail des fonctionnaires fédéraux et leur permettre ainsi de mieux partager leur temps entre leur famille et le temps de travail. Outre des mesures visant à faciliter la mobilité interne, le décret prévoit :

L'amélioration du télétravail. Ce type de fonctionnement est déjà plébiscité par les agents du fédéral. Il sera d'autant plus facilité, notamment via le travail dans des bureaux satellites disséminés un peu partout sur le territoire. Les travailleurs y auront accès à tous les outils dont ils ont besoin pour travailler (bureau, Internet, ordinateur...), et cela plus près de chez eux, élargi et limité à maximum 3/5 e du temps contractuel.

Introduction d'un nouveau type de contrat à temps partiel. Il s'agit d'une première dans la fonction publique. Les fonctionnaires pourront être embauchés via un régime de travail à 90 %. "*Pour, entre autres, le membre du personnel isolé avec (jeunes) enfants*", précise le cabinet du ministre.

Plus de facilités lors d'absences pour des soins. Il n'est pas toujours facile, lors d'une maladie grave dans la famille par exemple, d'assurer au niveau professionnel tout en prenant soin d'un proche. L'arrêté royal rend donc le congé pour assistance possible pour tous les membres du personnel ou encore une mini-interruption de carrière pour des parents dont l'enfant est malade.

"Le but est de limiter les problèmes psychosociaux tels que le stress et l'épuisement professionnel et de maintenir les employés plus longtemps au travail, et avec plus d'enthousiasme", conclut le cabinet de M. Vandeput.

10. Synthèse et conclusions générales :

10.1.Synthèse générale

Reprenons le schéma référentiel du prof. Pichault :

Référentiel traditionnel	Référentiel émergent
Carrière	parcours
Ancienneté	zapping
Structure	projet
Employeur	intermédiaire
Cadre juridique	Innovation managériale
Agents	talents

Et ajoutons l'approche suivante pour tenir compte des différents témoignages et exemples décrits plus haut. Nous obtenons ainsi une vue assez globale des mutations en cours et des questions qu'elles posent. Pour encore cité le prof. Pichault, »le service public peut, en l'espèce, jouer un rôle **avant-gardiste** tout en mettant les **balises nécessaires**. Ce secteur fait également face à des enjeux de flexibilité et doit pouvoir trouver des solutions sans renier sa culture.... »

Schéma et synthèse des mutations en cours en matière de flexicurité

	Configuration traditionnelle	Nouvelles configurations	interrogations
Organisation & réglementation	structure	Projets/réseau	Stabilité, loyauté, Confidentialité ?
	Espace/temps fixe	Espace/temps flexible	Espace-temps privé ?
	Garantie contractuelle	Promotion de l'employabilité	Comment et pour qui ?

	Employeur unique	Plateforme/diversité d'employeurs	Sécurisation des parcours ?
	Règlement du travail	Ethique (1)	Quelles valeurs ?
Management & culture	Chaîne de commandement/contrôle	Autonomie et confiance	Étendue de l'autonomie ? lien de subordination ?
	Management hiérarchique	Management collaboratif	Quel nouveau rôle du management ?
	Carrières fonctionnelles prédéfinies/cloisonnées	(auto) gestion des talents/mobilité(2)	Liens avec l'éducation ? apprentissage ?
	Statut	« égal respect » (3)	Quel leadership ?

(1) Appartient tant à l'organisation qu'à la culture d'entreprise

(2) Idem . Mobilité(s) interne(s) et externe(s) (détachement, par ex.)

(3) Cfr. A.Eraly

Mais la flexibilité –sécurité n'est qu'une dimension du nouveau monde du travail (NWOW), elle est démultipliée par la numérisation du travail qui notamment efface progressivement tous les repères traditionnels. Les mutations sont en cours, mais quelles sont les perspectives ?

10.2. Conclusions (L.Cooremans)

Le terme flexisécurité (ou flexicurité, en anglais flexicurity) est composé des mots flexibilité et sécurité et définit un système d'organisation du marché du travail qui cherche à concilier une plus grande flexibilité au niveau de la main-d'œuvre, et une plus grande sécurité ou protection de l'emploi au niveau des salariés.

Ce vocable aux sens multiples vise de façon générale à désigner la conciliation d'objectifs de flexibilité recherchés par les employeurs, et d'objectifs de sécurité attendus plutôt par les salariés: c'est devenu le levier majeur de la stratégie affichée par les pays de l'UE lors du sommet de Lisbonne (2000/ puis révisé en 2005).

Nous avons vu tout au long des activités que nous vous avons proposées en 2016 comment la flexisécurité est abordée et/ou déclinée dans les organisations publiques.

Le thème de la flexisécurité que nous avons choisi comme fil conducteur en 2016 était une suite logique du thème NWOW (New Ways Of Working) exploré en 2015 et annonçait déjà les thèmes digitalisation (2017) et VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté) de 2018.

Nous évoluons dans un environnement changeant et la meilleure façon de s'y adapter est d'être agile c'est-à-dire de s'adapter rapidement aux évolutions et de développer ses compétences pour assurer son employabilité.

10.3. Remerciements

HR Public tient à remercier particulièrement **Philippe Lenaerts** qui a pris en charge la rédaction du rapport "Flexisécurité" ainsi que toutes les personnes qui ont participé à la relecture du rapport, à savoir **Fabienne De Mortier, Sonia Mendoza, Muriel Charlot**.

Nous remercions vivement les conférenciers universitaires, à savoir les professeurs **François Pichault(Ulège) Ton Wilthagen (Université de Tilburg), François Oriane (ULiège), Alain Eraly (ULB), Nele De Cuyper (Universiteit Leuven)**, ainsi que les intervenant(e)s **Fabienne De Mortier, Stephanie De Wulf, Saskia De Beucker, Malvina Govaert, Sonia Mendoza, Muriel Charlot, Kurt Van Raemdonck, Bart Mortier**, qui par leurs témoignages ont remarquablement bien éclairé et complété les exposés académiques.

Enfin, deux derniers vifs remerciements à l'attention du Professeur **François Pichault** pour sa préface magistrale, et **Christophe Lo Guidice** qui a accompagné le programme tout au long de l'année et dont les articles dans HRSQUARE ont contribué à la rédaction de l'ouvrage.