



## **Tracer les parcours de la flexicurité dans l'Union européenne**

Ton Wilthagen

Université de Tilburg  
Flexicurity Research Programme

[wilthagen@uvt.nl](mailto:wilthagen@uvt.nl)

[www.tilburguniversity.nl/flexicurity](http://www.tilburguniversity.nl/flexicurity)

Téléphone : 00-31-13-466 2473

Mars 2008

Mots clés :

Flexicurité, Stratégie européenne pour l'emploi, partenaires sociaux, relations professionnelles, négociation

Résumé

Ce document propose une méthode pratique, étape par étape, permettant aux gouvernements nationaux et aux partenaires sociaux de tracer leur propre parcours national vers la flexicurité, dans le cadre décisionnel récemment établi par l'UE en la matière, qui inclut un ensemble de principes communs et des parcours différents vers la flexicurité. Son idée centrale est d'établir des jeux à somme positive dans lesquels il n'y aurait pas simplement un gagnant et un perdant.

## **Table des matières**

1. Introduction 2

2. Le besoin de flexicurité 3

3. Sur la diversité des parcours à suivre 5

4. Comment tracer votre propre parcours vers la flexicurité 6

Étape 1: Déterminer votre point de départ 7 Étape 2 : Choisir l'orientation de votre parcours 9 Étape 3: Identifier les démarches concrètes sur votre parcours 10 Étape 4 : Examiner de manière pratique votre parcours vers la flexicurité 12 Étape 5 : Fixer un agenda de la flexicurité 13 Étape 6 : S'accorder sur le suivi et l'évaluation (étape finale qui ne l'est pas réellement) 14

5. En matière de conclusion 14

Annexe : Parcours et étapes vers la flexicurité 16

## 1. Introduction

Les individus ne sont pas seuls à suivre leur propre parcours et à connaître les contraintes et les perspectives de la diversité des parcours suivis en ce qui concerne l'impact des préférences, des choix et des comportements antérieurs sur les options et les possibilités futures. Les systèmes nationaux – les pays de l'UE – suivent également leurs pistes spécifiques sur la base de leurs réalisations ultérieures, ainsi que des contextes et des réponses institutionnels spécifiques. Ce document est centré sur les parcours que pourraient tracer les pays de l'EU pour établir un nouvel équilibre plus rentable entre, d'une part, la flexibilité du marché du travail et, de l'autre, la sécurité<sup>1</sup>. Cette recherche d'un nouvel équilibre (dynamique), facilitant et renforçant l'adaptabilité et la capacité de faire face au changement, chez les individus comme dans les entreprises, a reçu l'appellation de « flexicurité ». Le concept de flexicurité a reçu beaucoup d'approbations *et* de critiques après être devenu un concept clé de politique générale au sein de la Stratégie européenne pour l'emploi, telle qu'elle a été documentée, en particulier, par l'adaptation de Principes communs sur la flexicurité par le Conseil européen en date du 5 décembre 2007<sup>2</sup>, le rapport et les résolutions sur la flexicurité adoptés par le Parlement européen le 29 novembre 2007<sup>3</sup>, l'analyse commune du marché du travail et de la flexicurité présentée par les partenaires sociaux européens le 18 octobre 2007<sup>4</sup>, la Communication de la Commission européenne sur la flexicurité en date du 27 juin 2007<sup>5</sup> et le très controversé Livre vert sur la modernisation de la législation du travail publié le 22 novembre 2006<sup>6</sup>. Tout compte fait, un cadre décisionnel européen a maintenant été plus ou moins établi, et il me semble qu'il est temps de faire fonctionner la flexicurité de manière convenable et constructive. Cela implique que les gouvernements nationaux et les partenaires sociaux jouent pleinement le jeu. La question qui sera traitée dans cette contribution est la suivante : comment les États membres de l'UE peuvent-ils progresser vers la flexicurité, étant donné leurs positions de départ différentes, et comment peuvent-ils parvenir à une progression en commun ? Dans la section suivante, j'évoquerai en détail la nécessité des politiques de flexicurité et l'importance que revêt à cet égard la diversité des parcours à suivre. J'aborderai ensuite le problème du point de vue de chaque État membre : comment tracer votre propre parcours vers la flexicurité ? Je tenterai enfin de proposer un guide pratique sur la base du rapport du Groupe d'experts européen sur la flexicurité<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Ce document est basé sur une version révisée du rapport du Groupe d'experts européen sur la flexicurité, « Flexicurity parcours : Turning hurdles into stepping-stones », publié le 27 juin 2007. L'auteur a été un membre de ce groupe d'experts, dont il a aussi été le rapporteur. Toutefois, cette contribution spécifique n'a été rédigée ni pour le compte de ce groupe ni pour celui de la Commission européenne, et elle ne reflète donc pas nécessairement leurs opinions, mais seulement celles de l'auteur. Ce dernier exprime cependant sa gratitude aux membres du Groupe d'experts et au personnel de la Commission qui a apporté sa contribution aux idées et aux formulations du rapport de ces experts.

<sup>2</sup> 16201/07, SOC 523 ECOFIN 503.

<sup>3</sup> 2007/2209(INI).

<sup>4</sup> « Key challenges facing European labour markets. A joint analysis of the European social partners », à consulter sur <http://www.etuc.org/a/4119>.

<sup>5</sup> COM(2007)0359).

<sup>6</sup> COM(2006) 708 final.

<sup>7</sup> Voir note 1.

## 2. Le besoin de flexicurité

Au cours des dernières décennies, la manière de vivre et de travailler des citoyens européens a subi des changements considérables. Les pressions concurrentielles et le rythme du changement structurel se sont intensifiés, cela étant également dû à l'émergence progressive d'un marché interne au sein de l'Union européenne<sup>8</sup>. Quatre facteurs essentiels peuvent être soulignés : le rythme rapide de l'intégration économique internationale ; le développement accéléré des technologies nouvelles, notamment dans les domaines de l'information et de la communication ; le vieillissement démographique des sociétés européennes, joint au taux moyen relativement faible de l'emploi et au niveau élevé du chômage à long terme, qui peuvent mettre en péril la durabilité des systèmes de protection sociale ; et le développement de marchés du travail segmentés dans de nombreux pays où coexistent des travailleurs relativement protégés et non protégés (dits « insiders » et « outsiders »).

Pour l'Union européenne, un problème majeur consiste à déterminer comment combiner, pour les marchés du travail, un caractère inclusif et une productivité élevée. Bien que les taux d'emploi aient récemment augmenté au sein de l'UE, associés à une baisse du chômage en 2006 et 2007, le taux de chômage demeure trop élevé dans la plupart des États membres et inégalement réparti. En même temps, il existe plus d'un million de postes à pourvoir, ce qui traduit une sérieuse discordance entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, et l'adaptabilité des entreprises a besoin d'être encore renforcée. De la part de l'ensemble des acteurs concernés, il existe un sous-investissement dans l'apprentissage tout au long de la vie. Par comparaison avec les principaux concurrents de l'UE (selon que l'on prend en compte tel ou tel pays de l'Union), on observe également un déficit de productivité considérable, qu'il s'agisse de productivité par travailleur ou par heure de travail. Il est nécessaire et urgent de renforcer la confiance des citoyens européens dans les futures perspectives d'emploi, dans la promotion du capital humain, dans le travail décent et dans l'évolution du marché du travail, cependant que les entreprises ont besoin d'un climat économique favorable et d'un cadre législatif transparent et prévisible pour accroître le potentiel économique et créer des emplois. De plus, des catégories particulières de la population, à savoir les jeunes, les femmes, les travailleurs âgés, les minorités et les nationaux de pays tiers, continuent de souffrir d'un taux de chômage beaucoup plus élevé et de situations défavorables. Des efforts supplémentaires seront nécessaires pour atteindre la cible approuvée par l'UE en 2006, à savoir offrir dans les 100 jours un emploi, un apprentissage, une formation ou une autre mesure en faveur de l'employabilité à tous les jeunes ayant quitté l'école ou l'université et se trouvant sans emploi. L'abandon scolaire pose un problème particulièrement sérieux parmi les immigrants et les minorités. D'importants écarts persistent entre les genres, que ce soit en termes de salaires ou de perspectives de carrière. La disponibilité de systèmes de garde des enfants financièrement accessibles constitue un problème dans un certain nombre d'États membres, ce qui rend plus difficile de concilier travail et vie privée. Les États membres ont déployé des efforts pour accroître la participation des travailleurs plus âgés au marché du travail, mais il convient de faire davantage pour créer de réelles perspectives d'emploi pour tous. En outre, si tous les États membres s'efforcent de réduire la pauvreté des enfants (comme l'a recommandé le Conseil européen au printemps 2006), elle demeure un problème important. Les taux d'exposition au risque de pauvreté sont encore trop élevés et varient considérablement d'un pays à l'autre, d'un minimum de quelque 10 % de la population à des extrêmes dépassant les 20 %.

L'action contre les asymétries au sein du marché du travail comporte évidemment des dimensions liées au genre, à l'âge et à l'appartenance ethnique, et les politiques de flexicurité devraient viser à renforcer la cohésion sociale et à combattre la pauvreté et l'exclusion en étendant à tous les citoyens les avantages de la sécurité de l'emploi et des revenus. En fait, la nécessité de réduire cette segmentation trouve son origine dans un système de valeurs communes, incluant le bien-être, l'égalité des chances, la participation, la solidarité et la dignité, considérées comme faisant partie intégrante du soubassement de l'UE<sup>9</sup>. Ces problèmes exigent une plus grande flexibilité du marché du travail, combinée avec des niveaux de sécurité satisfaisants, pour répondre simultanément aux

<sup>8</sup> Ces « réalités sociales » sont bien illustrées dans le document de consultation émanant du Bureau des conseillers de politique européenne. Cf. Liddle, R. et Lerais, F. (2007), « Europe's social reality ».

<sup>9</sup> Cf. la Communication de la Commission sur les valeurs européennes à l'ère de la mondialisation, 20.10.2005, COM(2005) 525 final, la Charte de l'UE sur les droits fondamentaux et la Déclaration de Berlin du 25 mars 2007 (Déclaration à l'occasion du cinquantième anniversaire de la signature des Traités de Rome).

besoins des employeurs et des salariés. De nouvelles formes de flexibilité et de sécurité sont nécessaires, pour les individus comme pour les entreprises, et doivent être assurées par les États membres et par l'Union tout entière. Les individus ont de plus en plus besoin de la sécurité de l'emploi en complément de la sécurité de « leur » emploi, car ceux qui ont un emploi à vie sont de plus en plus rares. La flexicurité, en tant que stratégie décisionnelle intégrée, devrait traiter dans le même temps nombre de ces questions. Elle peut être décrite comme une stratégie décisionnelle destinée à renforcer, en même temps et de manière délibérée, la flexibilité des marchés du travail, de l'organisation du travail et des relations d'emploi, d'une part, et la sécurité - sécurité de l'emploi et sécurité sociale -, d'autre part<sup>10</sup>. Son objectif est donc de combiner la sécurité de l'emploi et des revenus avec la flexibilité des marchés du travail, de l'organisation du travail et des relations professionnelles. Cette approche transcende le simple compromis entre flexibilité et sécurité, dans lequel l'une est considérée comme étant dans l'intérêt exclusif de l'employeur et l'autre dans celui du salarié. Le principe fondamental qui sous-tend une stratégie de flexicurité est que la flexibilité et la sécurité ne devraient pas être considérées comme antagonistes, mais que l'on peut les amener à s'appuyer mutuellement. Les stratégies de flexicurité devraient s'engager dans une perspective gagnant-gagnant. La flexicurité pourrait au mieux être considérée comme un système de gestion conjointe et mutuelle des risques pour les travailleurs et les employeurs<sup>11</sup>. Les employeurs doivent faire face à un risque d'affaiblissement de leur position sur le marché résultant d'une concurrence accrue, mais aussi d'une mauvaise adaptation quantitative et qualitative de l'offre de main-d'œuvre résultant du progrès technique, de l'évolution démographique et de la diversité des préférences et des compétences parmi les travailleurs. Pour ces derniers, la sécurité de l'emploi ou professionnelle et la possibilité de concilier le travail et la vie privée peuvent être menacées par la réponse apportée par les entreprises à la mondialisation et à l'intensification de la concurrence. Une gestion conjointe et mutuelle des risques est par conséquent nécessaire. Qui contribue à la gestion des risques de l'autre partie contribue à celle de ses propres risques. Il est crucial de ne pas traiter seulement les risques actuels, mais aussi les risques futurs, car les besoins de flexibilité et de sécurité peuvent varier – et varient effectivement - au cours de la vie et du cycle des activités<sup>12</sup>.

Dans son essence, l'enjeu porte sur la poursuite de la concrétisation de l'idée d'un modèle social et économique européen distinct. L'Europe peut-elle réellement suivre son propre parcours distinct de celui du reste du monde<sup>13</sup> ? Comment éviter une évolution ou un processus qui aboutiraient à une flexibilisation pure et simple des marchés du travail et des relations d'emploi, avec une dégradation des normes sociales et des niveaux de cohésion sociale et de sécurité ? En définitive, le but des politiques de flexicurité devrait être d'assurer la prospérité et le bien-être de nos sociétés et de tous leurs membres, aujourd'hui et dans l'avenir. En dernière analyse, la flexicurité concerne donc la sécurité et la durabilité. Nous en sommes maintenant arrivés à un stade où les mots doivent être traduits en actions.

Cf. aussi Rasmussen, P.N. et Delors, J. (2007), « The new social Europe », Bruxelles : Parti des socialistes européens, p.75 ; Silva Peneda, J. et Albino De Rossa, P. (2006), « A European social model for the future » (Rapport du Parlement européen), qui affirme que l'Union européenne est basée sur une unité de valeurs avec une diversité de systèmes.

<sup>10</sup> Cf. Wilthagen, T. et F. Tros (2004). « The concept of 'flexicurity' : a new approach to regulating employment and labour markets », *Transfer* 10(2) : 166-186.

<sup>11</sup> Cf. Evers, G. et Wilthagen, T. (2007), *De toekomst van de arbeidsrelatie: een essay over wederkerig risicomanagement*, Assen : Van Gorcum.

<sup>12</sup> Cf. Klammer U, Keuzenkamp S., Cebrian I., Fagan C., Klenner C. et Moreno G. (2006), *Working time options over the life course : changing social security structures*, Luxembourg : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Bureau des publications officielles ; Muffels R., Chung H., Fouarge D., Klammer U., Luijkx R., Manzoni A. et Wilthagen T. (2008), *Flexibility and security over the life course : results and policy implications*, Luxembourg : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Bureau des publications officielles.

<sup>13</sup> Cf. Blanchard, O. (2006), « Is there a viable European social and economic model ? », Tilburg : *Tilburg University VanLanschoot Lecture*, 1<sup>er</sup> juin 2006 ; A. Giddens (2007), *Europe in the Global Age*. Cambridge : Polity Press.

### 3. Sur la diversité des parcours à suivre

Des formes d'État-providence marquées par leur variété et leur diversité se sont développées à travers l'Europe, comme l'indiquent de nombreuses études<sup>14</sup>. Cette diversité est liée à des choix historiques conduisant ultérieurement à des institutions économiques et sociales. Dans un processus marqué par le parcours à suivre, « l'histoire a son importance » : elle exerce un impact à long terme, dû en partie aux modèles culturels et aux systèmes de valeurs sous-jacents aux choix historiques. Si l'on peut reconnaître une certaine convergence des politiques nationales sous la direction de l'UE, on observe des différences dans les modalités de la flexicurité ou dans les combinaisons de flexibilité et de sécurité<sup>15</sup>. Dans une certaine mesure, ces modalités de la flexicurité peuvent être considérées comme des équivalents fonctionnels, la diversité résidant dans les styles nationaux de réglementation ou dans les régimes qui ont émergé au cours des années<sup>16</sup>. Ainsi, du fait des consultations et des négociations menées au niveau national, la flexicurité peut revêtir des formes différentes d'un pays à l'autre. Dans certains cas, elle se concentrera davantage sur les solutions au sein des entreprises ; dans d'autres, sur les transitions entre les emplois et d'un employeur à l'autre. Parfois, elle s'attachera davantage à l'interaction entre une réglementation relativement flexible en matière de licenciements économique et des profits élevés, alors que dans d'autres cas l'accent sera mis sur la sécurité des passerelles d'un emploi à l'autre aménagées par les partenaires sociaux et les services de l'emploi publics. Le rôle des agences de travail temporaire, par exemple, pourra également différer d'un pays à l'autre.

L'Europe étant – et devant rester – caractérisée par la diversité des systèmes capitalistes et de l'État-providence<sup>17</sup>, elle présentera et exigera des types divers de flexicurité<sup>18</sup>. Cela implique que les politiques générales et les stratégies législatives tendant à favoriser la flexicurité dans les États membres doivent traiter des situations et des points de départ résultant d'un certain développement historique. On ne peut toutefois préjuger du choix des États membres concernant le/les parcours à suivre. Ceux-ci doivent évaluer leur situation propre et identifier le parcours vers la flexicurité spécifique et utile par lequel ils aborderont des problèmes de marché du travail différents, en reconnaissant qu'une approche fondée sur un modèle unique n'est pas appropriée. Les principes communs de la flexicurité exigent en fait que l'on suive des parcours divers pour rendre justice aux situations initiales, aux réalités sociales et aux besoins différents existant au sein des pays européens. En définitive, chaque pays devrait, en commun avec les parties prenantes concernées, définir son propre parcours spécifique vers la flexicurité.

<sup>14</sup> Cf. Hall, P. et Soskice, D. (dir.) (2001), *Varieties of capitalism : the institutional foundations of comparative advantage*, Oxford : Oxford University Press, Introduction, p. 1 ; Whitley, R. (2000), *Divergent capitalisms*, Oxford : Oxford University Press. Pour d'autres références, cf. : Arts, W. et Gelissen, J. (2002), « Three worlds of welfare capitalism or more ? A state-of-the-art report », *Journal of European social policy*, 12(2) 137-158 ; Esping-Andersen, G. (1990), *The three worlds of welfare capitalism*, Princeton : Princeton University Press ; Esping-Andersen, G. (1999), *The social foundations of post-industrial economies*, Oxford : Oxford University Press ; Sapir, A. (2005), « Globalisation and the reform of European social models », Bruxelles : *Bruegel policy brief*, 2005/1.

<sup>15</sup> Philips, K. et Eamets, R. (2007), *Approaches to flexicurity : EU models*. Luxembourg : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Bureau des publications officielles ; Commission européenne : *Rapport sur l'emploi en Europe 2006* et *Rapport sur l'emploi en Europe 2007*.

<sup>16</sup> La pertinence du concept de flexicurité pour des parties différentes de l'UE est soulignée dans une récente publication du BIT : S. Cazes et A. Nesporova, *Flexicurity. A relevant approach in Central and Eastern Europe*. Genève : Bureau international du Travail, 2007.

<sup>17</sup> Hemerijck, A. (2002), « The self-transformation of the European social model(s) », in : G. Esping-Andersen, *Why we need a new Welfare State*. Oxford : Oxford University Press, 173-244.

<sup>18</sup> Cf. Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Varieties of flexicurity : reflections on key elements of flexibility and security*, Dublin, mars 2007. Accessible sur : <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/21/en/1/ef0721en.pdf>

#### 4. Comment tracer votre propre parcours vers la flexicurité

Le fait que chaque État membre ait à tracer son propre parcours particulier vers la flexicurité ne signifie pas, toutefois, que l'on ne puisse utiliser des indications communes le long du parcours, ni que l'on ne puisse ou doive suivre de manière commune et conjointe les résultats ou les performances obtenus en suivant différents parcours au sein de l'UE. En ce sens, la flexicurité ne doit pas être considérée comme un processus dans lequel « tout est bon », l'essentiel étant pour chacun d'arriver quelque part. Il nous faut aller des concepts aux parcours, et des parcours vers le progrès. Sans perdre de vue cet objectif, je suggérerai maintenant une méthodologie « stylisée » qui pourra faciliter le processus permettant de tracer un parcours vers la flexicurité et de fixer un agenda de la flexicurité. Elle pourra être considérée comme une sorte de jeu de société, que l'on pourrait appeler : « Tracez votre propre parcours vers la flexicurité » sans chercher à en contester le sérieux. Il s'agit là d'un jeu auquel peuvent participer de nombreux joueurs, à savoir les parties prenantes ; le nombre des joueurs n'est pas limité et inclut les gouvernements nationaux, les partenaires sociaux, éventuellement des ONG et d'autres acteurs sociaux importants dans un État membre. La représentativité intervient ici pour autant qu'elle n'exclut pas d'autres parties prenantes, notamment celles qui ont besoin de se faire entendre mais qui n'ont pas encore de moyen d'expression adéquat. Le jeu se déroule en six reprises, et ses règles peuvent être édictées comme suit.

*Avant de commencer...*

Asseyez-vous ensemble autour de la table (ronde) et commencez par lire les instructions de base. Ce jeu doit être traité comme un jeu gagnant-gagnant, autrement dit un jeu à somme positive, et non un jeu à somme négative ou nulle dans lequel une seule partie serait gagnante et les autres perdantes. La supériorité des jeux gagnant-gagnant ou coopératifs par rapport aux jeux à somme négative est largement reconnue dans les publications théoriques et dans celles qui sont consacrées à la gestion<sup>19</sup>. Les autres instructions de base sont les suivantes. Premièrement, il y a la formulation du Principe 21 des Principes intégrés de la Stratégie européenne pour l'emploi, ainsi libellée : « Favoriser la flexibilité en la combinant avec la sécurité de l'emploi et réduire la segmentation du marché du travail, en tenant dûment compte du rôle des partenaires sociaux. » Deuxièmement, comme nous l'avons mentionné en introduction, le Conseil européen a récemment approuvé huit principes communs de la flexicurité, que l'on peut résumer ainsi :

<sup>19</sup> Cf. par ex. Brandenburger, A.M. et B.J. Nalebuff (1996), *Co-opetition*, New York : Doubleday.

Encadré 1 *Principes communs de la flexicurité (résumé)*

- 1) Viser à la création d'emplois meilleurs et plus nombreux, moderniser les marchés du travail et promouvoir un travail de qualité grâce à de nouvelles formes de flexibilité et de sécurité afin d'accroître l'adaptabilité, l'emploi et la cohésion sociale.
- 2) Rechercher des combinaisons délibérées d'arrangements contractuels flexibles et fiables, des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie, des politiques du marché du travail efficaces et des systèmes de protection sociale modernes, adéquats et durables<sup>20</sup>.
- 3) Les approches de la flexicurité ne concernent pas un seul modèle de marché du travail ou de vie de travail, et pas davantage une unique stratégie de politique générale : elles doivent être adaptées à la situation spécifique de chaque État membre, qui doit établir ses propres dispositions en matière de flexicurité. Les progrès réalisés doivent être suivis de manière effective.
- 4) Promouvoir des marchés du travail plus ouverts, réactifs et inclusifs en surmontant la segmentation. Appuyer tous ceux qui ont un emploi pour qu'ils demeurent employables, progressent et gèrent les transitions, que ce soit dans leur travail ou entre deux emplois.
- 5) La flexicurité interne (organisation du travail, horaires de travail au sein de l'entreprise) comme la flexicurité externe (transitions d'un emploi à l'autre, ajustement des effectifs) sont également importantes et devraient être favorisées.
- 6) Appuyer l'égalité entre les genres par la promotion de l'égalité dans l'accès à la qualité de l'emploi pour les hommes et les femmes et l'adoption de mesures visant à concilier le travail, la famille et la vie privée.
7. La flexicurité exige un climat de confiance et de large dialogue entre toutes les parties prenantes, dans lequel chacun soit prêt à prendre la responsabilité du changement dans la perspective de politiques socialement équilibrées.
- 8) La flexicurité exige la rentabilité des ressources allouées et devrait rester pleinement compatible avec des budgets publics fiables et financièrement durables. Elle devrait également viser à une distribution équitable des coûts et des avantages, notamment entre les entreprises, les pouvoirs publics et les individus, en prêtant une attention particulière à la situation spécifique des petites et moyennes entreprises (PME).

*Étape 1: Déterminer votre point de départ*

Quatre grands problèmes typiques peuvent, dans l'idéal, être identifiés sur les marchés du travail de l'UE comme des points de départ pour les parcours vers une flexicurité renforcée. Ces problèmes ou ces préoccupations sont en relation avec quatre situations du marché du travail, lesquelles ne doivent pas être considérées comme s'excluant mutuellement : dans la pratique, il y a plus d'une situation qui peut être considérée comme pertinente à un degré plus ou moins marqué à un pays spécifique. Vous pourrez déterminer laquelle de ces situations typiques du marché du travail s'applique le mieux à votre pays. Ces quatre situations sont les suivantes :

1. Marchés bifurqués à deux niveaux, dans lesquels une grande partie de ce qu'il est convenu d'appeler les « outsiders » sont privés de sécurité et de la possibilité d'effectuer la transition vers un emploi plus permanent, parallèlement à une réglementation stricte des contrats à durée indéterminée.

Dans un certain nombre d'États membres, de vastes systèmes de protection de l'emploi (SPE) se sont développés au cours des années, notamment pour les travailleurs engagés à titre régulier (en l'absence de systèmes globaux d'indemnisation du chômage).+++

<sup>20</sup>

Il s'agit là des composantes attribuées à la flexicurité, que nous évoquerons ci-dessous.

Les contrats à durée indéterminée sont considérés comme des ouvertures vers des perspectives et des droits sociaux plus larges. Au contraire, une incidence élevée de l'emploi à durée déterminée (contre le gré du salarié) et de l'emploi dans le secteur non structuré indique que ces possibilités sont moins accessibles à d'importantes sections de la main-d'œuvre. Dans ce type de situation, la flexibilité et la sécurité tendent à être inégalement réparties. Dans ce cas, il est nécessaire de réaffirmer la protection des « insiders » comme des « outsiders » sur le marché du travail. Dans certains cas, cet état de fait est associé à des performances en matière d'emploi inférieures à la moyenne, notamment en ce qui concerne les femmes, les jeunes et les travailleurs âgés. Le chômage de longue durée constitue un problème. Le taux de renouvellement du marché du travail est inférieur à la moyenne. La faible mobilité de l'emploi est en rapport avec le fait que la protection sociale et les soins de santé sont liés à la détention d'un contrat à durée déterminée. Dans ce type de situation, le système de protection sociale ne couvre que partiellement les titulaires de contrats temporaires. Généralement, les systèmes de prestations n'assurent pas un niveau de sécurité élevé. La sécurité des revenus assurée par les familles est un élément important. Les services de l'emploi publics et les prestataires d'allocations n'ont pas encore la capacité suffisante d'ouvrir des voies adéquates vers l'emploi – ou le retour à l'emploi. Dans certains cas, les partenaires sociaux ont conclu des accords avec les gouvernements sur des ensembles de mesures destinés à moderniser les marchés du travail et à remédier à la segmentation.

2. Marchés du travail caractérisés par un dynamisme relativement limité, avec une partie importante des travailleurs qui disposent d'une haute sécurité de l'emploi, mais qui n'ont pas suffisamment de possibilités de trouver un nouvel emploi en cas de licenciement.

D'autres États membres se sont fortement concentrés sur la flexibilité au sein de l'entreprise : flexibilité des horaires de travail, travail posté, heures supplémentaires et modernisation de l'organisation du travail, combinés avec des niveaux relativement élevés de protection de l'emploi par la législation. Ce parcours historique a été suivi dans le contexte de grandes et puissantes sociétés industrielles. Des contrats flexibles, assurant une sécurité de l'emploi moindre ou inexistante, sont apparus : il s'agissait essentiellement d'une tentative pour combattre le chômage, et cela, dans une certaine mesure, au prix d'une segmentation et d'une ségrégation par genre accrues. L'emploi à temps partiel est plus répandu que l'emploi à durée déterminée. Les systèmes de protection sociale sont caractérisés par des prestations assez élevées. L'apprentissage tout au long de la vie est plus développé au sein des entreprises qu'à l'extérieur de celles-ci. Dans cette situation du marché du travail, l'accent est mis sur la flexibilité fonctionnelle dans le cadre d'emplois sûrs. Les mouvements au-delà des limites des entreprises sont moins fréquents, ce qui devient de plus en plus problématique dans le contexte de l'évolution de l'économie moderne et du marché du travail et compte tenu de la nécessité de renforcer l'adaptabilité. Les performances en matière d'emploi doivent être stimulées, notamment en ce qui concerne les femmes, les jeunes gens et les travailleurs âgés. Le taux de renouvellement de la main-d'œuvre est plus faible et le chômage de longue durée est en moyenne plus élevé que dans certains autres types de pays. Les niveaux de productivité sont élevés. Les marchés du travail internes n'étant pas toujours en mesure d'offrir des perspectives d'emploi au sein de l'entreprise, ces groupes de travailleurs peuvent en outre avoir besoin d'une sécurité de transition, autrement dit de la sécurité, de la capacité et des services permettant d'effectuer en cas de besoin des transitions réussies et opportunes vers d'autres emplois.

3. Marchés du travail suffisamment dynamiques, mais qui souffrent de lacunes en matière de perspectives et de compétences, ce qui peut entraver la croissance de la productivité.

Ces marchés du travail connaissent des problèmes dus au nombre relativement élevé de personnes peu qualifiées qui disposent d'une sécurité insuffisante dans des marchés de l'emploi relativement flexibles, sur lesquels la redistribution de la main-d'œuvre s'effectue plus ou moins harmonieusement. Pour les entreprises, cette situation est également problématique à cause des problèmes posés par le recrutement de travailleurs suffisamment qualifiés. L'évolution précoce et rapide vers une économie de services a déclenché l'apparition de cette situation et l'a facilitée. Le taux de renouvellement du marché du travail est relativement élevé. Les marchés du travail sont suffisamment dynamiques, et la distinction entre les travailleurs à contrat à durée indéterminée et les travailleurs temporaires n'est pas fortement prononcée. La segmentation du marché du travail

se manifeste dans la distinction entre les travailleurs à rémunération faible ou plus élevée et en termes de niveau de qualification et d'horaires de travail (plein temps/temps partiel). Pour rendre les transitions plus attractives pour les travailleurs faiblement rémunérés, pour leurs employeurs et pour la société tout entière, une action commune serait nécessaire, notamment dans le domaine de la formation, du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie. Le problème majeur consiste à garantir que les transitions conduisent à un progrès en termes de qualité de l'emploi et de productivité, cela étant également dû au fait que les taux de productivité et la croissance de la productivité ne sont pas élevés. Dans cette situation du marché du travail, les résultats de l'emploi sont bons, mais des améliorations sont possibles compte tenu des taux de participation au marché du travail relativement faibles parmi les travailleurs issus de l'immigration et de la surreprésentation de ces groupes dans les systèmes d'allocations de longue durée. Dans ce cas, le parcours à suivre consiste à remédier aux lacunes en matière de perspectives et de qualifications au sein de la main-d'œuvre.

4. Marchés du travail offrant des perspectives insuffisantes aux groupes qui sont à l'extérieur du marché du travail structuré du fait de leur dépendance par rapport aux prestations sociales ou de leur participation à des activités informelles.

On trouve un nombre élevé de bénéficiaires de prestations (de longue durée) et de travailleurs du secteur informel dans les pays caractérisés par un processus de transition de grande ampleur vers une économie de marché. Par le passé, la sécurité a été largement assurée par l'État et par des entreprises à direction étatique. Concernant la législation du travail et les arrangements contractuels, ce type de pays s'est concentré sur l'introduction de la diversité contractuelle et doit maintenant faire face à la segmentation. La lutte contre le travail non déclaré est une préoccupation majeure. Le développement de politiques du marché du travail actives doit se poursuivre, car il est nécessaire d'améliorer les taux de participation à la main-d'œuvre. Les niveaux de protection sociale insuffisants, en particulier pour ceux qui sont en dehors du secteur de l'emploi formel, sont une source de segmentation.

Dans cette situation, les systèmes de prestations n'assurent pas des taux de remplacement très élevés. Toutefois, les systèmes de protection sociale apportent souvent des prestations à long terme sans contrôles fréquents de la disponibilité des intéressés ou de leur capacité de travail restante, ce qui peut stimuler la sortie du marché du travail et le travail informel plutôt que la transition. La couverture sociale des travailleurs temporaires doit être améliorée. Les dispositifs permettant de combiner le travail et la garde des enfants doivent être encore développés pour ramener l'emploi féminin à un niveau satisfaisant. Une tradition d'apprentissage tout au long de la vie n'a pas encore été pleinement développée.

La croissance économique s'est accélérée, mais dans une mesure importante sous la forme d'une croissance du chômage. Les performances de l'emploi peuvent être améliorées de manière systématique. Le chômage de longue durée demeure à des niveaux élevés. La productivité est relativement faible. Pour relever ce défi, la lutte contre la dépendance par rapport aux prestations sociales et contre le travail informel est un élément clé du parcours à suivre.

#### *Étape 2 : Choisir l'orientation de votre parcours*

Recherchons à présent la/les orientations générales du parcours dans leur relation avec les situations et problèmes typiques que vous avez jugés les plus appropriés à la situation de votre propre marché du travail. Cela devrait vous aider à tracer et à établir votre propre parcours particulier. Tous les États membres ne partageant pas exactement les mêmes problèmes, on ne peut s'attendre à ce qu'ils prennent précisément les mêmes mesures, et ces parcours doivent donc être considérés comme indicatifs : il appartient aux États membres de considérer la pertinence de tous les parcours suggérés vers la flexicurité par rapport à leurs propres contextes et situations réels. En conséquence, les mesures proposées dans ces parcours sont présentées comme des options. Les États membres peuvent soit choisir parmi elles, soit les combiner, aussi longtemps que la perspective reste celle du renforcement de l'adaptabilité et de la lutte contre les asymétries du marché du travail. Les parcours et les mesures évoqués ici sont centrés sur le renforcement de l'adaptabilité, pour les entreprises comme pour les travailleurs, ainsi que sur la réduction des asymétries dans le marché du travail et le renforcement de la sécurité. Voici les quatre orientations générales et illustratives des parcours :

- Le point de départ 1 correspond au Parcours 1 : Réduire les asymétries entre l'emploi non standard et l'emploi standard en intégrant pleinement les contrats non standard dans la législation du travail, les accords collectifs, la protection sociale et l'apprentissage tout au long de la vie, et envisager de rendre l'emploi conforme à des contrats standard plus attractif pour les entreprises.
- Le point de départ 2 correspond au Parcours 2 : Renforcer l'adaptabilité des travailleurs et des entreprises en développant et en renforçant la sécurité dans la transition, c'est-à-dire la sécurité pour accéder à l'emploi, pour s'y maintenir grâce à des transitions opportunes d'un poste à un autre et pour progresser sur le marché du travail.
- Le point de départ 3 correspond au Parcours 3 : Remédier à l'insuffisance des perspectives et des compétences au sein de la main-d'œuvre en élargissant et en approfondissant les investissements dans les compétences.
- Le point de départ 4 correspond au Parcours 4 : Améliorer les chances des allocataires sociaux, prévenir la dépendance des prestations sociales de longue durée, régulariser le travail informel et renforcer la capacité de changement institutionnelle.

Comme il est possible que plus d'une situation typique du marché du travail ou plus d'un point de départ s'applique à votre situation, vous pouvez aussi poursuivre le jeu avec plus d'une orientation générale de parcours. Dans ce cas, vous pourrez classer en fonction de leur pertinence les orientations générales de parcours que vous aurez choisies.

### *Étape 3 : Identifier les démarches concrètes sur votre parcours*

Après la description générale de votre parcours, il s'agit maintenant d'identifier plus en détail les mesures concrètes. Ici, nous avons besoin de trouver sur notre chemin des signes communs : il peut s'agir des composantes de la flexicurité telles qu'elles ont été approuvées par la Commission européenne et par les États membres<sup>21</sup>. La flexicurité, en tant qu'approche de politique générale intégrée, aborde ces questions dans un même temps<sup>22</sup>. La flexicurité implique également une stratégie « unifiée », ce qui signifie que toutes les composantes sont solidaires et devraient être prises en compte simultanément, et non pas de manière sélective. Ces composantes sont présentées dans l'encadré 2 ci-dessous.

<sup>21</sup> Les quatre composantes sont incluses dans le Rapport d'activité annuel de janvier 2006. Le Rapport commun sur l'emploi de 2007, adopté par le Conseil EPSCO en février 2007, fait référence à ces composantes. La cinquième composante n'est généralement pas mentionnée comme telle, mais comme une condition générale préalable au fonctionnement des composantes.

<sup>22</sup> Rapport d'activité annuel 2006 de la Commission européenne (25 janvier 2006, COM(2006) 30 ; pp. 19-20).

## Encadré 2 *Les composantes de la flexicurité*

1. Souplesse et sécurisation des dispositions contractuelles et de l'organisation du travail, du point de vue de l'employeur comme du travailleur, grâce à la modernisation de la législation du travail et de l'organisation du travail.
2. Politiques actives du marché du travail (ALMP) efficaces, aidant effectivement les personnes à faire face au changement rapide, aux périodes de chômage, à la réintégration et, aspect important, à la transition vers de nouveaux emplois – autrement dit l'élément de sécurité de la transition.
3. Systèmes d'apprentissage tout au long de la vie fiables et réactifs assurant l'adaptabilité et l'employabilité continues de tous les travailleurs, et permettant aux entreprises de maintenir leur niveau de productivité.
4. Systèmes de protection sociale modernes fournissant une aide au revenu adéquate et facilitant la mobilité sur le marché du travail. Ils doivent inclure des dispositions aidant les personnes à combiner le travail avec les responsabilités privées et familiales, comme la garde des enfants.
5. Condition préalable cruciale du développement de la flexicurité et de son bon fonctionnement : un dialogue social positif et productif, une confiance mutuelle et un haut niveau de développement des relations professionnelles.

Vous disposez à présent des premiers jalons de votre parcours vers la flexicurité. Vous pouvez par exemple avoir :

- en tout premier lieu, le point de départ 3 : des marchés du travail qui sont suffisamment dynamiques, mais qui souffrent de lacunes en matière de perspectives et de compétences, ce qui peut entraver la croissance de la productivité + le parcours 3 correspondant : remédier à l'insuffisance des perspectives et des compétences au sein de la main-d'œuvre en élargissant et en approfondissant les investissements dans les compétences ;
- et en outre, en second lieu, le point de départ 2 : des marchés du travail caractérisés par un dynamisme relativement limité, avec une partie importante des travailleurs qui disposent d'une haute sécurité de l'emploi, mais qui n'ont pas suffisamment de possibilités de trouver un nouvel emploi en cas de licenciement + le parcours 2 correspondant : renforcer l'adaptabilité des travailleurs et des entreprises en développant et en renforçant la sécurité dans la transition.

Vous pouvez maintenant mettre sur la table (de négociations) les suggestions concrètes de mesures en faveur de la flexicurité qui découlent du choix du/des point(s) de départ et de l'orientation du/des parcours. Cette action va générer une liste de mesures éventuelles en faveur de la flexicurité. Vous trouverez en annexe à cette contribution des suggestions concrètes de mesures à prendre au sein de chaque parcours, structurées le long des cinq composantes de la flexicurité. En fait, vous disposez maintenant d'une trousse de mesures à prendre en faveur de la flexicurité.

Dans notre exemple, elle présentera l'aspect suivant (tableau 1) :

Tableau 1 *Identifier les démarches concrètes sur votre parcours*

Composante : Parcours	Flexibilité contractuelle	Apprentissage tout au long de la vie	Politiques actives du marché du travail	Protection sociale moderne	Dialogue social constructif
<b>Parcours 1</b> Agir pour la flexicurité à la marge	Mesures	Mesures	Mesures	Mesures	Mesures
<b>Parcours 2</b> Développer la sécurité dans la transition	Mesures	Mesures	Mesures	Mesures	Mesures
<b>Parcours 3</b> Investir pour réduire les lacunes en matière de perspectives et de compétences					
<b>Parcours 4</b> Réduire la dépendance des prestations sociales de longue durée et régulariser le travail informel					

*Étape 4 : Examiner de manière pratique votre parcours vers la flexicurité*

Vous allez maintenant débattre et décider en commun, dans votre perspective nationale, de la pertinence et de la faisabilité du *contenu* comme des *priorités* et de la *séquence* de la liste de mesures en faveur de la flexicurité qui ont été identifiées au cours de l'étape précédente. Il importera de prendre en considération les points suivants :

- Quelles mesures considère-t-on comme les plus appropriées et les plus urgentes ?
- Quelles mesures ont-elles déjà été prises dans votre pays (récemment ou par le passé), et avec quels résultats ? Quels types de mesures sont-ils déjà prévus ?
- Quelles mesures vaudrait-il mieux exclure de la liste (peut-être temporairement) (et pourquoi) ?
- Quelles mesures essentielles font-elles défaut dans la liste qui a été produite (et pourquoi) ?

Pour la sélection (presque) finale et la mise au point des mesures, vous pouvez rapprocher ces mesures des exemples mentionnés dans le Rapport sur les pratiques de la flexicurité<sup>23</sup>, qui a été publié avec le Rapport sur les parcours de la flexicurité et qui contient les pratiques de flexicurité existantes de la quasi-totalité des États membres et de quelques autres pays européens, classées par catégorie sur la base des composantes de la flexicurité. Cela rendra la discussion plus concrète en vous donnant des exemples tirés de la vie réelle de mesures de réforme pertinentes adoptées dans d'autres États membres. Parmi les autres sources utiles pour l'apprentissage mutuel et l'analyse comparative figurent :

- Les plans de réforme nationaux des États membres
- Les Rapports d'activité annuels et les Rapports sur l'emploi en Europe de la Commission européenne

- Le système d'apprentissage mutuel et le système d'examen par les pairs au sein de la Stratégie européenne pour l'emploi<sup>24</sup>
- L'Observatoire européen de l'emploi<sup>25</sup>
- L'Observatoire européen des relations professionnelles<sup>26</sup>
- Les rapports de l'Organisation internationale du Travail (OIT) sur la flexicurité dans les États membres de l'Europe centrale et orientale et aussi, de plus en plus souvent, dans des pays non européens.

<sup>23</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/pdf/flexi\\_practices\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pdf/flexi_practices_en.pdf)

En ce qui concerne ces exemples, l'idée générale doit être de rechercher l'*inspiration* plutôt que l'imitation. Une simple « transplantation » de pratiques provenant d'autres systèmes nationaux dans votre propre système est souvent irréalisable, du fait des différences existant entre les contextes institutionnels, politiques, culturels et historiques.

#### *Étape 5: Fixer un agenda de la flexicurité*

Vous allez maintenant examiner plus en détail les mesures possibles en faveur de la flexicurité, leur interconnexion, les implications concrètes pour les politiques en cours, les aspects financiers (répartition des coûts et des avantages), ainsi que les politiques envisageables et leur échéancier. Ces politiques doivent être équilibrées, cohérentes et, considérées dans leur ensemble, attractives<sup>27</sup>. En ce qui concerne les coûts, il importe de reconnaître que les politiques de flexicurité exigent certes des investissements, mais que toutes les mesures n'impliquent aucunement des dépenses publiques majeures. De plus, il convient de prendre en compte les coûts liés au *défaut* de flexicurité. Généralement, les réformes fiscales peuvent constituer une étape importante sur la voie de la flexicurité. Les allègements fiscaux sur les salaires (qui peuvent être compensés, par exemple, par une augmentation des taxes foncières, des taxes environnementales ou éventuellement de la TVA) et l'imposition négative sur les revenus peuvent être des instruments permettant d'augmenter les possibilités de mieux intégrer les groupes marginalisés dans le marché du travail. Dans le cadre de la conception, et aussi grâce à l'échelonnement des mesures, un meilleur équilibre entre les intérêts des acteurs peut être établi. Il est évident que l'appui et l'engagement des organisations des intervenants qui participent à l'opération d'établissement de l'agenda doivent être assurés par celles-ci et à leur niveau décentralisé. Il est essentiel d'impliquer ces niveaux décentralisés aussitôt que possible, et cela d'autant plus si votre pays est caractérisé par une structure fédérale. De plus, le grand public devrait être informé et impliqué de manière appropriée et transparente dans le processus de définition d'une nouvelle approche du marché du travail. A-t-on mis en place toutes les plates-formes de consultation et de négociation, tous les canaux de communication nécessaires ? Sinon, il conviendra de les créer. Il sera également nécessaire de déterminer la manière optimale de « codifier » les mesures de flexicurité : législation, pacte social, accords collectifs, conventions, accords d'entreprise et/ou politiques de gestion des ressources humaines ? De nombreux aspects liés à la flexicurité relèvent de la compétence et de la responsabilité des partenaires sociaux. Leur participation et celle des autres intervenants doivent absolument être assurées dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques, afin de créer un agenda commun et une responsabilité conjointe dans le changement<sup>28</sup>.  
.++++

<sup>24</sup> <http://www.mutual-learning-employment.net/>

<sup>25</sup> <http://www.eu-employment-observatory.net/> L'OEE entretient les réseaux SYSDÉM et MISEP. Le Bilan de l'OEE de l'automne 2006 (disponible sur le site Web) traite de l'évolution de la flexicurité dans les États membres de l'UE. Les rapports nationaux qui y sont cités contiennent différents exemples.

<sup>26</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/>

<sup>27</sup> Cf. aussi P.K. Madsen (2007), « Flexicurity : a new perspective on labour markets and Welfare States in Europe », *Tilburg Law Review*, vol. 14, n<sup>os</sup> 1&2, 57-79, qui décrit un processus d'application des principes communs de la flexicurité.

<sup>28</sup> Cf. aussi le Rapport de la réunion du MISEP au Portugal : « Flexicurité : le rôle des partenaires sociaux », 7-8 novembre 2007 <http://www.eu-employment-observatory.net/resources/meetings/MISEP%20Meeting%20Portugal%20Report-final.pdf> et Ozaki, M. (dir.) (1999), *Negotiating flexibility*. Genève : Bureau international du Travail.

Les accords collectifs et les accords d'entreprise peuvent offrir les conditions d'une organisation moderne du travail en améliorant la flexibilité numérique (horaires de travail, tableaux de service) et fonctionnelle dans un contexte de sécurité. Il faudra cependant prêter attention aux « outsiders » éventuels, qui ne sont pas nécessairement inclus ou représentés dans ces dispositifs, comme le groupe des travailleurs (quasi) indépendants, qui est en expansion. Enfin, il est avéré que les stratégies de flexicurité qui connaissent le succès sont souvent impulsées par certains « architectes » : ces « jokers » (en termes de jeux) ne sont pas disponibles à volonté, mais ils peuvent jouer un rôle très important.

*Étape 6 : S'accorder sur le suivi et l'évaluation (étape finale qui ne l'est pas réellement)*

Cette étape comporte des accords sur le contrôle de la mise en œuvre de l'agenda de la flexicurité, les systèmes d'apprentissage mutuel, l'établissement de rapports (programmes de réforme nationaux !) et le suivi. Ne sautez pas cette étape, car elle est indispensable. En ce qui concerne l'opération de suivi, on pourra prendre en compte les indicateurs de flexicurité qui sont en cours d'élaboration, et il conviendra d'explorer en détail la relation existant entre les mesures en faveur de la flexicurité et ces indicateurs. En fait, le jeu n'a pas de fin, car les cycles de politique générale doivent être révisés et rénovés sans cesse sur la base des informations disponibles. Les projets d'indicateurs ci-dessous (encadré 3) sont inclus dans l'annexe à la Communication de la Commission sur la flexicurité. Il importe de rendre à la nature de la flexicurité cette justice : à côté des indicateurs dits statiques sont élaborés des indicateurs dynamiques qui se concentrent, dans une perspective longitudinale, sur les diverses transitions effectuées sur le marché du travail, ainsi que sur leurs conséquences.

*Encadré 3 Projet d'indicateurs de la flexicurité (Communication de la Commission européenne sur la flexicurité)*

1. Niveau de protection de l'emploi	9. Taux de remplacement au cours de la première année, ainsi qu'après cinq ans
2. Diversité et justification des dispositions contractuelles et relatives au travail	10. La « trappe à chômage », considérée comme une mesure du niveau des avantages sociaux
3. % de la population adulte de 25 à 64 ans qui participe à l'éducation et à la formation	11. Taux de chômage total, chez les femmes, et chez les travailleurs âgés
4. Niveau d'instruction des cohortes d'âge de 45 à 54 ans et de 25 à 34 ans	12. Taux de chômage des jeunes (15-24 ans)
5. Dépenses liées aux politiques actives et passives du marché du travail en % du PIB	13. Taux du chômage de longue durée
6. Dépenses liées aux politiques actives et passives du marché du travail par personne sans emploi	14. Croissance de la productivité de la main-d'œuvre
7. Nombre de participants à des politiques actives de marché du travail, par type de mesure	15. Qualité du travail
8. Pourcentage de jeunes ou d'adultes sans emploi n'ayant pas reçu une offre d'emploi ou d'activité dans les 6 ou 12 derniers mois	16. Taux d'exposition au risque de pauvreté

**5. En matière de conclusion**

Une taille unique ne peut convenir à tous. Il n'existe pas de parcours commun ou standard vers la flexicurité, et chaque État membre devra établir son propre parcours, sur la base de son histoire spécifique et de ses traditions et particularités politiques, culturelles, institutionnelles et organisationnelles. Au cours de ce processus, les États membres peuvent bénéficier de l'expérience d'autres États et en tirer des leçons. L'Union européenne peut ici apporter une valeur ajoutée en facilitant ce processus d'analyse comparative et d'apprentissage mutuel et en promouvant une compréhension commune du concept, en mettant en relief les principes communs et les composantes communes de la flexicurité et en poursuivant le développement d'un suivi adéquat des systèmes sur la base d'indicateurs appropriés. Ainsi les pays européens peuvent-ils, par des parcours différents, parvenir à un progrès commun.

Au stade actuel des décisions en matière de flexicurité, les gouvernements nationaux, les partenaires sociaux et autres parties prenantes sont en mesure de jouer un rôle d'éclaireurs quand il s'agit de poursuivre la conception, la mise en forme et l'élaboration de la flexicurité. Et cela non seulement au niveau national, bien que ce soit, dans de nombreux États membres, à ce niveau que le processus de mise en œuvre de la flexicurité doit commencer et se poursuivre, mais aussi aux niveaux sectoriel et local (entreprise). On ne peut attendre des travailleurs et des entreprises qu'ils acceptent simplement le concept de flexicurité pour argent comptant, c'est-à-dire comme une idée abstraite. Le temps est venu de faire fonctionner la flexicurité.

Une première priorité consiste à établir un agenda de la flexicurité, ce qui n'est réalisable que par la consultation, la négociation et les accords sur de vastes trains de mesures ou sur l'élaboration de mesures de politique générale spécifiques (« initiatives ») dans la perspective et le champ plus vaste du changement. Les débats fermés sur des mesures isolées risquent d'être sous-optimaux et ne seront pas facilement générateurs de soutien. Dans ce document, j'ai essayé de montrer comment les parcours vers la flexicurité pouvaient être tracés dans la pratique, en adoptant la métaphore du jeu. Les avancées sur les parcours vers la flexicurité dépendront de la mesure dans laquelle nous pourrons concevoir en Europe des jeux gagnant-gagnant, autrement dit des jeux à somme positive dans lesquels il n'y aura pas qu'un seul gagnant.

## **Annexe : Parcours et étapes vers la flexicurité**

### **Parcours 1 vers la flexicurité**

En bref, ce parcours répond au problème de la flexibilité à la marge du marché du travail. Il suggère de réduire les asymétries entre le travail standard et le travail non standard en promouvant les transitions vers le haut sur le marché du travail et en intégrant pleinement les contrats non standard dans la législation du travail, les accords collectifs, la protection sociale et l'apprentissage tout au long de la vie. Une autre option pour aborder la flexibilité à la marge pourrait consister à rendre les contrats plus attractifs pour les entreprises en introduisant un contrat à durée illimitée auquel viendraient progressivement s'intégrer, avec le temps, des éléments de protection spécifiques, jusqu'à l'obtention d'une protection « complète ». Un tel contrat garantit d'emblée une protection basique mais adéquate et constitue automatiquement une protection complète avec la poursuite de la relation de travail. Les partenaires sociaux et les gouvernements devraient négocier les conditions de ces arrangements.

### **Mesures envisageables**

#### **A. Assurer des arrangements contractuels flexibles et sûrs**

1. Réduire les asymétries entre les contrats standard et non standard en intégrant pleinement les contrats non standard – travail à temps partiel, à durée déterminée, pour une agence, etc. – dans la législation du travail, les accords collectifs, la protection sociale et l'apprentissage tout au long de la vie. Ces contrats devraient être traités sur un pied d'égalité avec les contrats standard selon le principe du *pro rata temporis*.

2. Envisager de rendre les contrats standard plus attractifs en introduisant un contrat unitaire basé sur la durée. Ces contrats seraient permanents, mais des éléments de protection spécifiques (venant s'ajouter aux éléments de base) pourraient s'y intégrer progressivement avec la poursuite de la relation de travail. Ils pourraient concerner les périodes de préavis, le montant des indemnités de départ et les aspects procéduraux de la protection contre les licenciements. Dès le départ devrait exister un niveau de protection basique mais adéquat, dans le cadre de la législation et/ou des accords collectifs, qui s'améliorera automatiquement et par étapes avec la poursuite de la relation de travail.

En même temps, l'utilisation (consécutive) de contrats à durée limitée devrait être limitée<sup>29</sup> et le travail non déclaré devrait être réduit aussi rapidement que possible, notamment par l'augmentation des inspections effectives.

3. Au sein des entreprises : traiter les travailleurs en contrat temporaire sur un pied d'égalité avec le personnel permanent et lui permettre de bénéficier de la formation et autres facilités offertes par l'entreprise pour promouvoir la mobilité interne et vers le haut des travailleurs temporaires.

4. Encourager le recours aux horaires flexibles, aux comptes de temps de travail et à l'autoprogrammation au sein des entreprises pour répondre à leurs besoins et à la diversité croissante de la main-d'œuvre.

5. Améliorer la « sécurité de combinaison » (sécurité de combiner le travail et la vie familiale) et l'appui apporté aux femmes à tous les niveaux d'emploi, et les aider à répondre aux demandes de flexibilité requise aux niveaux supérieurs du marché du travail.

6. Si les conditions mentionnées dans ce parcours sont réunies, envisager de réviser la réglementation relative aux licenciements économiques pour la rendre moins bureaucratique et génératrice de perte de temps, et plus transparente.

#### **B. Promouvoir les politiques actives du marché du travail pour renforcer la sécurité de la transition**

1. Élaborer des politiques actives du marché du travail efficaces, incluant un suivi effectif de la recherche d'emplois. Investir dans le renforcement institutionnel et assurer une coopération entre les services de l'emploi publics, les responsables de l'indemnisation du chômage et les municipalités. Utiliser également les acteurs privés, comme les agences de travail temporaire, qui peuvent – sous réserve de la mise en place d'un cadre réglementaire et redditionnel approprié – apporter leur contribution à des programmes ALMP efficaces et adaptés prenant en compte les besoins et les souhaits des individus afin de favoriser une participation durable au marché du travail<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> Conformément à l'accord-cadre conclu par les partenaires sociaux européens, et à la directive du Conseil sur l'emploi à durée déterminée (1999/70/EC).

<sup>30</sup> Comme l'affirme le rapport *Jobs, jobs, jobs* (2003) de la Task force européenne sur l'emploi (p. 29), si les agences de travail temporaire agissent en gestionnaires du capital humain ou, selon notre terminologie, en « agences de transition », et nos pas en simples pourvoyeurs de main-d'œuvre, elles peuvent jouer le rôle de nouveaux intermédiaires dans le recrutement et la gestion de personnel aussi bien qualifié que non qualifié, et contribuer ainsi à la création d'emplois.

### **C. Introduire l'apprentissage systématique tout au long de la vie**

1. Renforcer les incitations aux travailleurs et aux entreprises (y compris les agences de travail temporaire) à accroître la participation à l'apprentissage tout au long de la vie par des contributions financières, par exemple sous la forme de crédit d'impôt pour les entreprises et les travailleurs. Faciliter la promotion des travailleurs dans le cadre du système de contrat échelonné mentionné en A2 sur la base de l'investissement dans la formation par l'employeur comme par les travailleurs. Promouvoir l'utilisation des systèmes de congé formation.

2. Appuyer la création par les partenaires sociaux de fonds de formation communs au niveau du secteur d'activité ou de la région. S'assurer que ces fonds soient également accessibles aux travailleurs temporaires et permettent une formation favorisant la mobilité intersectorielle. En même temps, les travailleurs devraient être davantage responsabilisés à investir dans la carrière de toute une vie grâce à leurs efforts de formation, par exemple en approuvant cette démarche dans des contrats d'embauche individuels. Le sous-investissement dans la formation pourrait être considéré pour chacune des parties comme une rupture de contrat.

### **D. Réviser et renforcer notablement les dispositions relatives à la protection sociale**

1. Rendre les prestations sociales accessibles aux travailleurs en contrat temporaire et éventuellement aux travailleurs indépendants.

2. Envisager l'introduction d'une notation liée à la rotation du personnel pour les contributions des employeurs à l'indemnisation du chômage, autrement dit établir un rapport entre ces contributions et le flux des travailleurs d'une entreprise vers le système d'indemnisation du chômage, notamment pour les employeurs qui utilisent des contrats à durée déterminée.

3. Introduire un système national d'assistance/protection sociale offrant une sécurité globale plutôt que les initiatives locales fragmentées existant actuellement.

### **E. Établir un dialogue social positif et productif**

1. La confiance entre les partenaires sociaux demande à être encore renforcée, et des occasions doivent leur être données d'améliorer la sécurité pour les « outsiders » sur le marché du travail, tout en renforçant simultanément l'adaptabilité des entreprises.

2. Un accord entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux sur des séries de mesures équilibrées est possible, à condition que les gouvernements assument fermement un rôle dirigeant. Le champ des négociations doit être vaste, afin de laisser assez de place à des ensembles de mesures servant des intérêts divers.

### **Parcours 2 vers la flexicurité**

Ce parcours met l'accent sur des transitions d'emploi à emploi sûres et réussies. Les garanties contractuelles intégrées et les politiques de gestion des RH devraient assurer un accès opportun à de nouveaux emplois, que ce soit au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci en cas de nécessité. De plus, il sera peut-être possible d'introduire des garanties de transition individualisées pour les travailleurs excédentaires, qui seront assurées conjointement par les employeurs, les partenaires sociaux et les services de l'emploi publics afin de prévenir le chômage. Un solide système d'apprentissage tout au long de la vie et de formation professionnelle, à l'intérieur comme à l'extérieur des entreprises, permettant un accès rapide à des fonds de formation et à des services efficaces au niveau des secteurs d'activité, devrait être la base des transitions productives sur le marché du travail. Sur ce parcours, le renforcement de la *flexicurité interne* est également pertinent, notamment pour renforcer l'employabilité et les compétences des travailleurs.

#### **Mesures envisageables**

##### **A. Assurer des arrangements contractuels flexibles et sûrs**

1. Introduire des garanties de transition individualisées pour les travailleurs excédentaires, qui seront assurées conjointement par les employeurs, les partenaires sociaux et les services de l'emploi publics. Persuader les employeurs de mettre davantage l'accent sur l'investissement dans l'employabilité des travailleurs concernés, afin de permettre aux entreprises de procéder à des ajustements plus opportuns. Envisager de regrouper les indemnités de départ et l'argent actuellement consacré à des procédures administratives et judiciaires dans des fonds ou des caisses de transition personnalisées ou publiques.

2. Les partenaires sociaux et les institutions régionales, y compris les institutions de formation, devraient organiser des services de transition interentreprises. Les agences de travail temporaire peuvent jouer un rôle dans la gestion de ces systèmes. Étant donné le caractère institutionnalisé du partenariat social dans ce type de pays, cette mesure peut être prise assez rapidement. Une fois qu'elle sera en place, on offrira des garanties de transition aux travailleurs excédentaires.

3. Mettre davantage l'accent sur les politiques proactives des entreprises pour investir dans l'employabilité de leur main-d'œuvre.

4. Améliorer la « sécurité de combinaison » (sécurité de combiner le travail et la vie familiale) et l'appui apporté aux femmes à tous les niveaux d'emploi, et les aider à répondre aux demandes de flexibilité requise aux niveaux supérieurs du marché du travail.

5. Si les conditions mentionnées dans ce parcours sont réunies, envisager de réviser la réglementation relative aux licenciements économiques pour la rendre moins bureaucratique et génératrice de perte de temps, et plus transparente.

#### **B. Promouvoir les politiques actives du marché du travail pour renforcer la sécurité de la transition**

1. Les politiques actives du marché du travail devraient être mieux adaptées au marché du travail, grâce à une meilleure liaison des programmes ALMP avec les avantages et les droits des allocataires, ce qui aurait pour effet d'amplifier le rôle d'activation de ces politiques dans les deux sens.

2. Amener les services de l'emploi publics à se focaliser davantage sur l'appui aux transitions opportunes d'un emploi à l'autre, avec la contribution des employeurs (cf. A1 et A2).

#### **C. Introduire l'apprentissage systématique tout au long de la vie**

1. Renforcer l'employabilité des travailleurs par l'extension de l'appui des pouvoirs publics à la formation permanente et au recyclage. Si la formation générale bénéficie d'un financement public, il n'en va pas de même pour de larges secteurs de la formation professionnelle mixte et de la formation continue. Des budgets de formation liés aux travailleurs concernés, quel que soit leur lieu de travail, pourraient contribuer au développement d'un marché de la formation en fonction des besoins des travailleurs plutôt que des entreprises. On pourrait également envisager la création de certificats de formation normalisés.

2. L'organisation des fonds de formation par entreprise ou par branche d'activité devrait être élargie afin d'apporter aux travailleurs les compétences qui pourraient les aider à quitter l'entreprise ou la branche d'activité en cas de nécessité.

3. En même temps, les travailleurs devraient être responsabilisés en vue de l'investissement dans une carrière de toute une vie grâce à leurs initiatives de formation, par exemple en prévoyant un accord sur ce point dans chaque contrat d'embauche et en introduisant des primes et des comptes de temps de travail.

4. Introduire, par la législation ou par les accords collectifs, des droits à l'orientation des carrières, aux tests d'employabilité et aux incitations fiscales pour l'accréditation des acquis antérieurs.

5. Introduire des systèmes de rotation des postes, notamment pour les travailleurs plus âgés, afin de promouvoir la formation continue, de renforcer la motivation et les capacités de transition et de maintenir les niveaux de productivité.

6. Proposer des trajectoires, formation incluse, permettant aux travailleurs plus âgés d'occuper des postes à moindres exigences et prévenir ainsi les sorties précoces du marché du travail.

#### **D. Réviser et renforcer notamment les dispositions relatives à la protection sociale**

1. Rendre les prestations accessibles à ceux qui ont travaillé avec des contrats non standard, et éventuellement avec les travailleurs indépendants. Les systèmes de retraite ne devraient *pas* être basés sur le principe du prorata, car celui-ci désavantagerait le travail à temps partiel et les initiatives vie-travail.

#### **E. Établir un dialogue social positif et productif**

1. Bien que le dialogue social institutionnel soit généralement bien installé dans les pays qui ont à faire face à ce problème de marché du travail, la confiance entre les partenaires sociaux et entre ceux-ci et les pouvoirs publics demande à être renforcée d'urgence. Les partenaires sociaux sont impliqués dans toutes les réformes, mais ils sont parfois consultés à un stade (trop) tardif et/ou n'éprouvent pas le besoin de dialoguer. Les trains de réformes devraient inclure des éléments attractifs pour chaque partie de la branche d'activité, afin de justifier les concessions accordées sur d'autres questions. Si un accord est impossible, les pouvoirs publics doivent assumer eux-mêmes la responsabilité, en utilisant d'autres moyens de politique générale pour obtenir un appui.

### **Parcours 3 vers la flexicurité**

Ce parcours recommande le renforcement, sur la base des niveaux de dynamisme du marché du travail existants, de l'investissement dans les compétences et dans la R&D. Les possibilités et les options de groupes spécifiques sur le marché du travail en matière d'emploi et de sécurité peuvent s'en trouver renforcées et l'augmentation de la productivité stimulée. Une large approche est nécessaire pour maintenir l'accessibilité du marché du travail aux travailleurs peu qualifiés et aux autres groupes exposés au chômage de longue durée ou à d'autres formes d'exclusion. La flexicurité bénéficiera de la possibilité de conclure, au niveau du secteur d'activité ou de la région, des accords impératifs combinant des dispositions répondant aux besoins de flexibilité des employeurs comme des travailleurs par l'investissement dans la formation. Si les structures institutionnelles de ces accords ne sont pas encore en place, l'appui des partenaires sociaux et des pouvoirs publics sera nécessaire.

## **Mesures envisageables**

### **A. Assurer des arrangements contractuels flexibles et sûrs**

1. Accroître la flexicurité au sein de l'entreprise ; mettre davantage l'accent sur les politiques proactives menées par les entreprises pour investir dans l'employabilité de leur main-d'oeuvre.
2. Prêter attention aux segments du marché du travail comme le travail occasionnel, les agences de travail temporaire, le travail faussement indépendant, etc., qui n'offrent pas d'accès à de meilleurs emplois et assurent une protection et une couverture légale insuffisantes.
3. Limiter l'utilisation consécutive des contrats à durée déterminée et des missions pour les agences de travail temporaire, clarifier le statut de l'emploi proposé par les agences de travail et traiter plus généralement le problème de la clarification du statut de l'emploi.
4. Améliorer la « sécurité de combinaison » (sécurité de combiner le travail et la vie de famille) et l'appui apporté aux femmes à tous les niveaux d'emploi, et les aider à répondre aux demandes de flexibilité requise aux niveaux supérieurs du marché du travail.

### **B. Promouvoir les politiques actives du marché du travail pour renforcer la sécurité de la transition**

1. Renforcer la formation ciblée et adaptée au sein des ALMP afin de favoriser la mobilité vers le haut.
2. Développer la coopération entre les services de l'emploi publics, les entreprises et les partenaires du marché comme les agences de travail temporaire afin d'assurer des transitions vers le haut qui améliorent réellement la situation des travailleurs en termes de qualité de l'emploi, de conditions contractuelles et de salaires.

### **C. Introduire l'apprentissage systématique tout au long de la vie**

1. Améliorer encore le niveau des qualifications acquises en fin d'études.
2. Traiter les problèmes d'alphabétisme et de maîtrise du calcul de la population adulte.
3. Prêter une attention particulière aux personnes encore scolarisées qui sont exposées au risque de quitter prématurément l'école. Elles peuvent bénéficier de quatre types de mesures : interventions plus opportunes, méthodes mieux adaptées, meilleure infrastructure à l'appui de l'orientation des carrières tout au long de la vie, et meilleure combinaison du travail et de la formation pour éviter l'abandon scolaire.
4. Améliorer les incitations destinées aux employeurs pour qu'ils investissent dans les compétences de leur main-d'œuvre et aux travailleurs pour qu'ils participent à l'apprentissage tout au long de la vie. Utiliser à cet effet les recettes de l'impôt sur le revenu et des cotisations sociales et les budgets extérieurs.
5. Appuyer la création de fonds de formation communs au niveau du secteur d'activité ou de la région. Veiller à ce que ces fonds aillent aussi à la formation à la mobilité intersectorielle.
6. Concevoir des formations ciblées sur les personnes à faible qualification. Introduire l'apprentissage alterné, c'est-à-dire une combinaison des études/acquisition de compétences et du travail, et d'autres combinaisons travail-formation productives, en particulier à l'intention des personnes à faible qualification. Reconnaître et valider l'apprentissage informel et organiser des formations linguistiques et informatiques élémentaires et accessibles sur les lieux de travail et à l'extérieur.
7. Faciliter sur le plan fiscal la création de comptes d'apprentissage individuels au niveau national.
8. Combattre la discrimination et l'exclusion des migrants et promouvoir leur intégration dans le cadre d'un processus à double sens, impliquant des efforts de la part des migrants comme des entreprises et des pouvoirs publics. Investir dans leur niveau d'instruction et leur maîtrise de la langue nationale.

### **D. Réviser et renforcer notablement les dispositions relatives à la protection sociale**

1. Veiller à ce que les allocations de chômage restent à un niveau décent, en particulier pendant les premiers mois de chômage.
2. Assurer une couverture complète des travailleurs temporaires par le système de protection sociale.
3. Prêter davantage d'attention à la protection sociale des travailleurs indépendants ou semi-indépendants.
4. Réduire les coûts de main-d'œuvre au minimum et dédommager les travailleurs en utilisant les crédits d'impôt.
5. Veiller à ce que les systèmes de protection sociale soient accessibles aux travailleurs soumis à la flexibilité (saisonniers ou indépendants, par exemple), qui peuvent avoir actuellement des difficultés à remplir les conditions d'admission dans ces systèmes.

### **E. Établir un dialogue social positif et productif**

1. La flexicurité bénéficiera de la possibilité de conclure au niveau du secteur d'activité ou de la région des accords impératifs combinant des dispositions sur les réponses à apporter aux besoins de flexibilité des employeurs et des travailleurs, en particulier par l'investissement dans la formation. La création de plates-formes de négociation au niveau du secteur d'activité ou de la région exigera probablement des partenaires sociaux des investissements institutionnels. Cela ne sera réalisable que si les négociations menées à ces niveaux sont fortement appuyées par les gouvernements, qui pourront par exemple prévoir des conditions financières favorables à la mise en œuvre de ces accords.

2. Lorsqu'il existe déjà une longue tradition de confiance et d'implication affirmées parmi les partenaires sociaux, ayez conscience du risque que la confiance ne vienne à s'éroder ou à devenir sous-optimale du fait d'un changement de contexte. Faites intervenir des thèmes nouveaux dans le dialogue social, comme la R&D, l'innovation sociale, la productivité, l'éducation et les compétences, ou encore la durabilité.

#### **Parcours 4 vers la flexicurité**

Ce parcours résulte d'une urgente nécessité d'améliorer les perspectives d'emploi de personnes qui sont actuellement allocataires de prestations sociales ou qui travaillent dans le secteur informel. Les politiques actives du marché du travail et la protection sociale devraient, en termes de conditionnalité accrue des avantages sociaux, offrir des possibilités et des incitations suffisantes au retour au travail et faciliter cette transition. Il serait ainsi possible de prévenir la dépendance de l'aide sociale de longue durée. Le travail informel peut être régularisé par l'offre de contrats de flexicurité, par une réduction des taxes sur les salaires et par une perspective d'acquisition de compétences pour ces secteurs. En formalisant les activités économiques informelles, il est possible de lever des ressources financières accrues pour bâtir un système de protection sociale plus complet. Il est nécessaire de renforcer la capacité institutionnelle en stimulant les partenaires sociaux pour qu'ils négocient les éléments clés des conditions de travail et par une meilleure coopération entre le marché du travail et les institutions prestataires. Le dialogue social peut être approfondi aux niveaux sectoriel et régional et le dialogue aussi bien bipartite que tripartite peut être renforcé.

#### **Mesures envisageables**

##### **A. Assurer des arrangements contractuels flexibles et sûrs**

1. Accroître la flexicurité interne : permettre et encourager la négociation collective pour déterminer les éléments du temps de travail, des salaires variables et des compétences requises, notamment pour les travailleurs plus âgés. Les partenaires sociaux devraient utiliser ce champ d'action pour créer des synergies entre la flexibilité (temporelle et fonctionnelle) et la sécurité (de combinaison).
2. Les employeurs devraient agir sans tarder lorsqu'un excédent de main-d'œuvre menace les travailleurs.
3. Appuyer la participation des femmes au travail en offrant une flexibilité du temps de travail dans l'emploi sur le marché primaire, développer l'emploi à temps partiel avec une égalité de traitement à tous les niveaux d'emploi, s'attaquer aux écarts de salaires et améliorer l'équilibre travail-vie familiale, veiller à ce que les gardes d'enfants et les services d'appui soient mis en place ou restaurés, offrir à chacun des parents des possibilités appropriées de combiner le travail et la garde des enfants. Aider les femmes à répondre à répondre aux demandes de flexibilité requise aux niveaux supérieurs du marché du travail.
4. Veiller à la disponibilité d'arrangements contractuels de flexibilité qui répondent aux besoins des entreprises et des travailleurs, tout en intégrant pleinement les contrats temporaires dans la législation du travail, les accords collectifs et la protection sociale, et assurer une égalité de traitement, selon le principe du *pro rata temporis*. L'accès initial au marché du travail devrait être facilité par l'abaissement des coûts et une flexibilité accrue, cependant que la sécurité serait progressivement améliorée.
5. Régulariser le travail informel tout en maintenant une latitude d'arrangements contractuels suffisamment flexibles. Améliorer progressivement les droits des travailleurs et assurer l'accès à la formation professionnelle. Négocier sur ces questions avec des représentants des secteurs d'activité concernés. Réglementer la création d'agences de travail temporaire qui serviraient de passerelles entre l'économie informelle et le secteur formel en offrant des salaires et des conditions de travail décentes. Les transitions vers l'emploi formel exigeraient également des réformes plus approfondies de la taxation du travail et de conditions d'enregistrement des entreprises, ainsi que le renforcement des inspectorats du travail et des institutions financières chargées de combattre le travail informel.
6. Permettre aux retraités de travailler légalement jusqu'à un certain revenu et/ou un certain nombre d'heures tout en promouvant des niveaux de retraites adéquats. Les salariés les plus âgés pourraient aussi bénéficier d'une retraite et d'un emploi partiels dans des services communautaires liés à leurs emplois antérieurs : ainsi, les travailleurs de l'industrie les plus âgés pourraient faire office de formateurs d'apprentis dans de petites entreprises ou d'enseignants dans des services d'apprentissage tout au long de la vie.

##### **B. Promouvoir les politiques actives du marché du travail pour renforcer la sécurité de la transition**

1. Les ALMP devraient se concentrer sur le chômage de longue durée, sur les handicapés et sur les travailleurs menacés de licenciement.
2. Organiser une meilleure coopération entre les institutions chargées du travail et des prestations sociales, notamment quand elles visent la même population cible (par exemple les allocataires d'indemnités de chômage).

3. Remédier à l'inactivité en adaptant la formation pour qu'elle réponde mieux aux besoins du marché du travail. Il est nécessaire d'intensifier l'activation et la formation pour le redéploiement des travailleurs plus âgés exposés au risque de chômage de longue durée. Intensifier l'activation pendant que des allocations de chômage sont perçues.

4. Améliorer et moderniser les services publics, par exemple en créant des partenariats public-privé, notamment avec les agences de travail temporaire. Mieux informer sur les perspectives d'emploi, notamment dans les médias qui ont la faveur des jeunes (Internet, foires de l'emploi, clubs de l'emploi).

### **C. Introduire l'apprentissage systématique tout au long de la vie**

1. Développer un système d'apprentissage tout au long de la vie et de formation professionnelle axé sur les besoins du marché du travail, afin d'empêcher les intéressés d'être pris au piège du chômage et des emplois faiblement rémunérés, avec peu de perspectives de progression.

2. Reconcevoir la formation professionnelle et éducative. Combiner les ressources privées et publiques et lier plus étroitement l'allocation de ressources aux résultats de l'éducation en épargnant les ressources actuellement consacrées au recyclage immédiat de ceux qui quittent l'école ou des apprentis qui ne peuvent trouver d'emploi.

3. Stimuler l'investissement des entreprises dans l'apprentissage tout au long de la vie afin d'améliorer la productivité. Une des obligations des employeurs en matière d'investissement dans leurs salariés devrait être centrée sur la négociation collective, plutôt que porter exclusivement sur la protection des emplois et les salaires.

4. Assurer un accès facile, peu onéreux et ouvert à la formation aux compétences en entrepreneuriat dans le système éducatif ; la mettre à la disposition des jeunes comme des personnes plus âgées.

5. Proposer des trajectoires, formation incluse, permettant aux travailleurs plus âgés d'occuper des postes à moindres exigences et prévenir ainsi les sorties précoces du marché du travail.

### **D. Réviser et renforcer notablement les dispositions relatives à la protection sociale**

1. Limiter les taxes sur les salaires pour réduire le travail informel, tout en transférant certaines dépenses sociales à la fiscalité générale et en améliorant la collecte des impôts. Formaliser les activités économiques informelles pour accroître les ressources financières afin de constituer un système de protection sociale plus complet. Autoriser le versement des cotisations de sécurité sociale sur une base irrégulière, puisque de nombreux travailleurs indépendants ne perçoivent pas des revenus réguliers, ce qui les dissuade de légaliser leurs activités économiques.

2. Améliorer le niveau des allocations de chômage pour permettre une recherche d'emploi libérée de l'obligation de travailler pendant les premiers mois de chômage. Toutefois, le contrôle de la recherche d'emploi doit être plus effectif et associé à un appui institutionnel significatif.

3. Veiller à ce que les systèmes de protection sociale offrent des perspectives et des incitations suffisantes - *carottes et bâtons* -, en termes de conditionnalité accrue des prestations, en faveur du retour au travail, et facilitent cette transition vers le travail avec les ALMP.

4. Créer un système d'aide sociale. Si elle n'existe pas, proposer une assurance maladie universelle, indépendante du type de dispositions contractuelles utilisé.

5. Élargir les systèmes de protection sociale au-delà des limites de l'entreprise afin de faciliter la mobilité. Stimuler la mobilité professionnelle et régionale des travailleurs en rendant les droits à la protection sociale plus facilement portables et transférables, créant ainsi un marché du travail plus dynamique.

6. Lever les obstacles à la mobilité, y compris les problèmes de logement et de transport.

### **E. Établir un dialogue social positif et productif**

1. Lorsque les partenaires sociaux ne sont pas fortement institutionnalisés, accroître leur capacité institutionnelle et leur implication aux niveaux central, sectoriel et local en les incitant à négocier les éléments clés des conditions de travail, y compris le temps de travail. Concevoir d'autres services pour promouvoir la création d'organisations globales d'employeurs et de salariés et la coopération ou la fusion des organisations fragmentaires en entités plus importantes. Les organismes tripartites régionaux peuvent enfin être appelés à jouer un rôle dans le développement économique.