



PREMIER MINISTRE
SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE
ET DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

ÉRIC BESSON

26 FÉVRIER 2008

Emploi



Travail

Flexicurité en Europe

Éléments d'analyse



Travail



Emploi



Monsieur le Premier ministre,

Vous avez bien voulu me confier, par courrier en date du 22 octobre 2007, une mission "d'évaluation comparative des outils mis en œuvre par nos principaux partenaires européens" susceptibles de "concilier à la fois le développement des entreprises et de l'emploi, la mobilité de l'emploi inhérente aux mutations économiques et la sécurité des salariés".

Portant sur les pays pour lesquels vous avez souhaité un éclairage (Allemagne, Danemark, Espagne, Italie, Royaume-Uni, Suède), le rapport ci-joint établit six fiches cartographiant la flexicurité intitulées : la législation sur les contrats à durée indéterminée, celle sur le travail intérimaire, les régimes de formation professionnelle continue, la législation sur les licenciements économiques, l'organisation des services publics de l'emploi, les régimes d'assurance chômage.

Au terme de ce parcours, la "flexicurité" apparaît moins comme un modèle transposable entre pays qu'une stratégie pertinente pour chacun des partenaires européens. C'est dans cet esprit que la Commission européenne conçoit ses "principes de flexicurité" comme cadre de référence commun pour la transformation coordonnée des marchés du travail. Au demeurant, si la France doit affiner sa stratégie, elle ne manque ni d'atouts, ni de réalisations, sa priorité devant être avant tout de fonder une approche intégrée.

La comparaison internationale ouvre aussi de nouvelles frontières à explorer pour emprunter des voies déjà expérimentées et efficaces, dont l'acclimatation en France devrait être examinée :

- en matière de contrat de travail, nos partenaires ont souvent su atténuer la segmentation du marché du travail entre les différents contrats (CDI et CDD), et rendu praticables les transitions des emplois courts vers le CDI. À cet égard, les pays du Nord facilitent la reconnaissance des compétences acquises dans l'emploi ; les Pays-Bas et l'Espagne la transformation non contentieuse des CDD en CDI ;*
- dans l'accompagnement des mutations économiques, le Danemark, la Suède ou, plus encore, l'Allemagne procèdent par la négociation collective sur les réductions d'effectifs et les dispositifs de reclassement associés ;*
- face aux mobilités, l'Autriche, l'Allemagne ou la Suède accompagnent les transitions directes d'un emploi à un autre grâce à l'usage de formules de tiers employeurs, d'agences de transition ou de transfert d'ancienneté d'un employeur à l'autre ;*

.../...

- *concernant la formation professionnelle, les pays du Nord (Danemark, Suède) ont intégré le principe d'une "seconde chance" d'accès à la qualification. Leur appareil éducatif comporte une véritable dimension "d'éducation permanente" ouverte à tous les adultes en cours de vie active, et largement mobilisée dans les parcours individuels ;*
- *enfin, l'environnement socio-économique des transitions professionnelles – par exemple, en ce qui concerne l'aide à la mobilité géographique ou la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle – apparaît innovant chez nos partenaires du Nord qui ont su développer une offre de congés plus longs et mieux rémunérés.*

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Premier ministre, l'expression de ma très haute considération.

Éric BESSON

Sommaire

Résumé	p. 7
Introduction	p. 11
La législation sur les contrats à durée déterminée : une forme d'emploi toujours sous contrôle avec, parfois, des encouragements à la conversion en cdi	p. 15
La législation sur le travail intérimaire : des employeurs progressivement constitués en branche d'activité et dont l'accompagnement peut être un des métiers	p. 21
Régimes de formation professionnelle continue : une architecture différenciée selon l'importance du diplôme initial, de l'éducation permanente et de la formation courte pour adulte	p. 25
La législation sur les licenciements économiques : gouvernance de négociation <i>versus</i> gouvernance de décision	p. 27
L'organisation des services publics de l'emploi : variété des configurations et convergence vers l'activation et la gestion par la performance	p. 33
Régimes d'assurance chômage : une même tendance à l'activation des dépenses	p. 39
Conclusion	p. 41
Liste des annexes	p. 45
ANNEXE 1 - Lettre de mission	47
ANNEXE 2 - Caractérisation de la flexicurité	48
ANNEXE 3 - Quelle stratégie pour avancer sur la voie de la flexicurité ?	48
ANNEXE 4 - Quelle est la spécificité du modèle danois ?	49
ANNEXE 5 - Limites de la comparaison terme à terme des législations nationales en Europe	50
ANNEXE 6 - Construction des indices de flexicurité	51
ANNEXE 7 - Éléments bibliographiques	55

Résumé

Ce rapport "Flexicurité en Europe"¹ répond, dans un contexte de réformes, à la volonté d'ouvrir la réflexion grâce à l'examen des dispositifs pratiques mis en œuvre par nos partenaires européens. Le regard porté hors de nos frontières permet d'apprécier les bonnes pratiques que nous aurions intérêt à accommoder dans notre pays selon notre propre esprit national. Dans cette perspective, la lettre de mission du Premier ministre énonce le cadre d'action du gouvernement et précise l'orientation intellectuelle qui doit être la nôtre : *"il nous faut à présent engager une profonde modernisation de notre marché du travail afin de garantir un nouvel équilibre susceptible de concilier à la fois le développement des entreprises et de l'emploi, la mobilité de l'emploi inhérente aux mutations économiques et la sécurité des salariés contre le risque de chômage"*.²

C'est pourquoi le Premier ministre a souhaité un éclairage sur les *"outils mis en œuvre par nos principaux partenaires pour concilier les besoins économiques et sociaux en la matière, qu'il s'agisse de l'organisation du service public de l'emploi, de l'accompagnement des restructurations et des demandeurs d'emploi, de l'évolution du droit du travail et, plus généralement, de l'adaptation des structures sociales au nouveau contexte de mobilité professionnelle croissance et qu'ils soient d'origine légale ou conventionnelle"*.

Quelles sont les conclusions de notre mission ? D'abord, nous confirmons que les pays d'Europe du Nord (Pays-Bas puis Danemark) constituent une référence car leur stratégie de promotion d'une combinaison innovante, qui associe plus de flexibilité de l'emploi et plus de sécurité des parcours professionnels, est ancienne, datant du début des années 1990. Depuis, cette stratégie s'est largement diffusée et la Commission européenne a érigé, dans sa communication de juillet 2007, la "flexicurité"³ au rang de stratégie pour l'ensemble des pays-membres. Au demeurant, les partenaires sociaux européens eux-mêmes ont placé la flexicurité en tête de leur programme de travail ; elle a fait l'objet d'un rapport conjoint consacré en octobre 2007 à l'analyse des principaux défis auxquels font face leurs marchés du travail⁴.

Premier pilier de cette stratégie, la flexibilité, loin d'être univoque, peut être recherchée tant par les entreprises que par les salariés :

- pour les premières, plusieurs types d'objectifs sont poursuivis selon qu'elles souhaitent obtenir plus de flexibilité productive ou ajuster les salaires, le volume de travail, l'emploi ou les compétences. La recherche de flexibilité peut porter en priorité sur les ressources internes ou, au contraire, faire appel au marché externe du travail ;

¹ Cette mission a bénéficié de l'appui du Centre d'analyse stratégique et, notamment, du travail de Yves Chassard, Jean-Louis Dayan et Jean-Yves Kerbouc'h, conseiller scientifique.

² Cf. Annexe 1 - Lettre de mission du Premier ministre.

³ Cf. Annexe 2 - Caractérisation de la flexicurité.

⁴ CES/BusinessEurope/UEAPME/CEEP, 2007, "Key challenges facing european labour markets: a joint analysis of european social partners", octobre.

▸ quant aux salariés, ils formulent eux aussi des demandes grandissantes de "flexibilité" et sollicitent l'aménagement de nouveaux espaces juridiques de liberté afin de tracer en toute autonomie leur propre parcours professionnel. Ils ont conscience que l'acquisition d'expériences multiples est le moyen d'accroître ou de maintenir sa capacité de travail. Des organisations de travail plus souples sont susceptibles de leur permettre de ménager des périodes de formation, de vaquer à des occupations personnelles, familiales ou sociales, d'envisager des évolutions ou des reconversions. Ces salariés envisagent un "parcours" qu'ils veulent maîtriser et auquel ils entendent imprimer une direction qu'ils ont choisie. La flexibilité consiste aussi pour le salarié à pouvoir se séparer de

l'entreprise lorsque cette dernière ne lui offre plus les conditions de travail qu'il recherche, ou ne lui permet plus d'acquérir l'expérience attendue.

Deuxième pilier, la sécurité renforce le principe de la flexibilité en donnant les atouts de la réussite et de l'insertion aux salariés

C'est bien l'articulation innovante de la flexibilité et de la sécurité qui doit faciliter le parcours des plus faibles permettant ainsi plus d'efficacité économique et plus d'équité. Le tableau suivant met en regard les différents modèles de flexibilité avec les types de sécurité qui leur sont associés.

Typologie des flexibilités et des sécurités qui peuvent leur être associées

	Flexibilité (employeur)	Sécurité associée (salarié)
Salaires	- Ajustement des salaires en tenant compte de la performance individuelle et/ou collective. ex. : prime de résultat, bonus, participation, intéressement, prime de performance collective, abondement à des plans d'épargne d'entreprise etc.	- Sécurité dite "de représentation" ⁵ : capacité d'un pays à négocier la flexibilité salariale sur la base de compromis établis par des accords collectifs.
Emploi	- Ajustement du volume de la main-d'œuvre aux besoins de production.	- Sécurité dans l'emploi au lieu d'une sécurité de l'emploi. - Politiques d'évitement des périodes longues de chômage.
Volume de travail	- Dispositifs d'aménagement, de réduction ou d'augmentation du temps de travail. - Mobilisation de la force de travail en recourant aux heures supplémentaires.	- Sécurité de représentation (cf. supra). - Aptitude des partenaires sociaux à négocier des accords innovants "donnant-donnant".
Compétences	- Mobilité des salariés d'une fonction à une autre. - Réponse aux difficultés de recrutement en cas de tensions sur le marché du travail externe. - Mise en place par accords collectifs (de groupe par exemple), notamment des accords de GPEC ⁶ .	- Sécurité reposant sur la stabilité de l'emploi à l'intérieur d'une unité qui transcende l'entreprise (le groupe, l'unité économique et sociale). - Mobilité et évolution du salarié vers des métiers ou des postes d'avenir avec l'appui de son employeur. - Renforcement de la formation continue. - Relations salariales bilatérales versus relations d'emploi multilatérales (sous-traitance).
Externalisation	- Tâches confiées à des prestataires extérieurs. - Report du recrutement voire transfert de salariés chez le prestataire.	- Sécurité du revenu. - Capacité du prestataire à offrir une plus grande diversité des missions et à lisser l'activité.

⁵ "Protection des moyens permettant aux travailleurs de se faire entendre collectivement sur le marché du travail, avec le droit de grève, des syndicats indépendants et des associations patronales qui participent aux décisions économiques et politiques de l'État" [BIT, 2005].

⁶ Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, instaurée par la Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005.

Au terme de la mission, la flexicurité en Europe, plus qu'un programme achevé de réforme, apparaît comme un cadre de référence à partager pour conduire la transformation graduelle et coordonnée des marchés du travail et des systèmes d'emploi. À cet égard, la Commission elle-même rappelle dans son rapport sur le sujet qu'il ne s'agit pas "de proposer un modèle de marché du travail ni une stratégie politique uniques", mais pour chaque État membre d'entreprendre les changements adaptés aux spécificités de sa situation et de ses systèmes d'emploi et de relations professionnelles⁷. À ce titre, la France ne manque ni d'atouts et ni de réalisations, sa priorité devant être avant tout de fonder une approche intégrée.

Pour autant, la revue des expériences étrangères pointe quelques orientations de référence dont l'acclimatation en France devrait être examinée :

- en matière de contrat de travail, nos partenaires ont souvent su atténuer la segmentation du marché du travail entre les différents contrats (CDI et CDD), et rendu praticables les transitions des emplois courts vers le CDI. À cet égard, les pays du Nord facilitent la reconnaissance des compétences acquises dans l'emploi ; les Pays-Bas et l'Espagne la transformation non contentieuse des CDD en CDI ;
- dans l'accompagnement des mutations économiques, le Danemark, la Suède ou, plus encore, l'Allemagne procèdent par la négociation collective sur les réductions d'effectifs et les dispositifs de reclassement associés ;
- face aux mobilités, l'Autriche, l'Allemagne ou la Suède accompagnent les transitions directes d'un emploi à un autre grâce à l'usage de formules de tiers employeurs, agences de transition ou transfert d'ancienneté d'un employeur à l'autre ;
- concernant la formation professionnelle, les pays du Nord (Danemark, Suède) ont intégré le principe d'une "seconde chance" d'accès à la qualification reconnue. Leur appareil éducatif comporte une véritable dimension "d'éducation permanente" ouverte à tous les adultes en cours de vie active, et largement mobilisée dans les parcours individuels ;
- enfin, l'environnement socio-économique des transitions professionnelles – par exemple, en ce qui concerne l'aide à la mobilité géographique ou la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle – apparaît également innovant chez nos partenaires du Nord qui ont su développer une offre de congés plus longs et mieux rémunérés.

Ajoutons que la France est loin d'être immobile ; l'accord interprofessionnel du 21 janvier 2008 porte une innovation importante, résidant dans le fait d'avoir pris conscience et d'avoir tenu compte lors de la négociation de deux enjeux nouveaux essentiels :

- la sécurité dont les employeurs ont un besoin croissant et n'expriment plus seulement des besoins de flexibilité. Cette sécurité porte sur la stabilité de l'emploi pour faire face aux tensions du marché et sur la stabilité juridique pour éviter les recours, les surcoûts et les incertitudes ;
- la flexibilité dont les salariés ont également besoin pour autonomiser leur parcours professionnel et n'expriment plus seulement des besoins de sécurité. ■

⁷ L'annexe 3 – *Quelle stratégie pour avancer sur la voie de la flexicurité ?* établit une carte des différents modèles de flexicurité.

Introduction

Les pays d'Europe du Nord ont su, au début des années 1990, introduire une profonde rupture dans l'approche intellectuelle mais aussi politique du marché du travail et de la compétition économique. Contre une certaine conception aujourd'hui datée, ils ont dépassé l'opposition inhibante entre efficacité économique et protection des salariés. Cette innovation majeure a permis de développer *"les outils (...) pour concilier les besoins économiques et sociaux (...), qu'il s'agisse de l'organisation du service public de l'emploi, de l'accompagnement des restructurations et des demandeurs d'emploi, de l'évolution du droit du travail et, plus généralement, de l'adaptation des structures sociales au nouveau contexte de mobilité professionnelle croissance et qu'ils soient d'origine légale ou conventionnelle"*.

Or, les enjeux auxquels ont su répondre les pays du Nord sont les mêmes que ceux auxquels nous

sommes confrontés. C'est pourquoi le Premier ministre a souhaité confier au Secrétariat d'État chargé de la Prospective et de l'Évaluation des politiques publiques la mission de dresser une comparaison des dispositifs originaux mis en œuvre par nos partenaires pour que, nous aussi, nous puissions "engager une profonde modernisation de notre marché du travail afin de garantir un nouvel équilibre susceptible de concilier à la fois le développement des entreprises et de l'emploi, la mobilité de l'emploi inhérente aux mutations économiques et la sécurité des salariés contre le risque de chômage"⁸.

Dans cet esprit, il est essentiel de prendre conscience de l'articulation entre les différentes formes de flexibilité avec les types de sécurité qui peuvent être développés. Le tableau suivant nous en fournit une première approche :

⁸ Cf. Annexe 1 – Lettre de mission du Premier ministre.

Typologie des flexibilités et des sécurités qui peuvent leur être associées

	Flexibilité (employeur)	Sécurité associée (salarié)
Salaires	- Ajustement des salaires en tenant compte de la performance individuelle et/ou collective. ex. : prime de résultat, bonus, participation, intéressement, prime de performance collective, abondement à des plans d'épargne d'entreprise etc.	- Sécurité dite "de représentation" ⁹ : capacité d'un pays à négocier la flexibilité salariale sur la base de compromis établis par des accords collectifs.
Emploi	- Ajustement du volume de la main-d'œuvre aux besoins de production.	- Sécurité dans l'emploi au lieu d'une sécurité de l'emploi. - Politiques d'évitement des périodes longues de chômage.
Volume de travail	- Dispositifs d'aménagement, de réduction ou d'augmentation du temps de travail. - Mobilisation de la force de travail en recourant aux heures supplémentaires.	- Sécurité de représentation (<i>cf. supra</i>). - Aptitude des partenaires sociaux à négocier des accords innovants "donnant-donnant".
Compétences	- Mobilité des salariés d'une fonction à une autre. - Réponse aux difficultés de recrutement en cas de tensions sur le marché du travail externe. - Mise en place par accords collectifs (de groupe par exemple), notamment des accords de GPEC ¹⁰ .	- Sécurité reposant sur la stabilité de l'emploi à l'intérieur d'une unité qui transcende l'entreprise (le groupe, l'unité économique et sociale). - Mobilité et évolution du salarié vers des métiers ou des postes d'avenir avec l'appui de son employeur. - Renforcement de la formation continue - Relations salariales bilatérales versus relations d'emploi multilatérales (sous-traitance).
Externalisation	- Tâches confiées à des prestataires extérieurs. - Report du recrutement voire transfert de salariés chez le prestataire.	- Sécurité du revenu. - Capacité du prestataire à offrir une plus grande diversité des missions et à lisser l'activité.

⁹ "Protection des moyens permettant aux travailleurs de se faire entendre collectivement sur le marché du travail, avec le droit de grève, des syndicats indépendants et des associations patronales qui participent aux décisions économiques et politiques de l'État" [BIT, 2005].

¹⁰ Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, instaurée par la Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005.

Au cours du rapport qui suit et qui rend compte des orientations propres à chaque pays¹¹, la revue des dispositifs en vigueur dans un échantillon d'États membres (Allemagne, Danemark, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède)¹² fait l'objet de fiches thématiques comparatives (1 à 6). Elle montre qu'hormis peut-être dans le cas danois, dont le caractère transposable fait d'ailleurs débat, la "flexicurité" n'existe aujourd'hui nulle part en Europe comme système d'emploi et de relations professionnelles intégré. Si l'objectif recherché fait désormais l'objet d'un large accord – concilier souplesse de l'appareil productif et sécurité des situations personnelles et des parcours professionnels – les moyens de l'atteindre demeurent dis-

parates. Ce qui s'observe dans la plupart des États membres, ce sont plutôt des fragments épars de flexicurité, qui diffèrent par l'objet, l'économie et la capacité à former ensemble un nouveau rapport salarial cohérent. Les expériences sont nombreuses et leur connaissance gagne à être partagée afin d'élargir le cadre de réflexion national qui peut être enrichi.

Ce n'est qu'en conclusion que le présent rapport permettra d'ouvrir le débat sur la situation française à l'aune des différents axes définissant la flexicurité selon la Commission européenne. Pour autant, les tableaux comparatifs dressés sur chaque item intégreront autant que possible la situation française. ■

¹¹ L'annexe 3 – *Quelle stratégie pour avancer sur la voie de la flexicurité ?* présente les différents modèles de flexicurité.

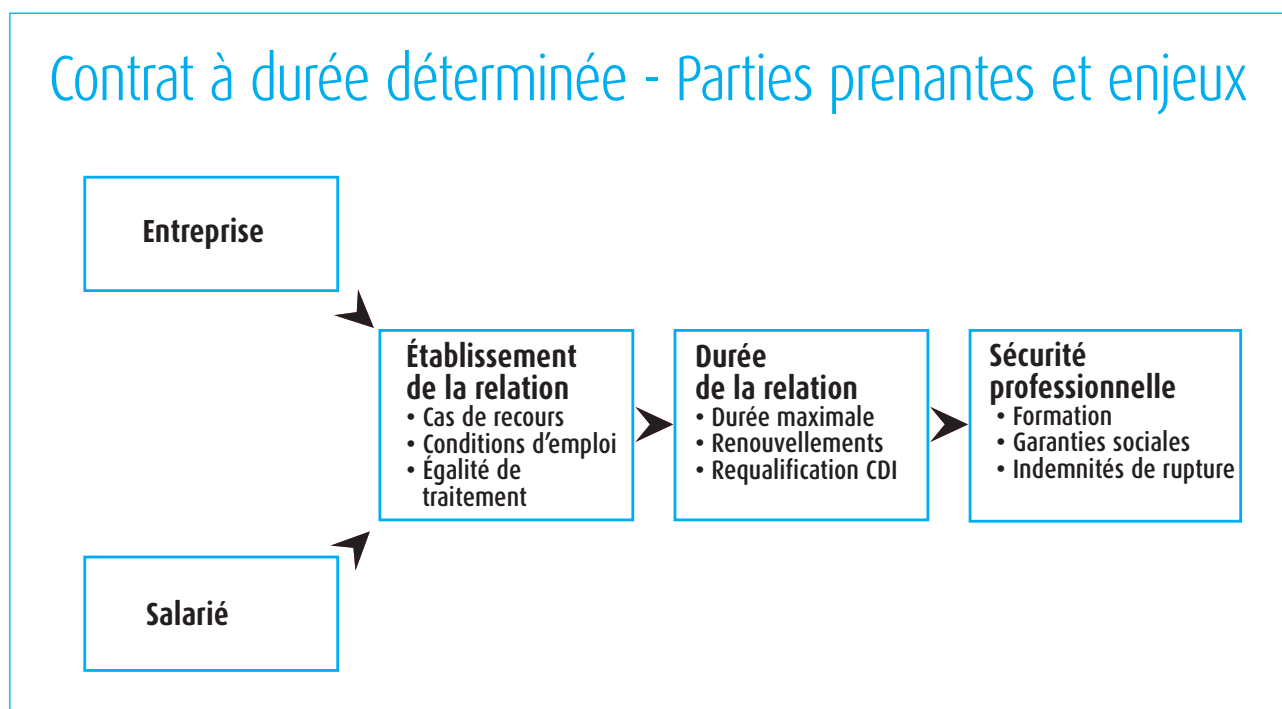
¹² Pour certains items et quelques expériences représentatives, l'échantillon de travail est élargi aux Pays-Bas, à la Norvège et à l'Autriche.

La législation sur les contrats à durée déterminée :

une forme d'emploi toujours sous contrôle avec, parfois, des encouragements à la conversion en CDI

L'analyse du cadre propre à chaque pays peut être conduite à travers trois phases identifiées selon le

schéma suivant (établissement de la relation, durée de la relation et sécurité professionnelle) :



Le rôle dévolu à la négociation collective en matière de contrats à durée déterminée varie suivant les pays¹³ :

- au Danemark, les accords collectifs de travail peuvent définir les cas de recours, les durées et les renouvellements ;

- en Suède, des dérogations à la loi par voie conventionnelle en faveur de l'employeur sont possibles ;

- l'Italie privilégie les restrictions en faveur des salariés.

¹³ Il faut rester prudent sur la place laissée respectivement à la loi et à la convention collective en raison de biais importants. C'est le cas de la France : les cas de recours, les durées et les renouvellements sont strictement fixés par la loi, mais c'est en réalité un accord interprofessionnel du 24 mars 1990 qui les a définis. Le Parlement les a transposés dans la loi du 10 juillet 1990.

La législation sur les contrats à durée déterminée en Europe : tableau comparatif

	Besoins économiques de l'entreprise				Protection de l'emploi		
	Place de la négociation collective	Cas de recours	Durée	Renouvellement	Requalification en CDI	Domages-intérêts	Autre forme de protection notable
Allemagne	Dérogations limitées par conventions collectives	Raisons objectives Raisons non objectives	Durée limitée	Possible pour les cas de recours objectifs. Pour les recours non objectifs trois contrats pendant deux ans	Oui	Non précisé	
Danemark	Importante	Selon conventions collectives	Selon conventions collectives	Raisons objectives uniquement	Non précisé	Oui	
Espagne	Possibilité (rare) d'augmenter les durées et possibilité de les diminuer	Raisons objectives	Fixée en mois au cours d'une période de référence	Très limité	Oui (législation contraignante)	Non précisé	Abattement cotisations sociales pour employeurs qui recrutent en CDI les personnes en difficultés
Italie	Les conventions collectives peuvent déterminer des restrictions de cas de recours	Raisons objectives	Durée très limitée	Une fois pour un même cas de recours	Requalification au-delà du 20 ^e ou du 30 ^e jour de dépassement de la durée selon les cas	Majorations de salaire en fonction du nombre de jours de dépassement de la durée maximale si dépassement inférieur à 20 ou 30 jours selon les cas	
Royaume-Uni	Les conventions collectives déterminent la durée maximale d'emploi sous CDD, le nombre de renouvellement et les raisons objectives.	Raisons objectives	4 ans	Possibles si justifié par des raisons objectives	Automatique ou sur décision du tribunal en cas de litige	Non précisé	
Suède	Intervention du législateur mais dérogations possibles par convention collective	Raisons objectives sauf exceptions récentes	Fixée en années au cours d'une période de référence	Possible mais limitée	Oui après décision de justice.	Domages pour préjudice subi et dommages punitifs	Priorités de réembauchage
France	Très faible sauf exceptions	Fixés par la loi après une négociation interprofessionnelle du 24 mars 1990	Strictement limitée et pour des raisons objectives sauf usage	Une fois dans la limite des durées maximales	Requalification-sanction et requalification-interprétation	Un mois de salaire en cas de requalification	Récupération ancienneté et pas d'essai si CDI après CDD

Quel que soit le schéma, les pays ont adopté des législations plutôt restrictives avec des cas de recours objectifs. Les raisons non objectives (Allemagne par exemple) restent l'exception et sont fortement encadrées par la loi. En outre, tous les pays ont adopté des sanctions plus ou moins élaborées sous forme de requalification et/ou d'indemnisation.

Certains pays ont imaginé des modes de sécurisation originaux sans pour autant priver l'employeur de besoins en flexibilité externe : priorité de réembauchage des salariés recrutés sous CDD (Suède), abattement de cotisations sociales pour les employeurs qui recrutent en CDI (Espagne), obligation spécifique de formation pour les salariés sous CDD (Italie).

1. Allemagne

En principe, la conclusion d'un contrat à durée déterminée est subordonnée à une raison objective afin d'éviter que ne soit contournée la législation protectrice des contrats à durée indéterminée. La nouvelle loi allemande donne une liste non exhaustive de raisons objectives justifiant le recours à des contrats à durée déterminée, par exemple pour accomplir une tâche temporaire ou pour remplacer un salarié absent. La nature particulière de la tâche à accomplir justifie alors une limitation de durée, ainsi qu'une durée d'essai également limitée. Le recours au contrat à durée déterminée peut être utilisé pour favoriser l'accès à l'emploi de certaines personnes rencontrant des difficultés.

Des contrats à durée déterminée peuvent également être conclus sans raison objective. Dans ce cas, le contrat ne peut être renouvelé que trois fois durant une période de deux ans. Depuis peu, les entreprises nouvellement créées peuvent conclure des contrats renouvelables sans raison spécifique pour une durée maximale de 4 ans. Ces possibilités ne concernent pas le travailleur préalablement lié à l'entreprise par un contrat de travail à durée indéterminée. Mais des dérogations sont possibles si elles sont prévues par des conventions collectives.

Une raison objective n'est pas requise lorsque le salarié est âgé de plus de 58 ans lors de la conclusion du contrat. Il n'est cependant pas possible de conclure ce contrat lorsque le salarié a été titulaire d'un contrat de travail à durée indéterminée dans l'entreprise au cours des 6 derniers mois.

Le non respect de ces règles par l'employeur peut entraîner la requalification du CDD en contrat à durée indéterminée.

2. Danemark

Les règles relatives aux contrats à durée déterminée sont d'origine conventionnelle. Il en est de même des sanctions et des dommages-intérêts auxquels ont droit les salariés en cas de non respect des règles qu'elles fixent.

Il existe néanmoins des dispositions d'origine légale visant à transformer des contrats successifs en contrats à durée indéterminée, pour éviter que ne soient contournées les règles de préavis des ruptures de contrat à durée indéterminée. Les contrats à durée déterminée peuvent être renouvelés si l'employeur dispose de raisons objectives, par exemple le remplacement d'un salarié malade, d'une salariée enceinte, en congé parental ou en congé pour une autre raison. Un avenant au contrat doit être conclu pour que son renouvellement soit valable. Pour les personnels enseignants et chercheurs des universités et autres établissements d'enseignement supérieur, la loi de 2003 prévoit que le contrat ne peut être renouvelé que deux fois.

La notion de contrat à durée déterminée "successif" n'est pas définie par la loi. Il ressort des travaux préparatoires que cette notion doit être appréciée au cas par cas. Par exemple, pour ce qui concerne le travail saisonnier un renouvellement de contrats à durée déterminée pendant plusieurs saisons ne peut pas être assimilée, au sens de la loi, à une succession de contrats. Le non respect des dispositions de la loi de 2003 donne lieu à des dommages-intérêts. Des règles similaires mais donnant lieu à d'autres sanctions sont prévues par une loi datant de 1938 concernant exclusivement les cadres.

3. Espagne

Le recours au contrat à durée déterminée doit reposer sur des causes objectives : cas de recours précis, tâche occasionnelle liée à l'augmentation de l'activité, retard dans la production ou commandes exceptionnelles (la durée de recours est de six mois maximum au cours des 12 derniers mois, cette durée pouvant être augmentée par la convention collective). Tout

contrat qui méconnaîtrait ces règles est susceptible d'être requalifié en contrat à durée indéterminée.

En cas d'examen en vue de la requalification, la régularité de chaque contrat doit être contrôlée sauf si un délai de 20 jours entre deux contrats s'est écoulé (seuls les contrats suivants sont examinés). Néanmoins, la totalité de la chaîne de contrat est contrôlée s'il s'avère que l'employeur a fraudé la loi ou que le lien contractuel est en réalité continu. Les conventions collectives peuvent adopter des dispositions plus contraignantes qui impliquent le plus souvent des durées de recours plus courtes.

Plus généralement, une impulsion forte a été donnée pour le recrutement en CDI des personnes qui ont le plus de difficultés à se stabiliser sur le marché du travail (jeunes, travailleurs âgés, femmes, chômeurs de longue durée, handicapés)¹⁴. La succession de CDD distincts pour un même travailleur a été limitée dans le temps : sur une période de 30 mois, le CDD d'un salarié ayant cumulé 24 mois de CDD sur le même poste est requalifié en CDI. En contrepartie, le montant de l'indemnité que doit verser l'employeur, en cas de licenciement d'un salarié embauché dans ce cadre, diminue de 45 à 33 jours de salaires par année d'ancienneté.

4. Italie

La législation italienne prévoit qu'un contrat de travail peut fixer un terme pour des raisons d'ordre technique liées à la production, à l'organisation ou au remplacement d'un salarié. Il est renouvelable une seule fois, à condition qu'il existe une raison objective à ce renouvellement et que la durée initiale du contrat soit inférieure à trois ans. **L'employeur doit prouver la raison objective.**

Quoique potentiellement limité par des conventions collectives nationales, le recours au CDD est assez largement autorisé par la loi : entreprises "start-up", secteur de la mode, remplacement de la main-d'œuvre, travail saisonnier, accroissement d'activité à certaines périodes de l'année, pour certains métiers de la radio-télévision, insertion des jeunes en difficulté ou des salariés âgés de plus de 55 ans. La durée maximale de recours est de 7 mois sauf disposition plus favorable prévue par la convention

collective qui doit tenir compte des difficultés éventuelles de recrutement dans certaines régions.

Lorsque la relation de travail se poursuit après l'expiration du terme du contrat, une majoration de salaire est due au salarié, équivalente à 20 % jusqu'au 10^e jour et 40 % pour chaque jour supplémentaire. Au-delà du 20^e jour pour les contrats inférieurs à 6 mois et au-delà du 30^e jour dans les autres cas, le contrat est requalifié en contrat à durée indéterminée.

Lorsque le salarié est à nouveau recruté sous contrat à durée déterminée dans un délai de 10 jours suivant un contrat déjà exécuté d'une durée de moins de 6 mois, ou dans un délai de 20 jours si le contrat était d'au moins 6 mois, le second contrat devient un contrat à durée indéterminée.

Lorsque deux contrats à durée déterminée sont conclus successivement, l'ensemble de la relation contractuelle est requalifié en contrat à durée indéterminée. **Des dispositions spécifiques ont été adoptées dans le secteur du transport aérien et dans les services portuaires**, qui autorisent les CDD pendant une certaine durée pour un nombre limité de travailleurs dont le nombre ne doit pas dépasser 15 % de l'effectif.

5. Suède

Le contrat à durée indéterminée est de règle en Suède. Les contrats à durée déterminée ne peuvent être conclus que pour une raison objective dont la liste est fixée par le législateur et qui s'applique également pour des contrats successifs ou renouvelés. La violation des règles entraîne la transformation du contrat en un contrat à durée indéterminée (en principe seulement après une décision de justice) et rend l'employeur débiteur de dommages (dommages liés au préjudice subi par le salarié et dommages punitifs).

Il est possible de déroger à la loi par des conventions collectives. Selon la loi sur la protection de l'emploi, une raison objective pour un contrat de durée limitée est la nature spécifique et temporaire de la tâche à accomplir. Les contrats de remplacement ou de substitution ne peuvent pas excéder trois ans au cours d'une période de cinq ans et les contrats temporaires occasionnés par un accroissement de la

¹⁴ Loi du 29 décembre 2006 pour l'amélioration de la croissance et de l'emploi.

charge de travail ne peuvent pas dépasser six mois au cours d'une période de deux ans. Le recours aux contrats temporaires est aussi admis pour les militaires et publics similaires, ainsi que pour les salariés au-delà de l'âge de la retraite (retraite obligatoire ou, dans les autres cas, après que le travailleur a atteint l'âge de 67 ans).

Afin de promouvoir l'emploi, une nouvelle forme de contrat à durée déterminée a été introduite en 1996. Les contrats à durée déterminée agréés ne nécessitent aucune raison objective, mais leur durée est strictement limitée et leur périmètre est restreint (maximum 12 mois, ou 18 mois pour les entreprises qui viennent de démarrer, au cours d'une période de référence de trois ans et au maximum cinq salariés sur une seule et même période).

Il existe également un droit à préavis avant la fin du contrat et un droit de réemploi s'il existe des postes disponibles. Ces possibilités sont offertes pendant neuf mois après la fin du contrat et sous conditions, notamment que le travailleur dispose de la qualification requise pour le nouveau poste. Ces règles s'appliquent uniquement aux contrats à durée déterminée particulièrement longs (12 mois au cours d'une période de référence de 3 ans ou, dans certains cas, 2 ans).

Les contrats à durée déterminée (période d'essai comprise) pour les travailleurs qui n'ont pas atteint 67 ans peuvent être conclus sans raisons objectives¹⁵. La période maximale est limitée à 14 mois – ou 36 mois en cas de remplacement – au cours d'une période de référence de cinq ans. Le droit au préavis et le droit au retour à l'emploi seraient ramenés à 6 mois au cours d'une période de référence de 2 ans.

L'employeur devra donner des informations aux salariés par écrit sur le type de contrat conclu et, sur demande, fournir au salarié des informations écrites

sur la durée totale d'emploi. En cas de dépassement des durées maximales ou lorsque les règles du CDD ne sont pas respectées, le contrat est requalifié en contrat à durée indéterminée. Lorsque les contrats à durée déterminée de longue durée sont nécessaires dans certains secteurs, des dérogations peuvent être fixées par voie de convention collective nationale.

6. Royaume-Uni

Deux sources de restriction des CDD existent :

- ▶ la loi qui fait référence à la notion "d'emploi continu"¹⁶ : si le salarié a été sous contrats à durée déterminée successifs pendant quatre ans ou plus, l'emploi est réputé permanent, à moins que des raisons objectives ne justifient le recours au contrat à durée déterminée au moment où il a été conclu ou renouvelé en dernier lieu ;
- ▶ les conventions collectives ou les accords de main-d'œuvre¹⁷ précisant la durée maximale d'emploi continu, le nombre maximum de renouvellements de contrats ou la définition des raisons objectives justifiant le renouvellement ou la conclusion de contrats à durée déterminée successifs.

Sur demande, l'employeur doit fournir au travailleur, dans les 21 jours, une déclaration écrite de modification du changement de statut de l'emploi, ou lui exposer avec précision les raisons objectives justifiant le contrat à durée déterminée. La déclaration est admissible comme preuve. En cas de désaccord, le salarié peut demander au tribunal du travail la requalification de son contrat en contrat permanent, à condition qu'il soit toujours employé dans l'entreprise au moment de la demande. ■

¹⁵ Loi du 1^{er} juillet 2007.

¹⁶ La notion "d'emploi continu" est définie par référence à une loi de 1996 ("Employment Rights Act 1996").

¹⁷ Une convention collective est conclue entre un ou plusieurs syndicats indépendants (ou pour le compte de celui-ci) et une ou plusieurs organisations d'employeurs. Un syndicat est considéré comme indépendant s'il n'est soumis à aucun contrôle de l'employeur. De même, un accord de main-d'œuvre est considéré comme un accord conclu entre l'employeur et les représentants des travailleurs ou, dans certaines circonstances, la majorité des travailleurs.

La législation sur le travail intérimaire :

des employeurs progressivement constitués en branche d'activité et dont l'accompagnement peut être un des métiers

Comme pour les contrats à durée déterminée, le travail intérimaire peut être caractérisé à partir de

trois points : l'établissement de la relation, la durée de la relation et la sécurité professionnelle.

Travail intérimaire - Parties prenantes et enjeux

Agence de travail temporaire

- Licence
- Garantie financière
- Exclusions

Établissement de la relation

- Cas de recours
- Conditions d'emploi

Durée de la relation

- Durée maximale
- Renouvellements
- Requalification CDI

Sécurité professionnelle

- Formation
- Garanties sociales
- Indemnités de rupture

Travailleur temporaire

- Salarié de l'agence ou de l'utilisateur
- Égalité de traitement

Partout en Europe, le travail intérimaire repose sur une **relation d'emploi triangulaire** : une agence dont la fonction spécifique est de mettre à disposition d'entreprises utilisatrices de droit commun, contre rémunération et pour une période

déterminée, des travailleurs salariés en réponse à leurs besoins temporaires de main d'oeuvre.

Il existe une assez grande **homogénéité des statuts du travail temporaire** dans les sept pays étudiés¹⁸ :

¹⁸ La France est le seul pays européen à avoir une couverture conventionnelle importante et originale. La continuité de certains droits est assurée au niveau de la branche (ancienneté, prévoyance, formation, accès à des services de logement, à des prêts bancaires etc.) et permet de compenser en partie la discontinuité de l'emploi des intérimaires. Ces avantages font du travail temporaire un statut plus avantageux que le contrat à durée déterminée dont la logique de recours est pourtant similaire.

- s'agissant de l'exercice de la **profession d'entrepreneur de travail temporaire**, Allemagne, Espagne et Italie ont mis en place un système d'agrément, d'autorisation ou de déclaration ; dans les autres pays, l'exercice est totalement libre ;
- sur la **rémunération**, Espagne et Italie ont mis en place des systèmes de garantie de paiement des salaires et des charges sociales pour prémunir les salariés intérimaires d'une éventuelle défaillance de l'entreprise de travail temporaire ;
- certaines tâches, notamment les **travaux dangereux**, sont interdites aux travailleurs intérimaires dans la plupart des pays ;
- tous les pays ont pris position pour attribuer la **qualité d'employeur à l'entreprise de travail temporaire**, et calquent la durée du contrat de travail (contrat de mission) sur la durée du contrat de mise à disposition conclu avec l'utilisateur. Aucun pays ne fait conclure de contrat à durée indéterminée. L'Allemagne a cependant conservé cette législation qui tend à tomber en désuétude depuis que des CDD peuvent être conclus avec les intérimaires. ■

Tableau comparatif des règles applicables au travail temporaire (1)

	Besoins économiques de l'entreprise			Protection de l'emploi		
	Licence administrative	Garantie financière	Exclusions	Employeur	Type de contrat	Égalité de traitement
Allemagne	Oui	Non	Construction (exclusion levée en 2004)	Entreprise de travail temporaire	CDD ou CDI	Salaires et conditions d'emploi (sauf convention collective agence)
Danemark	Oui pour infirmières et conducteurs	Non		Entreprise de travail temporaire	CDD calé sur la mission	Non
Espagne	Oui	Oui	Activités dangereuses Administration publique	Entreprise de travail temporaire	CDD calé sur la mission	Salaires
Italie	Oui	Oui		Entreprise de travail temporaire	CDD calé sur la mission	Oui
Norvège	Non	Non	L'État peut interdire le recours dans certains secteurs ou professions	Entreprise de travail temporaire	CDD calé sur la mission	Non
Pays-Bas	Non	Non		Entreprise de travail temporaire	<1,5 an : emploi à la demande 1,5 à 2 ans : CDD >3ans : CDI	Salaires (sauf convention collective propre)
Royaume-Uni	Non	Non		Statut incertain : ETT, entreprise utilisatrice ou ni l'une ni l'autre ?	CDI	NON
Suède	Non	Non		Entreprise de travail temporaire	CDD calé sur la mission	Non
France	Oui	Oui	Travaux dangereux Après un licenciement économique	Entreprise de travail temporaire	CDD calé sur la mission	Salaires

Tableau comparatif des règles applicables au travail temporaire (II)

	Relation d'emploi				
	Cas de recours	Durée		Sécurité professionnelle	Autorégulation
		Maximum	Nombre de renouvellements		
Allemagne	Non (sauf avis comité d'entreprise)	12 mois	Oui		Convention collective du travail temporaire (TT)
Danemark		Non	Non		Convention collective du TT
Espagne	Tâche spécifique Remplacement Surcroît d'activité Poste vacant	6 mois	Oui		Convention collective du TT
Italie	Besoins de production Remplacement	Non	Oui	1 % formation	Convention collective du TT
Norvège	Mêmes cas que CDD (ou conventions collectives)	Non	Non		Non
Pays-Bas		42 mois	Oui		Convention collective du TT
Royaume-Uni	Non	Non	Non		Code patronal de bonne pratique (plaintes et sanctions)
Suède		12 mois	Non		Non
France	Remplacement Surcroît d'activité Usage de la branche Insertion professionnelle	18 mois	2	2 % formation 10 % fin de contrat Fonds formation Fonds action sociale	Convention collective du TT

Source : Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et de vie, 2006, "Temporary agency work in an enlarged European Union".

Régimes de formation professionnelle continue : une architecture différenciée selon l'importance du diplôme initial, de l'éducation permanente et de la formation courte pour adulte

Les systèmes de formation professionnelle continue se différencient en Europe selon une ligne de partage Nord-Sud :

- ▀ les **pays du Nord** (Pays-Bas, Danemark, Suède) disposent d'un appareil de formation pour adultes structuré, qui s'inscrit dans une tradition proche de ce que l'on nomme en France "Éducation permanente" (ou populaire) : plutôt qu'une coupure nette entre formation initiale et formation continue, c'est une sorte de continuum qui permet l'accès très large des adultes en cours de vie active à la formation. Ces filières instituées de formation permanente s'appuient sur des réseaux d'organismes de formation pour adultes maillant le territoire et bénéficiant de financements publics importants. Leur gestion peut être communale (Pays-Bas, Suède) ou tripartite (Danemark) ;
- ▀ les **pays latins** sont nettement moins équipés en matière d'éducation permanente, du fait de l'importance accordée au diplôme initial dans tout le cours des carrières. En revanche, ils ont en commun

d'avoir mis en place des dispositifs de financement obligatoire de la formation continue des salariés¹⁹.

L'Allemagne n'est pas très éloignée du système latin. Mais du fait d'une acclimatation bien plus ancienne de la formation continue en entreprise, son système repose sur la négociation plutôt que sur l'obligation légale : ce sont les conventions collectives de branche qui organisent la collecte mutualisée des fonds et définissent les certifications de branche et leurs modes de validation.

Les dispositifs d'accès individuel à la formation continue semblent partagés par nombre de pays, au bénéfice des salariés comme des demandeurs d'emploi : congés de formation légaux non rémunérés en Italie et en Allemagne, congés individuels de formation pour les salariés en France, comptes individuels de formation en Suède, formations qualifiantes au bénéfice des chômeurs sur financement public au Danemark, en Suède et en Allemagne, chèques formation financés par les régions en Italie...

¹⁹ En Italie, le tiers des cotisations d'assurance chômage (soit de l'ordre de 0,3 % des salaires) est affecté à l'Institut national de formation continue et des fonds paritaires de branche existent depuis 2003. Cependant l'accès des salariés aux actions de formation reste limité. L'Espagne dispose d'un dispositif analogue, avec une cotisation formation de 0,7 % des salaires (0,6 employeur, 0,1 salarié) au profit de l'Institut national pour l'emploi, qui affecte ces fonds à part égale à la formation des salariés et des chômeurs. Les programmes de formation professionnelle d'adultes sont définis et gérés par une "fondation tripartite pour la formation en cours d'emploi".

Caractéristiques des régimes de formation professionnelle continue en Europe

Tableau comparatif

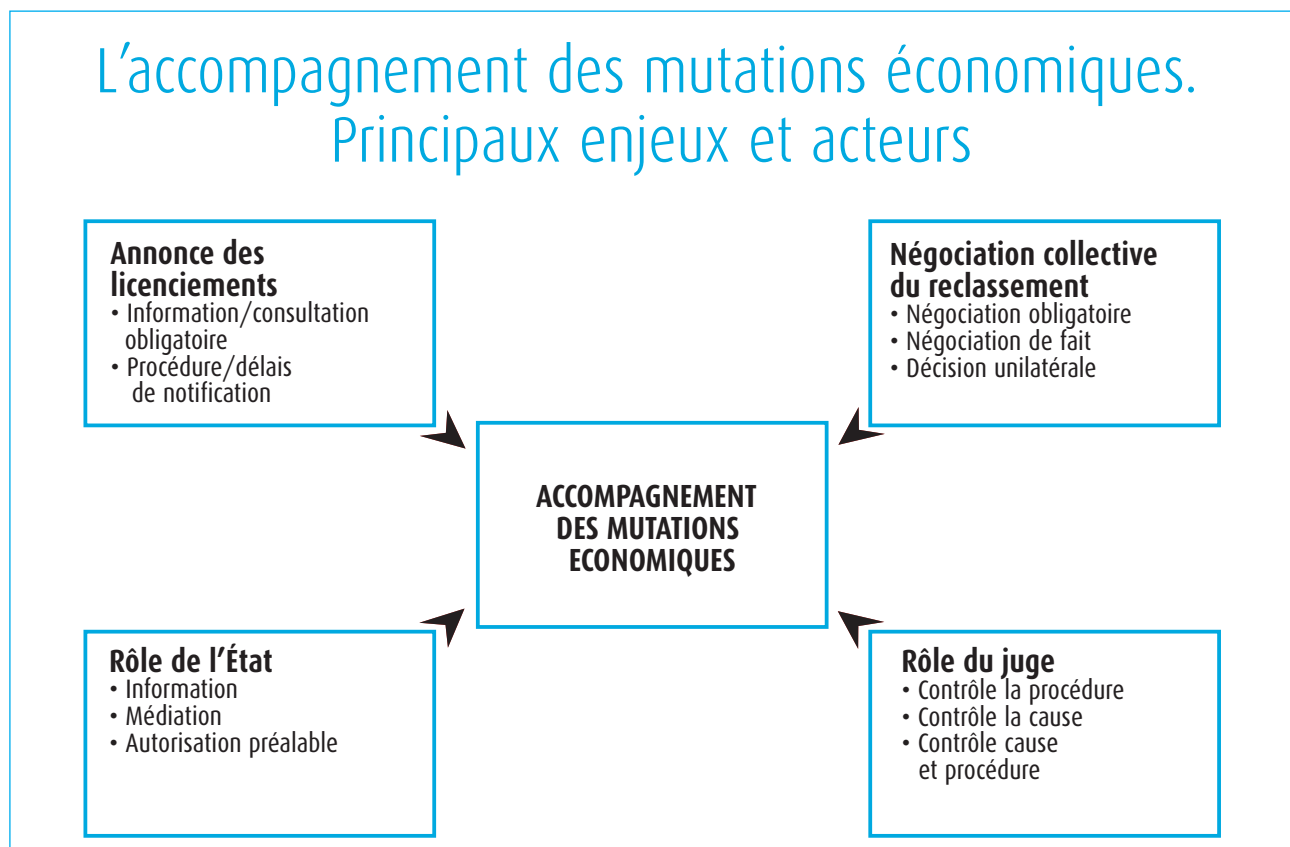
Pays	Dynamique et appareil d'éducation permanente/populaire	Contribution obligatoire des employeurs et/ou des salariés	Accès individuel à la formation	Actions d'adaptation ou de reconversion gratuites pour les chômeurs
Allemagne		Oui (conventions collectives)	Congé formation légal (non rémunéré)	68 % du salaire antérieur 20 % d'actions diplômantes
Danemark	Oui	Non	Financement tripartite des formations sur le temps de travail	90 % du salaire antérieur
Espagne	Non	0,7 % à l'INEM, affectés moitié aux salariés, moitié aux chômeurs		Plan national de formation et d'insertion professionnelle (FIP)
Italie	Non	0,3 % dépensés en interne ou affectés à des fonds paritaires	Chèques formation régionaux Congé non rémunéré 11 mois	Chèques formation régionaux
Pays-Bas	Oui	Seulement si accord d'entreprise		Fortes incitation à la formation de la part des centres locaux pour l'emploi et de la caisse de sécurité sociale
Royaume-Uni	Non	Non		Actions du Job Centre Plus + "New deal for skills"
Suède	Oui	Non	Comptes individuels de formation	Dispositif de "garantie d'activité" (accompagnement personnalisé vers l'emploi)
France	Non	1,6 % minimum dépensés en interne ou mutualisés par des fonds paritaires	Droit individuel et congé individuel de formation financés sur le 1,6 %	Rémunération forfaitaire réduite, hors assurance chômage Assurance chômage, rémunération forfaitaire

La législation sur les licenciements économiques : gouvernance de négociation versus gouvernance de décision

L'accompagnement des mutations économiques peut être analysé sous deux angles :

- les phases : annonce des plans et mise en œuvre du reclassement, celle-ci faisant intervenir ou non la négociation collective ;

- les acteurs : les partenaires sociaux versus l'État pour l'encadrement des phases (i.e. négociations versus règles) et le juge comme recours.



- Un premier mode de gouvernance réserve à la négociation collective un rôle très important (Danemark, Suède, Royaume-uni et Allemagne).

Juge de l'opportunité de procéder à des licenciements pour motif économique, l'entrepreneur doit immédia-

tement informer les représentants du personnel et engager avec eux une négociation portant à la fois sur les modalités du licenciement (nombre de salariés concernés, ordre des licenciements) et sur les mesures de reclassement.

En Allemagne, la négociation collective est, en fait sinon en droit, un préalable nécessaire pour licencier. L'administration du travail est, au mieux, simplement informée, et le recours au juge n'intervient qu'en dernier ressort, lorsque l'employeur n'a délibérément pas respecté les obligations mises à sa charge.

- Un second mode de gouvernance laisse moins ou peu de place à la négociation collective (Espagne et Italie).

L'employeur décide des licenciements, en informe et/ou consulte les représentants du personnel mais ne négocie pas avec eux le nombre de salariés concernés.

Une négociation est possible sur les mesures de reclassement et sur l'indemnisation des salariés. Chacune des étapes (décision de licencier, indemnisation supra légale, mesures de reclassement) peut relever d'une décision unilatérale de l'employeur. Le plan de sauvegarde de l'emploi peut prendre la forme d'un accord d'entreprise, mais il reste le plus souvent un acte unilatéral de l'employeur.

Dans ce contexte, le juge apparaît comme le tiers garant des équilibres en présence. Les règles de licenciement peuvent être utilisées par les représentants du personnel pour faire pression sur l'employeur (menace d'un recours au juge) et obtenir de meilleures garanties d'indemnisation et de reclassement.

Les licenciements économiques en Europe

	Négociation		Coercition	
	Place de la négociation collective	Mesures de reclassement	Rôle de l'Administration	Rôle du juge
Allemagne	Importante et obligatoire pour pouvoir licencier	Négociation du plan social et accord collectif opposable à l'employeur	Faible sauf en matière de reclassement	Peu de recours
Danemark	Importante	Négociation	Faible	Faible (sauf abus de l'employeur)
Espagne	Porte essentiellement sur l'indemnisation	Pas de négociation	Important (autorisation administrative de licenciement)	Cause du licenciement peut être contrôlée par le juge
Italie	Accord possible	Négociation	Rôle de conciliation	Cause du licenciement contrôlée par le juge. Sanctions lourdes (réintégration)
Royaume-Uni	Uniquement info/consultation	Négociation possible sur le reclassement	Aucun pouvoir	Domages-intérêts en cas de non-respect de la procédure d'info-consultation
Suède	Importante et anticipée	Négociation et financement par les entreprises dans des fonds ad hoc	Faible	Très peu de recours
France	Information-consultation du CE Pas de négociation	Acte unilatéral de l'employeur Le PSE peut être négocié	Plus important dans les entreprises sans représentants du personnel	Nullité des licenciements (=réintégration) ou rupture sans cause réelle et sérieuse (=dommages-intérêts)

1. Allemagne

L'Allemagne est le pays qui promeut le mieux le dialogue social et la négociation collective. Il existe une réelle pression exercée par la collectivité des salariés sur l'employeur en raison des prérogatives données au Comité d'entreprise (CE) par la législation sur la cogestion.

La procédure d'information-consultation du CE doit obligatoirement aboutir à un accord entre l'entreprise et les représentants des salariés. La discussion sur le projet de restructuration, dont l'obligation incombe à l'employeur, doit assurer un "équilibre des intérêts" entre les parties. L'employeur et le comité d'entreprise sont tenus d'examiner de bonne foi les moyens d'éviter ou de limiter les licenciements. L'employeur doit négocier avec le comité d'entreprise le contenu du plan social de manière à compenser les préjudices financiers subis par les salariés. L'accord qui en découle s'impose à l'entreprise.

Une telle importance de la négociation collective a deux effets pour les entreprises : d'une part, aucune limite dans le temps n'est fixée pour la négociation ; d'autre part, lorsque l'accord est conclu, les représentants des salariés au sein du comité d'entreprise s'en font souvent les défenseurs auprès de la collectivité du personnel.

Pour ce qui concerne l'ordre des départs, les principes définis dans la loi peuvent être appliqués avec souplesse dans le cadre de la cogestion ; des départs volontaires indemnisés sont souvent rendus possibles dans le cadre d'une pré-négociation.

La contrainte est forte en matière de reclassement interne : le licenciement est impossible si le salarié peut être reclassé en interne ; en cas de refus du salarié, il figure sur la liste des licenciés. Aucune obligation, ni de moyens ni a fortiori de résultat, ne s'impose aux entreprises en matière de reclassement externe, celui-ci étant de la responsabilité de l'Office de l'emploi et de l'indemnisation du chômage.

2. Danemark

L'image générale se dégageant du Danemark est la suivante : le système du "capitalisme individuel"²⁰, reste pratiquement intact, et les droits importants des salariés sont restés fondamentalement inchangés. Le schéma de la restructuration industrielle - assez limitée dans sa portée et associée à des coûts d'ajustement relativement modestes en termes de personnel - reflète la nature des institutions nationales liées au gouvernement d'entreprise et à la représentation du personnel.

Les salariés ont le droit d'élire un tiers des membres du conseil d'administration de la société, qui peuvent voter sur tous les aspects de la restructuration. Les processus de consultation sont régis par des conventions collectives et varient donc d'une entreprise à l'autre.

Avant de licencier pour motif économique, l'employeur doit informer les représentants des salariés et donner par écrit les raisons qui l'amènent à procéder au licenciement ainsi que le nombre de salariés concernés. La consultation avec les salariés a pour objet de déterminer s'il est possible d'éviter le licenciement ou d'en amoindrir les conséquences, notamment, en reclassant les travailleurs à l'intérieur de l'entreprise ou en leur versant des indemnités. Une période de 30 jours est nécessaire entre l'annonce du licenciement et le licenciement lui-même. Un employeur qui ne respecte pas ces règles peut être condamné.

La réglementation sur le licenciement se négocie essentiellement dans le cadre des accords collectifs et, plus particulièrement, dans celui des "accords de base". Le principal d'entre eux en vigueur est celui conclu en 1973 entre la Confédération des syndicats danois et la Fédération des employeurs danois. Il sert de référence à toutes les conventions collectives conclues entre les deux organisations.

La plupart des accords de base incluent des protections contre les licenciements abusifs, spécifiant qu'un licenciement doit résulter de motifs "raisonnables" : travail de l'employé, motifs économiques crédibles...

²⁰ Le système, qualifié de "capitalisme individuel", est caractérisé par la propriété personnelle et familiale. C'est particulièrement le cas parmi les PME qui sont prédominantes dans le tissu industriel.

Un employé qui se considère victime d'un licenciement abusif peut agir devant un "tribunal du licenciement". Si les raisons du licenciement sont jugées insuffisantes, il peut exiger une réparation dépendant du salaire, du nombre d'années d'ancienneté ou des circonstances du licenciement. Le tribunal peut également ordonner une réintégration.

3. Espagne

La législation espagnole encadre les licenciements collectifs par une autorisation administrative. L'employeur doit en déposer la demande et, **simultanément, ouvrir une phase de consultation** en vue d'aboutir à un accord avec les syndicats ayant obtenu la majorité des sièges au comité d'entreprise. L'accord porte essentiellement sur l'indemnisation des salariés et moins sur leur reclassement. L'administration peut refuser le licenciement si aucun accord n'est conclu entre l'entreprise et les représentants des salariés.

L'existence d'une cause réelle et sérieuse motivant la décision de l'employeur de procéder à des licenciements économiques peut être contestée devant les tribunaux. Or, les procédures contentieuses sont longues, l'insécurité juridique forte en raison des conflits de compétences entre tribunaux, et les sanctions financières en cas de nullité des licenciements très lourdes (jusqu'à 42 mois de salaire). **La conclusion d'un accord avec les syndicats est, en pratique, un moyen efficace d'empêcher toute contestation devant les tribunaux.**

4. Italie

La procédure retenue articule les phases de concertation avec les syndicats et l'administration. L'entreprise a l'obligation de communiquer aux représentants syndicaux de l'entreprise l'intention d'effectuer une réduction du personnel. Cette information doit être détaillée afin de permettre d'ouvrir la concertation syndicale. L'entreprise et les syndicats disposent de 45 jours pour parvenir à un accord qui prévoit des solutions alternatives aux licenciements. En l'absence d'accord, la direction régionale ou le ministère du Travail interviennent pour tenter de concilier les parties. **L'administration**

n'exerce donc aucun rôle de contrôle juridique ou administratif, mais seulement une fonction de médiation. Si aucune solution alternative n'est trouvée, l'entreprise procède aux licenciements en respectant certains critères (charge de famille, ancienneté, exigence de productivité et d'organisation...). Le non respect de cette procédure entraîne le droit pour les salariés à la réintégration.

Les syndicats peuvent contester le caractère avéré – mais non l'opportunité – des motifs allégués par l'employeur pour justifier les licenciements. Lorsque le tribunal reconnaît le bien fondé de l'action des salariés ou de leurs représentants et prononce la nullité des licenciements, les sanctions sont lourdes : réintégration assortie du paiement des salaires.

5. Royaume-Uni

Seule contrainte, la procédure d'information-consultation doit être engagée "en temps utile" et porter sur les moyens d'éviter les licenciements envisagés, d'en réduire le nombre et d'en atténuer les conséquences. Lorsque des syndicats habilités à négocier des accords collectifs existent dans l'entreprise, ce sont eux que l'employeur doit consulter. Dans le cas contraire, l'employeur doit inviter les salariés à désigner des représentants.

Un délai minimum de 30 jours (90 jours si 100 licenciements ou plus sont envisagés) doit s'écouler avant l'envoi des lettres de licenciement, délai pendant lequel les représentants des salariés peuvent contester le bon déroulement de la procédure d'information-consultation. Mais ce délai court à compter du début (et non de la fin) de la consultation. **L'administration n'a aucun pouvoir pour retarder les licenciements.**

Le montant des indemnités et la durée du préavis varient entre 4 et 7 mois et ne concernent que les salariés employés sans interruption depuis au moins deux ans sous contrat de travail à durée indéterminée (sauf stipulation contraire dans l'accord d'entreprise).

Une grande rigidité réside dans le fait que le licenciement collectif doit impérativement concerner des postes de travail et, seulement par contrecoup, les salariés qui les occupent. Tout critère faisant intervenir les caractéristiques propres des salariés est prohibé. Cependant, il arrive fréquemment que les syndicats parviennent à négocier le départ de

salariés occupant d'autres postes, en lieu et place de ceux qui occupent les postes supprimés. Dans ce cas, l'employeur ne peut pas demander à ces derniers d'être transférés sur les postes libérés par ces départs volontaires. Il doit publier la vacance de ces postes et peut se trouver contraint d'embaucher pour les pourvoir.

6. Suède

La négociation est au cœur du dispositif suédois de régulation des processus de restructuration. Il se différencie du système allemand sur trois points importants :

- ▶ il n'existe pas de comité d'entreprise et la négociation s'effectue directement entre les organisations syndicales et la direction de l'entreprise ;
- ▶ le seuil pour la participation des syndicats au conseil d'administration des entreprises est bas (20 salariés) ;
- ▶ la négociation est aussi utilisée pour élaborer et mettre en œuvre des organisations paritaires dédiées de reclassements (les accords pour la sécurité de l'emploi) au niveau de la branche.

Une concertation anticipée des restructurations, associant toutes les parties prenantes à l'examen des projets, intervient bien avant le début des négociations formelles. Dans un premier temps l'entreprise informe l'Office Régional pour l'Emploi le plus tôt possible en donnant une estimation du nombre de personnes concernées. Durant cette période de préparation, il est d'usage de constituer un groupe de discussion et de concertation, qui

réunit les principaux acteurs concernés : la direction de l'entreprise, les représentants des syndicats de l'entreprise, les représentants des municipalités concernées, du conseil de comté ainsi qu'un ou deux représentants de l'Office Régional pour l'Emploi du comté et des offices de l'emploi locaux. Lieu d'échange d'informations, ce groupe est présidé par l'Office Régional pour l'Emploi. Les syndicats sont informés en même temps sur le nombre de licenciements envisagés. **L'employeur n'est pas tenu de coopérer avec l'Office Régional pour l'Emploi mais la pression sociale et la réputation de l'entreprise sont des facteurs importants qui le poussent à le faire.**

Par la suite, la négociation peut commencer : elle dure entre 1 et 3 mois et a pour objectif de s'accorder sur une liste de salariés licenciés et sur les mesures d'accompagnement. **Les parties peuvent choisir de signer un accord ou d'appliquer la loi du "last in, first out" qui protège les plus anciens embauchés.** Les négociations peuvent se dérouler localement, mais aussi au niveau de la centrale syndicale.

En outre, les efforts de reclassement des salariés licenciés sont assurés par des "fonds" privés ad hoc auxquelles les entreprises sont tenues de cotiser en application des conventions collectives.

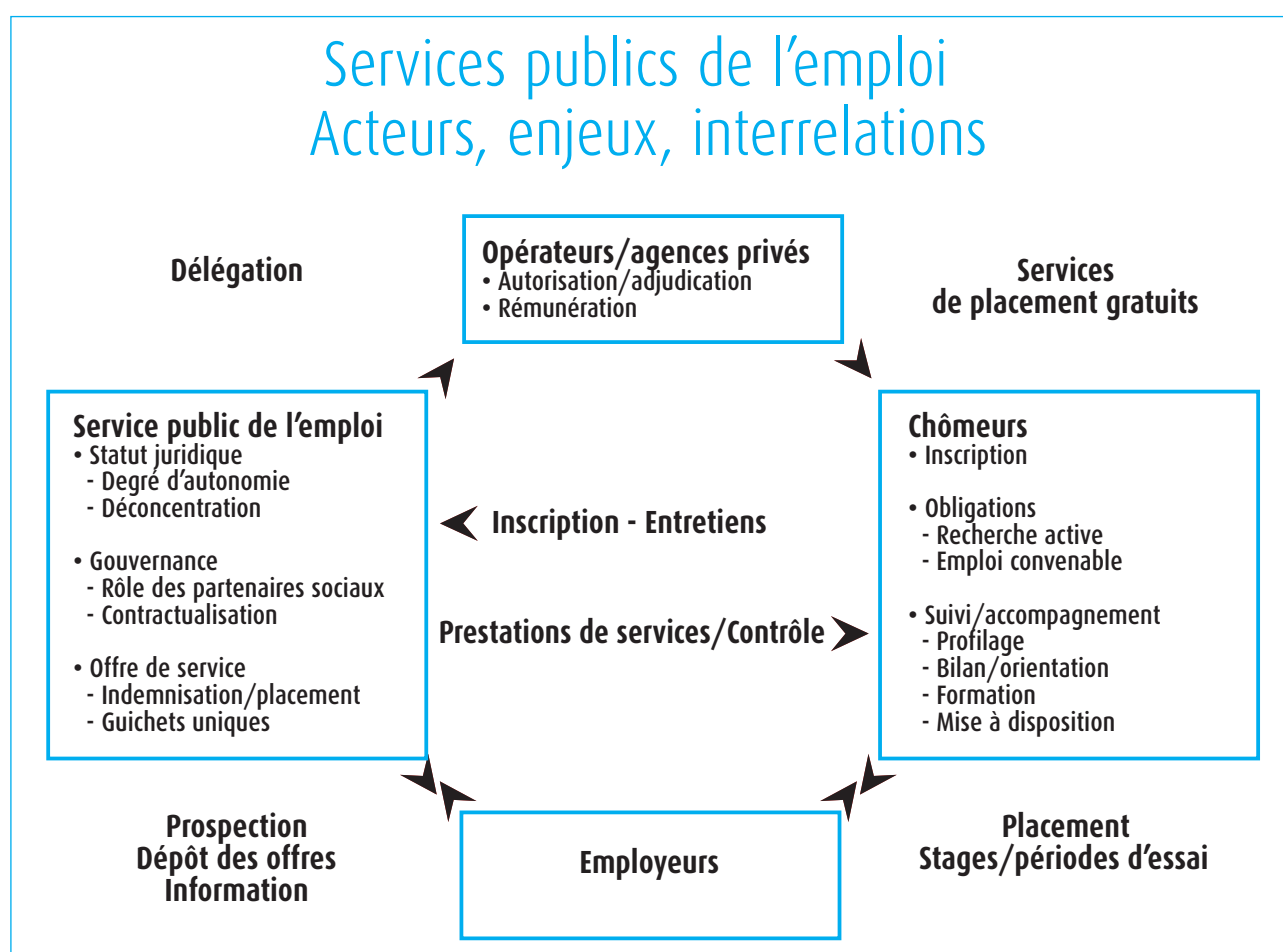
Si l'employeur n'a pas respecté la procédure de consultation, le syndicat peut exiger des dommages-intérêts. En pratique, très peu de recours sont engagés dans le cas de licenciements collectifs. ■

L'organisation des services publics de l'emploi :

variété des configurations et convergence vers l'activation et la gestion par la performance

Partout en Europe, en raison du caractère d'ordre public des enjeux de l'emploi, les services d'indemnisation, de placement et d'aide au retour à l'emploi sont de la responsabilité d'institutions publiques ou parfois paritaires. Si l'architecture

et l'économie de ces services publics de l'emploi peuvent être représentées selon un modèle convergent depuis le début des années 1990 (cf. schéma suivant), elles varient sensiblement d'un pays à l'autre.



L'**office public de placement** est très généralement une personne morale de droit public placée sous l'autorité du ministre de l'Emploi, dont l'organisation territoriale se décline souvent en agences régionales et locales :

- ▶ l'Espagne a transféré la responsabilité des politiques d'emploi à ses collectivités régionales (Provinces) ;
- ▶ la gestion des organismes est en général tripartite (État et partenaires sociaux). Les partenaires sociaux ne sont toutefois représentés dans les instances de gouvernances ni au Royaume-Uni, ni pour l'assurance chômage aux Pays-Bas ;
- ▶ les dispositifs de contractualisation entre l'Office et l'État sont fréquents ; la gestion par objectifs est particulièrement poussée au Royaume-Uni ;
- ▶ certains offices emploient des personnels de droit privé (Royaume-Uni, Allemagne partiellement).

Le dispositif remplit partout **trois fonctions – indemnisation, placement et mise en œuvre des aides pour l'emploi –**, mais dans des configurations variables :

- ▶ les trois services sont délivrés par un seul office en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni ;
- ▶ assurance chômage et placement/accompagnement sont de la responsabilité d'organismes distincts au Danemark, aux Pays-Bas avec dans chaque cas la mise en place plus ou moins avancée de guichets uniques.

Indemnisation du chômage et **contrôle/accompagnement de la recherche d'emploi** sont partout étroitement liés. L'inscription auprès de l'office public

est obligatoire pour les chômeurs indemnisés, que le régime d'assurance soit ou non géré distinctement :

- ▶ la définition de l'emploi "convenable" ou "approprié" varie, mais la tendance est à l'évolution des critères d'acceptabilité avec la durée de chômage (Allemagne, Espagne, Pays-Bas) ;
- ▶ la pratique du (quasi) contrat passé entre le demandeur et l'office, comportant un programme et des engagements de recherche d'emploi, se répand (Danemark, Espagne, Royaume-Uni) ;
- ▶ Allemagne et Pays-Bas pratiquent le "profilage" des chômeurs à l'inscription, en vue d'une orientation vers une série de parcours-types. Le Danemark a pris récemment ses distances.

Des **opérateurs privés** sont très généralement associés à la délivrance du service public de placement, mais selon des modalités assez variables :

- ▶ Espagne et Italie délèguent ces fonctions de service public sur la base d'un régime d'autorisation préalable des agences privées ;
- ▶ l'Allemagne procède par adjudication ;
- ▶ la concurrence est libre en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas.

La rémunération des opérateurs privés peut être forfaitaire (Allemagne) ou libre (Danemark, Pays-Bas, Royaume-Uni). Le principe est que le service doit rester gratuit pour le demandeur d'emploi. L'Allemagne s'est récemment dotée d'un dispositif original en conventionnant avec des agences de travail temporaire habilitées à placer en entreprise des demandeurs d'emploi (de longue durée) qu'elles embauchent.

Principales caractéristiques des services publics de l'emploi en Europe²¹

1. L'office public de placement

Pays	Office public de placement			
	Organisme	Statut	Gouvernance	Offre de service
Allemagne	Agence fédérale du travail (2004) Directions régionales (10) Agences du travail (180) Antennes (660)	Personne morale de droit public Tutelle du ministre du Travail Contractualisation avec l'État fédéral Agents sous statut de droit privé	Conseil d'administration (CA) tripartite syndicats/patronat/pouvoirs publics Comité de direction (3 membres) nommé par l'exécutif fédéral Conseils régionaux et locaux tripartites	Placement, conseil, formation (gratuits) Gestion de l'assurance chômage (2004) Guichets uniques (Job Centres) ouverts à terme aux bénéficiaires de l'aide sociale
Danemark	Agence pour le marché du travail Bureaux régionaux Bureaux locaux	Agence du ministère de l'Emploi	Conseils consultatifs tripartites syndicats/patronat/collectivités locales Conseil national et conseils régionaux pour le marché du travail (tripartites)	Placement, formation, qualification, périodes en entreprise
Espagne	Institut national de l'emploi (INEM) Directions provinciales (52) Agences pour l'emploi (650)	Établissement public sous la tutelle du ministre de l'Emploi	Conseil général tripartite Syndicats/patronat/administration Commission exécutive tripartite	Placement des chômeurs Mesures de politique de l'emploi Gestion de l'assurance chômage
Italie	Indemnisation : Institut national de prévoyance sociale (INPS) Placement : Centres pour l'emploi de la responsabilité des Provinces	Personne morale de droit public CA nommé par le ministre Conseil d'orientation paritaire Commission tripartite permanente		
Pays-Bas	Indemnisation : Institut pour la gestion des assurances des travailleurs (UUV) Politique de l'emploi : Conseil de l'emploi et des revenus (RWI) Placement : Organisation centrale pour l'emploi et les revenus (COWI) Centres locaux pour l'emploi et les revenus (CWI, 130)	Personne morale de droit public sous tutelle du ministre des Affaires sociales	CA et comité consultatif nommés par le ministre (pas de partenaires sociaux) CA tripartite syndicats/patronat/communes CA et comité consultatif nommés par le ministre (pas de partenaires sociaux)	Guichet unique : - accueil tous les demandeurs de prestation - priorité au placement sur l'indemnisation Obligation de coopération entre Office de placement et Assurance chômage
Royaume-Uni	Jobcentre Plus (2001) Directions régionales (11) Jobcentre Plus (1000)	Agence du ministère de l'Emploi et des Pensions Contractualisation annuelle et pluriannuelle avec l'État (gestion par objectifs) Une partie du personnel sous statut privé	Pas d'association des partenaires sociaux à la gestion (l'assurance chômage n'est pas un régime paritaire)	Placement, assurance chômage et aide sociale : guichets uniques Gestion des dispositifs nationaux pour l'emploi
Suède	Placement : Agence de l'emploi (AMS) Fédération de 37 caisses syndicales d'assurance chômage	Établissement public autonome Président nommé par le gouvernement Lettre de cadrage annuelle Associations privées	CA comprenant parlementaires, élus locaux et partenaires sociaux Conseil consultatif comprenant les partenaires sociaux et des experts	Placement des chômeurs et des salariés en mobilité

²¹ Le cas français n'est pas explicité dans ce tableau en raison du rapprochement en cours ANPE-UNEDIC. Source du tableau : Sénat, rapport sur l'organisation de l'indemnisation et du placement des chômeurs, 2003.

2. Obligations et droits du demandeur d'emploi

Pays	Chômeur			
	Inscription	Obligations	Profilage	Suivi et accompagnement
Allemagne	Obligatoire Rapide : pénalité si retard	Conditions d'emploi "convenables" plus restrictives après 4 mois	Oui	Recherche active contre placement et formation
Danemark	Obligatoire pour les indemnisés	Recherche active Disponibilité dans les 24 h Suivre les mesures préconisées	Oui	Entretiens personnalisés au moins tous les 3 mois
Espagne	Obligatoire auprès de l'INEM pour les indemnisés	Recherche active d'emploi Conditions d'emploi convenables assouplies en 2002 Signature d'un "engagement d'activité" (sanctions progressives)	Non	Information, formation, motivation, reconversion, suivi personnalisé
Italie	Obligatoire pour les chômeurs indemnisés Suppression des listes de placement (2002)	Disponibilité immédiate Se rendre aux convocations	Non	Entretien d'orientation au cours des 3 premiers mois Programme d'insertion, de formation et de qualification pour les jeunes et les chômeurs de longue durée
Pays-Bas	Inscription obligatoire au Centre local (CWI) dans les deux jours	Recherche active (au moins une candidature/semaine) Élargissement des critères de l'emploi "approprié" après 6 mois	Oui (précurseur)	
Royaume-Uni	Obligatoire pour les chômeurs indemnisés	Recherche active Disponibilité immédiate pour au moins 40 h/semaine Contrat de recherche d'emploi signé avec le bureau local		Entretien tous les 15 jours
Suède	Inscription obligatoire des chômeurs indemnisés à l'agence locale pour l'emploi	Recherche active Entretiens périodiques à compter du 3 ^e mois	Non, mais classement par l'agent local référent en 3 catégories selon la distance à l'emploi	1 ^{er} entretien : classement 2 ^e entretien 3 mois : plan d'action individualisé Entretiens périodiques ensuite et contrôle bi-hebdomadaire

3. Statut et rôle des opérateurs et agences privés

Pays	Opérateurs privés		
	Régime	Statut	Rémunération
Allemagne	Agences privées de placement bénéficiaires d'une délégation de l'agence fédérale	Pas d'autorisation préalable (2004) Services gratuits pour les chômeurs	Chômeurs indemnisés titulaires de bons d'échange Entre 1 500 et 2 500 € si emploi > 3 mois et 15h par semaine
	Agences de travail temporaire employant des chômeurs de longue durée mis à disposition d'entreprises	Conventionnées par l'Agence fédérale (régie) sur adjudication	Honoraires dégressifs et prime forfaitaire par mission
Danemark	Agences privées non réglementées (1990) Les caisses d'assurance chômage peuvent se charger du placement	Choisies par l'Agence pour le marché du travail sur appel d'offres	
Espagne	Seules les agences sans but lucratif sont autorisées Principe d'égalité de traitement des chômeurs	Autorisation préalable de l'INEM Convention avec le service public de l'emploi, contrôle financier Programme et audit annuel	Stricte couverture des frais de placement
Italie	Autorisation ministérielle (capital minimum, période probatoire de 2 ans)	Liste régionale des organismes publics et privés participant au service public de l'emploi Conditions d'habilitation définies par la région Obligation d'être connecté au fichier national sur le marché du travail	Financement public possible
Pays-Bas	Agences de placement : régime d'autorisation préalable supprimé en 2003 Sociétés de reclassement (bilan, aide à la recherche d'emploi)	Service gratuit aux demandeurs d'emploi Libre concurrence	
Royaume-Uni	Exercice libre (1994) Contrôle administratif a posteriori	Service gratuit pour les chômeurs	Libre prestation de service
Suède	Agences privées non réglementées	Choisies par l'agence pour le marché du travail sur appel d'offres	

Sources : Sénat, rapport sur l'organisation de l'indemnisation et du placement des chômeurs, 2003.
Cerc "Aider au retour à l'emploi" – Dossier par pays – 2005.

Régimes d'assurance chômage :

une même tendance à l'activation des dépenses

L'assurance chômage existe partout en Europe, mais sa place dans les systèmes de protection sociale et d'emploi varie selon le pays. Elle constitue l'une des fonctions d'un office public pour l'emploi intégré en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. Elle est offerte par un régime spécifique (pouvant comprendre une pluralité de caisses locales ou sectorielles), au Danemark, en Italie ou aux Pays-Bas (pour ce dernier pays, un objectif de généralisation du guichet unique placement/indemnisation).

Les recettes proviennent dans une majorité de cas de cotisations spécifiques des employeurs et des salariés (pas toujours à parité) assises sur les salaires bruts, mais le régime peut être financé en partie par l'impôt (Danemark). Son financement est assuré indistinctement par les cotisations globales

de sécurité sociale en Grande-Bretagne. C'est donc au total la logique bismarckienne²² qui domine.

Le seuil d'entrée dans le régime (durée minimale d'affiliation avant l'entrée au chômage) est généralement d'au moins un an. Quant aux durées et montants d'indemnisation, Italie et Royaume-Uni ont les régimes les moins favorables : durée maximale de 6 mois, contre 1,5 à 4 années ailleurs selon la durée antérieure de cotisation ; taux de remplacement inférieur à 50 % contre 60 à 75 % dans les autres pays. Parmi ces derniers, s'observent des différences sensibles selon les montants planchers et plafonds prévus. Le Danemark se montre le plus égalitaire avec une fourchette comprise entre 1 700 et 2 000 € mensuels, qui conduit à relativiser le taux de remplacement élevé (90 %).

²² Lorsque l'indemnisation du chômage est construite sous la forme d'un régime dual assurance/solidarité (Allemagne, par exemple), ces données ne concernent que la composante assurantielle des régimes (cotisations sur les salaires et prestations proportionnelles). Elles ne prennent alors pas en compte les prestations d'assistance (montants forfaitaires ou sous conditions de ressources, financés par l'impôt) qui peuvent être servies par ailleurs aux chômeurs sans référence de travail ou qui ont épuisé leurs droits à l'assurance chômage.

Principaux paramètres des régimes d'assurance chômage dans 6 pays d'Europe²³

Pays	Conditions d'indemnisation			Montant d'indemnisation			
	Durée minimale d'affiliation	Taux de cotisation		Durée d'indemnisation	Taux de remplacement (% salaire référence)	Allocation minimale	Allocation maximale
		Employeur	Salarié				
Allemagne	12 mois dans les 24	2,10 %	2,10 %	6 à 18 mois selon durée d'affiliation	60 ou 67 % selon famille	-	2 122,50 €/mois
Danemark	52 semaines dans les 3 ans + 12 mois d'affiliation	2/3 impôt 1/3 cotisation (440 €/an)		inférieur ou égale à 4 ans pour tous	90 % plafonné à 1 985 €/mois	1 628 €/mois	1 985 €/mois
Espagne	12 mois dans les 6 ans	6 %	1,55 %	4 à 24 mois selon durée d'affiliation	70 % pendant les 6 premiers mois 60 % après + complément familial	466 à 623 €/mois selon famille	1 019 à 1 310 €/mois selon famille
		+ surcotisation CDD et intérim					
Italie	2 ans d'affiliation + 52 semaines de cotisation dans les 2 ans	Variable selon secteur (de 1,3 à 2,4 %) et seulement patronale		6 ou 9 mois selon l'âge	40 % avec maximum 1 014,5 €/mois	-	831 ou 998 €/mois selon salaire antérieur
Royaume-Uni	Condition portant sur la durée mais l'assiette minimale de cotisation (supérieure au moins à 6 525 £ dans les 2 dernières années)	12,8 %	11,0 % +	inférieure ou égale à 182 jours pour tous	Forfait selon l'âge	-	154 à 256 £/mois
			+1% > 1 010 £				
		(cotisation globale de sécurité sociale)					
Suède	6 mois durant les 12 derniers mois et travail supérieur à 70h/mois ou 45h dans les 6 derniers mois et travail supérieur à 45h/mois	Les caisses d'assurance chômage sont financées à hauteur de 90 % par l'impôt et de 10 % par leurs adhérents salariés		300 jours ouvrés ou 60 semaines renouvelables une fois	Allocation de base : 750 €/mois Allocation de compensation de revenu : 80 % du salaire antérieur	-	1 625 € les 100 premiers jours puis 1 510 €
France	6 mois au cours des 22 derniers mois	4 %	2,4 %	7 à 36 mois selon durée d'affiliation	De 57,4 % à 75 %	791 €/mois	5 458 €/mois

²³ Sources : Cerc et Unedic.

Conclusion

Chacune des six fiches thématiques rend compte de la singularité de chaque pays étudié. Pour autant, ainsi que l'a souligné la Commission européenne dans son rapport de juillet 2007, il existe bien une stratégie de la flexicurité partagée par nos partenaires européens au-delà de leurs parcours spécifiques. Ce "référentiel" commun s'articule autour :

- des dispositions contractuelles souples et sûres ;
- des politiques actives du marché du travail efficaces ;
- des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie ;
- des systèmes de sécurité sociale modernes.

S'y ajoute un cinquième axe, de caractère transversal et procédural : la mise en œuvre de la flexicurité doit reposer sur le dialogue social dans toutes ses dimensions, entre partenaires sociaux mais aussi entre ces derniers et les pouvoirs publics, sans exclure le cas échéant d'autres parties prenantes.

Les "principes de flexicurité" énoncés par la Commission offrent aux États-membres un cadre de référence commun pour conduire la transformation graduelle et coordonnée de leurs marchés du travail et de leurs systèmes d'emploi. S'il n'existe pas de modèle unique au-delà d'une stratégie de référence que constitue la flexicurité, il appartient à chaque État membre d'entreprendre les changements adaptés à ses spécificités²⁴. Dans cette perspective, les différentes pistes soulignées dans le résumé qui ouvre ce rapport constituent autant d'amorces de réflexion pour les débats propres à notre pays :

- en matière de contrat de travail, nos partenaires ont souvent su atténuer la segmentation du marché du travail entre les différents contrats (CDI et CDD), et rendu praticables les transitions des emplois courts vers le CDI. À cet égard, les pays du Nord facilitent la reconnaissance des compétences acquises dans l'emploi ; les Pays-Bas et l'Espagne la transformation non contentieuse des CDD en CDI ;
- dans l'accompagnement des mutations économiques, le Danemark, la Suède ou, plus encore, l'Allemagne procèdent par la négociation collective sur les réductions d'effectifs et les dispositifs de reclassement associés ;
- face aux mobilités, l'Autriche, l'Allemagne ou la Suède accompagnent les transitions directes d'un emploi à un autre grâce à l'usage de formules de tiers employeurs, agences de transition ou transfert d'ancienneté d'un employeur à l'autre ;
- concernant la formation professionnelle, les pays du Nord (Danemark, Suède) ont intégré le principe d'une "seconde chance" d'accès à la qualification reconnue. Leur appareil éducatif comporte une véritable dimension "d'éducation permanente" ouverte à tous les adultes en cours de vie active, et largement mobilisée dans les parcours individuels ;
- enfin, l'environnement socio-économique des transitions professionnelles – par exemple, en ce qui concerne l'aide à la mobilité géographique ou la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle – apparaît également innovant chez nos partenaires du Nord qui ont su développer une offre de congés plus longs et mieux rémunérés.

²⁴ L'annexe 5 – *Limites de la comparaison terme à terme des législations nationales en Europe* présente les différentes spécificités nationales à partir de questions clés.

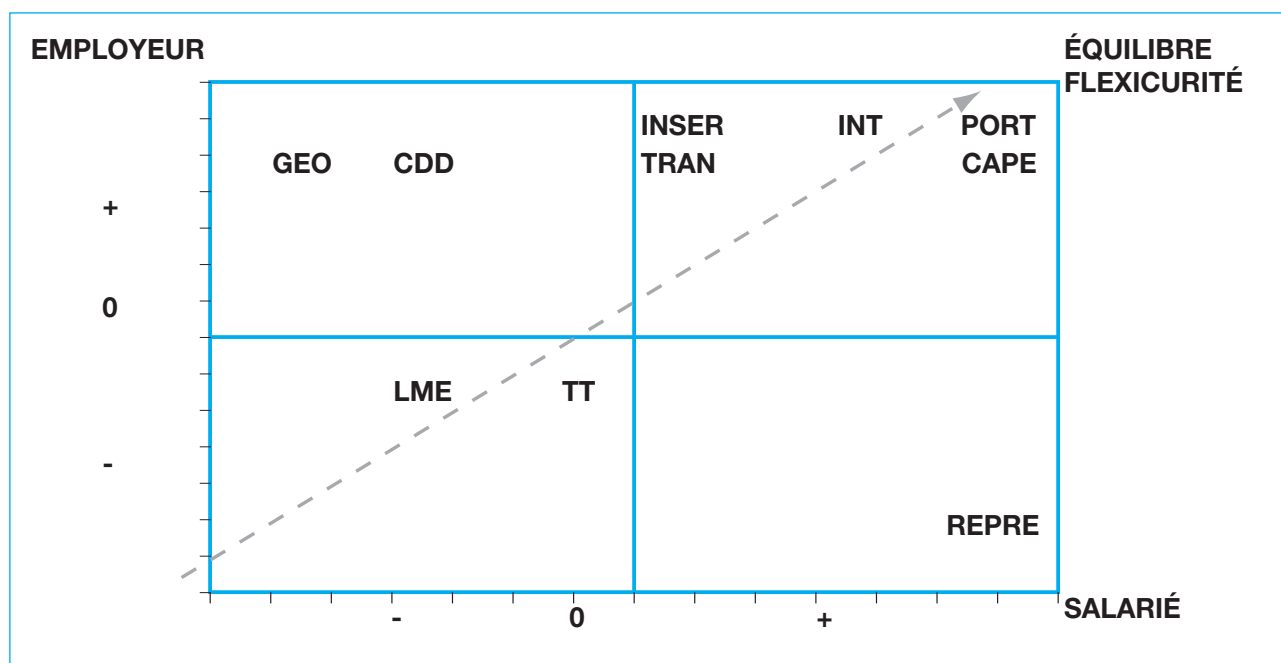
Loin d'être sans atouts ni réalisations, la France peut faire l'objet d'une analyse à partir du référentiel européen, démarche qui permettra de la situer au regard des cinq axes définis ci-dessus.

- À ce titre, les "situations" de travail spécifiques à la France peuvent être positionnées à partir d'un indice de flexicurité mesurant la sensibilité de la règle de droit à quatre dimensions: flexibilité offerte à l'employeur et au salarié, sécurité offerte au salarié et à l'employeur.

La plupart des dispositions du droit des relations individuelles du travail peuvent être appréciées à l'aune de ces quatre dimensions beaucoup plus riches que l'approche binaire classique (flexibilité offerte à l'employeur et sécurité donnée au salarié).

Le tableau suivant montre par exemple que l'intérim (INT), grâce à la négociation de branche et à la mise en place d'une politique de sécurisation des parcours des intérimaires bénéficie d'un indice de flexicurité plus important que le contrat à durée déterminée dont la logique de recours est pourtant similaire (obtenir de la flexibilité quantitative externe)²⁵.

Sensibilité des règles aux équilibres de flexicurité²⁶



LÉGENDE DU GRAPHIQUE : les dispositions du droit relatives aux contrats à durée déterminée (CDD), à l'intérim (INT), aux licenciements économiques (LME), aux mobilités géographiques (GEO), aux parcours d'insertion (INSER), au temps de travail (TT), au transfert d'entreprise (TRAN), au contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE), au "portage salarial" (PORT) et la représentation du personnel (REPRE), sont évaluées sur quatre axes constitués :

- des flexibilités que ces dispositions aménagent au bénéfice de l'entreprise ;
- de la sécurité qu'elles lui procurent ;
- des garanties et des sécurités qu'elles apportent, en contrepartie, aux salariés ;
- des libertés qu'elles aménagent pour la construction autonome de sa trajectoire professionnelle.

L'échelle d'appréciation des flexibilités (+) [vs. des rigidités (-)] et des sécurités (+) [vs. de la précarité pour le salarié ou de l'insécurité pour l'entreprise (-)] comprend trois degrés : faible / moyen / élevé. On présuppose que les acteurs sont aussi sensibles à la flexibilité (ou aux marges de liberté dont ils disposent s'agissant des salariés) et qu'à la sécurité, de manière à pouvoir calculer un "score flexicurité" pour chaque acteur de la relation d'emploi. La position dans le graphique n'est que le croisement du "score entreprise" avec le "score salarié". L'appréciation portant, principalement, sur les dispositions formelles du droit, peut-être pondérée par la connaissance que nous avons de l'impact de ces différentes dispositions (cf. la littérature sur l'impact des dispositions relatives aux licenciements économiques). L'axe flexicurité qui partage en deux le graphique représente le "point d'équilibre" ; il est orienté vers le haut du graphique.

²⁵ Les critères de construction des indices de flexicurité ne sont pas quantitatifs mais qualitatifs et sont bien sûr sujets à discussion car les règles sont le plus souvent très ambivalentes.

²⁶ Source : L. Duclos et J.-Y. Kerbourc'h préc.. Sur la construction des indices, voir l'annexe 6.

- ▶ Au regard du référentiel européen, la France dispose déjà de beaucoup des éléments de ce nouveau modèle socio-professionnel de la flexicurité, même s'ils ne font pas aujourd'hui système.

La situation française vis-à-vis des 4 "composantes" de la flexicurité européenne (I)

Composante	Contenu et enjeux	Positionnement de la France
1. Dispositions contractuelles souples et sûres	Droit du contrat de travail <ul style="list-style-type: none"> ▶ Conditions et coûts de rupture du CDI ▶ Conditions d'usage des CDD et du travail temporaire 	Selon l'OCDE (2004, les rigidités proviennent surtout des règles encadrant les CDD et le travail intérimaire (durée max, prime de précarité...)) Les éléments de sécurité professionnelle sont faibles pour les CDD Les principales mesures d'accompagnement sont réservées aux licenciés économiques
	Marges de flexibilité interne <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aménagement du temps de travail ▶ Conciliation vie familiale/vie professionnelle 	Les possibilités d'adaptation du volume de travail interne sont nombreuses Les dispositifs de "temps choisi" sont insuffisants Peu de congés rémunérés hormis le CIF
	Développement des compétences <ul style="list-style-type: none"> ▶ Dans l'emploi ▶ En vue d'une mobilité interne ou externe 	Progrès récents : DIF, périodes de professionnalisation, VAE Transférabilité du DIF acquise avec l'accord de 2008 Difficultés à faire entrer la GPEC dans les mœurs
2. Politiques actives du marché du travail efficaces	Dispositifs publics ou conventionnels de reclassement des salariés ayant perdu leur emploi	Nombreux et diversifiés Mais ils restent le plus souvent réservés aux licenciés économiques
	Prestations et incitations délivrées dans le cadre du service public de placement	Progrès sensibles sur la voie de l'activation de la recherche d'emploi Réforme du service public de l'emploi en cours (fusion opérationnelle)
	Aides publiques au retour à l'emploi des chômeurs	Contrats aidés marchands et non marchands : panoplie complexe, résultats limités Accès des chômeurs à la formation réduit et inégal
3. Stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie	Accès à la connaissance, à la qualification et au diplôme en cours de carrière	Très faiblement développé : prégnance des acquis initiaux
	Accès à la formation d'adaptation et/ou qualifiante dans l'emploi et les mobilités professionnelles	Système assis sur la contribution obligatoire des employeurs et la mutualisation des fonds Ressources abondantes et implication des acteurs Complexité et cloisonnement
	Usage de la formation au service du retour à l'emploi des chômeurs	Responsabilités transférées intégralement aux Régions Accès des chômeurs à la formation réduit et inégal
	Offre de formation réactive et en adéquation aux besoins des acteurs	Primat de l'offre sur la demande Incertitude sur les procédures d'achat de formation (marchés publics) Interrogation sur le devenir des grands offreurs publics (Afp, Greta, Universités)
4. Systèmes de sécurité sociale modernes	Prélèvements sociaux et fiscaux favorables à l'emploi	Allègements généraux de cotisations patronales sur les bas salaires Prime pour l'emploi Dispositifs de cumul d'un revenu d'activité et d'un minimum social (projet de RSA)
	Protection sociale favorable aux mobilités professionnelles et au maintien dans l'emploi	Nécessité de renforcer l'appui aux mobilités géographiques Réduction des dispositifs de retrait anticipé Accord et plan pour l'emploi des seniors en 2006

Liste des annexes

ANNEXE 1	▶ Lettre de mission	p. 47
ANNEXE 2	▶ Caractérisation de la flexicurité.....	p. 48
ANNEXE 3	▶ Quelle stratégie pour avancer sur la voie de la flexicurité ?.....	p. 48
ANNEXE 4	▶ Quelle est la spécificité du modèle danois ?.....	p. 49
ANNEXE 5	▶ Limites de la comparaison terme à terme des législations nationales en Europe.....	p. 50
ANNEXE 6	▶ Construction des indices de flexicurité.....	p. 51
ANNEXE 7	▶ Éléments bibliographiques.....	p. 55

Annexe 1 - Lettre de mission

Le Premier Ministre

22 OCT. 2007

Monsieur le Ministre,

Notre marché du travail a profondément évolué ces dernières années sous l'effet de mouvements parallèles et massifs de création et de destruction d'emplois. Ces mouvements font que les trajectoires professionnelles deviennent aujourd'hui plus heurtées : la vie professionnelle se caractérise désormais par un accroissement de la mobilité, mais aussi par des périodes souvent plus longues ou plus fréquentes d'inactivité ou de chômage. Ces évolutions alimentent alors un sentiment d'insécurité professionnelle plus fort qu'auparavant, alors que les difficultés d'insertion des jeunes et de retour à l'emploi des chômeurs coexistent avec de réelles difficultés de recrutement dans certains secteurs de notre économie.

Face à ces évolutions, qui concernent également nos principaux partenaires européens, notre politique de l'emploi n'a su pour l'instant qu'apporter des réponses tardives et disparates. De nombreuses études ont ainsi démontré que notre système public en matière d'emploi, qui est le produit d'évolutions successives des interventions publiques, semble avoir peu à peu perdu en cohérence, et se caractérise désormais plus par sa complexité que par le niveau de ses résultats.

Il nous faut à présent engager une profonde modernisation de notre marché du travail, afin de garantir un nouvel équilibre susceptible de concilier à la fois le développement des entreprises et de l'emploi, la mobilité de l'emploi inhérente aux mutations économiques et la sécurité des salariés contre le risque de chômage. Cette question relève évidemment en premier lieu du dialogue social : une importante négociation s'est déjà engagée et j'y suis naturellement très attentif.

Cependant, afin de nourrir le débat entre partenaires sociaux et afin de préparer les décisions qui interviendront au vu des résultats de la négociation, je souhaite que vous puissiez conduire, en complément des travaux engagés notamment au sein du Conseil d'orientation pour l'emploi, une évaluation comparative des outils mis en œuvre par nos principaux partenaires européens pour concilier les besoins économiques et sociaux en la matière, qu'il s'agisse de l'organisation du service public de l'emploi, de l'accompagnement des restructurations et des demandeurs d'emploi, de l'évolution du droit du travail et, plus généralement, de l'adaptation des structures sociales au nouveau contexte de mobilité professionnelle croissante et qu'ils soient d'origine légale ou conventionnelle.

Je vous demande donc de procéder à une évaluation approfondie, fondée en particulier sur l'analyse des réformes mises en œuvre dans les pays nordiques, en Grande-Bretagne, en Allemagne, en Espagne et en Italie. Vous pourrez également solliciter, si vous le jugez nécessaire, l'analyse d'organisations internationales, qui disposent de bases de données régulièrement mises à jour.

Vous me remettrez votre rapport d'ici la fin de l'année.

Je vous prie de croire, Monsieur le Ministre, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

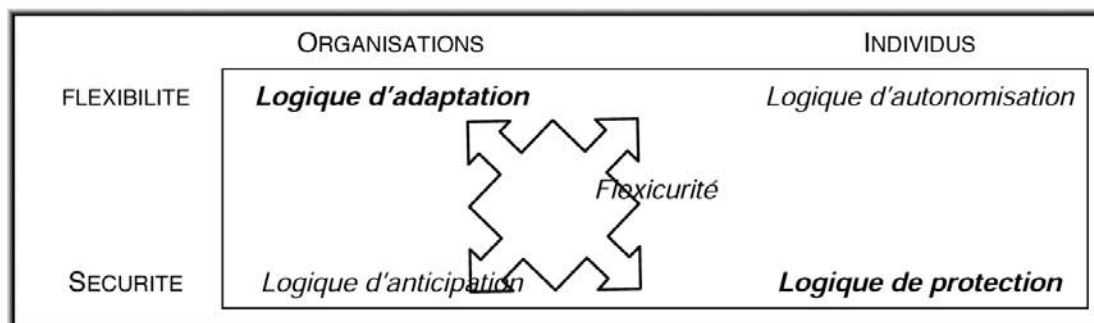
Monsieur Eric BESSON
Secrétaire d'Etat à la prospective et à l'évaluation
des politiques publiques
35 rue Saint Dominique
75007 PARIS

Bien à
vous
Eric Besson

Annexe 2 - Caractérisation de la flexicurité

La flexicurité peut se définir comme la sensibilité d'une règle du droit du travail à quatre logiques :

- logique d'adaptation ;
- logique d'anticipation ;
- logique de protection ;
- logique d'autonomisation.



(Source : L. Duclos et J.-Y. Kerbourc'h préc.)

Annexe 3 - Quelle stratégie pour avancer sur la voie de la flexicurité ?

Les différents modèles de flexicurité en Europe montrent que celle-ci peut être atteinte soit par la négociation collective (stratégie offensive), soit par une intervention de l'État (stratégie défensive). Les expériences nationales se distinguent aussi selon que, dans le couple flexibilité/sécurité elles tablent principalement sur la première ou sur la seconde.

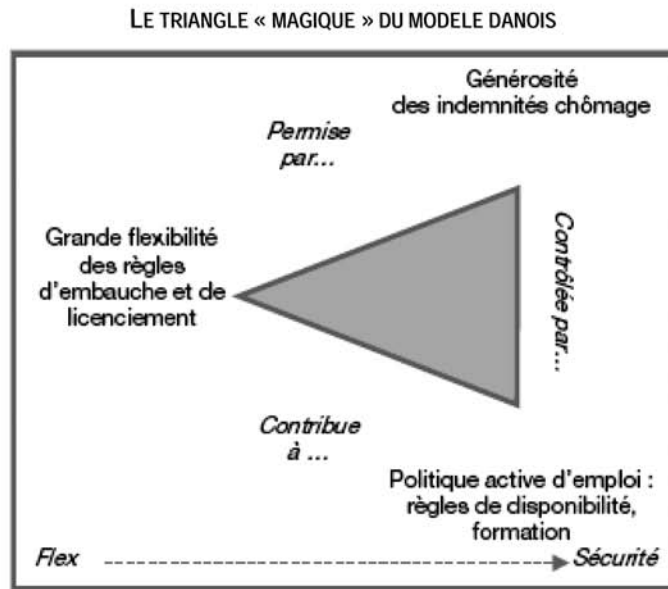
DIFFERENTS MODELES DE « FLEXICURITE »

STRATEGIE \ PRINCIPE	FLEXIBILITE PAR LA SECURITE	SECURITE PAR LA FLEXIBILITE
	FLEXICURITE PAR VOIE NEGOCIEE (STRATEGIE OFFENSIVE)	Référence danoise <i>(Activation strategies = Capabilities Approach)</i>
FLEXICURITE PAR VOIE D'AUTORITE (STRATEGIE DEFENSIVE)	<i>Une réminiscence de l'État social (Social protection for flexible labor forces + Learnfare)</i>	Référence anglo-saxonne <i>(Activation strategies = Workfare)</i>

Source : L. Duclos et J.-Y. Kerbourc'h (2006), « Organisation du marché du travail et flexicurité à la française », Rapport au Conseil d'Orientation pour l'Emploi, novembre, 96 p.

Annexe 4 - Quelle est la spécificité du modèle danois ?

Le modèle danois se caractérise par une grande flexibilité des règles d'embauche et de licenciement permise par une générosité des indemnités de chômage et une politique active d'aide au retour à l'emploi :



Annexe 5 - Limites de la comparaison terme à terme des législations nationales en Europe

La législation européenne dite de protection de l'emploi (tableau ci-après) permet d'apprécier le degré de flexibilité obtenu par l'employeur mais ne permet pas de connaître les arrangements de flexicurité car il manque deux dimensions : de quel degré de flexibilité le salarié dispose-t-il ? Quel degré de sécurité garantit-on à l'employeur ?

Législation sur la protection de l'emploi : quelle flexibilité ?

	Allemagne	Danemark	Espagne	Italie	Royaume-Uni	Suède	France
CDD autorisés pour des tâches permanentes ?	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non
Durée maximale d'emploi en CDD (en mois)	24	illimitée	12	illimitée	illimitée	36	18
Proportion de salariés en CDD	14,5%	8,9%	34,0%	13,1%	5,8%	17,3%	13,5%
L'employeur doit-il notifier à une tierce partie un projet de licenciement individuel ?	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
L'employeur doit-il demander l'autorisation de licencier un salarié ?	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non
L'employeur doit-il notifier à une tierce partie un projet de licenciement d'un groupe de 25 salariés ?	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
L'employeur doit-il demander l'autorisation de licencier un groupe de 25 salariés ?	Non	Non	Oui	Non	Non	Non	Non
L'employeur peut-il licencier un salarié si celui-ci peut être reclassé en interne ?	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non
Y a-t-il des règles fixant l'ordre des licenciements ?	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Préavis et indemnités de licenciement (*)	19	0	56	37	22	26	32

(*) en nombre de semaines de salaire, pour un salarié ayant 20 ans d'ancienneté

Source : Banque mondiale, Commission européenne, *Employment in Europe 2007*

Annexe 6 - Construction des indices de flexicurité

DISPOSITIONS	EMPLOYEUR		SALARIE	
	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	CARACTERES GENERAUX	DEGRE
CDD	Flexibilité	+++	- Possibilité de rompre le contrat en cas d'embauche en CDI. - Possibilité de suivre des actions de formation en dehors du contrat et pendant 12 mois après sa fin.	---
	Sécurité	++	- Coût prévisible. - Pas de cause réelle et sérieuse de licenciement à justifier. - Obligation du salarié d'exécuter le contrat jusqu'au terme.	- Sécurité contractuelle élevée. - Faible sécurité de l'emploi. - Pas de stratégie de parcours professionnel autonome.
GEO (*)	Flexibilité	+++	- La mobilité géographique peut aider à la construction d'un parcours professionnel autonome si elle est préparée par l'acquisition de compétences (pratique peu courante sauf hauts potentiels).	---
	Sécurité	++	- Grande sécurité de l'opération sauf dépassement des limites jurisprudentielles.	- Le salarié peut refuser en cas d'accroissement de ses frais. - Procédure conventionnelle à respecter si elle existe (rare).
INSER (**)	Flexibilité	+++	- Les entreprises disposent d'un « réservoir » de main-d'œuvre peu qualifiée au chômage. - Nombreux contrats spéciaux dérogatoires diminuant le coût du travail.	- Très faible articulation des aides entre elles, et inexistence des parcours professionnels autorisant le passage d'un dispositif à un autre (sauf exception).
	Sécurité	+++	- L'assurance chômage sécurise le revenu du demandeur d'emploi. - Peu de contentieux - Personnel stable (peu de départs)	- Nombreuses mesures d'aides selon les profils sociologiques.

(*) GEO : dispositions du droit relatives aux **mobilités géographiques**

(**) INSER : dispositions du droit relatives aux **parcours d'insertion**.

DISPOSITIONS	EMPLOYEUR		SALARIE		
	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	
INT (*)	Flexibilité	- Ajustement du volume de main-d'œuvre à la charge de travail. - Cas de recours nombreux.	+++	- Des possibilités de parcours très diversifiées, acquisition d'expériences et de compétences nombreuses. - Existence d'un intérim choisi et non subi. - Conciliation du travail et d'une autre activité personnelle ou professionnelle.	+++
	Sécurité	- Grande sécurité procurée par l'ETT employeur par détermination de la loi. - Consolidation de la relation d'emploi par la recherche des meilleurs profils par l'ETT.	+++	- Acquisition de nombreux droits sociaux au sein de la branche (couverture conventionnelle). - Enchaînement possible de missions mais instabilité de l'emploi.	++
LME (**)	Flexibilité	- Définition extensive du motif réel et sérieux du LME.	++	- Peu de possibilités offertes pour des parcours d'expériences (sauf CTP et congé de reclassement).	---
	Sécurité	- Nombreuses mesures procédurales. - Obligation de formation-adaptation-reclassement difficile à exécuter. - Dispositif contraignant pour les PME.	---	- Très nombreuses mesures (trop ?) visant à assurer le reclassement du salarié, mais peu efficaces.	-
TRAN (***)	Flexibilité	- Automaticité du transfert (C. trav., art. L. 122-12, al. 2). - Permet d'externaliser sans coût de rupture.	+++	- Impossibilité de refuser le transfert. - Risque important de perte du statut collectif. - Risque important de licenciement après une fusion-acquisition.	---
	Sécurité	- Dispositif juridique encadré par la jurisprudence et plutôt compréhensif.	+++	- Maintien du contrat de travail. - Maintien des avantages individuels acquis.	+++
TT (****)	Flexibilité	- Grande rigidité apparente des règles. - Totale liberté laissée dans le cadre d'un accord de modulation. - Grande liberté laissée dans le cadre d'un forfait-jours ou heures.	++	- Faible articulation de l'ARTT et de la formation, de la GPEC, du CET et du DIF. - Permet la pluriactivité ou la multiactivité.	+
	Sécurité	- Nécessité de mettre en place la flexibilité dans un cadre conventionnel. - Dispositif peu pratique pour les PME.	---	- Peut éviter le chômage à temps partiel. - Insécurité liée aux changements de rythme de travail.	-

(*) INT : dispositions du droit relatives à l'intérim.

(**) LME : dispositions du droit relatives aux licenciements économiques.

(***) TRAN : dispositions du droit relatives au transfert d'entreprise.

(****) TT : dispositions du droit relatives au temps de travail.

DISPOSITIONS	EMPLOYEUR		SALARIE		
	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	
CAPE (*)	Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Le client n'est pas lié par un contrat de travail au créateur de projet. - Le client bénéficie de tous les avantages d'un contrat d'indépendant. - Le client bénéficie d'une flexibilité totale dans la gestion des rapports avec le créateur (durée, montant des prestations etc.). - Le client n'a pas à respecter les dispositions du Code du travail, puisque celles applicables éventuellement (hygiène, sécurité) le sont par la structure de portage. 	+++	<ul style="list-style-type: none"> - Le créateur ou le repreneur peut contracter avec plusieurs clients. - Le créateur ou le repreneur peut suivre des formations ou bénéficier de prestations de conseil par la structure d'accueil. - Le créateur ou le repreneur peut développer un parcours professionnel d'indépendant en toute autonomie et se réappropriier les fruits de son travail. 	+++
	Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Le client n'a pas à subir le coût et les incertitudes liés à l'application du droit du travail. - Le client n'a pas à subir le coût et les incertitudes liés aux cotisations sociales qui sont prises en charge par la structure d'appui. - Le client trouve en face de lui une structure d'appui qui assume l'entière responsabilité contractuelle et n'a donc pas à subir les risques du travail. - Le montant du contrat est forfaitisé et aucun surcoût n'est à prévoir, sauf ceux éventuellement liés à l'exécution de tout contrat d'indépendant. 	+++	<ul style="list-style-type: none"> - Le créateur ou le repreneur bénéficie du régime général de la sécurité sociale pendant la phase qui précède l'immatriculation. - Le créateur ou le repreneur bénéficie du régime d'assurance chômage des salariés pendant la phase qui précède l'immatriculation. - En cas d'échec il bénéficie des prestations de l'assurance chômage. - Le créateur ou le repreneur bénéficie de certaines dispositions du Code du travail mais il n'existe pas de contrat de travail entre lui et la structure d'appui ni avec le client. 	+++
PORT (**)	Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun rapport juridique avec le travailleur porté. - Pas de contrat de travail. - Parfait ajustement du volume de main-d'œuvre à la charge de travail. - Flexibilité juridique : possibilité de stipuler toutes les clauses liées à un rapport commercial, ce que ne permet pas un contrat de travail. 	+++	<ul style="list-style-type: none"> - Le salarié accepte ou refuse l'ouvrage proposé par le client, ce qu'il ne peut pas faire dans le cadre d'un contrat de travail. - Totale liberté d'aménagement et/ou de construction autonome d'une trajectoire professionnelle. - Liberté d'exécution de la prestation identique à celle d'un travailleur indépendant. 	+++
	Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité financière : transformation de coûts fixes en coûts variables. - Sécurité d'organisation : avantages identiques à ceux de la sous-traitance. - Sécurité juridique : la structure de portage supporte le risque de malfaçon ou de non-réalisation de l'ouvrage. 	+++	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéfice des prestations du régime général de la sécurité sociale (maladie, maternité, invalidité, vieillesse) et du chômage (nombreux contentieux avec les Assedic toutefois). - Bénéfice de la législation du travail (Code du travail). - Aucune contrainte de gestion de l'entreprise et des risques y afférents (couvertures bancaires, fiscalité, déclarations etc.). 	+++

(*) **Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE)** : par « employeur » il faut entendre les clients du créateur ; par « salarié » il faut entendre le créateur ou le repreneur d'une activité économique.

(**) Le **portage** est le procédé par lequel un travailleur autonome preste des services auprès de clients qu'il a démarchés, en plaçant entre lui et ces clients une structure dite de « portage » qui conclura le marché et lui offrira un statut de salarié. Cette technique dont la légalité est douteuse²⁷ présente un certain nombre d'avantages, mais ne fait l'objet d'aucun encadrement juridique pour l'instant. Portage salarial : par « employeur » il faut entendre le client de la structure de portage ; par « salarié » il faut entendre le travailleur porté. L'évaluation ne porte pas sur les « avantages » de ce dispositif pour la collectivité.

²⁷. Notamment le problème de la réalité du lien de subordination avec la structure de portage et l'éventuelle mise à disposition du travailleur porté auprès du client (quelle distinction avec le travail temporaire ?).

DISPOSITIONS	EMPLOYEUR		SALARIE		
	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	CARACTERES GENERAUX	DEGRE	
Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> - Impossibilité de rompre le contrat sans autorisation de l'inspecteur du travail. - Impossibilité de modifier le contrat de travail du représentant. - Interdiction de modifier les conditions de travail du représentant. 	- - -	<ul style="list-style-type: none"> - Le représentant bénéficie d'une grande autonomie. - Le représentant peut profiter de sa situation pour développer un parcours professionnel en acceptant ou refusant les propositions de carrière de l'employeur. - Le représentant peut acquérir des compétences particulières (négociation) valorisables en situation de travail. 	+ + +	
REPRE (*)	Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> - Nombreuses insécurités liées à la carrière du représentant (risque de le discriminer). - Nombreuses contraintes liées à l'exercice du mandat. - Coût difficilement évaluable et très variable selon la nature du mandat exercé et le type d'entreprise. 	- - -	<ul style="list-style-type: none"> - Le représentant ne peut être licencié qu'après autorisation de l'inspecteur du travail. - Le contrat de travail ne peut être modifié. - Les conditions de travail ne peuvent être changées. 	+ + +

(*) REPRE : règles relatives à la **représentation du personnel**.

Annexe 7 - Éléments bibliographiques

Barbier Jean-Claude, 2005, « Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le 'miracle danois' », Documents du Centre d'études de l'emploi, février

Barbier Jean-Claude, 2007, « Au-delà de la 'flex-sécurité', une cohérence sociétale solidaire au Danemark », in Paugam S., dir., *Repenser la solidarité, l'apport des sciences sociales*, Paris : PUF, p. 473-490.

Begg Iain, Chagny Odile, Fayolle Jacky, Husson Michel, Lefresne Florence, 2007, "Economic and Employment Policies and Performances in Four European Countries. France, Germany, Sweden, the United Kingdom", Document IRES, août

Boyer Robert, 2007, « La flexibilité danoise. Quels enseignements pour la France ? » ; Editions Rue d'Ulm

Bureau international du travail (BIT), 2005, « Concepts et contexte » in *La sécurité socio-économique pour un monde meilleur*, Programme sur la sécurité socio-économique, OIT, Genève, p. 17.

CES/BusinessEurope/UEAPME/CEEP, 2007, « Key challenges facing european labour markets: a joint analysis of european social partners » octobre

Chassard Yves et Kerbourc'h Jean.-Yves, 2007, « Négociation sur la modernisation du marché du travail : ne pas se tromper d'époque », *Droit social*, novembre, pp. 1095 - 1104.

Commission européenne, 2006, « Flexibility and security in the EU labour markets », *Employment in Europe 2006*, Chapitre 2

Commission européenne, 2007, « Vers des principes communs de flexicurité : Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité », Communication, juillet

Dayan Jean-Louis, 2007, « Flexicurité : vers un nouveau compromis salarial ? » *La note de veille*, Centre d'analyse stratégique, n° 82, 19 novembre

Duclos Laurent, Kerbourc'h Jean-Yves, 2006, « Organisation du marché du travail et 'flexicurité' à la française, Document de Travail, Centre d'analyse stratégique, octobre

Estrade Marc-Antoine et Kerbourc'h Jean-Yves, 2007, « Mobilités, formation et parcours professionnels : les multiples visages de la flexicurité dans et hors de l'entreprise », *La note de veille*, Centre d'analyse stratégique, n° 45, 12 février.

Gazier Bernard, Auer Peter, 2006, « L'introuvable sécurité de l'emploi », Éditions Flammarion

Girault Joëlle, Chabosson-Vera Sylvie, 2007, "Chômage et recherché d'emploi : le système danois", *Droit Social* n°12, décembre

Kerbourc'h Jean-Yves, 2007, « Les avantages liés à l'ancienneté entravent-ils la mobilité du salarié ? », *La Note de veille*, Centre d'analyse stratégique, n° 67.

Keune Maarten, Jepsen Maria, 2007, "Not balanced and hardly new: the European Commission's quest for flexicurity", Working Paper 2007.01, ETUI-REHS

Meda Dominique, Minault Bertrand, 2005, « La sécurisation des trajectoires professionnelles », Document d'études DARES n°107, octobre

Sénat, 2003, Rapport sur l'organisation de l'indemnisation et du placement des chômeurs

Wilthagen Ton, 2007, "Flexicurity practices", European Expert Group On Flexicurity, Bruxelles, mai.



PREMIER MINISTRE
SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE
ET DE L'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Hôtel de Broglie - 35, rue Saint-Dominique - 75007 Paris
www.prospective.gouv.fr