

# Évolution des formes atypiques d'emploi en Belgique

Frank Vander Sijpe (Securex)

Prof. François Pichault, Frédéric Nædenoen, Lois Florin (HEC Liège-LENTIC)

Octobre 2017



# SOMMAIRE

- 3 Introduction
- 4 Qu'entendons-nous par « formes atypiques d'emploi » ?
- 9 Quelles tendances sont à l'origine de l'émergence des formes atypiques d'emploi ?
- 14 Quel est l'impact de cette évolution sur les organisations, et sur les RH ?
- 18 Références
- 19 Envie d'en savoir plus ?

## Droits de propriété intellectuelle

L'utilisateur reconnaît que toutes les informations et données communiquées dans le présent document sont la propriété de Securex Groupe ASBL et s'engage à n'y apporter aucune modification.

La reproduction, la diffusion, la vente, la distribution ou la modification des fichiers, la mise à disposition du public et/ou la réutilisation sous quelque forme que ce soit, les adaptations et l'utilisation à des fins commerciales de toutes les informations et données, et ce, en tout ou en partie, sont interdites, sauf avec l'autorisation écrite préalable de Securex. Il est également interdit de sauvegarder électroniquement les données et de les utiliser à des fins illicites.

Les informations communiquées peuvent être reproduites dans des publications et représentations non commerciales à condition de satisfaire aux deux conditions suivantes :

1. Une communication écrite préalable à l'adresse [hresearch@securex.eu](mailto:hresearch@securex.eu), mentionnant les données utilisées et le support sur lequel elles seront reproduites, et
2. La mention de source suivante lors de la reproduction : ©Securex ([www.securex.be/whitepapers](http://www.securex.be/whitepapers)).

Édit. resp. : Frank Vander Sijpe, Securex Groupe ASBL, avenue de Tervueren 43, 1040 Bruxelles, TVA BE 0419 678 319



# INTRODUCTION

Dans un précédent Focus report<sup>1</sup> nous avons attiré l'attention sur plusieurs tendances marquantes qui entraînent des mutations importantes sur le marché du travail. Une des conséquences de ces changements profonds est que la différence entre les statuts classiques de « salarié » et « d'indépendant » s'estompe.

Cette distinction s'est établie avec le temps et trouve son fondement dans plusieurs principes juridiques de base liés au degré d'autonomie en termes de temps de travail, de contenu du travail et d'organisation du travail, ainsi qu'à l'existence ou non d'un lien de subordination entre les parties.

Dans notre économie de réseau actuelle, des formes atypiques d'emploi dépassant le cadre classique du travail « salarié » ou « indépendant » se développent. La notion de 'travail au projet' (Marsden, 2004), souvent de nature temporaire, devient une référence. Les organisations modernes font de plus en plus souvent appel à des consultants externes, des free-lances et des contractants au lieu de conclure des contrats de travail classiques à durée indéterminée.

Dans ce Focus report, nous nous penchons sur cette évolution en apportant également une réponse aux questions suivantes :

- Comment pouvons-nous définir les formes de travail atypiques et comment peut-on en mesurer l'importance en Belgique ?
- Quelles sont les tendances explicatives du phénomène ?
- Quels sont les risques et les opportunités pour votre organisation et comment y faire face ?

Frank Vander Sijpe, Director HR Research Securex

# QU'ENTENDONS-NOUS PAR DES FORMES ATYPIQUES D'EMPLOI ?

La méthode la plus fréquemment utilisée pour définir les formes d'emploi atypiques est de prendre toutes les formes d'emploi n'entrant pas dans le schéma typique du CDI à temps plein (Schmid, 2015) : travail temporaire, à temps partiel et indépendants sans employés.

Cette approche, appliquée au marché du travail belge en utilisant les données de l'Enquête sur les Forces de Travail d'Eurostat (EFT), nous permet d'observer une croissance de ces types d'emploi (cf. figure 1). Alors que la population active occupée a augmenté de 4,7 % entre 2007 et 2016, les formes de travail atypiques ont pour leur part connu une croissance plus importante. Sur la même période, on observe en effet une augmentation de 13,25 % des indépendants sans personnel, une augmentation de 10,8 % des emplois temporaires et une augmentation de 17,6 % des temps partiels.



Figure 1 : Formes de travail atypiques en part de la population active en Belgique de 2007 à 2016. (Source : Eurostat – EFT ; calculs : LENTIC)

Cette approche nous permet de réaliser des comparaisons régionales ou internationales mais elle souffre de plusieurs inconvénients :

Elle ne cerne pas les situations véritablement nouvelles.

Elle ne nous permet pas d'appréhender la diversité des formes atypiques de travail.

Des recherches récentes tentent de mieux capter la « zone grise » des arrangements atypiques de travail, entre les statuts classiques d'indépendant et de salarié.

Certaines d'entre elles procèdent par énumération : on évoque ainsi

- les **MOONLIGHTERS** (personnes ayant plusieurs emplois, cf. figure 2 et/ou développant une activité d'indépendant complémentaire, cf. figure 3)

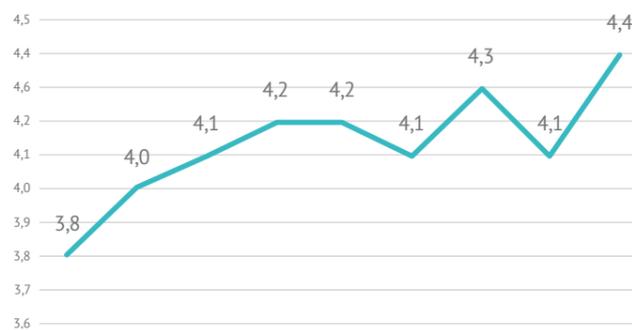


Figure 2 : Part de la population occupée ayant un deuxième emploi (en %)

- les **INDEPENDENT PROFESSIONALS** ou I-Pro (travailleurs intellectuels autonomes dans le secteur des services, cf. figure 4),

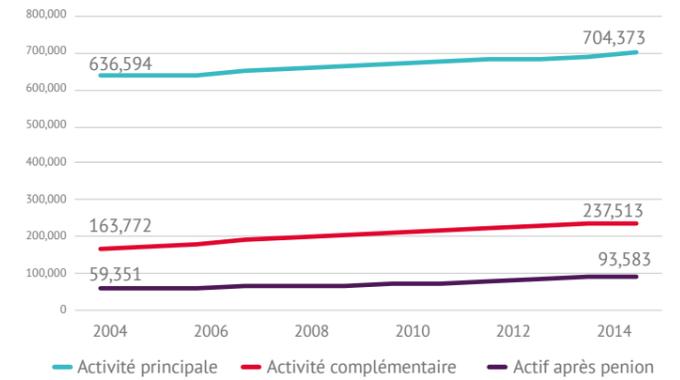


Figure 3 : Indépendants à titre principal et complémentaire (Source : INASTI)

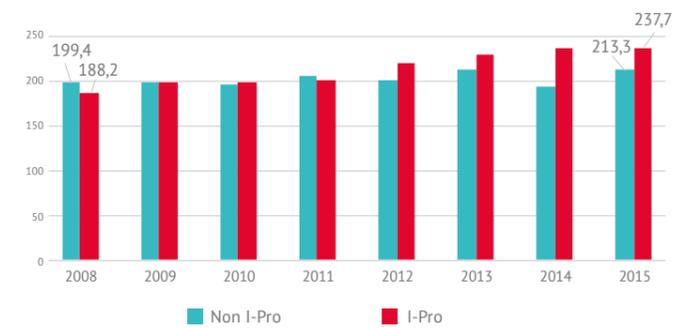


Figure 4 : Indépendants sans employés dans les secteurs I-Pro et non I-Pro (en milliers). (Source : Eurostat - EFT. Calculs : LENTIC). On observe une augmentation assez importante de la population I-pro entre 2008 et 2015 (+ 26,3 %).

- les **ON-CALL WORKERS** (dont beaucoup ont en réalité un statut d'étudiant, cf. figure 5), etc.

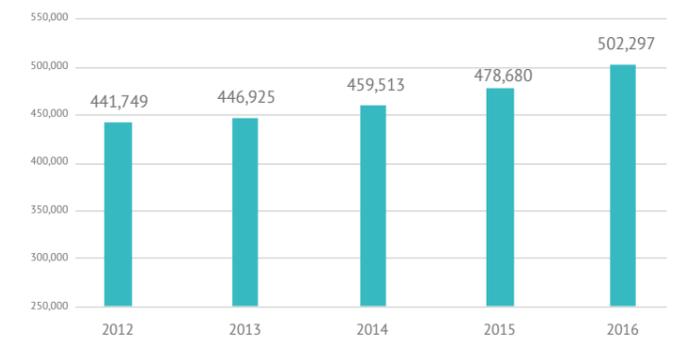


Figure 5 : Evolution du nombre d'étudiants-jobistes en Belgique (Source : ONSS)

L'étude quantitative de Katz & Krueger (2016) dénombre ainsi les « temporary help agency workers, on-call workers, contract company workers, and independent contractors or freelancers ».

D'autres recherches proposent quant à elles de définir les formes atypiques de travail de manière **plus générique**. Cappelli & Keller (2013) constatent ainsi qu'une part croissante de la force de travail opère dans des conditions où la **supervision sur le processus de travail est partagée avec des tiers** (co-emploi, sous-traitance) ou devient même évanescence (« direct contracting ») tandis que le contrôle est de plus en plus centré sur les résultats à atteindre (cf. figure 6).

Dans cette perspective, la **question de l'autonomie au travail devient une composante majeure dans la définition des formes atypiques d'emploi**.

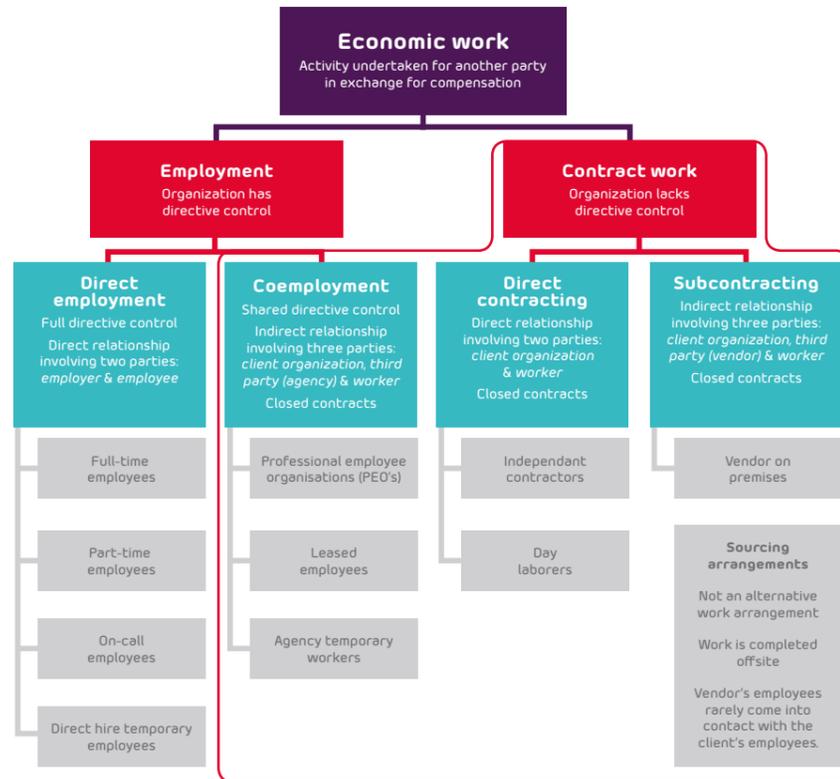


Figure 6 : Tableau générique des arrangements de travail (Cappelli & Keller, 2013).

Le concept d'autonomie peut être décliné selon plusieurs composantes :

- le **statut** du travail (qui est responsable de la carrière et comment est garanti l'accès à la protection sociale)
- le **contenu** du travail (la marge de manœuvre dans l'exercice du travail)
- les **conditions** de travail (ce qui est généralement considéré comme relevant de la GRH dans l'emploi standard).

En prenant en compte ces trois dimensions, nous pouvons construire une matrice permettant d'analyser les situations individuelles quant à l'autonomie au travail (cf. figure 7). Cette matrice nous permet de comprendre que la plupart des situations de travail concrètes mélangent des propriétés localisées à la droite (moins d'autonomie) et à la gauche du tableau (plus d'autonomie).

Un travailleur « **on-call** » - un chauffeur Uber par exemple - combine un statut d'indépendant et un système d'assurance privé avec une forte dépendance économique. Il a peu de liberté quant au contenu du travail mais est relativement autonome quant à la gestion de ses conditions de travail.

Un **consultant** sur projet a quant à lui un statut de salarié qui lui assure une protection sociale mais il peut prêter pour plusieurs clients. Il est relativement libre quant à la détermination du contenu de son travail tout en bénéficiant de conditions de travail standardisées ou négociées individuellement.



		STATUT						
		Travailleur indépendant	Travailleur indépendant supporté (IMT, organisation parapluie,...)	Travailleur temporaire	Travailleur salarié			
		Système d'assurance privé	Accès à des paquets d'assurance proposé par des organisations tierces	Accès discontinu aux prestations sociales	Accès continu aux prestations sociales			
		Diversité des clients		Dépendance économique (une seule organisation cliente)				
		Choix délibéré pour le travail occasionnel		Choix forcé pour le travail occasionnel				
		CONTENU DU TRAVAIL						
		Grandes lignes conductrices qui permettent l'adaptation			Critères techniques précis			
		Charge et rythme de travail défini par le travailleur			Charge et rythme de travail imposés par l'organisation cliente			
		Standardisation des compétences	Ajustement mutuel	Standardisation des normes et des valeurs	Standardisation des résultats	Standardisation des processus	Supervision directe	
		Peu d'accompagnement et/ou accès à de l'expertise partagée			Accompagnement et/ou accès à de l'expertise commune			
		CONDITIONS DE TRAVAIL						
		Autoresponsabilité pour le développement des compétences		Accès à des équivalents fonctionnels pour le développement des compétences		Plan de développement des compétences personnalisé basé sur des négociations		Offre de formation standardisée
		Autoresponsabilité pour générer des revenus suffisants		Support financier par des organisations tierces		Packages salariaux individuels basés sur des négociations interpersonnelles		Barèmes salariaux standardisés
		Autoresponsabilité pour les dispositions horaires et lieu de travail		Accès à des espaces partagés (coworking)		Dispositions horaires et lieu de travail basées sur des négociations interpersonnelles		Horaire et lieu de travail prédéterminé

Figure 7 : Matrice d'analyse de l'autonomie au travail (F. Pichault, HEC Liège, Lentic)

Sur la base de l'**Enquête Européenne sur les Conditions de Travail (EWCS)**, plusieurs indicateurs pertinents peuvent être construits pour cerner ces dimensions de l'autonomie au travail.

En termes de statut, on peut constater une forte croissance de la part des travailleurs formellement indépendants mais dans les faits en situation de forte dépendance économique, c'est-à-dire dont plus de 75% de leurs revenus proviennent d'un client principal. Comme le montre la figure 8, alors qu'ils étaient 13,4% dans cette situation en 2010, ils sont désormais 29,2% en 2015.

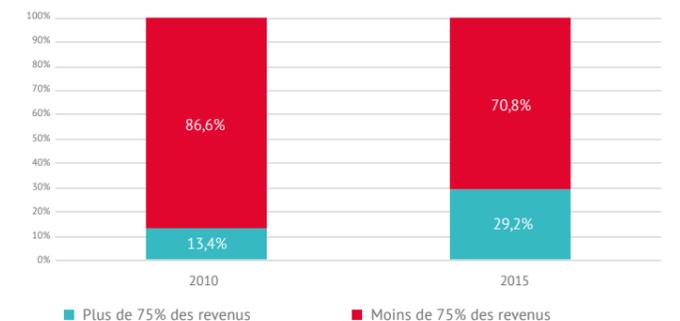


Figure 8 : Dépendance économique parmi les travailleurs indépendants en Belgique (Source : EWCS. Calculs : LENTIC)

En termes de contenu du travail, nous observons que de plus en plus de salariés jouissent d'une autonomie dans le choix de leurs méthodes de travail alors qu'un moins grand nombre d'indépendants a toujours ce choix (cf. figure 9), ce qui conduit à formuler l'hypothèse d'un rapprochement entre les différentes catégories de travailleurs sur cette dimension.

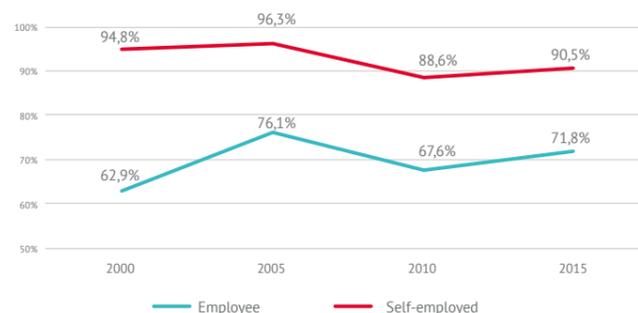


Figure 9 : Part des travailleurs déclarant être autonomes dans leurs méthodes de travail en fonction du statut (Source : EWCS. Calculs. LENTIC)

Au niveau des conditions de travail, nous observons que 6,5 % des salariés déclarent jouir d'une totale autonomie dans leurs horaires de travail et que près d'un indépendant sur 10 déclare avoir un horaire qui lui est imposé par l'organisation (cf. figure 10).

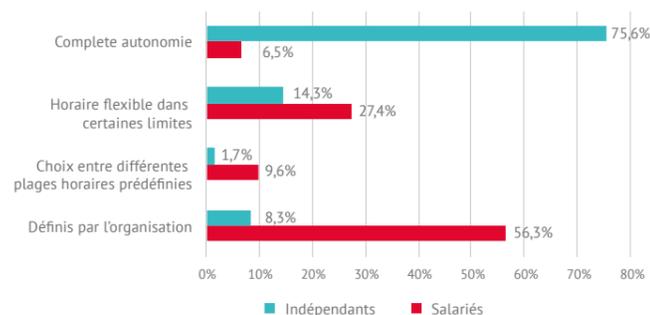


Figure 10 : Autonomie dans les horaires de travail en fonction du statut (Source : EWCS. Calculs. LENTIC)

L'autonomie au travail constitue un important levier pour la motivation. C'est ce que nous apprend entre autres la « Self Determination Theory » (Deci & Ryan, 2000). Toutefois, l'autonomie présente également un certain nombre de risques pour les individus, d'un point de vue socio-juridique (voir le cadre ci-dessous).



#### Risques liés la forte autonomie

- Discontinuité d'accès à la protection sociale, non ou moindre couverture des périodes de maladie, invalidité, grossesse, chômage, retraite, etc.
- Absence de soutien lors du partage d'expertise et en matière d'identification professionnelle
- Peu de possibilités de développement des compétences
- Revenus faibles et/ou irréguliers
- Difficulté de maintenir un équilibre vie privée-vie professionnelle dans les arrangements spatio-temporels



#### Risques liés la faible autonomie

- Dépendance économique
- Orientation forcée vers le statut d'indépendant
- Faibles possibilités de job crafting, soumission à des contrôles stricts
- Absence de maîtrise du rythme et de la charge de travail
- Imposition de formations non transférables
- Imposition d'arrangements spatio-temporels pas toujours congruents avec les attentes et/ou besoins de vie individuels

## QUELLES SONT LES TENDANCES À L'ORIGINE DES FORMES ATYPIQUES D'EMPLOI ?

Tous les avis convergent pour dire que les nouveaux arrangements de travail sont une tendance de fond, et non une mode passagère. Les chiffres évoqués plus haut montrent bien que cette tendance s'installe lentement mais sûrement en Belgique.

### Plusieurs facteurs peuvent être vus en la matière comme des « accélérateurs »:



**Le retrait du marché du travail par la génération du baby-boom** (travailleurs nés entre 1945 et 1965). Plusieurs de leurs emplois ne seront pas remplacés ou le seront seulement en partie par de nouveaux emplois et/ou seront exercés par des contractants, des free-lance voire même par des robots et/ou par l'intelligence artificielle.



**L'automatisation et la robotisation croissantes** créant un marché du travail polarisé entre jobs hautement qualifiés et attractifs d'une part et jobs faiblement qualifiés et peu attractifs d'autre part.



La croissance économique dans le secteur des services conjuguée au besoin **de l'expertise approfondie de travailleurs hautement qualifiés**, pouvant fonctionner dans des **équipes multidisciplinaires** et dans **des environnements de projet**.

Au-delà de ces tendances macroéconomiques, le développement des nouveaux arrangements de travail et les statuts professionnels hybrides peuvent sans aucun doute s'expliquer par des **besoins croissants de flexibilité tant du côté des organisations que des individus**.

“ La pénurie de certaines catégories de travailleurs hautement qualifiés sur le marché du travail contrastera fortement avec le surplus de travailleurs moins qualifiés ou non qualifiés. Il en résultera des emplois « attractifs » et d'autres « peu enviables ».

Patrick Lootens, Director Innovation, Securex





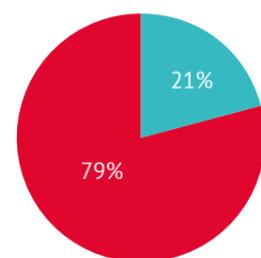
## AU NIVEAU DES ORGANISATIONS

Au niveau des organisations, les principaux éléments favorisant les nouveaux arrangements de travail sont :

- **Demande imprévisible du marché** (élasticité de la demande dans un environnement volatile, incertain, complexe, hostile et ambigu)
- **La rentabilité** : évolution en pourcentage des coûts salariaux par rapport au chiffre d'affaires et à la marge
- **Besoin de connaissances et d'expertise spécifique** à chaque projet, ce qui nécessite souvent de la co-création avec des partenaires extérieurs
- **La demande croissante, de la part des clients, de solutions sur mesure**
- L'importance des parties externes dans la **recherche permanente d'innovation et de créativité**.

Toutefois, les **entreprises belges** restent en général **prudentes** par rapport à de telles évolutions. D'après une enquête de Securex réalisée à l'automne 2016 auprès de 298 employeurs, seulement 21 % des responsables RH indiquent que leur organisation est prête à évoluer progressivement vers un mix de travailleurs salariés (50 %) et d'autres statuts (50 %) afin de mieux répondre à la demande volatile (cf. figure 11).

Ce sont principalement les petites entreprises, avec au maximum 50 travailleurs, qui sont en faveur de cette évolution. Le **secteur** auquel appartient l'organisation, combiné à **l'offre sur le marché du travail** joue sans doute un rôle plus important dans cette réflexion que la dimension de l'entreprise.



■ D'accord ■ Pas d'accord

Figure 11 : Employeurs et travailleurs autonomes. Résultats enquête Securex (Source : enquête Securex 2016)

“ Afin d'assurer un marché du travail flexible, mon organisation est prête à évoluer progressivement vers un mix de 50 % de travailleurs salariés et 50 % d'autres statuts comme les indépendants, les freelances ou les travailleurs autonomes.



## AU NIVEAU INDIVIDUEL

Au niveau individuel, les arguments en faveur des nouveaux arrangements de travail sont d'ordre **psychologique et sociologique** :

- Le souhait d'une **plus grande 'autonomie'** (en termes de **temps, lieu et contenu du travail**)
- Recherche d'un **meilleur équilibre travail-vie privée**
- Meilleure **mise à profit des talents/des capacités propres**
- **Besoin de valorisation, d'implication et de reconnaissance.**

Selon une **enquête récente de McKinsey<sup>2</sup>** relative aux Etats-Unis et à plusieurs pays européens, une majorité (40 %) des individus qui font le choix de se lancer dans des formes de travail plus flexibles et autonomes le font dans le but d'engranger **des revenus complémentaires** (« *casual earners* ») et non par **nécessité financière** (cf. figure 13). De plus, il ne s'agit pas uniquement de jeunes travailleurs.

A l'occasion du **Benchmark Securex de 2017<sup>3</sup>**, il est apparu qu'un **travailleur belge sur quatre envisage de combiner plusieurs activités professionnelles à l'avenir**. Parmi ceux combinant déjà deux statuts, ils le feraient principalement dans le but d'acquérir des revenus complémentaires et de pouvoir se consacrer corps et âme à leur passe-temps ou à leur passion (cf. Tableau).

### The defining features of independent work

High level of control and autonomy	Payment by task, assignment, or sales	Short-term duration
------------------------------------	---------------------------------------	---------------------

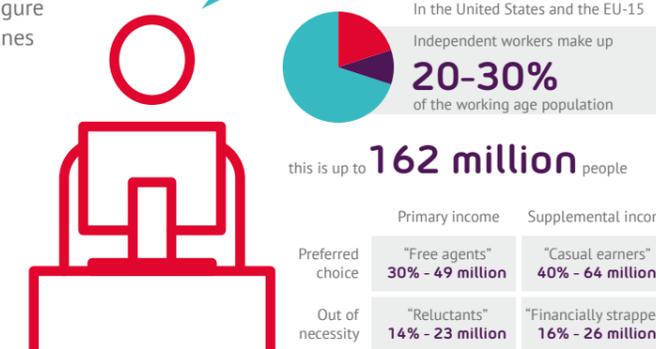


Figure 12 : Résultats enquête McKinsey sur le travail autonome (Source : McKinsey Global Institute)



### Combinez-vous actuellement plusieurs activités professionnelles sous différents statuts ?

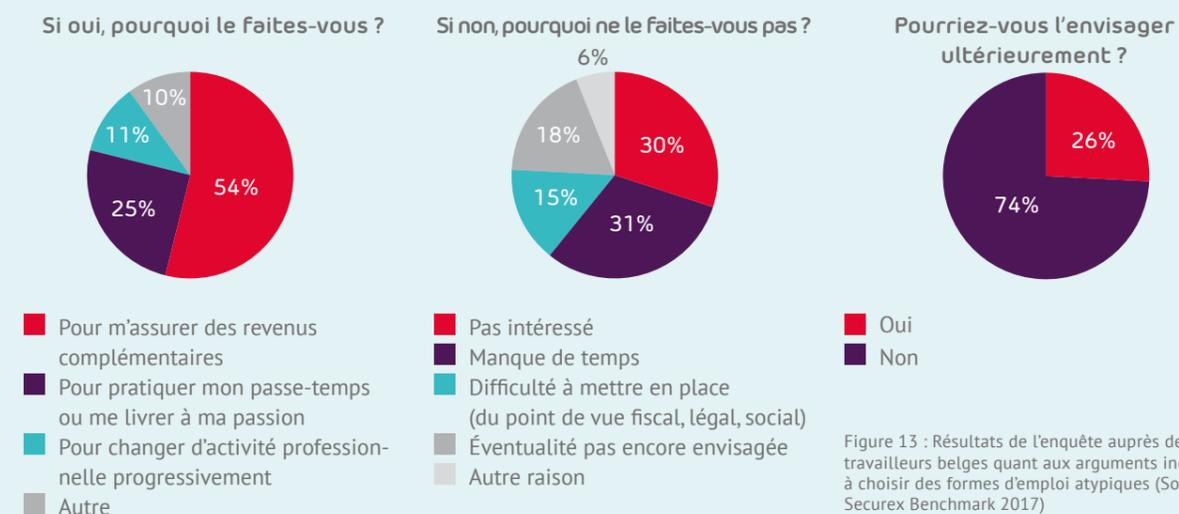


Figure 13 : Résultats de l'enquête auprès des travailleurs belges quant aux arguments incitant à choisir des formes d'emploi atypiques (Source : Securex Benchmark 2017)

<sup>2</sup> Mc Kinsey Global Institute, Independent work, choice, necessity & the gig economy, 2016

<sup>3</sup> Il s'agit ici d'une enquête bisannuelle basée sur la base d'un échantillon représentatif de travailleurs belges en termes d'âge, de sexe, de statut et de région (Communiqué de Presse Securex, février 2017).



Une autre enquête Securex portant sur un échantillon de 600 **indépendants à titre complémentaire** – un segment de clients en forte croissance chez Securex en 2015 – révèle des tendances similaires. Il est frappant de constater que 77 % des personnes interrogées (majorité plus que significative) ne semblent pas avoir l'intention d'exercer leur activité à titre complémentaire comme activité principale (cf. figure 14).

“ Le travailleur belge a toujours été professionnellement sédentaire, mais aujourd'hui de plus en plus optent pour un deuxième emploi.



Frank Vander Sijpe, Director HR Research Securex

Cependant, il convient de nuancer ces chiffres en portant notre attention sur le fait que beaucoup de personnes ne font pas forcément le **choix de ces arrangements de travail flexibles** mais y sont contraintes **par nécessité économique** (s'assurer d'un revenu) ou **par leur client**.

Nous avons déjà noté plus haut (figure 8) la **dépendance économique** croissante chez les travailleurs indépendants en Belgique. **Parmi eux, un quart (soit 25,5 %) déclare avoir opté pour ce statut parce qu'ils « n'avaient pas d'autre alternative »** (cf. figure 15).

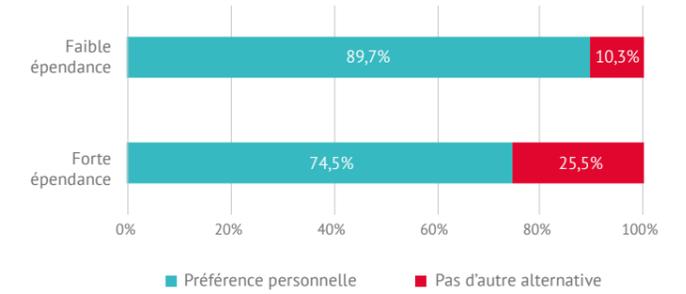
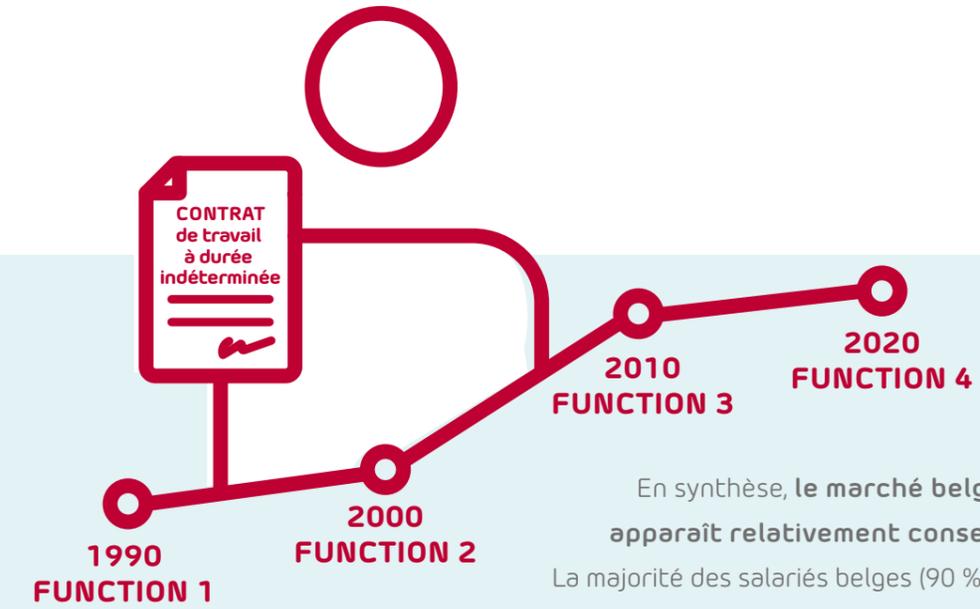


Figure 15 : Choix d'être indépendant selon le degré de dépendance économique en Belgique (Source : EWCS. Calculs : LENTIC)

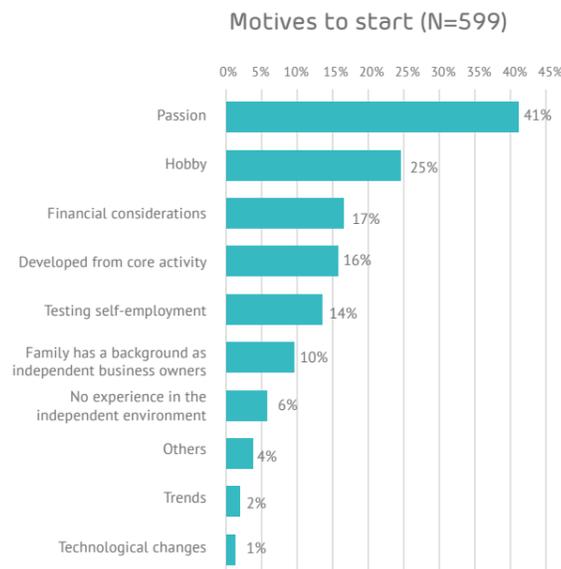


En synthèse, le **marché belge du travail apparaît relativement conservateur**<sup>4</sup>. La majorité des salariés belges (90 %) travaillent toujours sous **contrat de travail à durée indéterminée**. Cette caractéristique nous place en tête des pays européens en la matière<sup>5</sup>.

En outre, les travailleurs belges changent peu d'emploi au cours de leur carrière **et exercent la même fonction pendant 10 ans en moyenne**<sup>6</sup>.

Enfin, malgré les évolutions présentées dans la première partie de ce Focus Report, des études récentes révèlent que **les jeunes Belges** préfèrent toujours **rester chez leur employeur jusqu'à leur pension**<sup>7</sup>. Il n'empêche que des évolutions structurelles existent bel et bien et qu'elles posent des défis nouveaux aux organisations, et en particulier à la fonction RH.

Q: "What was the most important motive to start a business on a part-time basis"



Q: "Do you think about making the step to a full-time business ownership in the short term? If you will, within which period of time?"

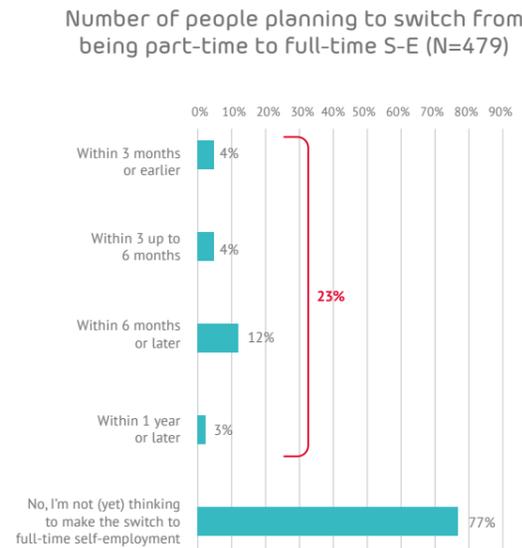


Figure 14 : Résultats de l'enquête Securex sur les indépendants complémentaires (Source : Securex 2015)

<sup>4</sup> Luc Sels (KUL), Trends, 2015  
<sup>5</sup> Conseil supérieur de l'emploi, rapport 2017, p. 101  
<sup>6</sup> Arbeitsmarktflits, Over Werk, Jobmobiliteit, 2015  
<sup>7</sup> Randstad, Le travailleur belge et sa carrière, 2014

# QUELS SONT LES DÉFIS POUR VOTRE ORGANISATION, ET POUR LES RH ?

## INVENTAIRE DE LA SITUATION ACTUELLE : VERS UNE GLOBAL WORKFORCE VIEW DANS LE CADRE DU TOTAL TALENT MANAGEMENT

Tout d'abord, en tant qu'organisation, il est essentiel que vous ayez une vue d'ensemble de votre global workforce. Combien de travailleurs votre organisation compte-t-elle, y compris les profils externes ? Dans la plupart des cas, **la compétence portant sur l'engagement d'externes est très éparpillée, d'un point de vue tant organisationnel que budgétaire.**

Une récente enquête de ProCured<sup>8</sup> menée auprès de 130 responsables montre que cette responsabilité n'est portée par **le seul département RH que dans 16% des cas**, et qu'elle incombe dans la même proportion au seul département achat (16%). Alors que l'étude souligne le rôle important joué par la **ligne hiérarchique** (26%), son principal enseignement est l'existence d'une **fréquente co-responsabilité**

**dans ce domaine:** la gestion de ces prestataires est en effet, dans la plupart des cas, assurée conjointement par différents départements (41%). En clair, sans une attitude proactive en la matière, la fonction RH risque bien de se voir marginalisée par les reconfigurations en cours.

Pour les organisations, ce constat implique un certain nombre de risques, notamment en termes de maîtrise des coûts, de garantie des connaissances et d'image de marque. Nous recommandons d'intégrer toutes les formes d'emploi et tous les statuts professionnels existants au sein d'une même organisation dans l'architecture RH de cette dernière. C'est en effet la seule méthode valable pour qu'il soit véritablement question de total talent management.

- ❓ À l'heure actuelle, disposez-vous d'une vue d'ensemble de tous les travailleurs (internes/externes) actuellement actifs au sein de votre organisation ? Nominativement et par % ?
- ❓ Avez-vous une idée de la répartition, exprimée en pourcentage, des travailleurs salariés de votre entreprise et de ceux qui sont actifs au sein de votre organisation en tant que contractants, consultants externes ou free-lances ?
- ❓ Au sein de votre organisation, qui est le principal décideur (budget, « Go »-« No Go ») pour le recrutement d'externes ?
- ❓ Votre organisation dispose-t-elle de procédures formelles en ce qui concerne la gestion des travailleurs externes/temporaires ?

<sup>8</sup> Inhuur van Externen: Is dat en zaak voor HR, Procurement of de Business?, 2017.



## DÉVELOPPEMENT DE LA VISION RELATIVE À LA « GLOBAL WORKFORCE » (« TO BE »)

En partant de la situation existante, une analyse stratégique devrait être réalisée afin d'intégrer le recours à des arrangements flexibles de travail dans « l'architecture » RH de l'organisation. Quels profils vaut-il mieux garder en interne ?

Quels types de services ou d'expertise vaut-il mieux sous-traiter ? Et quel type de contrat est dans ce cas le plus approprié ? Le schéma ci-dessous fournit un cadre pour la prise de telles décisions.

Architecture RH  
(Lepak & Snel, 1999)

Unicité du capital humain (spécifique à la firme)	Elevée	Mode d'emploi basé sur les alliances et partenariats	Mode d'emploi basé sur le développement interne et l'engagement
	Faible	Mode d'emploi basé sur la contractualisation et la conformité aux prescrits	Mode d'emploi basé sur l'acquisition de compétences à l'extérieur de la firme
		Faible	Elevée
		Valeur du capital humain (contribution à l'avantage concurrentiel)	

- ❓ En tant qu'organisation, comment voulons-nous évoluer en matière de statuts de travail ?
- ❓ Quel type de connaissances et d'expertise est critique au sein de notre organisation et quel type l'est moins ?
- ❓ Quelle est la répartition idéale, exprimée en pourcentage, entre les travailleurs inscrits au registre du personnel et ceux qui travaillent en périphérie en tant que contractants, free-lances ou consultants ?
- ❓ Comment évolue l'offre sur le marché du travail dans notre secteur ?
- ❓ Comment pouvons-nous nous positionner en tant qu'employeur attractif au sein de notre segment étant donné les attentes de notre groupe cible ?

## DÉFIS

En fin de compte, il nous reste à répondre à la question : quelle est la **position des RH** dans la **gestion de cette global workforce** ? Quels sont les **défis** concrets quant à la gestion des formes atypiques d'emploi ? Le point de départ est à nouveau la situation existante en matière d'**autonomie au travail sur le plan du statut, du contenu du travail et des conditions de travail**.



### Gerer la diversité des statuts (« compliance »)

L'évolution en matière de formes atypiques d'emploi et d'hybridation des statuts professionnels au sein des organisations a pour conséquence directe que chaque organisation doit se forger **une expertise juridique** dépassant le seul droit du travail. En effet, gérer des ressources externalisées réclame des connaissances élargies au droit commercial, fiscal, social, de la propriété intellectuelle, etc.

De plus, il conviendra d'**identifier les intermédiaires** qui sécurisent les arrangements flexibles de travail et de coopérer avec eux. Ils deviendront probablement les interlocuteurs pertinents pour la mise en place des accords de collaboration avec les travailleurs externes.

Les entreprises devront entrer en **dialogue avec des « quasi-syndicats »**. De la même manière, il s'agira d'apprendre à dialoguer avec des « quasi-syndicats », qui expriment les préoccupations de ces prestataires externes, en dehors des circuits traditionnels du dialogue social (Hirsch & Steiner, 2017). La protection sociale actuelle ne suffit pas pour ces profils. En développant avec eux des « équivalents fonctionnels » en matière de protection sociale (Marsden, 2004; Schmid, 2015), c'est à dire des mécanismes à même de sécuriser ces travailleurs durant les transitions entre deux missions, les DRH des organisations utilitaristes sont susceptibles d'améliorer leur engagement, leur motivation, voire leur fidélisation tout en garantissant la liberté de choix individuelle envers le travail autonome (Keuskamp et al., 2013).



### Participation à la détermination du contenu du travail

Nous avons vu que tous les travailleurs non-salariés ne jouissent pas nécessairement d'une large autonomie au travail. Une des tâches essentielles des DRH sera donc créer les conditions favorisant le **job crafting** afin d'éviter le désengagement, de permettre l'autodétermination du rythme et de la charge de travail en évitant les pressions implicites.

S'intéresser à la coordination des tâches et à l'intégration sociale de ces travailleurs, particulièrement lorsqu'ils contribuent directement au processus d'innovation de l'entreprise (Burke & Cowling, 2015) s'avère essentiel. De plus, il s'agit de se montrer attentif à l'effet des signaux envoyés aux employés réguliers (Von Hippel & Kokokimminon, 2012) afin de maintenir un collectif de travail serein. Enfin, il convient de soutenir l'identification professionnelle via des lieux d'échange qui favorisent la constitution d'un cadre cognitif commun (Fleming, 2017)



### Etre attentif aux conditions de travail

Parce que les travailleurs autonomes ne sont habituellement pas inclus dans les politiques RH de l'entreprise, ils sont souvent responsables de leur propre développement de compétences et de leur propre parcours de carrière. Toutefois, contribuer à la création d'écosystèmes de développement des **compétences et talents en dehors du cadre de l'entreprise** (Hall & Lansbury, 2006; Goldstein et al., 2012; Stam, 2015) est important afin d'améliorer la qualité du travail fourni et l'employabilité de ce type de travailleurs.

Par ailleurs, la garantie de flux de revenus réguliers pour tout travailleur, quel que soit son statut (via le respect de tarifs professionnels, le recours à des plateformes sécurisant l'étalement des paiements, l'acceptation de pénalités contractuelles en cas de paiement tardif, la constitution de fonds de garantie par prélèvement sur les transactions, etc.) constitue un enjeu important, à négocier avec d'autres partenaires (fournisseurs, clients, pouvoirs publics, etc.) sur une base régionale ou locale (Miller, 2015). Enfin, la mise à disposition d'infrastructures partagées (Johns & Gratton, 2013; Gandini, 2015) participe incontestablement au développement de collectifs de travail dynamiques.



### Gestion des coûts

Les RH doivent conclure des accords clairs avec les intermédiaires quant aux tarifs pratiqués dans le cadre des missions actuelles et à venir, et ce, tout particulièrement lorsqu'une collaboration de longue durée, voire structurelle est envisagée.



### Gestion des connaissances

Comment assurer le maintien des éventuelles connaissances ou expertise élaborées ou réalisées au sein de l'organisation par des externes ? Quels sont les risques de voir ces connaissances disparaître lorsque le travailleur externe ne sera plus au service de l'organisation ?



### Valeurs

Quelles initiatives peuvent/doivent être prises en vue de voir le personnel externe s'identifier à l'organisation pour laquelle il est actif ? Nous pensons notamment à l'organisation de journées d'accueil, de formations, à l'accès aux événements de l'entreprise, etc. En effet, le personnel externe, quel que soit son statut, représente en fin de compte l'organisation pour laquelle il travaille, et ce, au travers de toutes sortes de contacts avec les clients à la fois internes et externes (Fleming, 2017). Attention toutefois à vous faire accompagner dans cette démarche par des spécialistes à même de gérer les risques liés à la recalification de cette relation commerciale en relation de travail...

# RÉFÉRENCES

Burke, A. & Cowling, M. (2015). The use and value of freelancers: the perspective of managers. In Burke, A. (Ed.). The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment. Dublin, Senate Hall Academic Publishing, 1-14.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). Self Determination Theory and facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78

Fleming, P. (2017). The human capital hoax: work, debt and insecurity in the era of uberization. *Organization Studies*, 38(5) 691-709.

Gandini, A. (2015). The rise of coworking spaces: a literature review. *Ephemera. Theory & Politics in Organization*, 15(1), 193-205.

Goldstein, H.A., Lowe, N. & Donegan, M. (2012). Transitioning to the new economy: individual, regional and intermediation influences on workforce retraining outcomes, *Regional Studies*, 46:1, 105-118

Hirsch, J. & Seiner, J.A. (2017). A modern union for the modern economy. *Fordham Law Review* (forthcoming). Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2924833](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2924833)

Hall, R. & Lansbury, R.D. (2006). Skills in Australia: Towards Workforce Development and Sustainable Skill Ecosystems. *Journal of Industrial Relations*, November, 48, 575-592.

Johns, T. & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, January-February: 66-73.

Katz, L. F. & Krueger, A.B. (2016). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995-2015, Working Paper. Accessed at [https://krueger.princeton.edu/sites/default/files/akrueger/files/katz\\_krueger\\_cws\\_-\\_march\\_29\\_20165.pdf](https://krueger.princeton.edu/sites/default/files/akrueger/files/katz_krueger_cws_-_march_29_20165.pdf)

Keuskamp, D., Mackenzie, C.R.M., Ziersch, A.M., & Baum, F.E. (2013). Deliberately casual? Workers' agency, health, and nonstandard employment relations in Australia. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(6), 620-627.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 24(1), January, 31-48.

Marsden, D. (2004). The 'Network Economy' and models of the employment contract. *British Journal of Industrial Relations*, 42 (4), December, 659-684.

Miller, M.R. (2015). Getting paid in the naked economy. *Hofstra Labor & Employment Law Journal*, 32 (2), 279-299.

Schmid, G. (2015). Sharing risks of labour market transitions: Towards a system of employment insurance. *British Journal of Industrial Relations*, 53(1), 70-93.

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique, *European Planning Studies*. 23(9), 1759-1769

Von Hippel, C., & Kokokimminon, K. (2012). When temporary employees are perceived as threatening: Antecedents and consequences. *Leadership and Organizational Development Journal*, 33, 200-216.

## ENVIE D'EN SAVOIR PLUS ?

A l'automne de 2016, Securex a entamé une collaboration structurelle de quatre ans avec le Prof. François Pichault, rattaché au Laboratoire d'Études sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement (LENTIC), de HEC Liège. Cette collaboration poursuit les objectifs suivants :



Inventorier et analyser les évolutions relatives aux formes atypiques d'emploi en Belgique.



Inventorier les diverses initiatives mises en place par les intermédiaires sur le marché du travail en rapport avec ces évolutions.



Analyser les effets de ces évolutions sur la fonction RH au sein d'une organisation.



Elaborer des recommandations à l'intention des pouvoirs publics par rapport à ces évolutions.



Vous aimeriez en savoir plus au sujet de cette collaboration ou avez des questions sur le contenu de ce focus report ?

**Contactez:**



Frank Vander Sijpe  
Director HR Research Securex  
frank.vander.sijpe@securex.be  
M +32 478 40 29 32



Patrick Lootens  
Director Innovation Securex  
patrick.lootens@securex.be  
M +32 476 46 43 17



Martine Kersten  
Innovation Expert | Innovation  
martine.kersten@securex.be  
M +32 471 70 75 66



François Pichault  
HEC Liège - LENTIC  
f.pichault@ulg.ac.be



Frédéric Naedenoen  
HEC Liège - LENTIC  
f.naedenoen@ulg.ac.be



Louis Florin  
HEC Liège - LENTIC  
l.florin@ulg.ac.be

Visitez notre site Internet et/ou consultez nos white papers :

[www.securex.eu](http://www.securex.eu)

[www.securex.eu/whitepapers](http://www.securex.eu/whitepapers)

Vous désirez obtenir automatiquement des informations relatives aux white papers de Securex ?  
Rendez-vous sur [www.securex.be](http://www.securex.be) pour vous abonner à notre eZine.

Suivez-nous sur **Twitter** @Securex\_BE et **LinkedIn** /securex.be

