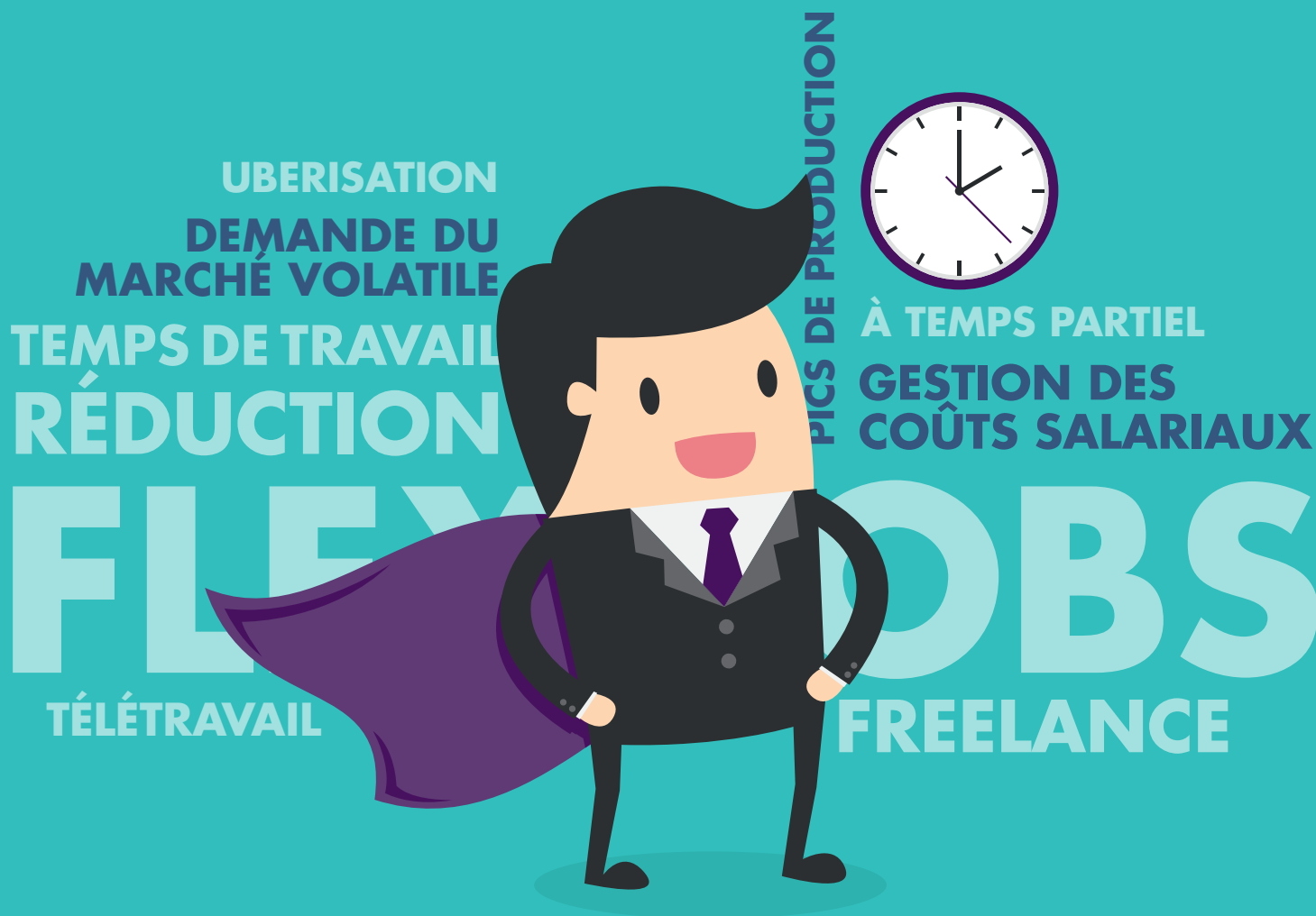


## TOUS FLEXIBLES ?



*“La relation entre l’employeur  
et l’employé se digitalise”*

**Marc De Vos**

(Itinera)



# Les nombreux visages de la flexibilité

La flexibilisation du marché du travail est un sujet particulièrement d'actualité. Pas uniquement auprès des employés et des employeurs, mais également auprès des responsables politiques. Voici le thème principal de notre édition automnale de Human Interest.

La flexibilisation est tout sauf récente. Le travail à temps partiel en fut l'une des premières illustrations. Il y a la flexibilité contractuelle, avec les contrats temporaires ou le travail intérimaire. Et à côté de cela, on retrouve évidemment la flexibilité de la carrière en elle-même. Comme nous devons travailler plus longtemps, nous devons également travailler différemment, avec un nouvel aménagement des périodes de travail.

Dans tout ce qui concerne la flexibilisation, la technologie joue un rôle majeur. Il suffit de penser au travail exercé indépendamment du lieu et du temps. Une autre forme de flexibilité. De plus en plus d'employeurs et de secteurs d'activités - c'est aujourd'hui également pleinement le cas dans le secteur bancaire - laissent leurs collaborateurs travailler depuis leur domicile ou en bureaux satellites.

Beaucoup d'attention est accordée à la fameuse uberisation du marché du travail. "Uber peut, grâce à Internet, jouer le rôle d'une société de taxis, sans être véritablement une société de taxis", explique Marc De Vos (Itinera), que vous retrouverez plus loin dans ce numéro. Ou comment une partie de la relation professionnelle entre l'employeur et l'employé se digitalise.

Entre-temps, le législateur tâche de suivre. La nouvelle législation concernant le travail faisable et maniable fut, dans ce contexte, également une opération de rattrapage afin d'offrir une réponse à la nécessité de travailler de manière plus flexible, et ce tant pour l'employé que l'employeur.

Toutes les formes de flexibilisation sont évoquées dans ce numéro. Nous avons éclairé notre lanterne auprès d'entreprises telles que UCB et Bruxelles-Propreté pour comprendre la manière dont elles abordent (ou veulent aborder) la flexibilisation. Nous nous sommes également penchés sur cette nouvelle législation et avons pris l'avion direction la Suède pour voir comment le sujet y est traité.

Bonne lecture !

Filip Baptist,  
Chief Operating Officer

## DOSSIER

### 4 *La flexibilisation sur le marché du travail*

Les employeurs et les employés sont demandeurs de plus de flexibilité. D'où est issu ce besoin ? Et qu'est-ce que cela signifie pour le marché du travail ?

## INFOGRAPHIE

### 8 *À la rencontre du collaborateur flexible*

Le travail flexible est étroitement lié aux statuts professionnels alternatifs et neufs. Nous décrivons le portfolio worker, l'intrapreneur, le crowd worker et le moonlighter.

## OUTIL

### 10 *The Flex Academy*

Qui appartient en fin de compte bel et bien, et qui pas, à une société ou entreprise ? C'est une question à laquelle de nombreuses entreprises se trouvent confrontées aujourd'hui.

## ETUDE DE CAS

### 12 *Voici comment font les Suédois*

Quid si votre journée de travail ne dure que 6 heures ? En Suède, des projets expérimentaux existent à ce sujet. Que pouvons-nous en retirer comme expérience ?

### 14 *UCB*

L'entreprise biopharmaceutique UCB gère d'une manière avant-gardiste la tranche flexible des collaborateurs temporaires. Il y a trois ans déjà, elle a adopté une nouvelle approche selon le modèle VMS/MSP.

### 20 *Bruxelles-Propreté*

Travailler de manière flexible sans perte de salaire. Bruxelles-Propreté poursuit pleinement cette piste. En faisant basculer 2.500 collecteurs de déchets et collaborateurs vers une semaine de quatre jours, 400 à 500 jobs supplémentaires pourraient être créés.

"Au sein des entreprises, il n'existe pas de vision ni de politique concernant la flexibilité."

Marleen Deleu,  
fondatrice de The Flex Academy

10

"La différence peut également représenter une valeur ajoutée."

Marie-Laure Jonet, fondatrice et directrice de DiversiCom

17

"La société évolue vers des entreprises qui engagent des collaborateurs de base pour le cœur de la profession, complétés par des indépendants qui se voient attribuer des tâches spécifiques."

Frédéric Naedenoen, chargé de recherche et maître de conférences chez Lentic à HEC Liège

25

## ACTUA

### 16 *DiversiCom promeut la différence en entreprise*

DiversiCom est une jeune société qui soutient les personnes atteintes d'un handicap dans leur recherche d'un travail et incite les entreprises à engager plus de collaborateurs qui souffrent d'un handicap. Le succès ne s'est pas fait attendre.

### 18 *À la recherche du coût salarial idéal*

Savez-vous au centime d'euro près ce qu'un collaborateur ou une équipe vous coûte ? Ou ce qu'une augmentation de salaire entraîne comme conséquence ? Un nouveau service de Securex axé sur un contrôle performant des coûts salariaux et une budgétisation nous éclaire sur cette matière complexe.

### 22 *Le travail faisable et maniable en dix points*

La Loi Peeters forme le cadre juridique du travail faisable et maniable. Dans ce Human Interest, nous avons repris dix dispositions pertinentes.

## INTERVIEW

### 25 *Les nouveaux statuts du travailleur sont un défi pour les RH*

Auparavant, il y avait les salariés et les indépendants. Mais avec la flexibilité, de nombreux nouveaux statuts apparaissent. Frédéric Naedenoen, chargé de recherche et maître de conférences chez Lentic à HEC Liège, étudie cette 'zone grise' de nouvelles formes d'emploi.

## COLOPHON

HUMAN INTEREST est le magazine de Securex pour le CEO et le responsable des RH.

Ce magazine contient uniquement de l'information générale et ne constitue pas un avis.

**Editeur responsable :**

Groupe Securex asbl

P. Rosseel,

Avenue de Tervueren 43,

1040 Bruxelles

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

[human\\_interest@securex.be](mailto:human_interest@securex.be)

**Concept et réalisation :**

Content Connections

**Impression :**

Corelio Printing

 @Securex\_BE

 /securex.be

 /securex\_be

 /securex.be

# L'uberisation reste une mode, le travail intérimaire a bien le vent en poupe



Timothy Vermeir

 @timothy\_v  
 /timothyvermeir

**F**lexibilité : et les employeurs et les employés sont demandeurs – si ce n'est qu'ils ne la conçoivent pas toujours de la même manière. D'où est issu ce besoin ? Quelles évolutions constate-t-on sur le marché du travail ? Et que peut bien nous réserver l'avenir ? Nous avons récolté l'avis de quelques spécialistes.

Pour quelle raison la flexibilisation est-elle tant un sujet d'actualité ? Marc De Vos (Directeur chez Itinera et Professeur en droit du travail à l'Université de Gand (UGent)) relève trois tendances importantes. "Il y a tout d'abord la combinaison de l'économie de services et de la digitalisation. On constate une évolution substantielle d'une économie de production vers une économie de services qui est fortement axée sur le consommateur. La variété des besoins et la diversité des

périodes de pic et des moments plus creux y est bien plus importante que dans cette économie de production. À cela s'ajoute l'influence de la technologie, et plus particulièrement des technologies de communication et d'Internet. Les mêmes entreprises qui ressentent dans le monde physique l'impact du déplacement vers l'économie de services, en mesurent l'effet exponentiel sur la toile : du fait des technologies de la communication et d'Internet, tout est devenu accessible au client 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 – et le client s'attend également à ce qu'il en soit ainsi."

## ÉVOLUTIONS SOCIOLOGIQUES

La deuxième tendance importante que Marc De Vos relève est le besoin toujours croissant des employés de combiner le travail et la vie privée. "Et à ce niveau", affirme-t-il ainsi, "vous ne pouvez pas perdre de vue que l'émancipation professionnelle de la femme a mené à beaucoup de travail temporaire, ce qui a constitué le premier exemple de flexibilité." Mais les femmes sont loin d'être les seules aujourd'hui à souhaiter mieux concilier travail et vie privée. Les employés sont sur ce plan également soutenus par des moyens technologiques qui

facilitent le travail, et ce indépendamment du lieu et du temps. "Les évolutions sociologiques, les changements de composition familiale et les innovations technologiques se renforcent ici mutuellement."

Pour finir, il y a aussi la nécessité de travailler plus longtemps, ce qui entraîne une demande plus importante de flexibilité de carrière. Marc De Vos précise que le vieillissement et la viabilité financière du système social contraignent à travailler plus longtemps, mais que le fait de travailler plus longtemps nécessite également de travailler différemment, avec un nouvel aménagement des périodes de travail. Songez aussi à ce niveau aux initiatives du ministre Kris Peeters qui ont justement été prises en la matière.

"Le terme 'flexible' ", poursuit le directeur d'Itinera, "a une connotation péjorative dans certains milieux, alors qu'il évoque en réalité plus de variété, plus de diversité, et pas nécessairement l'obligation pour l'employé de devoir se plier aux besoins de l'entreprise. En outre – et nous ne pouvons également pas l'oublier – il est plus en phase avec les besoins de l'employé lorsque ce dernier n'est pas employé mais bien consommateur. L'employé qui est

supposé être plus flexible, est en fait la personne qui en est aussi responsable en tant que consommateur exigeant. Il ne s'agit donc pas d'une flexibilité du 19<sup>e</sup> siècle relative à l'exploitation qui imposait de travailler de manière de plus en plus flexible de sorte que le patronat puisse en retirer davantage de bénéfices."

## DIFFÉRENTES SAVEURS

La nécessité manifeste de réagir de manière plus flexible aux périodes de pic et aux moments creux guidés par les consommateurs entraîne différentes formes de flexibilisation sur le marché du travail, explique Ludo Struyven, à la tête du groupe de recherche 'Onderwijs en arbeidsmarkt' (Ndlr : 'enseignement et marché du travail') au Hiva (KU Leuven). "Il y a en premier lieu la flexibilisation fonctionnelle ou qualitative. Nous parlons dans ce cas, par exemple, de fonctions qui sont enrichies par des tâches additionnelles ou de personnes qui sont déplacées d'une fonction vers une autre dans le cadre d'un projet particulier, et ce toujours au sein de la même entreprise", précise-t-il. "La flexibilisation numérique se rapporte à des adaptations quantitatives au niveau du volume des employés."



“  
Une partie de la relation entre l’employeur et l’employé se digitalise. Uber peut, grâce à Internet, jouer le rôle d’une société de taxis, sans être véritablement une société de taxis.

Marc De Vos, Itinera

Cela peut s’opérer de deux manières : la flexibilisation temporelle ou contractuelle. Dans le premier cas, il s’agit d’employés qui prêteront temporairement moins d’heures de travail, par exemple en raison de chômage économique ou de crédit-temps. La flexibilisation contractuelle concerne la possibilité d’embaucher des personnes comme travailleur intérimaire ou sur base de contrats temporaires. Certains comprennent par-là également la souplesse avec laquelle on peut mettre fin aux contrats.”

Le professeur Struyven souligne aussi la consonance négative que la ‘flexibilisation’ implique, bien qu’il la lie principalement à l’incertitude qui accompagne certaines formes de flexibilisation contractuelle. “Les gens n’éprouvent pas un sentiment négatif à l’égard de la flexibilisation temporelle, car celle-ci survient souvent au sein même de la sécurité de l’emploi”, dit-il. Mais la flexibilisation contractuelle, avec diverses sortes de contrats temporaires, est un phénomène très ambigu, poursuit-il. “Dans plus de la moitié des cas, il s’agit toujours purement de contrats journaliers, alors qu’il y

a également des employeurs qui embauchent depuis déjà cinq ans les mêmes personnes comme intérimaires. Notre législation est encore trop limitée à ce niveau, car un contrat à durée indéterminée comme travailleur intérimaire n’est pas encore possible chez nous.” (voir page 24 - Les adaptations de la loi doivent d’abord être déterminées au niveau sectoriel.)

Une telle flexibilisation contractuelle – comprenant du travail intérimaire, mais également des flexi-jobs, des freelances et autres – ne mène-t-elle pas à plus d’emplois précaires ? Ludo Struyven ne souhaite pas aller aussi loin et nuance. “Je ne glorifierais par exemple pas le multi-jobbing, sauf pour la personne qui a déjà un emploi fixe. Une partie des personnes qui est constamment dépendante de nouveaux contrats, de missions incertaines ou de petits contrats à temps partiel se retrouve effectivement dans une position vulnérable”, explique-t-il. “Mais, d’un autre côté, nous voyons par exemple bien que la majorité des freelances aux Pays-Bas sont des personnes qui exercent en parallèle un autre travail. En Allemagne,

on l’a également constaté avec les mini-jobs (qui d’ailleurs ont fortement chuté après l’instauration du salaire minimum légal) : la plupart de ces travailleurs avaient déjà un emploi. Idem chez nous, les flexi-jobs sont aussi uniquement accessibles à ceux qui travaillent déjà.”

Marc De Vos se fait toutefois plus de souci sur ce qui suit : “Il y a des gens sur le marché du travail qui ne trouvent un emploi que via des statuts flexibles”, constate-t-il. “Voyez par exemple le secteur des titres-services : il s’agit d’une forme de travail particulièrement flexible, à partir de quelques heures de prestation par semaine. Il peut arriver que, suite à la création de certains statuts, des pièges apparaissent dans le marché du travail où une partie de la main-d’œuvre se retrouve emprisonnée pour une longue période. C’est la polarisation des emplois et cela entraîne un véritable risque.”

### PLUS DE TRAVAIL INTÉRIMAIRE

Dans le cadre de DynaM, un projet scientifique qui recense les mouvements enregistrés sur le

marché du travail en collaboration avec l’ONSS, Ludo Struyven a écrit avec le chercheur Tim Goesaert (Hiva) un nouveau rapport sur la flexibilisation sur le marché du travail. Plus précisément, ils ont mis à nu ce qu’est la relation entre contrats à temps plein, à temps partiel et ‘autres’ – au sein de cette catégorie, il s’agit essentiellement de travail intérimaire, même si l’on retrouve également des flexi-jobs dans l’horeca et l’agriculture. Les indépendants ne sont pas repris dans l’étude, pour la bonne et simple raison qu’il n’y avait pas suffisamment de données disponibles qui s’y rapportaient. Les chercheurs n’ont également pas de vue sur la relation existant entre les contrats à durée déterminée et indéterminée. (Lisez plus à ce sujet dans l’encadré ‘Durée déterminée en hausse’.)

Il ressort des données rassemblées par DynaM que, sur l’ensemble du marché belge du travail, plus de 49 pourcent des embauches en 2015 ont été effectuées sous la forme d’un contrat de travail à temps plein. 30 pourcent des embauches, cette année-là, le furent sous la forme d’un contrat de travail à

temps partiel, et 20 pourcent appartiennent à la catégorie 'autres'. "C'est révélateur", indique Ludo Struyven au sujet de ces chiffres pour le moins étonnants. "Pour la première fois, nous voyons dans quelle mesure les employeurs font usage du contrat standard normal, aussi bien à temps partiel que sous forme atypique – nous considérons ici le travail intérimaire comme atypique, bien que le secteur de l'intérim souhaite présenter les choses différemment. Nous avons pour la première fois pu rassembler ces deux formes d'emploi en un seul chiffre pour l'ensemble de la population active en Belgique. Je trouve ces 20 pourcent très élevés. La proportion varie fortement d'un secteur à l'autre, mais pris en moyenne, cela reste élevé."

Les chercheurs de Hiva ont également analysé dans quelle mesure le rapport 50-30-20 a évolué depuis 2008, l'année que nous pouvons considérer comme la dernière avant la crise. Tim Goesaert : "En 2008, 55 pourcent des nouveaux contrats étaient des contrats à temps plein, pour 49 pourcent actuellement. Cette diminution est principalement compensée par des contrats d'intérim (une augmentation de 16 à 20 pourcent), mais on a également constaté une croissance d'environ 2 points/pourcentage au niveau des contrats à temps partiel, de 28 à 30 pourcent." Dans le même temps, on remarque que dans les années qui suivent 2008, la dynamique sur le marché du travail a pris un sacré coup, avec moins de nouveaux contrats de travail. En chiffres absolus, on voit qu'en 2008, 381.178 nouveaux contrats à temps plein furent conclus, 194.172 à temps partiel et 113.112 autres. En 2015, il s'agit de 288.522 contrats

à temps plein, 176.381 à temps partiel et 118.674 autres. Il ressort donc, en chiffres absolus, que seule la catégorie des contrats d'intérim et des flexi-jobs a augmenté par rapport à l'année de référence 2008.

Ludo Struyven souligne l'importance de la législation dans l'évolution : si le cadre ne change pas, on ne pourra pas réaliser une grande avancée dans les formes d'emploi. "Mais si l'on devait autoriser désormais également le travail intérimaire dans le secteur public, cela se remarquerait bien dans les chiffres. Notez que le rapport 'flexibilisation temporelle' vis-à-vis de la 'flexibilisation contractuelle' ne progressera pas par à-coups si rien ne change dans la législation."

## UBER-FREELANCERS ?

Parce que les chiffres ne révèlent pas grand-chose sur la nature des indépendants – sont-ils indépendants à titre principal ou complémentaire ? Engagent-ils du personnel ? – l'étude menée par Hiva n'aborde pas cette catégorie de travailleurs. Une partie d'entre eux évolue après un certain temps d'indépendant sans personnel à employer, une fois la transition vers l'embauche d'un premier employé effectuée, c'est alors qu'ils apparaissent dans DynaM. Ludo Struyven relativise, d'ailleurs, leur importance au sein de l'ensemble du marché du travail, aujourd'hui comme dans le futur. "Je ne veux pas aller aussi loin que certains penseurs visionnaires, comme par exemple Denis Pennel en France, qui disent que l'avenir appartient à un marché du travail où chacun sera son propre employeur. Il s'agit d'un phénomène qui s'ajoute au reste, et qui défraie la chronique, mais

quantitativement parlant, je ne pense pas que cela pèse très lourd dans la balance."

Chiffrer ce que cela représente véritablement est l'objectif de la chaire Securex 'Working in the 21st century: Towards new opportunities for organisations, people & employment intermediaries in a changing labour market'. Le chercheur Frédéric Naedenoen, de Lentic (le centre de recherche de l'école de gestion HEC Liège), ne recense pas seulement cette tendance, mais identifie également l'impact sur le rôle des prestataires de services RH à l'avenir. (voir article page 25.)

La forme extrême de freelances qui travaillent sur base de missions, est l'*uberisation* qui fait beaucoup parler d'elle aujourd'hui et qui offre une flexibilité extrême aux entreprises. Marc De Vos : "C'est dû au fait qu'une partie de la relation entre l'employeur et l'employé se digitalise. On parle alors de l'économie de plates-formes. Uber peut, grâce à Internet, jouer le rôle d'une société de taxis, sans être véritablement une société de taxis. Cela revêt une forte implication économique, car le fait d'être employeur coûte de l'argent." Marc De Vos souligne qu'il n'existe pour l'instant guère de chiffres sur cette forme extrême

de flexibilité suite à la fragmentation du travail. "Il existe très peu de données disponibles quant au nombre de personnes qui travaillent en équivalent d'un temps plein", raconte-t-il. "Les données qui existent à ce sujet se rapportent aux États-Unis – le marché le plus mature à ce niveau. Là aussi, il ne s'agit que d'une petite fraction de la population active totale qui se retrouve pour une période déterminée dans un tel système. La plupart quitte ce marché du travail fragmenté après un laps de temps assez court. Actuellement, l'*uberisation* est plutôt un phénomène de mode."

L'*uberisation* est une mode, mais la (ou le besoin de) flexibilisation ne l'est certainement pas. Marc De Vos salue les initiatives du ministre de l'Emploi, Kris Peeters, et il s'attend également à des changements dans les entreprises et les secteurs d'activités. "Je lance un appel pour que l'on fasse enfin preuve de modernité au niveau de la concertation sociale, également au niveau de la gestion des carrières, de l'allongement du temps de travail et autres. Nous devons véritablement évoluer vers des relations de personnel dignes du 21e siècle. Il est grand temps."

## LE RECRUTEMENT EN BELGIQUE

**49%** contrat de travail à temps plein

**30%** contrat de travail à temps partiel

**20%** autre type de contrat de travail (travail intérimaire,...)

Source : HIVA





“

**Je ne veux pas aller aussi loin que certains penseurs visionnaires qui disent que l'avenir appartient à un marché du travail où chacun sera son propre employeur.**

Ludo Struyven, Hiva

## DURÉE DÉTERMINÉE EN HAUSSE

Pour les employeurs, les contrats à durée déterminée offrent la possibilité d'absorber les pics ou d'engager des gens dans le cadre d'un projet particulier. Les chiffres de Securex donnent une indication du nombre de contrats. Plus précisément, ces chiffres indiquent le nombre de contrats à durée déterminée qui ont pris fin chaque année.

Ci-dessous, vous découvrirez le pourcentage de contrats temporaires arrivés à échéance par rapport à la rotation totale de l'année.

Année	Pourcentage de contrats temporaires arrivés à échéance
2008	14,66 %
2009	21,10 %
2010	18,90 %
2011	21,11 %
2012	23,29 %
2013	22,00 %
2014	36,39 %
2015	42,33 %
2016	50,30 %

*Le white paper 'Rotation du personnel en 2016 – L'impact des contrats temporaires sur le taux de rotation global augmente' est disponible sur [www.securex.be/whitepapers](http://www.securex.be/whitepapers).*

Si l'on regarde qui se cache derrière ces chiffres, on constate en 2016 que ce sont surtout des jeunes employés qui ont vu leur contrat de travail à temps partiel prendre fin : 33% ont moins de 25 ans, 22% ont entre 25 et 29 ans et 13% ont entre 30 et 34 ans.

Emely Theerlynck, HR Research Expert, mentionne un certain nombre d'avantages et d'inconvénients à travailler avec des contrats à durée déterminée. Les inconvénients ? On avance, notamment, le fait que les employés qui ont un contrat temporaire sont plus 'sensibles à la rotation'. En outre, leur période de préavis est plus courte, ce qui implique qu'ils peuvent quitter l'entreprise à très court terme. "Dans l'entreprise, il est dès lors recommandé de tenir à l'oeil la 'tranche flexible' sous la forme de contrats temporaires (certainement dans les départements les plus critiques) d'une entreprise à l'oeil tenant compte de leurs connaissances, expertise, continuité...."

Mais il y a également des avantages. Emely Theerlynck cite, entre

autres, la possibilité de pouvoir absorber des fluctuations dans des temps économiques incertains tandis que l'employé conserve une certaine perspective d'avenir à long terme. Le contrat à durée déterminée représente aussi une alternative valable pour la période d'essai, a-t-on constaté. C'est également un aspect que Bart Buysse, directeur général de la FEB, évoque dans le white paper de Securex 'Rotation du personnel en 2016 – L'impact des contrats temporaires sur le taux de rotation global augmente'. "Une fois que l'activité des entreprises attire en matière d'emploi, on est prudent, et on va d'abord embaucher des gens avec un contrat temporaire ou d'intérim. Si l'augmentation de l'activité se maintient suffisamment longtemps, un basculement vers un emploi fixe est souvent opéré", y écrit-il. "Cela démontre que les contrats temporaires offrent bel et bien des opportunités à des demandeurs d'emploi et qu'ils constituent, à côté d'un instrument de flexibilité, souvent également un sacré coup de pouce et un fameux tremplin vers un emploi fixe !"

# Enchanté, je suis flexible



William Visterin



@wvisterin



/visterin

**L**orsque l'on évoque le travail flexible, un certain nombre de statuts professionnels alternatifs apparaissent. Human Interest en analyse quelques-uns en mots et en images.

Selon une étude de Secorex, 21 pourcent des responsables RH dans les entreprises indiquent que leur société est prête à évoluer progressivement vers un mix de 50 pourcent de statuts d'employés et de 50 pourcent d'autres statuts comme ceux d'indépendant, de freelance ou de 'travailleur autonome' afin de pouvoir, de cette manière, mieux s'adapter aux exigences volatiles du marché.

Les petites entreprises principalement, de maximum 50 travailleurs, sont favorables à cette évolution. "Les petites entreprises, ou celles qui démarrent, emploient plus souvent un mélange de travailleurs fixes et de freelances", explique Iris Tolpe, Legal Director chez Secorex. "Les plus grandes entreprises semblent plutôt réticentes à travailler avec des indépendants. Elles recherchent manifestement, d'un côté, la 'sécurité' de la présence et du personnel et veulent, d'un autre côté, éviter que les freelances quittent l'entreprise à la fin de leur mission avec leurs connaissances et leur expérience."



**Les petites entreprises, ou celles qui démarrent, travaillent plus souvent avec un mélange de travailleurs fixes et de freelances.**

Iris Tolpe, Legal Director à Secorex

La séparation classique entre l'employé et l'indépendant s'estompe. La poursuite de la percée d'Internet, des réseaux et des apps, et la globalisation du commerce, modifient radicalement le marché du travail au niveau mondial. Dans la plupart des pays d'Europe, de plus en plus de formes de travail atypiques font leur apparition, entre le salarié et le statut d'indépendant que nous connaissons aujourd'hui. Nous rencontrons de nos jours divers profils et nous en passons quelques-uns en revue.



### 1/PORTFOLIO WORKER

*Le portfolio worker réalise des tâches pour différents clients. Avec pour conséquence qu'il fournit des services ou effectue des tâches pour plusieurs sociétés en même temps.*



### 2/INTRAPRENEUR

*Les intrapreneurs travaillent comme salariés, mais agissent en qualité d'entrepreneurs. Ils parviennent à réaliser cela parce qu'ils ont rassemblé leurs différents contrats sous une seule et même structure qui les emploie.*



### 3/CROWD WORKER

*Le crowd worker est une personne qui effectue des tâches complexes et différentes par morceaux via une plate-forme en ligne. Il s'agit d'un profil relativement neuf qui apparaît notamment lorsque l'on évoque l'économie des apps ou l'uberisation du marché du travail. Des initiatives belges comme Pro-Unity ([pro-unity.com](http://pro-unity.com)) en font partie.*



### 4/MOONLIGHTER

*Les moonlighters combinent différents types de jobs sous différents statuts. Vous effectuez donc un boulot (par exemple en soirée, d'où le nom 'moonlight') et combinez cela avec un autre job. Exemple, quelqu'un qui, sous le statut d'indépendant complémentaire, donne cours, crée des sites Internet ou rédige des textes, à côté d'une profession principale exercée sous un statut d'employé.*

# La flexibilité exige une vision



Timothy Vermeir

[@timothy\\_v](https://twitter.com/timothy_v)  
[in/timothyvermeir](https://www.linkedin.com/in/timothyvermeir)

**B**on... en fin de compte qui fait partie de l'entreprise ? Il devient sans cesse plus difficile de répondre à cette question. En effet, pour pouvoir réagir avec suffisamment de flexibilité aux périodes de pointe et aux moments plus creux, de nombreuses entreprises font appel à des collaborateurs extérieurs. Le problème est que cela se fait sans aucune réelle vision élargie à toute l'entreprise.

*Extended enterprise* et *fuzzy firm*\* : ce sont deux manières d'indiquer

vers quelle direction les entreprises évoluent aujourd'hui. La flexibilité numérique externe, via détachement de projet ou appel à des intérimaires/indépendants, est devenue monnaie courante au sein de nombreuses entreprises. Le recours à des robots ou le fait de confier des tâches à un *human cloud* via une plate-forme fait aussi en sorte que l'entreprise élargit ses horizons et que les frontières de la société deviennent de plus en plus floues.

**"Nous remarquons aujourd'hui que, dans ce contexte, l'image de l'oignon, avec un noyau dur entouré de pelures flexibles ne correspond plus tout à fait à la réalité",** constate Marleen Deleu, fondatrice de The Flex Academy. "Les personnes qui appartiennent au *core business* de l'entreprise sont souvent également des externes : on engage des experts indépendants, le management lui-même

ne fait pas partie de la masse salariale de l'entreprise... Non, vous voyez de plus en plus souvent que le noyau est flexible, avec autour de lui une couche fixe faite de services d'encadrement, et autour de celle-ci de plus en plus de nouvelles formes de contrats, assez floues."

## BOÎTE NOIRE

Les *extended enterprises* et *fuzzy firms* ont souvent grandi organiquement à une période où le monde des affaires avait besoin d'une expertise spécifique ou de main-d'œuvre supplémentaire. Cela comporte d'importants risques : l'embauche est souvent devenue une vraie *boîte noire*, sans transparence ni propriétés. De ce fait, il est souvent difficile de déterminer si les frais dépensés pour ces collaborateurs externes génèrent un return. Mais cela présente également

des risques juridiques : l'inspection sociale, mais aussi les *freelancers* qui, par la suite, iront au tribunal avec comme argument le fait qu'ils ont été engagés en tant que faux-indépendants – une affaire qui peut potentiellement coûter cher à l'entreprise. Et qu'en est-il des collaborateurs extérieurs qui sont cruciaux pour les relations avec les clients sans avoir eux-mêmes un lien étroit avec l'entreprise ? Ou des indépendants qui prennent des décisions stratégiques pour la société, mais qui couvrent leur responsabilité via leur SPRL ?

## NÉCESSITÉ D'UNE VISION

"Le grand problème", explique clairement Marleen Deleu, "c'est qu'au sein des entreprises, il n'existe aucune vision en matière de flexibilité. A l'heure actuelle, la flexibilité provient souvent d'in-



cendies éteints de façon ad hoc. Les entreprises ont besoin d'une vision, par exemple pour déterminer dans quelles fonctions elles souhaitent implanter une certaine flexibilité, et là où celle-ci n'est pas requise."

La flexibilité démarre par une vision, mais également par une politique vis-à-vis des collaborateurs fixes. Dans quelle mesure la mobilité interne contribue-t-elle à la flexibilité que l'entreprise recherche ? Les collaborateurs fixes sont-ils employés au mieux ? Le personnel a-t-il l'opportunité de collaborer à des projets intéressants ou ceux-ci sont-ils pratiquement toujours réservés aux externes ? Les personnes de l'entreprise peuvent-elles ou ont-elles la possibilité d'être insérées ailleurs dans la société ?

"La réponse est pratiquement toujours non, car personne ne s'en in-

“

## Les entreprises doivent pouvoir identifier les compétences internes présentes au sein de leur entreprise et les souhaits de leurs collaborateurs fixes.

Marleen Deleu, fondatrice de The Flex Academy

quiète", poursuit Marleen Deleu, sur la base de son expérience. "J'ai assisté, au sein d'une entreprise, à la mise en chômage économique de personnes d'un service, tandis que dans un autre département, on devait engager des travailleurs intérimaires. Les entreprises ont besoin d'élaborer un planning nettement meilleur et plus stratégique reprenant tous les services. Avant d'opter pour une flexibili-

té externe, elles doivent pouvoir identifier les compétences internes présentes au sein de leur entreprise et les souhaits de leurs collaborateurs fixes."

Pour conclure, il faut également, que dans l'entreprise, quelqu'un se charge de l'engagement de personnes externes, du début à la fin de la mission. Est-ce un rôle pour les RH, ou plutôt pour le service

achats ? "Mon point de vue ? Cela s'adresse aux deux, aussi bien au service achats qu'aux RH. Il s'agit d'une nouvelle fonction, un emploi du futur qui combine le talentmanagement et l'employer branding vis-à-vis des collaborateurs extérieurs avec la gestion des contrats et des fournisseurs."

*\*Ce terme correspond à celui du livre*

# Quid si... votre journée de travail ne compte que six heures ?



William Visterin

 @wvisterin  
 /visterin

**U**n pays comme la Suède représente depuis longtemps un exemple en matière de flexibilité du temps de travail. Il suffit pour ce faire de songer au projet dans la maison de repos suédoise, où l'on expérimente la semaine de travail de 30 heures. Des initiatives commencent à voir le jour ci et là. Qu'y a-t-il à en retirer comme expérience ?

En matière de courte semaine de travail, ces deux dernières années, le monde entier a eu les yeux rivés, sur l'expérience menée dans la maison de repos Svartedalen (au nord de la ville de Göteborg) : le personnel y a travaillé pendant 30 heures semaine sur une période de 23 mois. "Beaucoup de choses ont

été écrites dans la presse au sujet de ce projet pilote. Simplement, à cette époque, il n'y avait pas encore de rapport d'évaluation final", explique Olivier Pintelon, politologue et membre principal du groupe de réflexion Minerva.

## COÛT

Olivier Pintelon travaille à l'écriture d'un livre consacré à la diminution du temps de travail et est parti jeter lui-même un coup d'œil au projet à Svartedalen. "Il y avait beaucoup d'aspects positifs. Chez les employés, les facteurs sur le plan de la santé étaient très positifs. Il suffit de songer à la diminution du stress et à l'abaissement de la tension artérielle. L'absentéisme pour raisons médicales fut aussi moindre", raconte Pintelon. "Les résidents se montrèrent également satisfaits. Ils ont remarqué une augmentation de la qualité des soins." Face à ces avantages, on observe toutefois un coût plus élevé. "Mais les autorités suédoises en avaient également tenu compte", confie le politologue. "Pour mener à bien le projet, elles avaient engagé 15 personnes supplémentaires à temps plein", révèle-t-il. "Une semaine de tra-

“

**Cela vaut la peine d'envisager un système où les réductions au niveau des cotisations sociales sont par exemple couplées à des raccourcissements du temps de travail et à la création d'emplois.**

Olivier Pintelon,  
politologue et membre principal du groupe de réflexion Minerva

vail plus courte peut donc créer de l'emploi ou en période difficile, maintenir de l'emploi. Cela vaut donc la peine d'envisager un système où les réductions au niveau des cotisations sociales sont par exemple couplées à des diminutions du temps de travail et à la création d'emplois."

## TRADITION NORDIQUE

La maison de repos à Svartedalen n'est qu'un exemple parmi d'autres initiatives suédoises en matière de réduction de temps

de travail. "Ce n'est certainement pas une nouveauté. Dans les années 1930 déjà, ce même genre d'expérience avait été mené dans des entreprises américaines. Un exemple bien connu est celui de l'usine Kellogg's à Battle Creek", fait remarquer Pintelon. "En Suède, la première semaine de travail de 30 heures remonte à 1989, dans la petite cité minière de Kiruna." Mais Olivier Pintelon remarque aujourd'hui un regain d'intérêt pour des projets se rapportant à une diminution du temps de travail. "Les entre-



prises scandinaves figurent ici souvent en première ligne. C'est également dans des pays comme la Suède que l'on a commencé, il y a plusieurs années, avec un système d'horaires de travail flottants", explique-t-il. "Le télétravail y existait déjà bien plus tôt qu'en Belgique. On peut donc parler d'une certaine tradition."

### CONCESSIONNAIRE

Olivier Pintelon cite un autre exemple : celui d'un concessionnaire de voitures à Göteborg. "On y a fait travailler les employés en deux shifts de six heures. Le garage restait ainsi ouvert aux clients pendant douze heures. L'initiative était donc bénéfique pour l'employeur. En instaurant une réduction du temps de travail avec le maintien du salaire, il y a eu création d'une situation de win-win pour les travailleurs."

Un autre exemple est la diminution du temps de travail envisagée sous l'angle de l'efficacité :

"En Suède, quelques entreprises du secteur IT ont décidé de travailler six heures par jour. Cela concernait des collaborateurs qui n'étaient pas directement en contact avec les clients", raconte Pintelon. "Il est important de signaler que les entreprises se sont également attaquées à l'ensemble de l'organisation du travail. C'est ainsi que des engagements clairs ont été pris en matière d'utilisation d'e-mails et des réseaux sociaux, et que la culture de la réunion a aussi été abordée", explique Pintelon. "Tout cela partant du postulat qu'il est difficile de maintenir un taux de concentration optimal pendant huit heures."

Encore une remarque pour conclure: parvenir à mettre en oeuvre des temps de travail flexibles pour tous les collaborateurs demeure un défi. "Près de la moitié du marché du travail est composée d'ouvriers. Travailler indépendamment, c'est-à-dire

sans tenir compte du lieu ni de l'horaire n'est pas évident pour eux. Songez aux ouvriers dans l'industrie ou aux maçons dans la construction", explique-t-il. "Mais la situation est également délicate pour certains employés. Une caissière dans un supermarché, par exemple. Il va fal-

loir continuer à expérimenter des approches pour leur donner plus d'autonomie dans leur travail. Et pour eux, une semaine de travail plus courte est une arme cruciale pour maintenir le travail viable, encore plus que pour des emplois hautement qualifiés."

### L'INTERSECTION SUÉDOISE À TROIS VOIES TROIS ASPECTS DE TRAVAIL FLEXIBLE

#### 1. Travailler indépendamment du lieu et de l'horaire.

Comme travailler parfois depuis son domicile ou à des horaires que l'on choisit soi-même. Une forme de flexibilité qui a déjà été introduite il y a longtemps en Scandinavie. "Depuis 2005, un Suédois sur six effectue du télétravail", illustre Pintelon.

#### 2. Dissocier la prestation de service des heures de travail.

Ici, les collaborateurs prestent selon d'autres horaires que le service fourni par leur employeur. Comparez cela avec le travail en shift, mais alors bien avec une diminution du temps de travail.

#### 3. Diminution du temps de travail avec adaptation de l'organisation du travail.

Ici, les collaborateurs vont travailler moins, mais l'on adapte l'organisation du travail avec, entre autres, les e-mails et la culture de réunion.

# Un seul et même processus pour nos collaborateurs et les externes



Timothy Vermeir

 @timothy\_v  
 /timothyvermeir

**L**eur mission est d'améliorer le quotidien des gens qui souffrent d'une maladie grave. "Si nous souhaitons attirer les bonnes personnes, il est important qu'elles possèdent les compétences requises et puissent s'identifier à notre mission", explique-t-on chez UCB.

Wietse Nauwelaerts, Global Purchasing Lead pour la consultation et la sous-traitance chez UCB, indique d'emblée clairement que l'entreprise gère d'une manière avant-gardiste la tranche flexible des collaborateurs temporaires. Il y a trois ans déjà, UCB a adopté une nouvelle approche à l'égard des collaborateurs externes et travaille désormais selon le modèle VMS/MSP.

## FAIRE CORRESPONDRE L'OFFRE ET LA DEMANDE

"VMS signifie Vendor Management System. Il s'agit d'une 'place de marché' où nos hiring managers peuvent poster leur demande de main-d'œuvre temporaire", explique Wietse Nauwelaerts. Sur cette même plate-forme d'échanges, des fournisseurs agréés - aussi bien des entreprises que des indépendants avec qui la compagnie a fixé des conditions préalables - peuvent déposer des CV de candidats.

Le système VMS rend non seulement plus efficace la correspondance entre l'offre et la demande, mais simplifie également par la même occasion le travail des *hiring managers*. L'onboarding ou l'intégration (songez aux éventuels outils qui sont mis à disposition, mais également à un poste de travail et un badge, à la formation...) du travailleur temporaire n'est pas uniquement organisée via cet outil, il se charge également des relevés du temps de travail et de la facturation.

À côté de cette plate-forme VMS, UCB travaille aussi avec un MSP,

un *Managed Service Provider*. "Il s'agit d'une équipe *on site* qui fournit de l'accompagnement à notre personnel. Les membres de cette équipe apportent leur aide au niveau de la sélection des fournisseurs, participent à l'évaluation des CV des travailleurs temporaires intéressés, assistent le *hiring manager* lors de la sélection, et autres", précise Wietse Nauwelaerts.

## SÉPARATION NON OPPORTUNE ?

Le MSP est-il aux travailleurs externes ce que le département RH est aux travailleurs internes ? "C'est une question pertinente", explique-t-on. "J'ai géré le programme MSP ces trois dernières années et j'ai, au sein du département RH, un homologue qui se charge du recrutement et de la sélection de personnel interne avec son propre fournisseur de services RPO - *recruitment process outsourcing*."

Maintenant que le marché du travail se flexibilise, il devient plus difficile d'établir une distinction claire entre ces deux canaux d'entrée. "Nos propres collaborateurs restent déterminants pour

que nous demeurions performants en tant qu'entreprise, mais lorsque des besoins plus spécifiques sont nécessaires pour apporter une capacité supplémentaire ou des compétences particulières, le plus efficace est souvent d'avoir recours à de la main-d'œuvre temporaire. Lorsque vous avez, par exemple, besoin d'un développeur informatique (IT), nous ne voulons pas seulement examiner les compétences de la personne, mais également le *fit*, la correspondance avec la culture de notre entreprise", illustre-t-il ainsi.

## MANDAT

La main-d'œuvre temporaire assure aujourd'hui souvent, à des entreprises comme UCB, une plus-value de plus en plus grande. "Cela signifie que nous devons mieux cibler et continuer à formaliser le processus d'intégration", conclut Wietse Nauwelaerts. "Je suis particulièrement fier du vaste mandat que nous possédons au sein de l'entreprise, où figurent également le juridique, la finance et l'IT, à côté de l'achat et des RH. En travaillant main dans la main, nous obtenons en effet de bien meilleurs résultats."





“

Nos propres collaborateurs restent déterminants pour que nous demeurions performants en tant qu'entreprise, mais lorsque des besoins plus spécifiques sont nécessaires pour apporter une capacité supplémentaire ou des compétences particulières, le plus efficace est souvent d'avoir recours à de la main-d'œuvre temporaire.

# DiversiCom : promouvoir la différence en entreprise



Marc Husquinet

 @marchusquinet  
 /marchusquinet

**A**ccompagner les personnes handicapées dans leur recherche d'emploi et inciter les entreprises à recruter davantage de personnes souffrant d'un handicap : tel est le double défi que s'est fixé DiversiCom dans le cadre d'une formule 'win-win' tant pour les employeurs que pour les personnes recrutées. Et le succès ne s'est pas fait attendre.

Fondée fin 2014, DiversiCom est partie d'un constat à la fois simple, mais interpellant : alors que 15 % de la population souffrent d'un handicap (sachant que 80 % des situations de handicap surviennent au cours de la vie), à peine 35 % des personnes handicapées sont employées dans notre pays. Ce qui fait de la Belgique l'un des mauvais élèves de l'Europe où 55 % des personnes handicapées sont actives sur le marché du travail. Pourtant, il existe chez nous des obligations pour les employeurs du secteur public ainsi que des primes liées à l'embauche de personnes en situation de handicap.

"Nous entendions ajouter un nouveau service qui soit à la fois différent et complémentaire à l'offre existante d'instruments d'aide à la mise au travail de personnes handicapées, explique d'emblée Marie-Laure Jonet, fondatrice et directrice de DiversiCom. L'objectif était à la fois de faciliter l'accès à l'emploi dans les entreprises classiques [sans s'intéresser notamment aux entreprises de travail adapté, ni aux personnes souffrant d'un handicap lié à la santé mentale, NDLR] et d'aider les entreprises à intégrer et encadrer des personnes handicapées au sein de leur personnel selon une approche à 360°.

En pratique, DiversiCom s'adresse à la fois aux entreprises et aux personnes handicapées.

DiversiCom présente des candidats potentiels aux entreprises, et assure ensuite le suivi du processus de sélection et de recrutement, de même que l'encadrement du projet d'intégration en faisant office d'interface. De plus, DiversiCom propose des services de sensibilisation et de formation du personnel. Par ailleurs, elle accompagne les candidats handicapés dans la recherche d'un emploi et dans l'intégration au travail.

## 50 ENTREPRISES PARTENAIRES

En 2 ans et demi, DiversiCom a ainsi accompagné plus de 175 projets de mise au travail et conseillé plus de 50 entreprises partenaires (souvent sur le long terme). Pour assurer le



Les quatre employés de DiversiCom.

succès de sa mission, l'ASBL a notamment conclu un partenariat avec Actiris à Bruxelles (chargée de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et l'insertion professionnelle dans la région de Bruxelles-Capitale) de même qu'avec les agences régionales d'intégration des personnes handicapées ainsi que différentes institutions du monde associatif spécialisées dans la prise en charge de personnes handicapées. Pour ce faire, l'équipe de DiversiCom, composée de 4 personnes (un nouveau collaborateur devrait être recruté cette année) bénéficie non seulement de subside publics et de donations privées (environ 70 % de son financement), mais facture aussi ses prestations de conseil à prix coûtant.

Dans le futur, DiversiCom espère nouer davantage de partenariats, tant avec des organismes de recrutement qu'avec des entreprises susceptibles de recruter de tels profils. "Nous avons l'avantage au sein de l'équipe d'avoir été sensibilisés personnellement à la problématique du handicap, ce qui nous permet de mettre l'humain au cœur de notre activité et de rechercher une relation de confiance sur le long terme", ajoute Marie-Laure Jonet. Et de citer en conclusion l'exemple d'un analphabète sourd et muet d'origine marocaine qui excellait dans la couture grâce à sa maman et qui a été recruté par les Pompiers de Bruxelles dans leur équipe de couture. "Preuve que la différence, peut également représenter une valeur ajoutée", conclut la directrice de DiversiCom.

Plus d'informations sur [www.diversicom.be](http://www.diversicom.be)

“

Nous avons l'avantage au sein de l'équipe d'avoir été sensibilisés personnellement à la problématique du handicap, ce qui nous permet de mettre l'humain au cœur de notre activité et de rechercher une relation de confiance sur le long terme.

Marie-Laure Jonet, fondatrice et directrice de DiversiCom



# À la recherche du coût salarial idéal



Christine Huyge

[in/christinehuyge](https://www.linkedin.com/in/christinehuyge)

**S**avez-vous au centime d'euro près ce qu'un collaborateur ou une équipe vous coûte ? À combien d'euros par heure pouvez-vous chiffrer en moyenne l'absentéisme pour cause de maladie dans votre entreprise ? Ou comment offrir un petit extra à vos collaborateurs sans que vos coûts déraillent ? Un nouveau service de Securex axé sur un contrôle performant des coûts salariaux et une budgétisation nous éclaire sur cette matière complexe.

Aider les employeurs à comprendre leurs coûts salariaux, les prévoir avec exactitude et les optimiser : tel est le but du nouveau service de Securex. "De plus en plus d'entreprises veulent savoir où elles en sont sur le plan des charges salariales", explique Guy De Vreese, business partner auprès du secrétariat social de Securex. "Pour demeurer concurrentiel, il est important que leurs coûts d'entreprise – dont les charges salariales forment une part importante – ne déraillent pas et que les bonnes décisions

soient prises en matière d'investissement, également sur le plan de la politique de gestion du personnel."

## SOUTIEN FIABLE

Avec un package global concernant les coûts salariaux et la budgétisation, Securex offre aux entreprises un soutien fiable dans cette matière complexe. La base est un module qui permet de cerner la structure des coûts salariaux et d'en faire une analyse claire. Un nouvel outil important à ce niveau est le rapport du coût salarial, qui est très détaillé. On n'y retrouve pas uniquement la part des coûts salariaux dans la rémunération brute assujettie à l'ONSS, mais également les primes de fin d'année, le pécule de vacances, les heures supplémentaires et les heures de maladie, sans oublier les cotisations patronales, les exonérations fiscales et sociales, ainsi que les avantages en tous genres. "Ce rapport a, en outre, été établi d'une manière telle que les entreprises peuvent comparer tous les indicateurs RH qui y sont repris et y retourner jusqu'à trois ans en arrière", remarque Guy De Vreese.

## ABSENTÉISME IDENTIFIÉ

Par ailleurs, Securex a élaboré une série de rapports dérivés qui examinent minutieusement la

structure du coût salarial, pour un collaborateur, un groupe ou un poste de dépenses particulier. Ces instruments permettent, par exemple, de connaître au centime d'euro près ce qu'un collaborateur x ou une équipe coûte et de calculer le nombre d'heures de travail prestées par rapport aux heures de congé de maladie d'un employé, de même que le facteur coût des absences. "Ces outils rendent l'absentéisme quantifiable et incitent à prendre des mesures appropriées."

## BUDGÉTISATION DÉMÊLÉE

La deuxième branche du package montre aux entreprises la façon dont leurs coûts salariaux vont évoluer. "Nous cherchons à établir les prévisions les plus précises possibles. Ajouter ou déplacer des pourcents ci et là est hors de question si vous souhaitez établir votre budget de manière professionnelle", poursuit Guy De Vreese. Le Forecast Report auquel les entreprises peuvent souscrire, part de leur situation spécifique et de leurs données salariales. Il tient compte des exonérations structurelles et fiscales, des congés, des heures supplémentaires, etc. Les entreprises peuvent choisir elles-mêmes les aspects qu'elles désirent reprendre dans leurs prévisions, comme les embauches programmées ou les congés de maladie de longue du-

rée. "Nous ne perdons également pas de vue les primes et les coûts récurrents, les éventuelles exonérations du précompte professionnel, les charges patronales, les réductions des cotisations, ainsi que l'évolution au sein de la législation – l'impact du taxshift par exemple. Notre offre ne permet pas seulement de faire gagner du temps et d'enlever des soucis aux services RH et financiers, mais un forecast précis peut faire la différence concernant, par exemple, l'embauche ou non d'un collaborateur supplémentaire", remarque Luc De Pauw, directeur du secrétariat social.

## VERS L'OPTIMALISATION

Tous les outils au sein du package sont accessibles et la présentation utilise des graphiques et des tableaux faciles à comprendre. Les chiffres indiquent les endroits où des améliorations peuvent être apportées. Ainsi, il peut s'avérer rémunérateur d'instaurer un régime de travail flexible ou un plan cafétéria ou bonus, ou encore d'examiner si des entreprises entrent en ligne de compte pour bénéficier de réductions des cotisations ONSS pour des nouveaux collaborateurs. Pour réaliser cette optimisation, Securex a engagé les experts nécessaires. "Cela nous permet de développer une politique salariale réfléchie pour et avec nos clients", conclut Luc De Pauw.



# Travailler de manière flexible sans perte de salaire



William Visterin



**L'**entreprise de collecte des déchets Bruxelles-Propreté propose à ses collaborateurs des horaires de travail flexibles. Mieux même : cette société envisage une semaine de travail de quatre jours pour son personnel, et ce sans perte de salaire.

Les personnes qui habitent la Région de Bruxelles-Capitale connaissent certainement Bruxelles-Propreté / Net Brussel. Il s'agit de la société publique qui collecte et traite les

déchets. Son champ d'activités regroupe, entre autres, la collecte de déchets résiduels et sélectifs (porte-à-porte), la collecte des encombrants (parc à conteneurs ou collecte à domicile) et la collecte de sapins de Noël, etc. À la fois, pour les commerçants et les habitants. Bruxelles-Propreté est également responsable du nettoyage des voiries régionales.

Le travail flexible est souvent associé à des personnes hautement qualifiées, qui ont généralement plus d'emprise sur les horaires et les lieux où elles travaillent. Cet aspect est également important chez Bruxelles-Propreté. "Une étude sur la réduction du temps de travail est en cours. Concrètement, il s'agit d'une semaine de travail de quatre jours sans perte financière", explique Etienne Cornesse, directeur de la communication chez Bruxelles-Propreté.

La proposition de cette réduction du temps de travail fait suite, selon Etienne Cornesse, à l'initiative de Didier Gosuin, Ministre du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et en charge de l'Économie et de l'Emploi. "Cette proposition se trouve en phase d'étude et est élaborée en collaboration avec une équipe universitaire multidisciplinaire comprenant, entre autres, des juristes, des économistes et des sociologues", ajoute Etienne Cornesse.

Environ 2.500 personnes travaillent au service de collecte des déchets bruxellois, principalement des personnes peu qualifiées. En basculant vers une semaine de 4 jours, quelque 400 à 500 jobs supplémentaires pourraient être créés.

Malgré le fait que les employés travaillent un jour de moins tout en conservant leur salaire,

l'objectif est de rendre la mesure budgétairement neutre. Le fait que moins d'allocations de chômage doivent, par exemple, être versées, joue ici un rôle non négligeable. Tout comme une diminution des cotisations patronales, qui pourrait également persuader les entreprises privées de franchir le pas. En France et en Suède, notamment, certaines entreprises ont déjà librement pris part à des projets similaires axés sur la diminution du temps de travail.

## INITIATIVES ACTUELLES

Bien que la semaine de quatre jours avec maintien du salaire soit son grand et ambitieux projet, Bruxelles-Propreté propose déjà, aujourd'hui, un certain nombre d'autres initiatives liées aux horaires de travail flexibles. Nous passons les plus importantes en revue.



“  
Malgré le fait que les employés travaillent un jour de moins tout en conservant leur salaire, l'objectif est de rendre la mesure budgétairement neutre.

Etienne Cornesse, directeur de la communication chez Bruxelles-Propreté

### 1. Horaires de travail flottants

Des horaires de travail flottants sont de mise pour le personnel administratif chez Bruxelles-Propreté. “La possibilité est ainsi offerte de commencer à travailler entre 7h et 9h30, avec une demi-heure de pause de midi obligatoire”, raconte Etienne Cornesse. En cas de dépassement de cette demi-heure, l'employé allongera sa journée de travail de la durée du temps équivalente au dépassement. Pour le personnel en charge du ramassage des sacs, il existe une autre réglementation. “Là, nous laissons les équipes partir lorsque deux tiers des camions dans le secteur sont rentrés.”

### 2. Travail à temps partiel

Du travail à temps partiel ou des prestations réduites sont également proposés. “Le salaire est dès lors proportionnel au temps presté, sans compensation financière”, explique-t-on. La réglementation est ‘à la carte’ pour le personnel administratif et en quatre-vingtièmes pour le personnel de terrain, pour qui le mi-temps n'est pas admis.

### 3. Travailler plus longtemps

Bruxelles-Propreté applique un système pour rendre le job plus agréable pour les employés ‘plus âgés’. “Il propose l'interruption de carrière à partir de l'âge de 55 ans

jusqu'à la pension, avec une compensation financière de l'ONEM. Cela concerne trois régimes : temps plein, mi-temps ou quatre-vingtièmes”, explique Etienne Cornesse.

### 4. Congé sans solde

Le congé sans solde chez Bruxelles-Propreté vaut aussi bien pour les statutaires que pour les contractuels. “Il existe différents régimes avec un maximum de deux ans.”

### 5. Congé parental et de maladie

D'un côté, il y a l'interruption de carrière pour congé parental, et ceci est accessible tant pour la mère que pour le père, avec com-

pensation financière de l'ONEM. “Cela concerne ici deux régimes : le temps plein ou le quatre-vingtièmes, avec une durée différente pour chaque régime.” À côté de cela, Bruxelles-Propreté prévoit aussi une interruption de carrière pour assistance médicale prodiguée à un membre de la famille avec compensation financière de l'ONEM. “Cette interruption s'adresse tant aux statutaires qu'aux contractuels. Elle est à temps plein ou de quatre-vingtièmes pour le personnel de terrain.” Une réglementation identique s'applique à une interruption de carrière pour soins palliatifs prodigués à un membre de la famille.

# Le travail faisable et maniable en dix points



William Visterin



D'un autre côté, il s'agit également de flexibilité en ce qui concerne le lieu de travail pour l'employé.

Les possibilités et les dispositions de la Loi Peeters sont donc également diverses : cela va du télétravail, des horaires flottants, du travail à temps partiel et des heures supplémentaires volontaires, jusqu'à l'épargne-carrière, l'e-commerce et les formations. Nous passons dix dispositions importantes en revue :

## 1/ HORAIRES FLOTTANTS

De nombreuses entreprises fonctionnent déjà aujourd'hui avec des horaires flottants, et ce sans qu'un cadre légal soit prévu à cet effet. Avec la Loi Peeters, ce cadre est désormais bel et bien présent. Un employé peut, en concertation avec son employeur, fixer le début et la fin de sa journée de travail, en fonction de sa situation familiale ou de ses propres besoins.

Les horaires flottants affichent cependant certaines limites. Songez à la plage fixe, le temps où l'employé doit être obligatoirement présent au travail et être à disposition de l'employeur. Au sein de cet horaire flottant, l'em-

ployé peut alors à son tour fixer le début et la fin de sa journée de travail et choisir ses temps de pause. Tout ceci en harmonie avec une organisation de travail efficace.

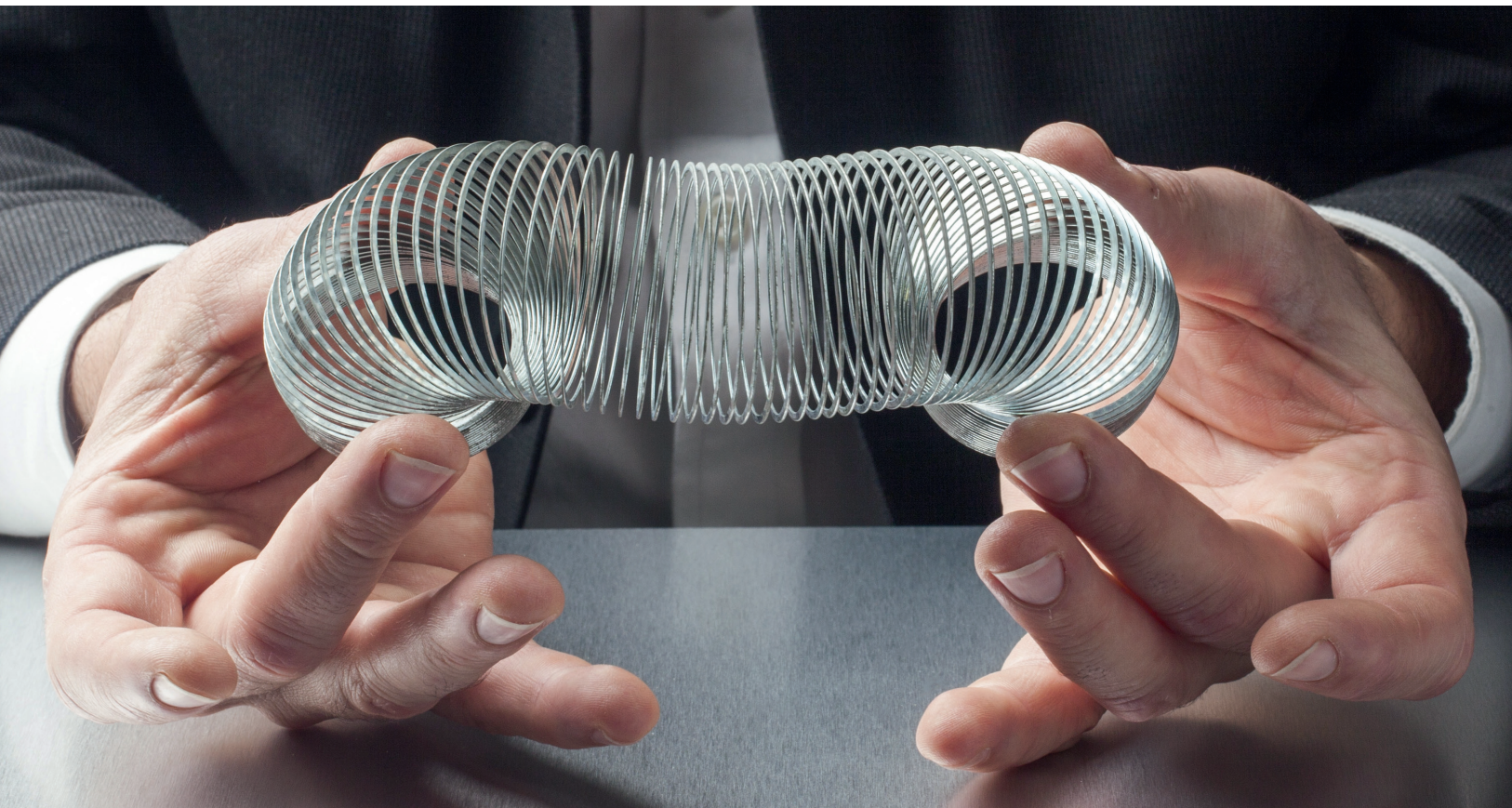
## 2/ LE PLUS MINUS CONTO

Les entreprises qui présentent une activité irrégulière/saisonnière peuvent engager des travailleurs et utiliser ici les horaires en heures pleines et en heures creuses. Ce système de 'petite flexibilité' a pour conséquence de pouvoir temporairement travailler plus ou moins, au rythme et selon les besoins de la société. Grâce à ce système, les entreprises peuvent notamment prévenir le chômage et offrir également plus de flexibilité à leurs employés pendant leur carrière.

La durée moyenne hebdomadaire de travail devra toutefois être respectée sur une période de référence d'un an. C'est la raison pour laquelle on parle, dans ce cadre, du plus moins conto. Grâce aux horaires de travail flexibles les entreprises étalent donc la durée moyenne de travail de leurs employés sur une année calendrier (ou douze mois consécutifs), au lieu de le faire par semaine ou par trimestre.

**Q**ui dit travail flexible, sous-entend aussi dans le même temps la nouvelle loi sur le travail faisable et maniable du ministre de l'emploi Kris Peeters. Dans ce *Human Interest*, nous épinglons quelques dispositions pertinentes sans, toutefois, (pouvoir) être exhaustif.

Avec la Loi Peeters, la flexibilité est un sujet brûlant, si ce n'était déjà le cas auparavant. Mais la flexibilité est un thème très vaste. Elle fait référence, d'un côté, aux régimes de travail flexibles, comme le travail à temps partiel, les horaires flottants ou le travail en équipe.



### 3/ FORMATIONS

La Loi Peeters a aussi pour objectif d'offrir aux collaborateurs plus de formations. Là où, par le passé, un pourcentage fixe de la masse salariale était consacré à la formation, la nouvelle loi mise sur une moyenne de cinq journées de formation par an pour chacun. L'initiative pour la mise en œuvre d'une réglementation liée à la formation provient des différents secteurs. Si, en fin de compte, il manque une réglementation liée à la formation dans un secteur particulier, un régime complémentaire sera élaboré.

### 4/ HEURES SUPPLÉMENTAIRES VOLONTAIRES

La nouvelle loi autorise un employé à effectuer, de sa propre initiative, jusqu'à cent heures supplémentaires. La condition logique est qu'il/elle preste ces heures supplémentaires volontairement et qu'il/elle donne

pour cela une autorisation écrite tous les six mois.

Un secteur peut même, moyennant un accord, augmenter le quota des cent heures jusqu'à atteindre un maximum de 360. Ces heures supplémentaires prestées sont directement payées, moyennant un sursalaire. Ces heures supplémentaires ne sont pas récupérées. Mais il va de soi que de telles heures supplémentaires 'volontaires' ne peuvent être prestées que si l'employeur les propose aussi véritablement.

La loi utilise la terminologie d'heures supplémentaires volontaires pour bien marquer la différence avec les heures supplémentaires 'classiques', à savoir les heures supplémentaires qu'un employé peut uniquement prester dans des circonstances occasionnelles et exceptionnelles, mentionnées dans le Code du travail.

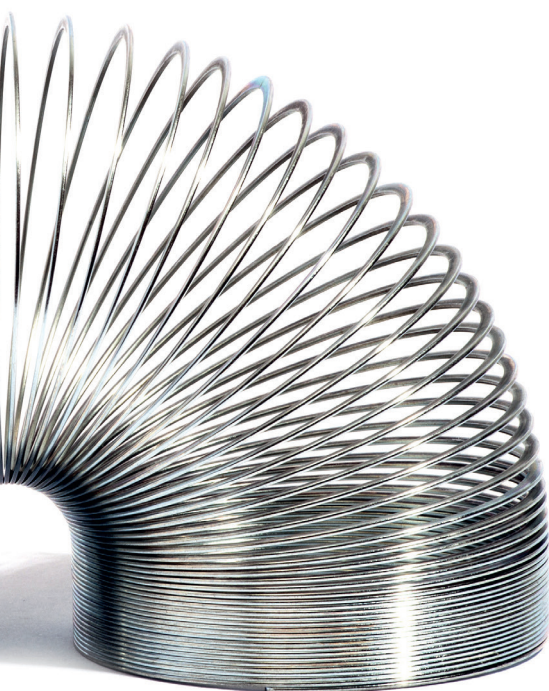
Par ailleurs, dans le cadre des heures supplémentaires, la limite interne des heures supplémentaires est fixée de manière standard

à 143, avec la possibilité d'une majoration au niveau sectoriel. Une fois cette limite dépassée, un employeur se doit de faire prendre un repos compensatoire à ses collaborateurs, avant que de nouvelles heures supplémentaires ne soient prestées.

Les heures supplémentaires volontaires susmentionnées entrent également en ligne de compte dans cette limite interne, à l'exception des 25 premières heures supplémentaires prestées. Au demeurant, cette exemption de 25 heures peut être revue à la hausse jusqu'à soixante heures au niveau sectoriel.

### 5/ TÉLÉTRAVAIL OCCASIONNEL

Dans l'ancienne réglementation, les employés pouvaient uniquement travailler à domicile ou effectuer du télétravail sur une base régulière. La nouvelle loi établit, à côté de cela, un cadre juridique pour le télétravail 'occasionnel'. Cela doit permettre à des employés de pouvoir opter pour du télétravail de manière



occasionnelle dans le cas d'un certain nombre d'événements imprévus ou pour des raisons personnelles. Cela peut se faire moyennant une demande préalable et une approbation de la part de l'employeur. Cela vaut alors pour des situations comme une consultation urgente chez le médecin, une panne de voiture ou un enfant malade à la maison. De cette façon, l'employé (qui travaille à domicile) ne serait pas obligé de prendre, par exemple, un jour de congé payé.

Un élément important à prendre en considération sur ce plan est que les règles en vigueur pour le télétravail occasionnel doivent être décrites au niveau de l'entreprise, dans le règlement de travail ou dans une CCT. Songez ici à des aspects comme la catégorie de collaborateurs qui entrent en ligne de compte ou la procédure à suivre.

## 6/ L'ÉPARGNE-CARRIÈRE & LE DON DE JOURS DE CONGÉ

L'épargne-carrière est également une disposition de la Loi Peeters que les entreprises peuvent utiliser à la suite d'un accord global au niveau sectoriel. Dans cette réglementation figure la possibilité pour les collaborateurs d'épargner des jours de vacances. Une autre illustration est l'option de céder des jours de congé à d'autres collègues.

## 7/ INTÉRIM À DURÉE INDÉTERMINÉE

La Loi Peeters prévoit également quelques adaptations concernant le travail intérimaire, mais celles-ci doivent d'abord être déterminées au niveau sectoriel. Par ce biais, il sera désormais possible de conclure un contrat de travail à durée indéterminée avec un travailleur intérimaire.

## 8/ E-COMMERCE

Cette disposition est régulièrement apparue dans l'actualité, notamment à cause de la concurrence naissante de webshops étrangers. Il s'agit, ici, précisément de l'adaptation de la loi sur le travail de nuit dans le cadre de l'e-commerce. Avec la Loi Peeters, le travail de nuit est désormais possible pour tous les secteurs. Jusqu'à présent, cette réglementation ne s'appliquait qu'à un nombre limité de secteurs.

## 9/ GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

La Loi Peeters assouplit le système du groupement d'employeurs. Il s'agit donc de différents

employeurs qui engagent ensemble des collaborateurs dans le but de répondre à leurs besoins communs. Songez aux entreprises qui n'ont pas le besoin ou les moyens financiers d'employer des collaborateurs à temps plein. Le ministre de l'Emploi peut autoriser les groupements d'employeurs, et ce pour une durée indéterminée. Un groupement d'employeurs ne peut, en principe, pas engager plus de cinquante employés.

## 10/ CONGÉ PALLIATIF

La durée du congé palliatif peut désormais être allongée d'un mois à deux reprises. Il s'agit dès lors à la fois d'un congé palliatif sous la forme d'une interruption complète et d'un congé palliatif sous la forme d'une réduction des prestations d'un cinquième ou de moitié. La loi détermine également que le droit au crédit-temps pour motif de soins de santé peut être étendu jusqu'à 51 mois.

### DOCUMENTS TÉLÉCHARGEABLES

Dans certains cas (comme en matière de temps de travail, de télétravail occasionnel ou de prestations nocturnes dans l'e-commerce) vous aurez besoin de documents juridiques pour aligner votre politique d'entreprise sur la nouvelle loi.

Securex a élaboré à cet effet un certain nombre de modèles prêts à l'emploi que vous pouvez télécharger sur l'e-Shop : [shop.securex.be](http://shop.securex.be).



# Les nouveaux statuts de travail, défi pour les RH



Marc Husquinet

 @marchusquinet

 /marchusquinet

**L**a flexibilité du marché du travail est manifestement à l'ordre du jour des économies occidentales, concurrence internationale oblige. Pour preuve, de nouveaux statuts font leur apparition à côté de la dichotomie entre salariés et indépendants. Cette 'zone grise' de nouvelles formes d'emploi pose un défi majeur aux responsables des ressources humaines soucieux d'offrir plus de valeur

ajoutée. Un phénomène étudié par Frédéric Naedenoen, chercheur et enseignant au Lentic, centre de recherches d'HEC Liège, dans le cadre d'une chaire universitaire soutenue par Securex.

La mondialisation de l'économie, le développement des technologies de l'information et de la communication et l'uberisation d'un nombre croissant de secteurs, modifient en profondeur le marché du travail. Dans la plupart des pays européens ainsi qu'aux Etats-Unis et plus largement à travers le monde, de nouvelles formes d'emploi voient le jour, ce qui complexifie le paysage des RH.

## PAYSAGE ÉCLATÉ

"Autrefois, l'emploi était caractérisé par une séparation claire

entre salariés et indépendants", constate Frédéric Naedenoen. Or on voit désormais apparaître de nouvelles formes d'emploi plus atypiques. Des statuts tels que les 'freelances' (indépendants qui travaillent pour plusieurs clients, exécutent une tâche étendue ou sont impliqués dans des projets à court terme), les indépendants 'multi-cartes' (qui travaillent simultanément pour plusieurs clients), les 'IPRO' (professionnels indépendants qui exercent une activité intellectuelle et/ou sont actifs dans le secteur des services), les 'moonlighters' (salariés qui exercent une activité complémentaire), les travailleurs occasionnels, les 'precog' (salariés qui allient emploi « alimentaire » et activités « engagées »), les 'co-workers' (indépendants qui partagent des espaces de travail ou des services de support), etc.

"En 20 ans, le nombre d'indépendants est passé de 700.000 à 1.000.000 dans notre pays. Et le nombre d'IPRO a progressé de 26 % entre 2008 et 2015 pour atteindre 238.000 personnes. Et aujourd'hui la tendance est similaire au niveau des 'moonlighters'. Dans le même temps, le nombre d'indépendants dans l'agriculture, l'industrie et l'artisanat est en baisse tant en Belgique qu'en Europe", note encore Frédéric Naedenoen.

De même, au niveau des employeurs, de nouveaux profils apparaissent au-delà des traditionnelles sociétés d'intérim ou de consultance et détachement de personnel, que l'on qualifie de nouveaux intermédiaires de l'emploi. Pensons notamment aux groupements d'employeurs (qui se partagent plusieurs sala-



“

*On voit apparaître une zone grise toujours plus large entre salariés et indépendants.*

Frédéric Naedenoen, chercheur et enseignant au Lentic

riés/indépendants) ainsi qu'aux sites web du style 'smart.be' (qui offre une palette de services aux «travailleurs autonomes ») ou des plates-formes qui facilitent la rencontre entre l'offre de services et la demande (notamment *Le Turc mécanique d'Amazon*, une place de marché dédiée au micro-travail pour informaticiens).

“Dans le même temps, on constate que les salariés sont toujours plus évalués sur leurs résultats et que leur statut est de moins en moins associé au lien de subordination classique”, fait encore remarquer Frédéric Naedenoen. “En d'autres termes, on voit apparaître une zone grise toujours plus large entre salariés et indépendants.” Pour preuve, la loi Peeters sur le travail faisable et maniable vise à rendre plus flexible le marché du travail en Belgique, un mouvement qui va en s'accéléralant (allongement de la durée de carrière, flexi-jobs, intérim en CDI, etc.).

## DÉFIS

Afin d'identifier et de recenser ces nouveaux phénomènes, Frédéric Naedenoen mène depuis quelques mois une chaire universitaire soutenue par Securex (voir encadré). “Nous avons développé une grille d'analyse en 3 axes : le statut du collaborateur, le contenu du travail et les conditions de travail (GRH). Au fil de l'analyse, une méthodologie en 4 étapes sera appliquée. Primo, objectiver les différentes formes d'emploi atypiques sur la base de la grille ci-dessus. Secundo, réaliser 12 études de cas sur les nouveaux intermédiaires du marché de l'emploi. Tertio,

“

**La société évolue vers des entreprises qui emploient un noyau de salariés pour leur coeur de métier et des indépendants qui sont affectés à des tâches spécifiques.**

**Frédéric Naedenoen, chercheur et enseignant au Lentic**

réaliser une enquête auprès des travailleurs au niveau de la qualité de l'emploi, de la transition professionnelle, etc. Quarto enfin, mettre sur pied des focus groups avec les acteurs clés du marché de l'emploi dans notre pays. Avec comme objectif ultime, de pouvoir soumettre des propositions et recommandations aux acteurs publics et politiques dans le but de mettre en place et d'encadrer ces nouvelles formes d'emploi. “Trop souvent en effet, le travail d'indépendant est synonyme de précarisation. Or il faudrait imaginer un nouvel Etat-providence susceptible de soutenir ces nouveaux travailleurs indépendants”, considère toujours Frédéric Naedenoen.

Pourtant, avec 20 à 30% d'indépendants désormais en Europe (un pourcentage en hausse constante), il est évident que la

société évolue vers “des entreprises qui engagent des collaborateurs de base pour le cœur de la profession, complétés par des indépendants qui se voient attribuer des tâches spécifiques.” (voir également l'article de UCB en pages 14-15). 70% de ces indépendants considèrent qu'il s'agit d'un choix, sans parler de la nouvelle génération de travailleurs qui opteraient plus volontiers pour ce statut, notamment grâce aux nouveaux outils informatiques”, souligne Frédéric Naedenoen.

Dans ce contexte, les responsables RH se doivent donc d'anticiper ces évolutions et de collaborer avec les nouveaux intermédiaires du marché du travail qui proposent des initiatives souvent inédites de sécurisation des parcours professionnels émergents.



## LE LENTIC EN BREF

Fondé voici 30 ans, le centre de recherches Lentic est spécialisé dans 3 domaines : la recherche en gestion, l'accompagnement d'entreprises et l'enseignement. En qualité de chercheur et maître de conférences à HEC Liège, Frédéric Naedenoen est spécialisé dans les changements organisationnels qui impactent les entreprises, et plus particulièrement l'organisation du travail, les conditions de travail (GRH) et la collaboration inter-entreprises. Dans le cadre d'un partenariat avec Securex, Frédéric Naedenoen détient pour 4 ans une chaire universitaire intitulée “Working in the 21st century : Towards new opportunities for organisations, people & employment intermediaries in a changing labor market” à HEC Liège, l'Ecole de gestion de l'Université de Liège. Il se voit ainsi offrir les moyens nécessaires pour effectuer des recherches fondamentales sur les nouvelles tendances du marché de l'emploi ainsi que l'impact de ces nouvelles tendances sur le rôle des prestataires de services RH.



## Bénéficiez d'une réduction de vos cotisations de sécurité sociale

Êtes-vous certain de bénéficier de toutes les réductions de charges auxquelles vous avez droit ? Chômeurs de longue durée (plan Activa), jeunes peu qualifiés ou travailleurs licenciés suite à une restructuration... Votre entreprise emploie-t-elle des personnes concernées par ces mesures pour l'emploi ? Dans ce cas, vous pourriez peut-être, sans le savoir, prétendre à **une réduction ONSS**.

### Confiez l'analyse à Securex

À votre demande, Securex passe au crible tous les collaborateurs que vous avez employés au cours des trois dernières années, soit le délai de prescription défini par la sécurité sociale. Vous n'avez pas perçu la réduction à laquelle vous avez droit ? Comptez sur nous pour la calculer et réclamer votre dû par le biais de la déclaration DMFA. Vous trouverez, dans notre rapport final, toutes les réductions supplémentaires de cotisations de sécurité sociale que cette démarche peut vous rapporter.

### Pas de réduction ? Pas de facture !

Et si notre analyse ne révèle aucune possibilité de réduction supplémentaire ? Aucun souci : le service est offert. Nous vous facturons seulement une contribution à la recherche si elle s'avère concluante pour réduire vos cotisations.



Ne ratez pas une réduction !  
Envoyez sans plus  
tarder un e-mail à  
**[secretariat.social@securex.be](mailto:secretariat.social@securex.be)**