

Académie d'été des ressources humaines

« Mille et une nuances de collaborateurs »

Position Paper

Mars 2018

Académie d'été des ressources humaines : « Mille et une nuances de collaborateurs »

« Les nouvelles formes que prend la relation de travail exigent de moderniser le droit du travail et la gestion des ressources humaines »

Le contrat à durée indéterminée (CDI) a longtemps été la forme normale de la relation de travail. Les choses étaient simples. Les contours de la force de travail bien définis. Aujourd'hui, c'est de moins en moins le cas. Il n'y a plus ni unité de contrats (tous en CDI... ou presque), ni unité de lieu (tous dans l'entreprise), ni unité de temps (tous aux 38 heures), ni unité d'action (tous dans un même système hiérarchique). Les effectifs des entreprises sont de plus en plus à « géométrie variable ». La digitalisation accélère l'émergence de formes d'emploi atypiques, dans l'interface entre le statut de salarié et celui de l'indépendant. L'ubérisation de l'économie, la création des plateformes collaboratives ainsi que la montée des auto-entrepreneurs poussent au développement de formes d'emploi s'éloignant chaque jour un peu plus du cadre traditionnel.

Ces évolutions qui répondent à de réels besoins de flexibilité, de la part des employeurs comme de la part des individus, exigent une adaptation des réglementations du travail. Elles doivent également conduire les gestionnaires des ressources humaines à adopter de nouveaux positionnements et à adapter leurs pratiques afin de piloter adéquatement des effectifs « protéiformes » (des effectifs prenant des formes variées, changeant fréquemment de forme). Un panel de DRH réuni par le réseau HR Square, appuyé par les collectifs professionnels ADP BruBra, ADP Hainaut et HR Public, a exploré les facettes multiples de cette question à l'occasion de la troisième Académie d'été des ressources humaines (Spa, 29-30 août 2017). À la suite de ces deux journées de travaux intenses, ces professionnels RH ont établi une série de recommandations à destination des gouvernants et des partenaires sociaux, ainsi qu'une « boîte à outils » pour aider les employeurs à répondre à ces nouveaux défis.

CONSTATS DE DÉPART

Sans qu'on en soit toujours pleinement conscient, les effectifs des entreprises sont, pour différentes raisons, devenus de plus en plus fluctuants. Les frontières de l'entreprise deviennent poreuses : on y trouve bien entendu toujours des salariés (sous CDI ou CDD), des intérimaires, mais aussi des indépendants, des consultants, des salariés employés par des prestataires de services ou évoluant au sein d'un réseau de sous-traitants. On voit se développer des expériences de travailleurs partagés, via les groupements d'employeurs notamment. Et l'on parle du CDI intérimaire, voire d'un nouveau statut de « travailleur autonome ». À l'inverse, les salariés de l'entreprise sont de moins en moins dans ses murs : ils télétravaillent à domicile ou s'installent dans des bureaux satellites, dans des espaces de co-working, ou encore sont actifs chez les clients. Certains vont jusqu'à en appeler à la fin du contrat à durée indéterminée qui serait devenu obsolète.

D'autres annoncent la mort à terme du salariat qui forge notre droit du travail, façonne le dialogue social et sous-tend tout le système de protection sociale.

Les chiffres sont parlants :

- ◆ Les **contrats permanents à temps plein** ne représentent plus que **58%** des contrats de travail en Europe (Eurostat, 2015)
- ◆ En Belgique, un travailleur sur quatre (24,4%) travaille à **temps partiel** ou sur base de **contrats temporaires** (Eurostat, 2017)
- ◆ Entre 2007 et 2016, la population active occupée a augmenté de 4,7%, alors que sur la même période, on observe 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 (Focus Report Securex, 2017)
- ◆ Le nombre d'indépendants ne cesse d'augmenter, avec cette particularité que la proportion d'indépendants dont plus de 75% des revenus proviennent d'un client principal est passée de 13,4% à 29,2% en cinq ans (2010-2015), ce qui traduit une forte **dépendance économique**
- ◆ Dans notre pays, 202.076 personnes cumulaient deux jobs en 2016 (SPF Economie), soit 4,4% des travailleurs actifs - on appelle « **slasheurs** » ces personnes qui exercent deux jobs ou plus en même temps. Un travailleur belge sur quatre envisage de combiner plusieurs activités professionnelles à l'avenir (Benchmark Securex de 2017)
- ◆ Le nombre de salariés ayant un **statut d'indépendant complémentaire** a quasi doublé entre 2005 et 2015 pour dépasser les 200.000 unités
- ◆ Quelque 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 (enquête de Securex, automne 2016, auprès de 298 employeurs)
- ◆ L'**emploi des étudiants** est en hausse, de 441.749 unités en 2012 à 502.297 en 2016, et il ne recouvre plus uniquement les jobs de vacances
- ◆ 3,8% des travailleurs belges travaillent habituellement à **domicile** (Statistics Belgium, 2016)

Même si le marché du travail belge reste relativement conservateur (90% des travailleurs salariés travaillent toujours sous contrat de travail à durée indéterminée), les évolutions en cours ne peuvent plus être ignorées, en particulier au regard des réalités observées dans d'autres pays. Notamment aux Pays-Bas (46,6% de la main d'œuvre travaille à temps partiel), en Pologne (plus de 16% des personnes hautement instruites cumulent plusieurs jobs), en Espagne (plus d'un salarié sur cinq a un emploi à durée déterminée), etc. Des études font état qu'aux Etats-Unis, 43% de la main d'œuvre pourrait travailler sous statut d'indépendant d'ici 2020 (Intuit Forecast). D'ici dix ans, certains s'attendent à voir une des 2.000 plus grandes entreprises du classement Forbes (Global 2000) ne plus avoir d'employés à temps plein du tout, à l'exception de son équipe dirigeante...

LES RECOMMANDATIONS

Le collectif des responsables des ressources humaines réuni par HR Square, soutenu par l'ADP BruBra, l'ADP Hainaut et HR Public ainsi que plusieurs partenaires, émet plusieurs recommandations à l'intention des autorités publiques aux différents niveaux de pouvoir et des partenaires sociaux :

1. Moderniser le droit belge du travail qui apparaît obsolète à bien des égards face aux nouvelles formes que prend la relation de travail

1.1 Le système binaire en matière de statut (le travailleur est soit salarié, soit indépendant) est, selon nous, à maintenir (solution réaliste), mais avec de substantiels aménagements :

- **Sécuriser le choix des parties**, en renforçant l'approche basée sur l'autonomie des volontés. Cela afin de permettre à l'entreprise et à l'individu d'amoindrir, voire d'éliminer, les risques de requalification de la relation de travail et d'ainsi pouvoir tenir compte des évolutions sociétales. Cette sécurisation pourrait passer par le remplacement du critère de subordination juridique par un critère de subordination économique pour caractériser la relation de travail.
- **Assurer une meilleure protection au statut d'indépendant**, en particulier en cas de rupture de contrat, d'égalité de traitement, de bien-être au travail, face au harcèlement, etc.
- **Poursuivre et intensifier le rapprochement des régimes de sécurité sociale relatifs aux travailleurs salariés et aux travailleurs indépendants**, de manière telle que le choix de la protection sociale ne soit pas ce qui détermine le choix du statut. Cela implique une couverture de chômage pour les indépendants, une couverture de la maladie-invalidité des indépendants qui se rapproche de celle des salariés, la poursuite du rapprochement des deux statuts en matière de pensions, la mise en place d'un congé de maternité pour les travailleurs indépendants, etc.

Le collectif de DRH est conscient qu'une telle protection comporte un coût à assumer et recommande d'initier un travail de budgétisation et de planification de ces aménagements dans le temps afin de le financer dans une perspective durable. L'ambition devrait être d'organiser une sécurité sociale universelle avec les mêmes prestations pour tous les types de travailleurs.

1.2 L'idée de créer un troisième statut, par exemple celui de « travailleur autonome » (tel qu'annoncé notamment par la note de politique générale du gouvernement fédéral) est à abandonner au regard des expériences déjà menées dans d'autres pays européens.

2. Développer un dispositif réglementaire pour encadrer les « nouvelles intermédiations » qui voient le jour sur le marché du travail, cela afin de prévenir les risques d'abus et d'effets négatifs pour les travailleurs et d'assurer une égalité de traitement entre tous les acteurs (« level playing field »)

2.1 La mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs, en dehors du travail temporaire ou intérimaire, reste en principe interdite, sauf exceptions très strictement limitées. Il conviendrait d'assouplir cette réglementation, voire d'abroger purement et simplement cette interdiction, et de donner un cadre sécurisé au co-sourcing, qui peut également représenter une solution au défi de l'allongement des vies professionnelles (comme l'ont montré les Académies d'été 2015 et 2016).

- 2.2 **Établir un cadre plus clair, plus favorable, plus ambitieux et mieux adapté en faveur des groupements d'employeurs et coopératives d'emploi.**
 - 2.3 **Élaborer un cadre juridique précis régulant la « relation triangulaire de travail »** qui, au-delà de la situation du travail intérimaire, demeure largement ignorée par le droit du travail. De plus en plus en effet, on observe l'intrusion d'autres acteurs dans la relation traditionnellement bilatérale entre employeur et salarié, par exemple un donneur d'ordres, un client, un partenaire commercial, etc. On voit également apparaître de nouvelles intermédiations sur le marché du travail qui ne sont pas (suffisamment) encadrées ou régulées. Ces acteurs exercent un pouvoir *de fait* sur le travailleur et influencent les conditions de travail. Contrairement au pouvoir *de droit* exercé par l'employeur dans le cadre de la subordination juridique, cette ingérence est rarement reconnue par le droit et ne s'accompagne pas de responsabilités juridiques, ni de garanties sociales correspondantes.
 - 2.4 **Renforcer les inspections sociales vis-à-vis des initiatives sortant du cadre réglementaire actuel** (on pense notamment au travail via les plateformes) dans l'optique de promouvoir toutes les nouvelles formes de travail contribuant effectivement à la sécurité sociale au travers des prélèvements sociaux et fiscaux.
3. **En matière de sécurité sociale, réévaluer l'approche selon laquelle le contrat à durée indéterminée est « la » référence qui fonde toute la protection sociale**
 - 3.1 Il n'est plus acceptable aujourd'hui que toute notre **protection sociale soit fondée sur le contrat à durée indéterminée (à temps plein)** et que les autres formes de relations de travail se retrouvent pénalisées à différents égards.
 - 3.2 Des alternatives doivent être étudiées, comme par exemple celle proposée par l'économiste français Bernard Gazier d'**arrimer les droits sociaux à « autre chose » qu'au contrat de travail**, de telle sorte que des droits puissent être 'transférables', que ce soit dans le domaine de la formation ou de la protection sociale complémentaire, voire plus largement. De la sorte, les droits acquis dans un emploi temporaire ne seraient pas perdus en même temps que l'emploi et des salariés pourraient passer à d'autres activités éventuellement temporairement, ou même **aborder plus facilement la multi-activité.**
 4. **Encourager un dialogue social plus inclusif, qui prendrait en compte tous les travailleurs, quel que soit leur statut ou contrat de travail**
 - 4.1 Cette démarche d'inclusion pourrait se faire par l'**invitation**, à tout le moins occasionnelle, voire même régulière, **de représentants de catégories professionnelles autres que les salariés** (les « externes » : par exemple les indépendants, les consultants, les intérimaires...) **aux réunions du conseil d'entreprise ou du CPPT.** Formellement, ils ne seraient pas élus (pas de protection associée) et ne pourraient participer aux décisions, mais ils pourraient être entendus, formuler un avis, etc.

- 4.2. Une formalisation de la démarche serait utile pour l'institutionnaliser et garantir qu'elle ne risque pas d'avoir des conséquences juridiques ou financières si le climat social venait à se dégrader.
-

Les responsables des ressources humaines réunis à l'occasion de l'Académie d'été des ressources humaines sont toutefois convaincus qu'il ne faut pas attendre la mise en œuvre des différentes mesures évoquées ci-dessus pour prendre action. Une série d'initiatives sont à prendre au niveau de chaque entreprise pour gérer de façon plus proactive ces nouvelles réalités du marché du travail. Chaque direction RH peut y travailler dès aujourd'hui. Ces actions sont reprises dans une « boîte à outils ».

LA BOITE A OUTILS

1. Développer une vision systémique de la force de travail de l'entreprise

Il devient de plus en plus difficile pour les départements RH d'avoir une vision d'ensemble sur la totalité de l'effectif et, en particulier, sur les personnes sous contrats commerciaux, celles-ci pouvant entrer dans l'entreprise via la direction des achats ou dans les business via la ligne hiérarchique. Les travailleurs externes (consultants, free-lances, intérimaires, stagiaires...) échappent dès lors souvent, en tout ou en partie, aux indicateurs de pilotage de l'entreprise.

- 1.1 Une analyse des autorisations d'accès sur site via le système de badges et/ou les accès informatiques permet d'avoir une vue d'ensemble de tous les travailleurs (internes/externes) actifs au sein de l'organisation.
- 1.2 Une procédure adaptée gagne à être mise en place pour structurer un passage d'information obligatoire par le département RH (tant pour le recrutement que pour la gestion des travailleurs externes temporaires).

2. Déterminer, pour l'entreprise, quel est le « mix idéal » de la force de travail et en mesurer régulièrement la performance de façon dynamique

Un tel « mix idéal » n'existe pas en soi dans l'absolu, mais doit être déterminé au cas par cas par chaque entreprise, et remis en question régulièrement. Il importe surtout de dépasser un « état de fait » et de développer une véritable stratégie de composition de l'effectif avec des travailleurs salariés d'une part, d'externes d'autre part (contractants, consultants externes ou free-lances, intérimaires, étudiants, apprentis,...). À cette fin, ces questions sont à éclairer :

- 2.1 Quelle est la stratégie de l'entreprise et en quoi le recours à des arrangements flexibles de travail peut-il la nourrir ?
- 2.2 L'entreprise dispose-t-elle des compétences nécessaires en interne, et ce, à différents horizons ? Quelles sont les options pour les trouver en-dehors de l'organisation ?
- 2.3 Quels sont les besoins réels en matière de flexibilité et les options pour les rencontrer ?
- 2.4 Quelles sont les implications budgétaires de l'alternative interne/externe en tenant compte de l'ensemble des paramètres ?
- 2.5 Comment l'analytique RH peut-il guider la prise de décision ?

- 2.6 Le mix envisagé correspond-il à la culture de l'entreprise ?
- 2.7 Les résultats de la stratégie mise en place sont-ils atteints, quelle est la contribution du mix établi par département et par service ?
- 2.8 L'analyse budgétaire est-elle réellement probante ?
- 2.9 Quels sont les niveaux d'engagement des collaborateurs externes, à mettre en relation avec les niveaux d'engagement des internes ?

3. Définir un nouveau positionnement pour la fonction RH, avec des rôles renforcés nécessaires à la gestion d'effectifs composites

- 3.1 La fonction RH doit être un « **market watcher** » qui génère une réflexion interne sur le travail multiforme. Le point de départ devrait être : quelle est la (meilleure) solution pour exécuter le travail. La solution peut être un salarié, une ressource externe (parmi l'éventail des possibles), un outil, une machine...
- 3.2 La fonction RH a un rôle d'**architecte des ressources** à mobiliser pour construire le mix idéal et l'expliquer/argumenter quant à savoir si, en fonction des choix, l'édifice va tenir ou s'écrouler. Le DRH doit être plus qu'un facilitateur : un leader inspirant qui éclaire le choix
- 3.3 La fonction RH a un rôle de **traducteur** pour expliquer aux managers les spécificités et implications légales des différents statuts : il faut pouvoir faire la différence entre les statuts et traiter le salarié comme un salarié, l'intérimaire comme un intérimaire, l'indépendant comme un indépendant... dans le respect des contrats, des obligations et processus.
- 3.4 La fonction RH doit être **fournisseur d'une expertise juridique** qui dépasse le seul droit du travail : gérer des ressources externalisées exige un panel de connaissances et compétences élargies au droit commercial, fiscal, social, de la propriété intellectuelle,...

4. Adapter les processus et les outils RH à la gestion d'effectifs protéiformes par un « Total Talent Management »

Les différentes missions de la fonction RH sont à analyser au regard des enjeux nouveaux que pose la gestion d'effectifs composites :

- 4.1 Le **sourcing** et le **planning** : comment acquérir les talents à différentes sources et comment gérer la répartition entre ces différents statuts de travailleurs ? Veiller à regarder le réservoir des externes quand un poste interne est à pourvoir, par exemple.
- 4.2 L'**on-boarding** et l'**off-boarding** : comment accueillir adéquatement les nouveaux collaborateurs selon la spécificité de leur statut ? Comment s'en séparer en tenant compte de cette spécificité (un salarié qui quitte l'entreprise pourrait (re)travailler pour elle en tant qu'indépendant, par exemple).

- 4.3 La **rémunération** et les **avantages sociaux** : quelles politiques salariales appliquer à ces différentes catégories, tout en préservant une certaine équité ?
- 4.4 Le **gestion des performances** : comment mesurer la performance – à la fois individuelle et collective – dans des équipes multiples ?
- 4.5 La **formation** et le **développement** : le champ de la formation n'est-il pas sous-investi en raison du recours à de la main d'œuvre externe ? Y a-t-il un investissement suffisant dans le développement des travailleurs autres que sous statut employé à contrat à durée indéterminée ? Des transferts de connaissances sont-ils suffisamment organisés des externes vers les internes ? Etc. La gestion des compétences doit être pensée au-delà du cadre de l'entreprise.
- 4.6 La **gestion des carrières** doit également dépasser le cadre de l'entreprise, les RH devant agir en tant que « courtiers de carrières » dans un écosystème d'entreprises. Il convient d'identifier par ailleurs les nouveaux intermédiaires du marché du travail et apprendre à coopérer avec eux, ces derniers pouvant se positionner en quasi-syndicats.
- 4.7 Les **technologies RH** : les outils de gestion informatisés sont-ils adaptés à la gestion d'effectifs à statuts multiples ? Comment s'aider de l'analytique RH pour une gestion plus fine de ceux-ci ?
- 4.8 La **gestion des relations sociales** : les organes et les outils du dialogue social sont-ils suffisamment inclusifs pour concerner toutes les catégories de travailleur ? Il peut être envisager d'inviter des représentants d'autres catégories professionnelles (consultants, salariés de prestataires externes, intérimaires, etc.) aux réunions du conseil d'entreprise ou du CPPT. Des initiatives nouvelles peuvent être imaginées afin de permettre aux externes d'également se faire entendre, par exemple via la création d'un « comité » en marge des organes officiels de représentation. Il peut être pertinent de faire usage des outils digitaux pour stimuler un dialogue individualisé, même si ce qui en sort reste de l'ordre du collectif.
- 4.9 La **conformité** et la **gestion des risques** : la gestion des effectifs à statuts multiples génère de nouveaux risques qu'il faut anticiper et gérer (par exemple en matière de sécurité, de propriété intellectuelle, de maîtrise des spécificités légales des différents statuts par les RH et les managers, etc.).

5. Accompagner le management dans la gestion d'équipes composites

- 5.1 Le management doit devenir **plus collaboratif**, plus **démocratique**.
- 5.2 Le management doit devenir **moins hiérarchique**, fondé sur la **réciprocité** (« le travail devient un bien de consommation : la relation de travail n'est plus relationnelle, mais transactionnelle »).
- 5.3 Le management doit être davantage à **l'écoute des individus** et respecter les différents leviers d'engagement et de motivation des travailleurs.

- 5.4 Le management doit devenir **plus inclusif**, dans le sens d'une intégration des collaborateurs externes dans la culture de l'organisation, la politique de bien-être, l'approche de la sécurité : l'identité du groupe doit pouvoir se construire au-delà des formes d'emplois.
6. **Sécuriser la relation de travail dans le cadre binaire actuel du droit belge : on est salarié ou indépendant : se prémunir du risque de requalification grâce à une série de « dos and don'ts »** (source : Fabienne Raepsaet, Claeys & Engels)
- 6.1 **La volonté des parties**
À faire : signer une convention de service contenant des clauses cohérentes avec le choix de l'indépendance. Et, à l'inverse, ne pas travailler sur base d'une convention et ne pas signer une convention contenant des indices de subordination.
- 6.2 **L'organisation du temps de travail**
À ne pas faire : ne pas imposer un horaire de travail, ni d'heures de travail minimum ; ne pas exiger une justification des absences ; ne pas imposer un accord préalable pour prendre des congés.
- 6.3 **L'organisation du travail**
À faire : donner la possibilité d'accepter ou de refuser des missions ; se limiter à des directives générales (mission, but à atteindre, objectifs...); autoriser le remplacement et/ou le recours à des sous-traitants ; laisser au travailleur la charge de disposer de son matériel propre et lui laisser effectuer les prestations là où il le souhaite.
À ne pas faire : donner des instructions précises sur la manière d'exécuter le travail, exiger une exclusivité, rémunérer de manière fixe (y compris en cas d'absence de prestations) mais plutôt sur facture (pas de prestations = pas de rémunération) ; prendre en charge les frais professionnels du travailleur.
- 6.4 **La possibilité de contrôle hiérarchique**
À ne pas faire : exiger un reporting strict, avec pouvoir de surveillance, imposer un contrôle hiérarchique et/ou des sanctions disciplinaires.
- 6.5 **Conseil pratique**
Si l'importance d'un « Total Talent Management » a été soulignée plus haut, il importe également de faire preuve, en l'état actuel du droit du travail et de son caractère binaire (salarié ou indépendant), d'une prudence par rapport au risque de requalification. A ce titre, il est conseillé de solliciter l'avis de la Commission administrative de règlement de la relation de travail pour sécuriser la question, et *a fortiori* si plusieurs travailleurs sont concernés.

Informations générales

L'Académie d'été des ressources humaines était organisée fin août par le réseau HR Square, avec le soutien d'ADP BruBra, l'ADP Hainaut, HR Public, Securex, Claeys &

Engels, SD Worx, RiseSmart, Synergie, Jobat, Federgon et le LENTIC (ULg), pour la partie francophone. Le réseau néerlandophone HR Square a travaillé le même thème lors de la Conférence d'Octobre organisée en Allemagne. Un compte-rendu complet des travaux a été publié dans la revue HR Square n° 19 (novembre-décembre 2017). L'Académie d'été des ressources humaines a bénéficié de l'encadrement académique du professeur **François Pichault** (Université de Liège, LENTIC).

À propos de HR Square

HR Square est un réseau de professionnels des ressources humaines né en 2003 en Flandre et également actif sur la partie francophone du pays depuis décembre 2014, avec une équipe autonome et son propre visage. Sa mission réside dans la collecte, la sélection, le traitement et la mise à disposition d'informations et de connaissances en matière de relation de travail et de GRH, par tous les canaux possibles (revue, site web, séminaire et conférence, réseaux sociaux, etc.). Plus d'info: www.hrsquare.be/fr

* * *