

Vers le Total Workforce Management

Une analyse qualitative du rôle des intermédiaires
sur le marché du travail

Frank Vander Sijpe (Securex)

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

Janvier 2019



SOMMAIRE

- 3 Introduction
- 4 Le recours croissant aux travailleurs externes
- 5 La stratégie « blended workforce »
- 6 Le total workforce management comme enjeu RH majeur
- 7 Quelle considération offrir à ces travailleurs externes ?
- 9 Quel soutien peut-on attendre des intermédiaires sur le marché de travail ?
- 12 Securex vous accompagne !
- 14 Conclusion
- 15 Références

Droits de propriété intellectuelle

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

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

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

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

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



INTRODUCTION

Nous vous présentons le deuxième focus report Securex sur les formes atypiques d'emploi en Belgique. A nouveau, il est le fruit d'une collaboration fructueuse entre Securex HR Research et le Lentic (HEC - ULiège), avec qui nous avons conclu un partenariat sous la forme d'un Professorship d'une durée de 4 ans.

Un premier rapport sur le même sujet avait déjà été lancé il y a un an de cela, sous le titre « Evolution des formes atypiques de travail en Belgique » (2017). Alors que dans ce premier rapport nous mettions l'accent sur une esquisse chiffrée des travailleurs ayant un statut de travail atypique en Belgique (par exemple les *freelances*, les consultants, les flexworkers...), nous vous fournissons dans ce rapport une étude qualitative des intermédiaires accompagnant ce type de statuts sur le marché belge. Ils constituent non seulement le lien entre l'offre et la demande sur ce (sous-) marché du travail, mais développent progressivement de plus en plus de services adaptés aux besoins communs, en tenant compte de la diversité des fournisseurs et des acheteurs en présence.

D'après des études récentes, les « travailleurs flexibles » n'ont généralement pas un profil uniforme. Il s'agit d'un groupe de personnes très hétérogène, fondé, entre autres, sur le sexe, l'âge et le niveau d'instruction. Il est donc logique que les intermédiaires sur le marché développent des services distincts en réponse aux besoins de groupes cibles spécifiques.

Nous vous souhaitons d'avance une agréable lecture, et espérons que vous trouverez dans ce rapport l'inspiration nécessaire en tant qu'organisation, ou en tant que travailleur flexible, pour développer vos activités.

Frank Vander Sijpe, Director HR Research Securex

LE RECOURS CROISSANT AUX TRAVAILLEURS EXTERNES

Lors de notre précédent *Focus Report* sur « l'Évolution des formes atypiques d'emploi en Belgique », nous avons montré que les organisations modernes font de plus en plus souvent appel à **des consultants externes, des freelances et des contractants** au lieu de conclure des **contrats de travail classiques à durée indéterminée**.

Nombreuses études récentes soulignent que le développement de ce phénomène se poursuit, tout en précisant toutefois qu'en terme absolu, l'emploi salarié reste largement la norme dans les pays occidentaux. Cette croissance est soutenue par l'avènement des plateformes digitales (Lambrecht, 2016), qui promettent l'accès à ce que Younger et Smallwood (2016) nomment le « *cloud sourcing* » : avoir accès à la main d'œuvre de manière aussi flexible que pour les données informatiques !

En Belgique, les dernières statistiques disponibles confirment cette tendance.

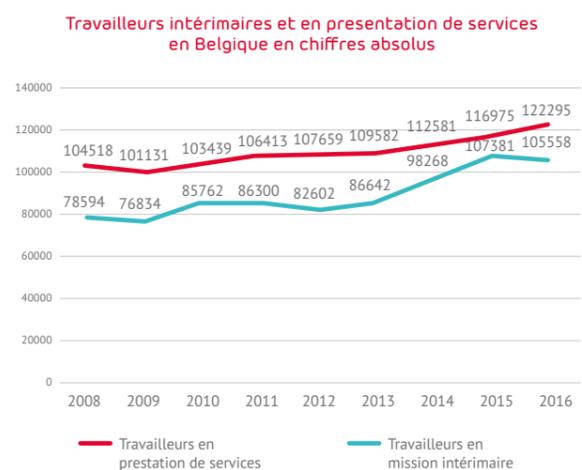
Ainsi, selon le dernier rapport du Conseil Supérieur de l'Emploi, les caractéristiques des nouveaux engagés diffèrent de celles de l'emploi total par le recours plus fréquent aux formes d'emploi atypiques. Il souligne également une évolution dans le temps :

“ Les caractéristiques des nouveaux engagés ont évolué au cours des dix dernières années. En 2017, on compte une proportion plus large d'indépendants, de temps partiels et surtout de contrats temporaires qu'en 2008. Au niveau des branches d'activité, les services marchands ont pris de l'importance, grâce à la branche services aux entreprises, qui inclut l'intérim, et ce, au détriment de l'industrie, et dans une moindre mesure, de la construction.¹

Cette évolution peut également être illustrée par l'évolution des I-Pros – travailleurs intellectuels autonomes dans le secteur des services - dont la croissance entre 2008 et 2015 s'élève à + 26,3%.

Bien que difficilement quantifiable, le recours à la sous-traitance semble également poursuivre une courbe ascendante.² A titre exploratoire, nous avons tenté d'approcher cette évolution en réalisant un travail statistique basé sur l'évolution des secteurs³ les plus susceptibles d'employer des travailleurs placés en prestation de services chez des clients.

En regard de la population active totale, nos calculs montrent par ailleurs que la part des travailleurs en prestation de services dans la population active occupée a progressé de près de 14% entre 2008 et 2016 (passant de 2,35% à 2,67% de la population active occupée) et celle des travailleurs intérimaires de près de 30% (de 1,77% à 2,30% de la population active occupée).



¹ État des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions, Conseil Supérieur de l'Emploi, Juin 2018 p. 31.

² État des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions, Conseil Supérieur de l'Emploi, Juin 2018 p. 71.

³ Codes NACE n°62.0 ; 70.2 ; 78.1 ; 78.2 ; 78.3 - Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS). Pour distinguer les travailleurs en prestation de services des travailleurs internes à ces entreprises, nous avons soustrait forfaitairement 1/15 du nombre total de travailleurs, sur la base d'entretiens réalisés avec plusieurs prestataires de services.

LA STRATÉGIE « BLENDED WORKFORCE »

Le « *blended workforce* », stratégie visant à conjuguer travailleurs externes et salariés permanents, **est considéré aujourd'hui comme une des principales tendances à travers le monde du travail** (Dong et Ibrahim 2017). Cette stratégie permet aux organisations de disposer, de manière très flexible, de compétences pointues dans des domaines variés – et toujours plus larges – comme l'IT, les RH, la finance, l'encadrement, un projet spécifique, etc.

Ces formes de contractualisation relèvent souvent du droit commercial. Le contrat peut prévoir alors des modalités de fonctionnement beaucoup plus souples que celles prévues dans le cadre du droit du travail : durée du partenariat adaptable en fonction de l'avancée du projet, préavis limité, rétribution fixée uniquement sur l'atteinte des résultats, large autonomie dans l'organisation du travail, etc.

Suite aux travaux fondateurs de Lepak et Snell (1999), présentés lors de notre précédent rapport, de nombreuses recherches se sont attelées à définir une méthode pour identifier le « mix » idéal permettant à l'entreprise moderne de détenir un avantage compétitif RH. Selon Dong et Ibrahim, déjà cités plus haut, trois dimensions devraient être prises en compte : le coût opérationnel du système, la variation de la demande dans le temps et le degré d'incertitude de la disponibilité des profils externes recherchés sur le marché.



Les opportunités liées à une stratégie de *blended workforce* :

- Flexibilité numérique des ressources humaines
- Stimulation des travailleurs internes
- Protection des travailleurs internes face aux pics d'activité
- Agilité – rapidité
- Coûts globaux optimisés
- Innovation
- Accès à l'expertise rare
- Optimisation de la masse salariale et meilleure structure bilantaire



Les risques liés à une stratégie de *blended workforce* :

- Faible vision globale des ressources humaines
- Différence de vues entre les opérations (qualité) et le service achat (prix)
- Faible engagement et faible loyauté du travailleur externe
 - Manque d'appartenance au collectif de travail
 - Manque de considération de la part de l'encadrement
 - Comportements opportunistes
- Démotivation des travailleurs salariés
 - Sentiment de mise en concurrence
 - Dégradation de la marque employeur - Sentiment de moindre engagement de la firme à leur égard
 - Diminution des opportunités d'heures supplémentaires rétribuées
 - Diminution des opportunités de mobilité vers des projets jugés intéressants
- Conflits entre travailleurs internes et externes
 - Sur les différences salariales
 - Sur la surcharge de travail consécutive à la coordination de ces ressources externes
- Transfert d'information ou d'expertise à la concurrence
- Démission de travailleurs souhaitant devenir *freelance*
- Risques juridiques liés à la requalification des statuts des travailleurs



LE « TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT » COMME ENJEU RH MAJEUR

Aujourd'hui, cette évolution mérite toute notre attention car elle prend de l'ampleur et bouleverse de plus en plus les environnements de travail de nos entreprises. Ces nouveaux travailleurs au projet développent en effet leur activité dans des fonctions qui requièrent, plus que jamais, une présence fréquente, sinon continue, sur le lieu de travail de l'organisation cliente, en interaction forte avec les travailleurs salariés de l'entreprise.

Hors, plusieurs études (Stuer et al., 2018) montrent que les entreprises sont rarement préparées à faire face à ces transformations de leur environnement de travail. Un récent rapport de la société Deloitte souligne ainsi que, bien que 65% des entreprises sondées considère le « **workforce ecosystem** » comme un sujet d'importance, seul 30% déclarent y être préparée.

On constate ainsi que, bien souvent, rares sont les entreprises qui ont établi une véritable stratégie à ce sujet. Dans bien des cas également, le service des ressources humaines n'est pas – ou plus – au cœur du processus d'acquisition de ces travailleurs externes, avec pour conséquence une vision parcellaire de l'ensemble des ressources – et de ses coûts – disponibles dans l'organisation.



QUELLE CONSIDÉRATION OFFRIR À CES TRAVAILLEURS EXTERNES ?

Deux options peuvent être ici envisagées, selon le degré de considération que l'entreprise souhaite apporter à ces nouveaux collaborateurs.

Dans la première perspective, l'utilisation de cette main d'œuvre externe poursuit une optique d'optimisation commerciale. L'usage de ces prestataires doit permettre une réduction des coûts et/ou une flexibilité maximale afin de faire face aux variations de l'activité.

Dans cette optique, les entreprises clientes ne sont pas disposées à investir dans de telles relations de court terme. Le contrat psychologique liant les deux parties est alors purement transactionnel (Rousseau, 1995). Les arrangements de travail sont principalement centrés sur l'atteinte des objectifs fixés dans le respect des termes et conditions du contrat commercial qui les unit, avec très peu de considération pour le développement de ce capital humain.

Cette « **low road strategy** » (Gautié & Schmitt, 2010) est très fréquente dans les secteurs de marché de masse. La plupart des managers RH ne considèrent pas ces travailleurs externes comme faisant partie intégrante du capital humain de l'entreprise et préfèrent concentrer leurs efforts sur les salariés de l'organisation.

Toutefois, de plus en plus d'entreprises commencent à comprendre que ces travailleurs externes peuvent constituer une main-d'œuvre potentiellement talentueuse, susceptible d'ailleurs d'être par la suite embauchée comme travailleur classique. Elles remarquent également les risques liés à ce type de ressources : dégradation de la marque employeur, craintes et démotivation des travailleurs qu'ils soient salariés classiques ou externes (voir plus haut).



Dans cette perspective, le travailleur externe est seul responsable de son développement et de son avenir économique, ce que Fleming appelle la « **responsabilisation radicale** » du travailleur (Fleming, 2017).



Une deuxième attitude peut être alors adoptée, plus proche d'une orientation « soft »⁴. Dans ce cas, l'entreprise fait preuve d'attention à l'adresse de ce travailleur externe en le soutenant dans son intégration, dans le développement de ses compétences et de son employabilité, etc. Nous devons confesser que cette seconde approche, que Koene & van Riemsdijk (2005), nomment l'« attention spéciale », est plus rarement observée, **probablement en raison des risques juridiques que cette attitude entraîne.**

Néanmoins, comme le rappellent Burke & Cowling (2015), la contribution de ces travailleurs externes peut être considérée comme cruciale aux différents stades de n'importe quel processus organisationnel. Ils peuvent amener de nouvelles idées et des comportements entrepreneuriaux auprès des travailleurs classiques. Ils peuvent diminuer les risques financiers et managériaux liés à l'innovation, ils sont une solution efficace aux gels des embauches, ... ils permettent enfin aux entreprises d'atteindre une performance optimale au gré des pics et creux d'activité, sans distraire les travailleurs réguliers de leur activité centrale.

Ajoutons le risque que ces travailleurs externes - s'ils manquent de fidélité vis-à-vis de leur client - peuvent transmettre les pratiques innovantes et l'expertise idiosyncratique aux concurrents ! Vu l'évolution des processus créatifs des entreprises, cette menace n'est plus cantonnée au seul *core business* de l'entreprise. Il s'étend désormais aux fonctions périphériques pour lesquels ce type de travailleurs est désormais souvent mobilisé.

C'est la raison pour laquelle certaines organisations adoptent une stratégie que l'on peut qualifier d'« high road » (Gautié & Schmitt, 2010) à l'adresse des travailleurs au projet, dans le but de créer un véritable partenariat. Non pas par bonté d'âme. Mais parce que ces pratiques RH « soft » contribuent à la performance organisationnelle ! En effet, plusieurs recherches ont établi les effets positifs d'une telle stratégie. Koene & van Riemsdijk montraient par exemple déjà en 2005 que l'« attention spéciale » portée aux travailleurs temporaires augmente leur fidélité et réduit drastiquement leur taux d'absentéisme.

Au-delà des avantages immédiats d'un tel comportement, cette attitude vis-à-vis du *freelance* peut également être bénéfique à l'entreprise après son départ, dans la mesure où ce dernier peut par la suite soutenir l'image de son ancien client, voire susciter de nouvelles collaborations entre ancien et nouveau commanditaire (Charaudia & Galante, 2015).

Plus globalement, développer des politiques d'organisation du travail et de GRH inclusives permet d'améliorer la performance de l'entreprise grâce aux transferts de connaissances entre travailleurs externes et travailleurs classiques (Georges et Chattopadhyay, 2015). Younger et Smallwood (2016) montrent même que les entreprises qui se comportent avec les travailleurs externes avec la même attention que celle accordée à leurs travailleurs permanents sont celles qui obtiennent le plus d'engagement de la part de cette main-d'œuvre flexible.

⁴ En référence à la célèbre distinction des stratégies RH de Guest (1987) et de Truss et ses collègues (1997)
⁵ José Chambel, M., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209. <https://doi.org/10.1108/02683941211199563>



L'étude de Chambel et Castanheira (2012)⁵ souligne l'échange social particulier qui a cours lorsque les organisations décident de financer des formations aux travailleurs temporaires : ces derniers développent un engagement hautement affectif vis-à-vis de ce « client ».



QUEL SOUTIEN PEUT-ON ATTENDRE DES INTERMÉDIAIRES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?

Les intermédiaires sur le marché du travail se situent entre la demande et l'offre de prestation. De nature très diversifiée, ils ont pour trait commun la prise en charge d'une partie des responsabilités habituellement dévolues à l'une ou l'autre partie au contrat.

L'étude de Bonet et al. (2013) offre une grille d'analyse utile pour mieux différencier ces intermédiaires et voir dans quelle mesure ils peuvent aider l'entreprise dans sa politique de *total workforce management*. Les auteurs distinguent trois catégories d'intermédiaires :

- 1 les fournisseurs d'information
- 2 ceux en charge de la concordance entre offre et demande
- 3 ceux offrant une aide à l'administration de ces personnels externes.

De telles organisations tierces peuvent utilement accompagner les entreprises désireuses d'adopter une stratégie de type « high road », tout en

minimisant les risques de requalification juridique évoqués plus haut.

Ainsi, une récente étude parmi 375 professionnels indépendants travaillant dans des organisations australiennes très diversifiées (McKeown & Cochrane, 2017) a montré que le support organisationnel offert aux travailleurs externes prédit significativement l'engagement affectif, et ce, que ce support soit offert directement par l'entreprise ou par le biais d'un intermédiaire.

Dans le cadre du Professorship, nous avons étudié une dizaine de structures intermédiaires et recueilli près de 70 témoignages d'acteurs clés (fondateurs, utilisateurs, travailleurs, clients, etc.). Nous proposons de mobiliser ci-dessous le résultat de ce travail de recherche afin d'illustrer les différentes intermédiations possibles.

1 Parmi la première catégorie, les fournisseurs d'information, citons le cas de la plateforme de réseautage social Meetup, dont le rôle principal est d'offrir un lieu virtuel d'échange d'information entre passionnés d'un même sujet, avec pour finalité de susciter des contacts réels entre ces personnes.

Support en matière de	Meetup
Fourniture d'information	✓

2 La deuxième catégorie concerne les intermédiaires qui proposent de concilier offre et demande de services. Certaines communautés Meetup peuvent être rapprochées de cette catégorie. Au-delà de l'information qu'ils fournissent, ces *match-makers* vont un pas plus loin en organisant des activités facilitant l'appariement entre besoins des clients et services offerts par les *freelances*. C'est le cas du réseau « *where entrepreneurs meet freelancers* » qui propose des « *speed meetings* » où les uns et les autres peuvent présenter leur besoin et leur offre de services.

Support en matière de	Where Entrepreneurs meet freelancers
Fourniture d'information	✓
Concordance	✓

Ces initiatives sont utiles aux travailleurs externes dans la mesure où elles leur proposent un soutien en matière de génération des revenus, voire de développement des compétences lorsque des formations sont également organisées, deux dimensions identifiées dans le cadre du Professorship Securex comme potentiellement à risque pour les travailleurs au projet.

3 La troisième catégorie, l'« administration », recèle certainement le plus de potentiel en matière de soutien aux travailleurs extérieurs et représente donc le plus d'enjeux en matière de ressources humaines. L'équipe de recherche du professeur Leighton (2007) distingue à ce propos trois types d'arrangement possibles : le *hands-off*, l'*integrated* et le *partnership*.

Le *hands-off model* – ou le « laisser-faire » – concerne les situations où le donneur d'ordres délègue l'entière responsabilité du support RH du travailleur externe à l'intermédiaire. Celui-ci prend toutes les décisions RH et gère directement ces travailleurs, avec une très faible implication du commanditaire. Deux cas de figures peuvent être ici distingués :

Le **hands-off transactionnel**, où le commanditaire bénéficie de l'accompagnement d'une structure tierce pour la gestion de sa main-d'œuvre externe. C'est par exemple le cas de la société belge proUnity. En partant de la recherche du candidat externe adéquat jusqu'à la gestion administrative de ce dernier, proUnity accompagne ses partenaires à travers tous les processus via sa plateforme internet. L'ensemble des activités sont centralisées sur une seule interface permettant au donneur d'ordre d'avoir une vue globale des missions en cours, les candidats sélectionnés et les budgets.

Support en matière de	proUnity
Recherche et gestion du candidat	✓
Centralisation de l'information	✓
Gestion administrative	✓

Le **hands-off transactionnel et relationnel**, où l'intermédiaire offre une large gamme de services, souvent principalement à l'initiative du travailleur externe. Les coopératives belges Smart et Dies relèvent de cette catégorie. La coopérative Smart s'adresse aux travailleurs qui souhaitent passer par son intermédiaire pour développer leur projet personnel, tout en pouvant bénéficier du statut de salarié durant les périodes de prestation.

Celles-ci peuvent être très courtes, avec un minimum légal de 3 heures de prestation journalière ! En Belgique, la coopérative propose à ses 85.000 membres divers services d'accompagnement : support administratif, aide à l'entrepreneuriat, espaces de *co-working*, formations, etc. La coopérative d'emploi Dies se distingue de Smart par la continuité du contrat de travail salarié qu'elle propose à ses membres. Son accès est, par conséquent, restreint à des initiatives plus avancées : seuls les entrepreneurs pouvant démontrer la viabilité de leur projet y ont accès ! Dans les deux cas, ces coopératives peuvent être très utiles aux donneurs d'ordres puisque l'accompagnement qu'elles proposent aux travailleurs rend potentiellement plus attractives les offres de mission qu'ils peuvent proposer.

Support en matière de	Smart	Dies
Formations	✓	✓
Gestion administrative	✓	✓
Aide à l'entrepreneuriat	✓	✓
Statut salarié	limité aux périodes sous contrat	✓
Espaces de <i>co-working</i>	✓	

L'integrated model – ou le modèle intégré – illustre des situations où les rôles RH sont répartis entre l'intermédiaire et le donneur d'ordres. Dans ce modèle, l'intermédiaire est souvent responsable du recrutement et de la formation du travailleur sur base d'un accord de service co-construit par les deux protagonistes, alors que d'autres dimensions, telles que le bien-être et la sécurité au travail, restent co-gérées par l'intermédiaire et son donneur d'ordres.

Expérience@work illustre ce modèle. Ce projet, fondé par trois grandes entreprises belges – Proximus, KBC et AXA⁶ – s'adresse aux ONG belges à qui il propose des prestations de services réalisées par des travailleurs seniors dont le coût est partagé entre employeur juridique et entreprise cliente. Bien que les travailleurs vont – *a priori* – prester auprès de ces ONG jusqu'à la fin de leur carrière, leur contrat de travail avec leur employeur est maintenu. Expérience@work accompagne ce dernier et les ONG, afin qu'elles conviennent des modalités d'organisation de cette main-d'œuvre senior : taux de facturation, mission à réaliser, formation à suivre, évaluation annuelle, etc.

Support en matière de	Expérience@work	ONG
Concordance	✓	
Recrutement - sélection	✓	
Gestion administrative	✓	
Formation	✓	
Evaluation	✓	
Salaire	✓	✓
Sécurité et bien-être	✓	✓

Le *partnership model* – ou le modèle du partenariat – représente quant à lui des situations où toutes les décisions RH sont co-gérées par le donneur d'ordres et l'intermédiaire. C'est le cas des groupements d'employeurs. Le groupement Paysans-Artisans, par exemple, se charge d'engager plusieurs travailleurs afin de les mettre à disposition de ses membres.

Il reçoit de ces derniers un mandat pour sélectionner le candidat qui répond au profil attendu. En tant qu'employeur juridique, il reste en charge des obligations légales vis-à-vis de ces travailleurs mutualisés, tel que la rémunération, les formations générales, le temps de travail, la mobilité, etc. C'est également le groupement qui se charge de coordonner les diverses demandes de ses membres, tel que des formations spécifiques. Il développe également avec eux une politique de sécurité et de bien-être au travail.

Support en matière de	Paysans-Artisans	Membres
Recrutement - sélection	✓	✓
Gestion administrative	✓	✓
Temps de travail	✓	✓
Formation	✓	✓
Mobilité	✓	✓
Evaluation	✓	✓
Salaire	✓	✓
Sécurité et bien-être	✓	✓

⁶ Expérience@work compte actuellement 17 entreprises dont quatre-vingt travailleurs ont été détachés de leur poste de travail initial.



QUEL SOUTIEN PEUT-ON ATTENDRE DES INTERMÉDIAIRES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?



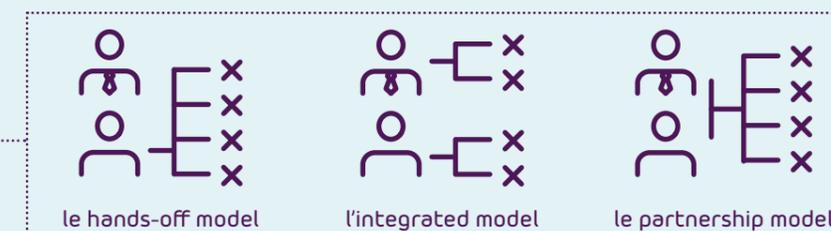
les fournisseurs d'information



ceux en charge de la concordance entre offre et demande



ceux offrant une aide à l'administration de ces personnels externes



le *hands-off model*

l'*integrated model*

le *partnership model*

SECUREX VOUS ACCOMPAGNE !

Les formes d'emploi atypiques sont de plus en plus courantes en Belgique. Même si le contrat à durée indéterminée reste la norme, on remarque que les affectations temporaires, le travail en *freelance* et les professionnels indépendants acquièrent une importance croissante⁷.

Cela signifie qu'au sein des organisations, les employés « permanents » sont amenés à travailler quotidiennement avec des employés temporaires, des *freelances* et des consultants externes sur des projets communs. A une époque où le marché du travail est en pénurie, être capable d'offrir un

travail sur mesure aux collaborateurs en terme de statut (employé fixe, flexible, *freelancer*,...) sera un atout. Pouvoir gérer une main d'œuvre « mixte » est également l'un des grands défis en matière de management et de gestion des RH pour les entreprises.

SECUREX OFFRE AUX ORGANISATIONS UN SOUTIEN ET DES CONSEILS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA VISION ET DE LA GESTION DU PERSONNEL MIXTE VIA :

1  Une approche du « **Total Talent Management** » : inventaire de la flexibilité dans les organisations, élaboration d'une vision, d'une stratégie en matière de dotation en personnel pour l'avenir et conseils sur les outils de gestion.

2  **Leadership** : Comment gérer les « *blended workforce* » ? Coaching d'équipe multi-statutaires, souvent à distance.

3  **Conseils socio-juridiques en matière de « *blended workforce* »,** ainsi que vis-à-vis de la relation avec les plateformes intermédiaires.

4  **Securex outsouHRce** : Vous avez besoin de conseils supplémentaires au niveau des RH ? Choisissez l'expertise de l'un de nos experts RH. Vous pourrez opter pour l'outsourcing de certaines tâches ou projets spécifiques, ou pour l'embauche temporaire d'un professionnel RH.


Pour plus d'informations sur ces services, vous pouvez contacter, sans engagement de votre part, **Diane Hulsbosch** (voir les contacts au dos du rapport).

SECUREX INVESTIT ÉGALEMENT DANS DES SOLUTIONS DE GESTION INNOVANTES EN MATIÈRE DE « MAIN-D'ŒUVRE FLEXIBLE » :

5  Grâce à notre collaboration avec la plateforme **proUnity**, nous pouvons proposer à nos clients des **processus** et des **propositions de solutions de gestion**.

Via une offre VMS et MSP, nous pouvons structurer tous les processus d'approvisionnement du client (par exemple, recrutement, contracting, intégration, timesheets, validation de projet et paiements), et pouvons également mettre fournisseurs et demandeurs de travailleurs indépendants en contact.

6  Notre ancrage dans « **Open Work** » et notre partenariat avec « **Pay roller** » nous offrent des solutions répondant à un besoin croissant d'autonomie pour les salariés de demain et à la demande de plus de flexibilité des entreprises.

Avec « **Open Work** », nous proposons une première implémentation de « l'employé autonome ». Pay Roller est une agence de travail temporaire innovante.


Pour plus d'informations sur ces services ou sur d'autres solutions de gestion innovantes pour votre force de travail flexible, vous pouvez contacter **Patrick Lootens** sans engagement de votre part (voir les contacts au dos du rapport).



CONCLUSION



Nous observons actuellement un bouleversement dans la manière dont les entreprises recourent à la main-d'œuvre. Autrefois cantonnées aux contrats de travail classiques, voire à l'intérim, elles sont de plus en plus nombreuses à adopter une stratégie complexe de « *blended workforce* » composée de **travailleurs fixes** et de **travailleurs externes**.

Ce focus report a pour ambition de montrer l'intérêt pour une entreprise de dépasser une relation purement transactionnelle (*low road strategy*) pour adopter une politique de considération pour l'ensemble de la force de travail mobilisée (*high road strategy*), à même de susciter un meilleur engagement de ces travailleurs externes.



low road strategy



high road strategy

De nombreux intermédiaires sont apparus sur le marché du travail. Ils peuvent accompagner les entreprises dans cette démarche. Basé sur une revue de littérature scientifique sur les activités d'intermédiation, ce rapport propose une analyse de la répartition des responsabilités entre entreprise utilisatrice et intermédiaire, illustrée par différents exemples d'initiatives d'intermédiation présentes en Belgique.



les fournisseurs d'information



ceux en charge de la concordance entre offre et demande



ceux offrant une aide à l'administration de ces personnels externes

Gageons qu'à la lecture de ce document, nombre d'entreprises prendront conscience de l'intérêt de recourir à des intermédiaires du marché du travail pour développer une stratégie de *total workforce management*, caractérisé par une gestion plus inclusive des travailleurs externes.

RÉFÉRENCES

- Bonet R., Cappelli P. and Hamori M. (2013) Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals* 7(1): 341–392.
- Burke, C.M. & Morley, M.J. (2016). On temporary organizations: a review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6), 1235-1258.
- José Chambel, M., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191–209. <https://doi.org/10.1108/02683941211199563>
- Charaudia, A., J. ; Galande, R., A. (2015). Freelance Human Capital: A Firm-Level Perspective. In Burke, A. E. (Éd.). (2015). *The handbook of research on freelancing and self-employment*. Foxrock, Dublin, Ireland: Senate Hall Academic Publishing.
- Dong, J., & Ibrahim, R. (2017). Flexible Workers or Full-Time Employees? On Staffing Systems with a Blended Workforce. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2971841>
- Fleming, P. (2017). The Human Capital Hoax: Work, Debt and Insecurity in the Era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691–709. <https://doi.org/10.1177/0170840616686129>
- Gautié, J., & Schmitt, J. (Eds.). (2010). *Low-Wage Work in the Wealthy World*. Russell Sage Foundation. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610446303>
- George, E., & Chattopadhyay, P. (2015). Non-standard work and workers: Organizational implications. *International Labour Organization*, 31.
- Guest, D., (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°5, September.
- Koene, B., & Riemsdijk, M. van. (2005). Managing temporary workers: work identity, diversity and operational HR choices. *Human Resource Management Journal*, 15(1), 76–92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00141.x>
- Lambrecht, M. (2016). L'économie des plateformes collaboratives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2311(26), 5. <https://doi.org/10.3917/cris.2311.0005>
- Leighton P. Syrett M., Hecker R. and Holland P. (2007) *Out of the Shadows: Managing Self-employed, Agency and Outsourced Workers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999), The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*. 24(1), January, 31-48.
- McKeown, T., & Cochrane, R. (2017). Independent professionals and the potential for HRM innovation. *Personnel Review*, 46(7), 1414–1433. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0256>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, London, Sage.
- Stewart, A., & Stanford, J. (2017). Regulating work in the gig economy: What are the options? *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 420–437. <https://doi.org/10.1177/1035304617722461>
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resources management : a reappraisal, *Journal of Management Studies*, vol. 34, n°1, janvier.
- Van Steenkiste S. (2018), De Multi-jobber bestaat niet, zowel sterke als kwetsbare profielen, *Werk Focus* 10/2018, Steunpunt Werk & Economie http://www.steunpuntwerk.be/system/files/bijlagen/werk.focus_2018_10.pdf
- Younger, J., & Kearns, M. (2017). Building Trust Between Your Employees and Freelancers. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Younger, J., & Smallwood, N. (2016). *Agile Talent: How to Source and Manage Outside Experts*. Harvard Business School Press Books, 1.



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

Contactez:



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



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



Diane Hulsbosch
Director HR Consulting
diane.hulsbosch@securex.be
M +32 476 21 69 88



François Pichault
HEC Liège - LENTIC
f.pichault@uliege.be



Frédéric Naedenoen
HEC Liège - LENTIC
fnaedenoen@uliege.be



Louis Florin
HEC Liège - LENTIC
l.florin@uliege.be

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

www.securex.eu

www.securex.be/whitepapers

Vous désirez obtenir automatiquement des informations relatives aux white papers de Securex ?
Rendez-vous sur www.securex.be pour vous abonner à notre eZine.

Suivez-nous sur **Twitter** @Securex_BE et **LinkedIn** /securex.be

