

Débat Conseil économique et social de la Région Bruxelles-Capitale

“De impact van nieuwe arbeidsvormen op de sociale dialoog”

“L’impact des nouvelles formes d’emploi sur le dialogue social”





PROFESSORSHIP SECUREX - HEC LENTIC (2016-2020)  
“PROFESSORSHIP IN SUSTAINABLE FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS”

## DOELSTELLINGEN

- De **evolutie en het belang van het fenomeen** van new employment in België in kaart brengen
- De **initiatieven van de intermediairen op de arbeidsmarkt** inventariseren
- Analyseren van de **kwaliteit van deze initiatieven vanuit de invalshoek van medewerkers en organisaties**
- Analyseren van de **gevolgen van deze initiatieven op de HR-functie**

# SECUREX GROEP

## FEITEN & CIJFERS



Opgericht in  
1905



1.700  
medewerkers



30 Europese  
contactpunten

€ 276  
miljoen

Omzet

# SECUREX HR RESEARCH

- Barometers
- White papers
- Pers
- Boeken

- Academici
- Experten
- Data
- Consultants

- HR events
- Politiek
- Scholen
- Consultants
- Organisaties

## Trends

Using (big) Data we detect trends in the labour market that can help businesses and government take action.

01



02

**Research**  
We gather relevant information to assess what works in people management



03

## Evidence

We help your business to become more evidence-based.



04

**Products**  
We develop products that make the invisible visible.  
People Analytics

05

## Inspiration

We are happy to provide keynotes, papers, blog posts to inspire others.



- Leerstoel
- Partnerships
- HR Advisory Board
- Surveys

- Surveys
- Burn-out assessment tools
- Employability scan
- Strategic Workforce Formula

# AGENDA

1. DE CONTEXT VANDAAG
2. NEW EMPLOYMENT : WHY ?
3. RISK MANAGEMENT



# Werk en werken = Ander “spel” ...

## “VROEGER”

- Op één plaats
- Gestandaardiseerd
- Uniforme methodes
- Voorspelbare agenda's
- Stabiele werkomgeving
- Nadruk op volume, kwaliteit en kost
- Uitvoerend / repetitief
- Leiding : controle en sturing
- Binnen vooraf vastgelegde tijden

## “NU”

- Op afstand, diverse plaatsen, “off shore”
- Klant-specifieke oplossingen: maatwerk
- Verschillende benaderingen mogelijk
- Onvoorspelbare agenda's
- Volatiele werkomgeving (kennis/informatie)
- Nadruk op creativiteit en innovatie
- Projectwerk (tijdelijk)
- Leiding : coachend & ondersteunend
- Vervlechting werk/privé

# Werk en werken = Andere “behoefte”...

Individu	Organisatie
<ul style="list-style-type: none"><li>Inzet talent en capaciteiten</li><li>Combinatie “werken” en “leven”</li><li>Verlangen naar (meer) autonomie</li><li>Betrokkenheid/engagement</li><li>Behoefte aan erkenning</li><li>Inkomen optimaliseren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>(Loon)kostbeheersing</li><li>Wendbaarheid</li><li>Tijdelijke behoefte aan kennis/expertise</li><li><u>Resultaatgebonden</u> overeenkomsten</li><li>Opportunities tot co-creatie</li><li>Behoefte aan innovatie</li></ul>

# 02

## WHY “NEW EMPLOYMENT” ?



« Les formes atypiques d'emploi englobent notamment des contrats à durée déterminée et d'autres formes de travail temporaire, de travail intérimaire et d'autres arrangements contractuels multipartites, la relation de travail déguisée, le travail économiquement dépendant et le travail à temps partiel »

(Bureau International du Travail (2015). Conseil d'administration, 323<sup>e</sup> Session (Genève, 12–27 mars), Conclusions de la Réunion d'experts sur les formes atypiques d'emploi (Genève, OIT), p. 50, disponible sur

# Definitie van ingehuurd talent

Bron:  
The Flex Academy  
Marleen Deleu







Euronext Brussel: Bpost breekt verliesreeks af



NMBS-dochter Eurostation 5 miljoen in het rood



Ondanks boom sluit gros bouwbedrijven tijdens verlof



Constructiefout in kerncentrale Tihange 3



Euronext Brussel: Bpost breekt verliesreeks af

# België Europees koploper in openstaande vacatures

18 juni 2018 16:56



Nationale Bank sluit laatste Vlaams kantoor



OPINIE  
Open brief van uitgevers



BEL 20  
Brussel: Bpost klautert uit het dal

NIEUWS > NIEUWS > ARCHIEF

## Helft werkgevers krijgt vacatures amper ingevuld

29 augustus 2018 00:00



Twee op de drie werkgevers geven aan dat schaarste heerst op de Belgische arbeidsmarkt. Dat blijkt uit een onderzoek van Tempo-Team bij werkgevers en werknemers naar de kloof tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt. Het onderwijs sluit niet genoeg aan op de verwachtingen van de arbeidsmarkt om de kloof te dichten, besluit het onderzoek. Het aantal werkgevers dat schaarste op de arbeidsmarkt opmerkt, is in drie jaar verviervoudigd. De helft van de werkgevers krijgt vacatures amper ingevuld.



Single-issueacties zijn simplistisch



Arrest blaast taatstrijd in rand nieuw leven in



Vier op de vijf Belgische bedrijven niet voorbereid op brexit



Eerste hulp b

INTERVIEW

## 'Krapte op arbeidsmarkt wordt nog erger'

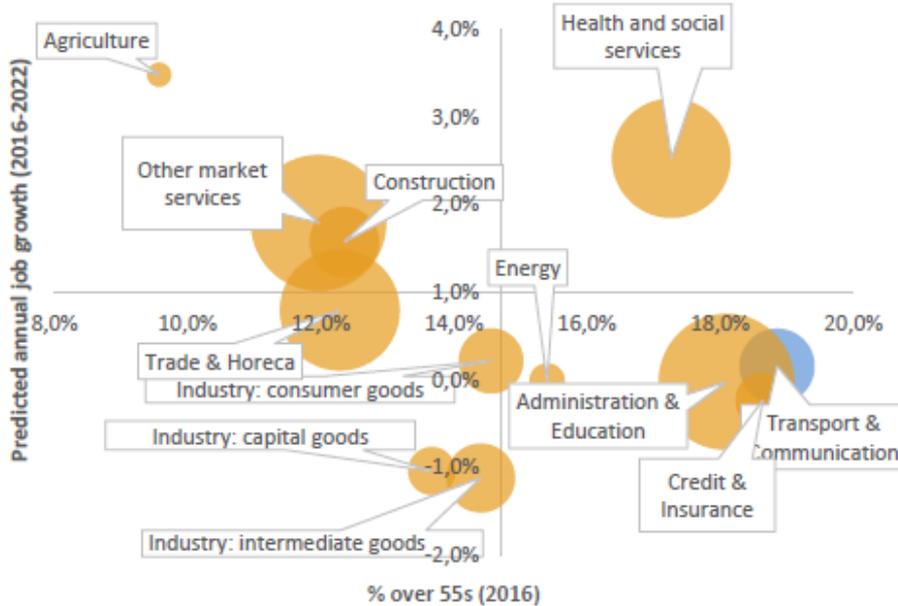
15 januari 2019 10:42



VdAB-topman Fons Leroy. ©Dieter Telemans



# JOB GROWTH AND REPLACEMENT DEMAND: BELGIUM



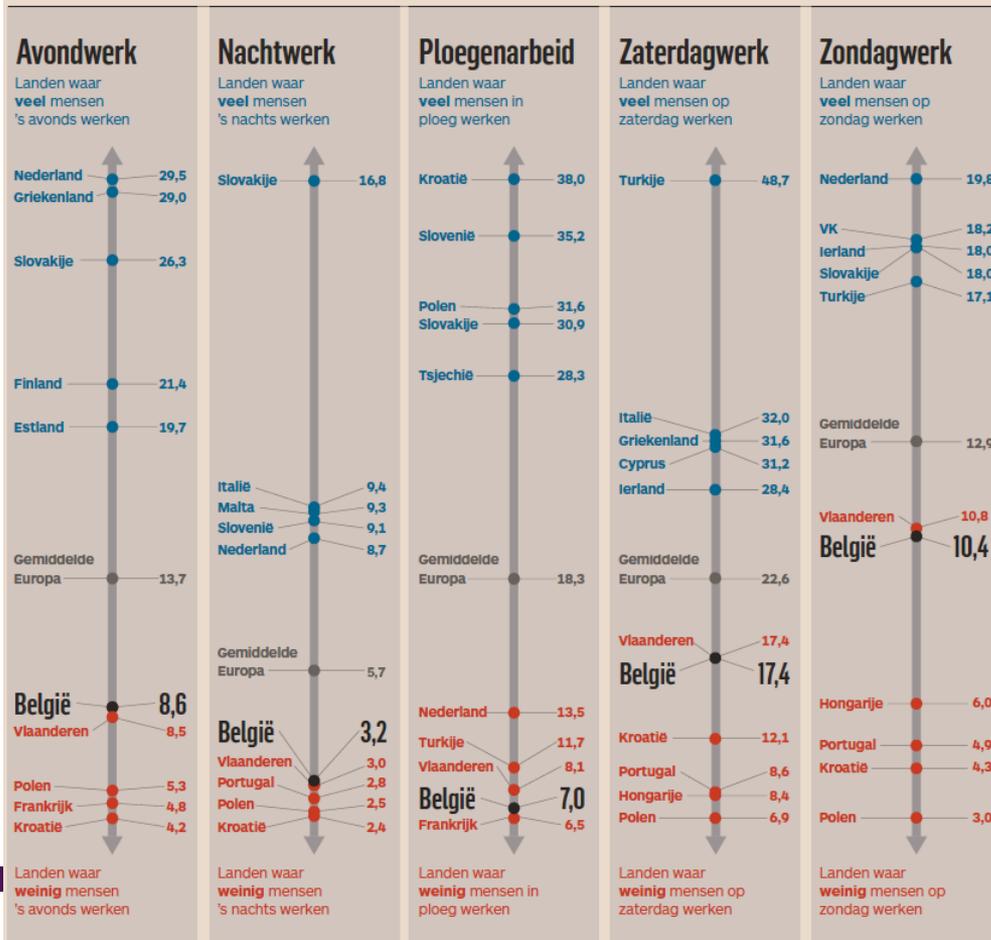
**Grafiek 15 - Aandeel van de arbeidsovereenkomsten voor onbepaalde duur in de totale werkgelegenheid voor loontrekkenden (in %, 2016)**



Bron: EC (EAK).

Verslag Hoge Raad van Werkgelegenheid , rapport 2017

BELGIË WERKT WEINIG MET FLEXIBELE ARBEIDSUREN (in procent van de werkende bevolking)



Bron: Steunpunt Werk

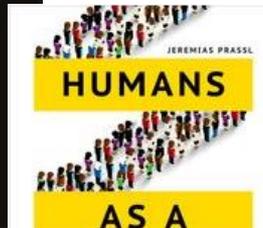
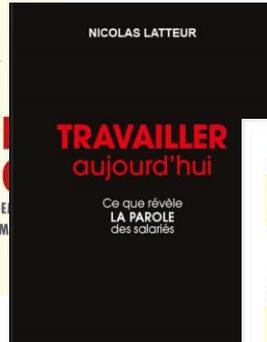
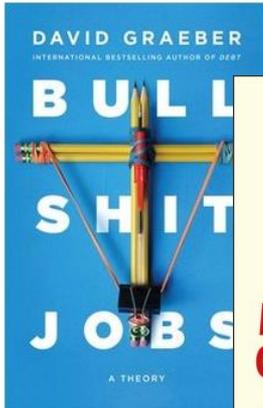
De Tijd, 01 2019

03

## RISK MANAGEMENT



## Individu



Sociale zekerheid ?

Afhankelijkheid ?

Inzetbaarheid ?

“Voice” ?

**Protection** for workers of non-standard statuses and the self-employed is urgently needed. Employers need to address potential discrimination against temporary and part-time workers in terms of job quality as part of their business strategy and be clear about career prospects and training opportunities during the recruitment of workers. Although they are popular, non-standard forms of work put workers at risk of having insufficient access to social protection, career opportunities and good-quality jobs in general.

## Let's connect ...



+032 478402932



Vandersijpf



Frank.vander.sijpe@securex.be

Blog [www.securexblog.be/inzetbaarheid](http://www.securexblog.be/inzetbaarheid)



1

- Voor white papers, zie [www.securex.be/whitepaper](http://www.securex.be/whitepaper)

# L'impact des nouvelles formes d'emploi sur le dialogue social

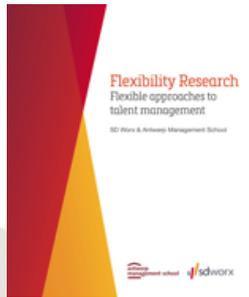
Frédéric Naedenoen

30/01/19

# Introduction

# Recours croissant aux travailleurs externes

- L'emploi salarié classique reste la norme MAIS...
  - Interim : + 6,2% 2017
  - I-Pros : + 26,3% 2008 – 2015
  - Concerne surtout les nouveaux travailleurs
  - Sous-traitance : +14% 2008-2016
- Flexibility Research Report :
  - 95% des entreprises utilisent des ressources externes (Stuer & al., 2018)



# Vers une gestion des talents

## – Evolution des rôles de ces travailleurs externes

- Pour des activités de plus en plus centrales
- Pour des fonctions habituellement gérées en interne

→ Environnement de l'entreprise de plus en plus hétérogène

Quels enjeux pour les  
employeurs?

# Un enjeu RH majeur...

...auquel les entreprises sont peu préparées!



- Etude DELOITTE 2017 sur le Workforce Ecosystem :
  - 65% considèrent le sujet important
  - 30% déclarent y être préparées

# Quelle considération pour les travailleurs externes?

2 options  
possibles

## LOW ROAD STRATEGY

- Vision opportuniste
  - Relation transactionnelle à court terme
  - But : atteindre les objectifs fixés
- Faible considération du SRH

## HIGH ROAD STRATEGY

- Vision partenariale
  - Relation sur du long terme
  - But : Favoriser l'engagement
- Forte considération du SRH
- Intégration
  - Formation
  - Etc.

**ATTENTION  
AUX RISQUES  
JURIDIQUES**

## BLENDED WORKFORCE

- Adapter la stratégie aux risques juridiques
- Développer une expertise juridique dépassant le seul droit du travail (Dong & Ibrahim, 2017; Stuer et al., 2018)
- Développer une vision intégrée des ressources disponibles
- Coordonner les intervenants internes (SRH, Procurement, Management, etc.)
- Assurer la coordination des équipes mixtes
- Contribuer à la création d'écosystèmes de développement des compétences au-delà du cadre de l'entreprise (Hall & Lansbury, 2006; Goldstein et al., 2012; Stam, 2015)

## LOW ROAD STRATEGY

- Gérer le manque d'engagement
- Gérer l'impact négatif sur les travailleurs internes (McKeown & Cochrane, 2017)
- Gérer les SLA

## HIGH ROAD STRATEGY

- Créer une dynamique partenariale avec les intermédiaires (Bonet et al., 2013)
- Créer des équivalents fonctionnels (Marsden, 2004)
- Apprendre à discuter avec les *quasi-unions* (Sullivan, 2010; Milkman, 2013)
- Prendre en compte les aspirations individuelles (Keuskamp et al., 2013)
- Créer les conditions favorisant le job crafting (Tims & Bakker, 2010; Van Jaarsveld & Liu, 2015)
- Garantir des flux de revenus réguliers (Miller, 2015)

# Quels enjeux pour les travailleurs?

- Résultats de l'enquête IWIRE-

# Méthodologie

- Enquête en ligne réalisée entre juin et septembre 2017
- Diffusée dans les 9 pays du projet
- En Belgique :
  - 2 versions du questionnaire (FR / NL)
  - Analyse réalisée sur base de 236 réponses exploitables

# Profil des répondants

- Proportion importante de travailleurs
  - « portés » par des structures tierces
  - Issus du secteurs artistique et de loisir
  - Effet « SMARTbe » dû à la méthode de diffusion de l'enquête
- 15% sont des *Moonlighters* (mix indépendant et salarié)

FIGURE 4 – CONTRACTS AND LEGAL STATUS

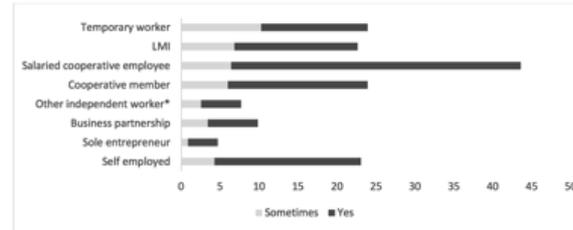


FIGURE 1 – MAIN ACTIVITIES

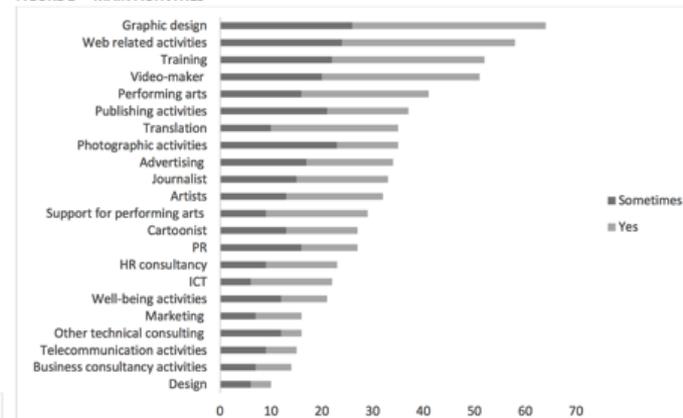
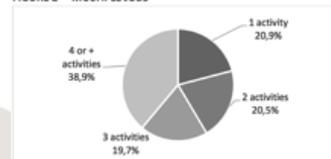


FIGURE 2 – MULTIPLE JOBS

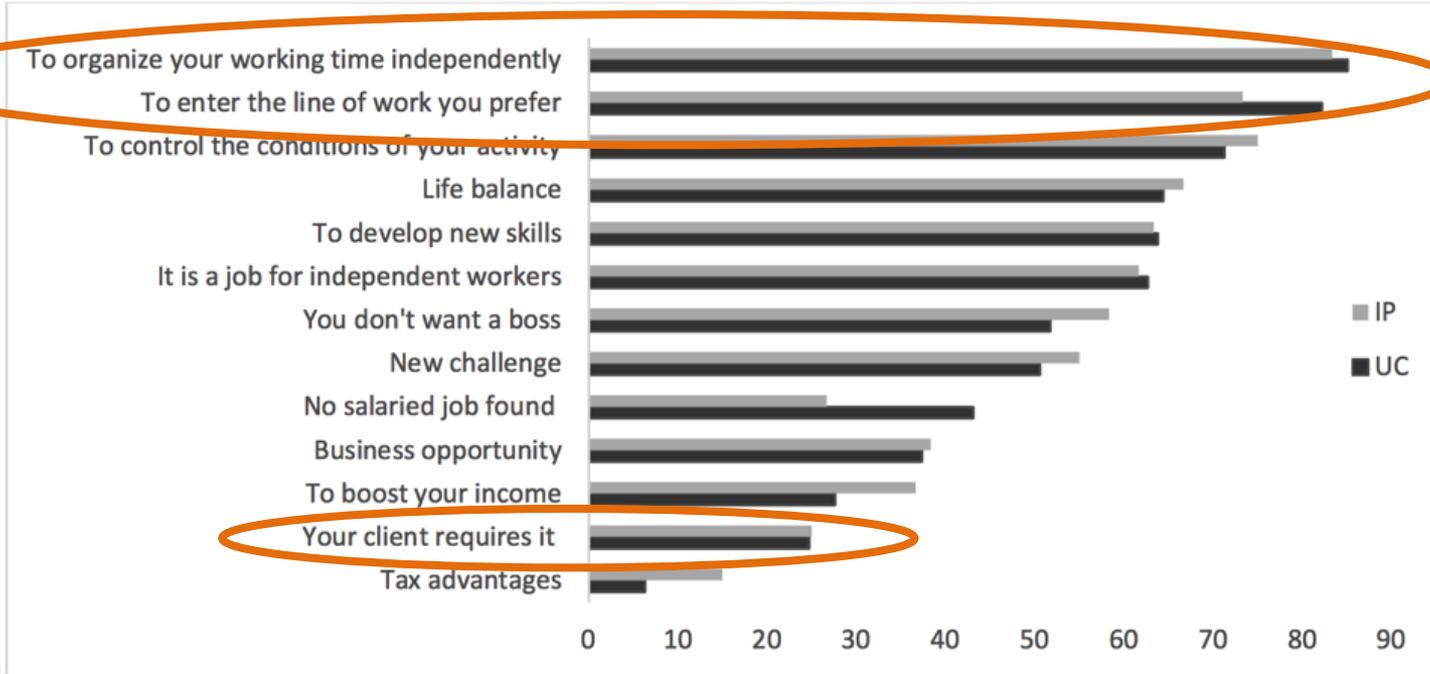


Source: ACTA, I-WIRE survey, analysis of Belgian data

Source: ACTA, I-WIRE survey, analysis of Belgian data

# Motivation

FIGURE 6 – MOTIVATIONS TO BE AN INDEPENDENT WORKER



Source: ACTA, I-WIRE survey, analysis of Belgian data

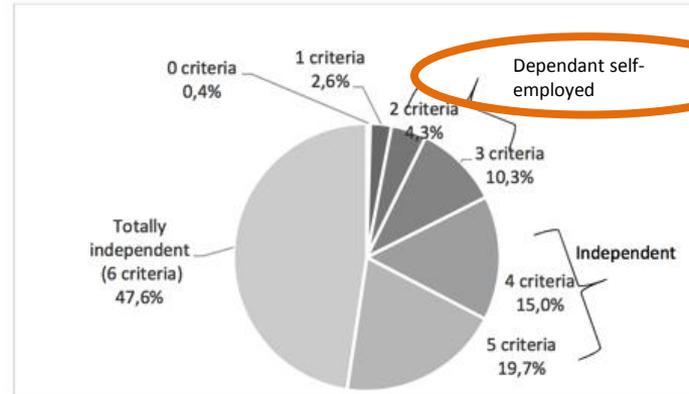
# Niveau d'indépendance

TABLE 3 - 6 CRITERIA OF INDEPENDENCE

		%
It is up to you to decide:	- Where to work	62.8
	- When to work	72.2
	- How to organize your work	90.2
	- Holidays	88.5
You don't use client's tools		83.3
More than 1 client		89.7

Source: ACTA, I-WIRE survey, analysis of Belgian data

FIGURE 7 - CRITERIA OF INDEPENDENCE- BOGUS SELF-EMPLOYED

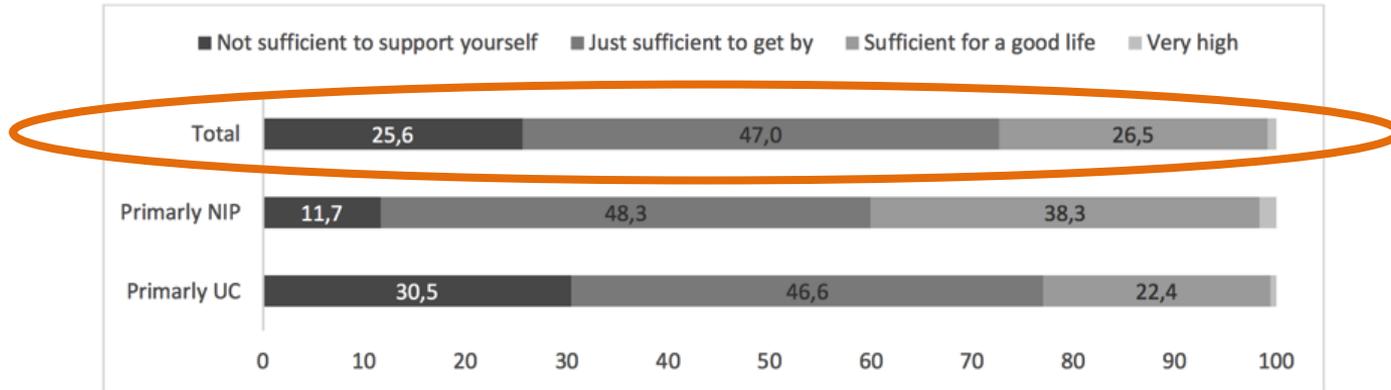


Source: ACTA, I-WIRE survey, analysis of Belgian data

## Profil des « indépendants dépendants »

- Jeunes
- Artistes
- Situation subie
- Secteur public
- Relation professionnelle de plus longue durée que la moyenne

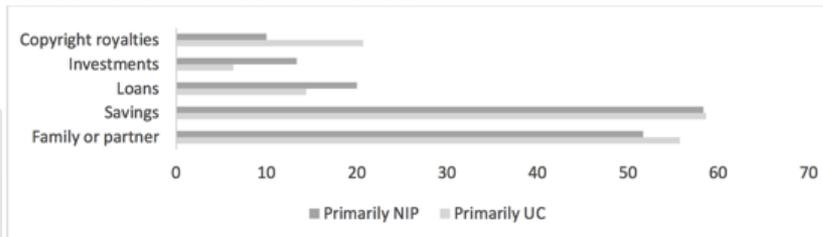
# Suffisance des revenus



Source: ACTA, I-WIRE survey, analysis of Belgian data

- 2 causes identifiées :
  - La discontinuité des revenus
  - Le faible niveau de rétribution

FIGURE 18 - OTHER WAYS TO SUPPORT YOURSELF



Source: ACTA, I-WIRE survey, analysis of Belgian data

# Quels enjeux pour le dialogue social?

# Evolution des représentations collectives (#1)

- Le dialogue social traditionnel s'avère peu adéquat pour les nouveaux travailleurs autonomes car :
  - Hétérogénéité du phénomène et éclatement des lieux de prestation
  - Réticence à coopérer dans un environnement hautement concurrentiel
  - Individualisation des relations contractuelles
  - Impact potentiel sur leur image, avec effets négatifs sur leurs opportunités commerciales
  - Cadre réglementaire européen sur les cartels

# Evolution des représentations collectives (#2)

- Différentes stratégies
  - Travailleurs :
    - Nouvelles structures adhoc (approche bottom-up)
    - Professions libérales = Associations professionnelles
    - Freelances dans médias, culture & Art = rejoignent organisations syndicales
    - Professionnels de l'économie de la connaissance = rejoignent quasi-syndicats ou IMT
  - Syndicats :
    - Inclusion
    - Exclusion
    - Création d'une structure adhoc (approche top-down)
  - Quasi-syndicats :
    - Inclusion dans un collectif hétérogène
  - Fédérations patronales :
    - Initiative UCM : suggère 5<sup>ème</sup> critère pour la qualification des relations de travail

# Typologie des actions collectives

- Initiatives centrées sur
  1. l'offre de services
  2. l'organisation d'actions de mobilisation et de lobbying
  3. l'organisation de négociations collectives
  4. la constitution de Communautés
  5. la constitution de coalitions

# Exemple : Coursiers vs Deliveroo

- 2014 : Des coursiers commencent à prester via SMart.be
- 2016 :
  - 400 coursiers utilisent SMart.be
  - SMart.be négocie des conditions minimales
  - Faillite de Take it Easy
- 2017 :
  - Echanges entre la SMart.be et la CSC sur le sort des coursiers
  - Deliveroo annonce la fin du partenariat
  - Développement du collectif des coursiers
- 2018 :
  - fin du partenariat Deliveroo – SMart.be
  - Décision de la commission administrative de règlement de la relation de travail
  - Le Ministre ordonne une enquête sociale

	Service	Organisation
SMart	X	X
CSC		X
Collectif des coursiers		X

ACCREDITED

ACCREDITED