



# Les nouvelles formes d'emploi et de travail en Belgique

Décembre 2018

Description et tendances

*Working paper #4* réalisé pour la **CSC** par la  
Chaire Travail-Université.

Laurent Wartel

*Ce working paper a été réalisé pour la CSC par la Chaire Travail-Université (UCL, CIRTES – Centre Interdisciplinaire de Recherche Travail, État et Société), dans le cadre du programme pluriannuel de mécénat de la Banque nationale de Belgique.*

Protection de la propriété intellectuelle : la Chaire Travail-Université utilise le système de licences et de partage des connaissances Creative Commons

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>



**Les nouvelles formes d'emploi et de travail en Belgique**, de Wartel Laurent,  
est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons BY-NC-SA : Attribution - Pas d'Utilisation  
Commerciale - Partage dans les mêmes conditions 4.0.  
Les autorisations au-delà du champ de cette licence peuvent être obtenues auprès de  
[patricia.vendramin@uclouvain.be](mailto:patricia.vendramin@uclouvain.be).

**CSC – FEC (Formation Éducation Culture)**

Chaussée de Haecht, 579, B-1030 Bruxelles

Contacts : [info@fecasbl.be](mailto:info@fecasbl.be)

**Chaire Travail-Université (UCL-CIRTES)**

c/o FOPES-UCL, Rue de la Lanterne Magique, 32, BP L2.04.01, B-1348 Louvain-la-Neuve

<https://uclouvain.be/fr/chercher/cirtes/chaire-travail-universite.html>

Contacts : Patricia Vendramin ([patricia.vendramin@uclouvain.be](mailto:patricia.vendramin@uclouvain.be)), Laurent Wartel  
([laurent.wartel@uclouvain.be](mailto:laurent.wartel@uclouvain.be))

## Table des matières

INTRODUCTION.....	3
<b>1. LE CADRE GÉNÉRAL .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LE PARTAGE DE SALARIÉ .....</b>	<b>7</b>
2.1 Définition et enjeux .....	7
2.2 Une réalité confinée et conjoncturelle.....	8
<b>3. LE PARTAGE DE POSTE.....</b>	<b>8</b>
3.1 Définition et enjeux .....	8
3.2 Non pertinent en Belgique .....	9
<b>4. L'ENCADREMENT INTÉRIMAIRE .....</b>	<b>10</b>
4.1 Définition et enjeux .....	10
4.2 Un secteur en croissance.....	11
a) Le manager de transition en intérim.....	11
b) Le portage salarial .....	12
c) Le manager de transition indépendant et en CDD .....	12
<b>5. LE TRAVAIL OCCASIONNEL.....</b>	<b>13</b>
5.1 Définition et enjeux .....	13
5.2 Un scénario ouvert .....	15
<b>6. LES NOMADES NUMÉRIQUES.....</b>	<b>16</b>
6.1 Définition et enjeux .....	16
6.2 Une réalité qui s'est installée.....	17
<b>7. LES CHÈQUES DE TRAVAIL ET DE SERVICE .....</b>	<b>17</b>
7.1 Définition et enjeux .....	17
7.2 La relative stabilité .....	18
<b>8. LE PORTEFEUILLE DE TRAVAIL.....</b>	<b>20</b>
8.1 Définition et enjeux .....	20
8.2 Une forte croissance dans certains secteurs.....	21
<b>9. LE CROWDWORKING.....</b>	<b>22</b>
9.1 Définition et enjeux .....	22
9.2 Un marché du travail limité mais risqué.....	23
<b>10. LE TRAVAIL INDÉPENDANT COLLABORATIF .....</b>	<b>24</b>

10.1 Définition et enjeux .....	24
10.2 Un intérêt croissant bien que limité .....	25
a) Le <i>Coworking</i> .....	25
b) Les coopératives et organisations-parapluie .....	28
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>30</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>32</b>

## INTRODUCTION

En 2015 la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) publiait un rapport sur les nouvelles formes de travail et d'emploi en Europe. Selon Eurofound, le contexte économique et social de ces dernières années a fait émerger de plus en plus de nouvelles formes de relations professionnelles. Le rapport pointe notamment la flexibilité grandissante qui a profondément transformé la relation traditionnelle *one-to-one* entre l'employeur et le travailleur. Dans une volonté d'améliorer la compréhension de la situation, Eurofound a développé une nomenclature reprenant les neuf catégories de travail et d'emploi émergentes en Europe :

- le partage de salarié,
- le partage de poste,
- l'encadrement intérimaire,
- le travail occasionnel,
- les nomades numériques,
- les chèques de travail,
- le portefeuille de travail,
- le *crowdworking*,
- le travail indépendant collaboratif.

En plus d'identifier ces nouvelles formes d'emploi, le rapport propose d'en mesurer les aspects positifs et les risques pour les conditions de travail et le marché de l'emploi dans l'Union européenne. Développant une approche neutre sur le plan des relations sociales, Eurofound propose également un descriptif du profil-type de travailleur pour chaque nouvelle forme d'emploi.

L'objectif de ce *working paper* est de proposer un document de synthèse de ce rapport d'Eurofound ainsi qu'une analyse complémentaire centrée sur la Belgique. Après une brève mise en contexte, chaque section de ce document propose un résumé des neuf nouvelles formes d'emploi et de travail sous forme de neuf « cartes d'identité ». Celles-ci visent à synthétiser, de la façon la plus fidèle possible, le rapport initial. Pour cette raison, elles contiennent peu de commentaires complémentaires. Ceux-ci sont introduits dans les sous-sections consacrées aux spécificités et tendances belges. En plus d'éclairer le cadre actuel, l'objectif est de proposer, pour la Belgique, une estimation quantitative de chaque forme d'emploi <sup>1</sup>.

## 1. LE CADRE GÉNÉRAL

Selon Eurofound (2018), les deux dernières décennies n'ont pas tant été marquées par une augmentation massive d'emplois non standard, mais plutôt par une diversification de leurs formes. Les emplois non standard désignent les relations de travail qui sortent du cadre classique du temps plein, conclu pour une période indéterminée et rémunéré sur cette base <sup>2</sup>.

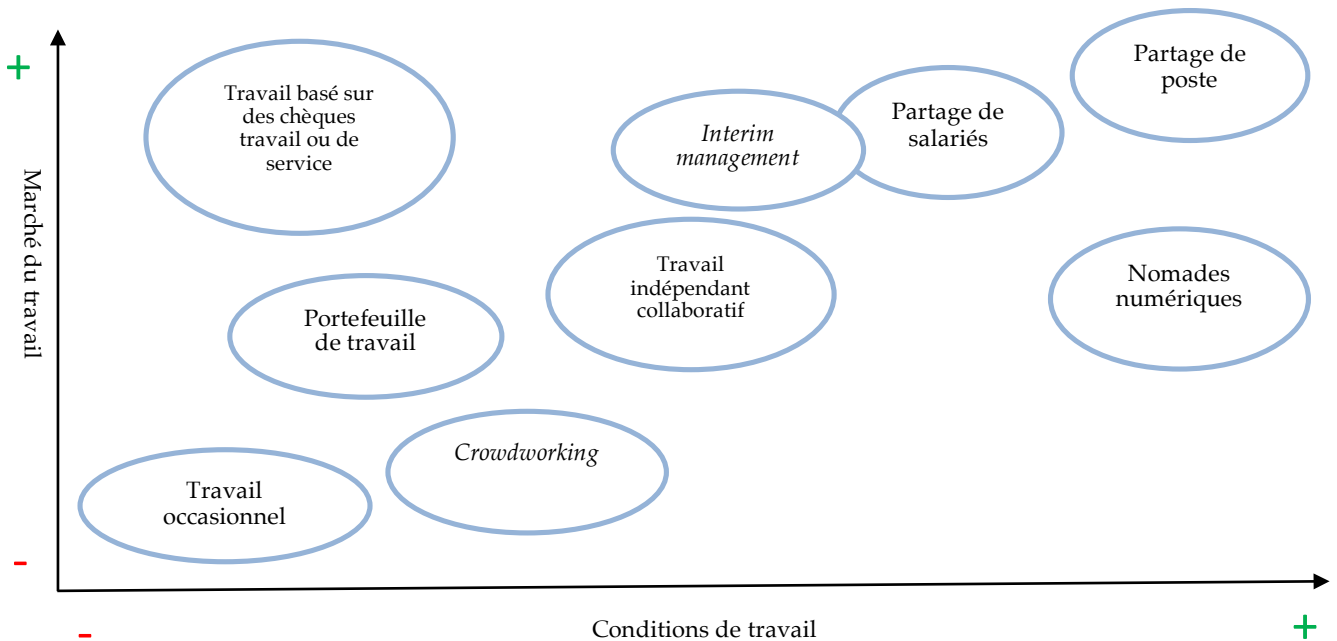
---

<sup>1</sup> Nos principales données proviennent soit des fédérations de travailleurs et / ou d'employeurs, soit des données Eurofound elles même.

<sup>2</sup> D'autres facteurs, tel que la mise à disposition d'un espace de travail par l'employeurs, sont intégrés dans la conception d'Eurofound sur l'emploi standard.

Le contrat à durée déterminée, les temps partiels ou l'intérim sont des formes bien connues de travail non standard. Eurofound (figure 1) propose un portrait des nouvelles formes d'emploi organisé autour de deux axes. Un axe « marché du travail », qui désigne le lien distant ou fort avec le marché du travail, et un axe « conditions de travail », allant des moins intéressantes aux plus intéressantes pour le travailleur.

Figure 1 : les nouvelles formes d'emploi selon les conditions de travail qu'elles proposent et l'inclusion durable dans le marché du travail qu'elles permettent



Source : Eurofound, 2015

Le contexte européen est caractérisé par un développement de formes différentes d'emploi non standard qui induisent davantage d'hétérogénéité dans les relations professionnelles. Concrètement, le rapport constate le développement de ces nouvelles formes d'emploi et s'intéresse à leur diffusion variable dans les pays de l'Union Européenne. En effet, Eurofound montre que, par exemple, les contrats de travail « zéro-heure » (ou à la demande) sont très populaires dans certains pays (dont le Royaume-Uni) et inexistant dans d'autres. Le tableau 1 propose une vue d'ensemble de la distribution des nouvelles formes d'emploi et de travail par pays. On y constate des variations très importantes entre pays, bien que le rapport n'apporte pas de facteurs explicatifs.

Cependant, comme précisé dans cette analyse, il est nécessaire de prendre du recul par rapport à cette vue générale. En effet, on observe des écarts entre l'état des lieux proposé par Eurofound et la réalité de chaque pays. Par exemple, il est surprenant que le Luxembourg, l'Italie ou le Royaume-Uni ne connaissent pas le phénomène des « nomades numériques » lorsque l'on sait que ce terme renvoie notamment au télétravail ou aux *freelances* actifs dans les TIC. Cet écart avec les réalités nationales s'observe également en Belgique. Le rapport d'Eurofound présente, par exemple, ce pays comme étant à la pointe du « partage d'employé ». Cependant, comme le montre ce *working paper*, le succès de ce dispositif en Belgique a été principalement conjoncturel et ne s'est pas confirmé par la suite.

Un second élément à prendre en considération est la dimension réellement neuve de ces nouvelles formes d'emploi et / ou de travail. Cela signifie qu'en fonction des cas, il peut s'agir principalement d'un nouveau cadrage juridique, de nouvelles façons de travailler ou des deux en même temps. Par exemple, le système des titres-services n'est pas à proprement parlé une nouvelle façon de travailler alors que, a contrario, le nomadisme numérique est davantage une nouvelle façon d'organiser le travail. Enfin, un concept comme le *crowdworking* renvoie lui à la fois à une forme particulière d'emploi et de travail.

Bien que le rapport pointe la faible évolution du nombre de travailleurs occupés dans un emploi non standard durant la période 2006-2016, ce bilan masque de fortes disparités. Par exemple, l'évolution moyenne du nombre de travailleurs indépendants dans les pays d'Europe a été de 3,3 % sur cette période (Eurofound, 2018). Cependant, avec un écart-type de 23%, on constate des variations importantes entre trois groupes de pays : ceux qui ont connu une forte croissance (Benelux, Royaume-Uni, France, Malte, Slovaquie ou République tchèque), ceux où les chiffres sont stables (Pays nordiques, Allemagne, Irlande, Autriche, Espagne) et enfin ceux qui ont connu une forte baisse (Croatie, Italie, Portugal, Lituanie, Grèce). En outre, en considérant les valeurs absolues on constate, par exemple, que l'Italie a connu une diminution de 11,5%, soit 450000 travailleurs indépendants. Or, mis en perspective, cela est équivalent l'ensemble des indépendants solos de Belgique (Valenduc, 2017). Les causes de ces fortes variations ne sont pas expliquées dans le rapport : s'agit-il d'un effet mécanique lié à la conjoncture économique du pays ? Ou peut-être à la requalification juridique de travailleurs ? Concernant plus précisément la Belgique, le rapport se base sur les données de l'enquête sur les forces de travail pour estimer à 76900 le nombre de nouveaux indépendants sur cette période 2006-2016. Cependant, comme le rappelle Valenduc (2017), cette enquête inclut à la fois les professions libérales (avocats, médecins généralistes, etc.) et les artisans, les commerçants ou les chauffeurs indépendants, bref des situations d'emploi et de travail très différentes.

Enfin, à la suite de ce que Paugam (2000) avait déjà pu montrer, Eurofound rappelle également que si les emplois atypiques sont plus souvent exercés par certaines catégories (jeunes, femmes et personnes peu qualifiées), les nouvelles formes d'emploi et de travail concernent des publics plus diversifiés. Pour cette raison, les cartes d'identités qui suivent s'attachent également à identifier les profils types de travailleurs pour chaque forme d'emploi.

Tableau 1 : distribution des nouvelles formes d'emploi et de travail dans l'Union Européenne, 2015

	Partage de salarié	Partage de poste	Encadrement intérimaire	Travail occasionnel	Nomades numériques	Chèques de travail et de service	Portefeuille de travail	Crowdworking	Travail indépendant collaboratif	Total
Allemagne	*				*			*	*	4
Autriche	*					*			*	3
Belgique	*			*	*	*		*	*	6
Bulgarie	*									1
Chypre					*		*		*	3
Croatie				*						1
Danemark					*		*	*		3
Espagne					*			*	*	3
Finlande	*				*					2
France	*		*	*	*	*			*	6
Grèce	*		*		*	*	*	*	*	7
Hongrie	*	*	*	*	*		*		*	7
Irlande		*		*						2
Italie		*		*		*	*	*	*	6
Lettonie			*		*		*	*		4
Lituanie					*	*	*	*	*	5
Luxembourg	*									1
Norvège			*		*		*			3
Pays-Bas				*	*		*		*	4
Pologne		*								1
Portugal					*					1
République tchèque	*	*	*					*		4
Roumanie				*						1
Royaume-Uni		*	*	*			*	*		5
Slovaquie		*		*						2
Slovénie		*		*	*					3
Suède				*	*				*	3

Source : Eurofound 2015, pas de données pour l'Estonie et Malte



## 2. LE PARTAGE DE SALARIÉ

### 2.1 Définition et enjeux

Le partage de salarié (*employee sharing*) désigne la situation où un travailleur est salarié par un groupe d'employeurs afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre de plusieurs entreprises. Il s'agit dès lors d'une sorte de consortium qui se partage, sur base rotative, un travailleur entre les organisations partenaires. Cette situation concerne plutôt des sociétés de petites et moyennes tailles. Ces entreprises se montrent généralement solidaires et mutualistes. Ainsi, si le travailleur rencontre des difficultés avec l'un des employeurs, il est régulier qu'il ait des problèmes avec l'ensemble du consortium. Pour que le modèle soit soutenable, Eurofound préconise :

- Un cadre juridique clair et précis, spécifique pour cette forme d'emploi.
- La création d'une coupole au-dessus des employeurs qui soit familière avec la législation et qui ait une expertise du modèle. Cela permet de distinguer un interlocuteur unique pour le travailleur. Dans le cas contraire, la conséquence est un environnement plus opaque que dans une relation standard.
- Un management et une gestion de carrière partagés et cohérents.
- De la confiance mutuelle et de l'autonomie pour le travailleur.

**Travailleur**      NC  
**type**

**Implications sur les conditions de travail**      **Positives** : il s'agit généralement de contrat à durée indéterminée (CDI) à temps plein. Cela offre une alternative à la création de plusieurs jobs instables qui servent à combler une multitude de faibles demandes. Le partage de salarié permet le développement de compétences particulières. L'expérience de travail est plus variée. La mobilité fonctionnelle est également forte.

**Risques** : intégration dans l'entreprise moins facile, moins bonne qualité de l'information, relations plus pauvres avec les collègues et le management. Cela peut avoir pour conséquences un isolement important, une évolution de carrière limitée et être une source supplémentaire de stress.

**Implications sur le marché du travail**      Cette formule permet aux entreprises de bénéficier d'un travailleur qu'elles n'auraient pas pu embaucher ou à un prix trop élevé. L'avantage est particulièrement important pour les PME. En outre, le travailleur crée des ponts entre les entreprises, ce qui peut améliorer leur synergie.

Dans une région spécifique, cela contribue à améliorer et stabiliser le marché du travail en créant un temps plein plutôt que plusieurs temps partiels. Dans le même ordre d'idées, le partage crée de nouveaux emplois plutôt que d'intensifier le rythme de travail des personnes déjà en place.

Le rapport nous apprend également que le modèle produit un contrôle social entre les employeurs sur les conditions d'emploi et de travail. Ces dernières tendent à s'améliorer dans la région, personne ne voulant passer pour le « mauvais » employeur. Enfin, de manière générale la région apparaît plus attractive pour les travailleurs avec un haut niveau de compétences. Il existe même des cas de concurrence entre les entreprises pour attirer définitivement le travailleur.

## 2.2 Un réalité confinée et conjoncturelle

En Belgique le terme de « groupement d'employeurs » (GE) est utilisé pour désigner le phénomène du partage de salarié. Concrètement, un GE consiste en une structure juridique commune aux employeurs qui engagent les travailleurs. Ces derniers sont ensuite répartis entre les différents partenaires. Le contrat négocié peut être un CDI ou un CDD. Au même titre que le travail intérimaire, ce modèle peut déroger à l'interdiction générale de mise à disposition des travailleurs. Pour autant, les dispositifs ne sont pas concurrents dans la mesure où le GE répond à un besoin prévisible et récurrent de main-d'œuvre, alors que l'intérim propose un service de travail ponctuel et imprévisible (Naedenoen et Pichault, 2017).

Si les groupements d'employeurs sont apparus relativement récemment en Belgique, le modèle provient de France où près de 40000 travailleurs sont concernés. En Belgique, les GE connaissent une popularité plus modeste puisque selon Frédéric Naedenoen <sup>3</sup>, le phénomène ne concerne actuellement qu'une centaine de travailleurs et une vingtaine de structures recensées (Meuray, 2017). Bien que le modèle reste donc marginal, les groupements d'employeurs connaissent des regains d'intérêt lorsqu'un plan social est déployé dans une région. Par exemple, pendant la période de restructuration de Arcelor Liège, le groupement « UDIL » comptait à lui seul plus de 200 salariés (Naedenoen, 2016).

## 3. LE PARTAGE DE POSTE

### 3.1 Définition et enjeux

Le partage de poste (*job sharing*) consiste à remplir une fonction au sein d'une entreprise par l'embauche de plusieurs travailleurs différents. Il s'agit alors d'une rotation entre des travailleurs sur un même poste. Généralement l'objectif est de remplir un temps plein avec différents temps partiels. Il peut donc s'agir de salariés désirant ou subissant la situation.

En fonction des pays d'Europe, la législation et les CCT régulent ou non le partage de poste. Néanmoins, la tendance est souvent un cadre épuré et, généralement, c'est aux travailleurs et à l'employeur de s'arranger selon le principe de subsidiarité. Les points essentiels concernent :

- le type de contrat,
- le nombre d'heures,

---

<sup>3</sup> Interviewé par nous, Frédéric Naedenoen est chercheur à HEC Liège et expert de ce type de structure.

- l'organisation du travail.

Évidemment, le job sharing n'est pas adapté à toutes les fonctions. Il doit s'agir de tâches divisibles tant en termes de temps que de compétences requises. Dès lors, une position qui demande, par exemple, un réseau important ou des relations humaines fortes n'est pas facilement partageable. L'organisation entre les travailleurs est aussi l'une des clés de succès de ce type d'arrangement.

**Travailleur type** Un profil plutôt féminin, avec une famille à charge.

**Implications sur les conditions de travail** **Positives** : principalement la flexibilité dans son acceptation positive. De plus, pour les profils aux marges ou exclus de l'emploi, cela est perçu comme une amélioration de leur condition. Selon les statistiques, l'accès aux formations est équivalent à celui des salariés traditionnels. Le rapport met également en avant le développement des compétences qu'implique le roulement (notamment dans la gestion organisationnelle).

**Risques** : ne pas profiter des avantages qu'offre un temps plein classique (alors même que le poste lui est occupé à plein-temps).

Des conflits potentiels entre travailleurs peuvent naître et être exacerbés par ce type de relation. Une forme de mal-être peut aussi apparaître chez un travailleur qui n'arrive pas à répondre aux exigences et qui – mécaniquement – entraîne les autres dans cette voie. Cette situation peut devenir source de burnout. L'un des défis est aussi d'identifier la responsabilité précise de chacun en termes de suivi de production, de qualité, de respect des délais, etc. En outre, si le partage est mal mis en place, les cadences de travail peuvent être augmentées, ainsi que le stress, les heures supplémentaires, etc. Enfin, en cas de maladie d'un des membres de l'équipe, des mécanismes d'heures supplémentaires subies ou d'augmentation de la cadence peuvent être mis en place.

**Implications sur le marché du travail** Selon le rapport Eurofound, les enjeux concernent plus la rétention des emplois que la création de nouveaux postes. Par exemple, le partage peut augmenter les chances d'accès et de maintien à l'emploi de groupes désavantagés. Pour l'employeur, c'est aussi un gain en termes d'outils de travail : il est nécessaire de n'avoir qu'un seul poste de travail, un ordinateur, etc. Le modèle est également considéré comme intéressant pour la transmission des compétences entre les générations de travailleurs.

### 3.2 Non pertinent en Belgique

Si le partage de poste s'est imposé dans des pays comme la France ou la Suisse, aucune information allant en ce sens n'est disponible pour la Belgique.

## 4. L'ENCADREMENT INTÉRIMAIRE

### 4.1 Définition et enjeux

L'encadrement intérimaire (*interim management*) se réfère aux situations où un expert est recruté pour une période nettement définie par un employeur. La dimension provisoire est due au fait que le travailleur cadre est embauché pour la réalisation d'une tâche spécifique, nécessitant des compétences rares, immédiatement disponibles et non-structurelles pour l'entreprise. Parfois, il s'agit de besoins techniques exceptionnels, à d'autres moments il sera question d'agir dans l'urgence pour relever une situation délicate.

Plusieurs statuts sont possibles : employé interne (avec un CDD), *freelance* ou avec un tiers impliqué (société de portage, consultance). Ces différents statuts impliquent des cadres juridiques propres, mais le besoin de flexibilité de l'entreprise est toujours une dimension importante.

**Travailleur type** Le profil type est un homme qui combine à la fois un haut niveau de compétence, une expérience importante et une grande flexibilité. Les *interim managers* doivent rapidement pouvoir encadrer des travailleurs et s'adapter à une structure. Pour ces raisons, la tranche d'âges de 40 à 50 ans est la plus représentée.

**Implications sur les conditions de travail** **Positives** : la fonction est souvent décrite comme exaltante. Le salaire est élevé car il rémunère à la fois le niveau d'expertise et le risque supplémentaire encouru par la nature temporaire de la relation de travail. Ces travailleurs peuvent généralement prendre des décisions de manière simplifiée. Ils sont également plus libres en termes d'horaire et de lieu de travail.

**Risques** : l'intégration doit rapidement se faire, au risque pour le travailleur d'être isolé. L'exaltation signifie aussi un plus grand risque de stress. La pression de la performance immédiate est très forte. Parfois, il est nécessaire de se donner corps et âme à la fonction.

**Compléments** : ces travailleurs sont entièrement responsables de leur carrière. Malgré qu'ils n'aient pas vraiment accès à des formations, le contenu du travail en lui-même est extrêmement formatif.

**Implications sur le marché du travail** Ce type de relation étant très spécifique, le modèle reste stable mais peu répandu. Ce sont plutôt des grandes entreprises ou des PME en crise qui font appel aux cadres intérimaires.

La présence d'un cadre intérimaire a souvent une influence positive sur un département ou une organisation. Elle permet de donner un nouveau souffle, y compris à l'emploi. La présence d'un manager intérimaire est parfois aussi le symptôme d'un département RH qui a échoué à faire fructifier de manière prévisionnelle les compétences nécessaires. Les

personnes exerçant ce métier déclarent généralement ne pas souhaiter faire autre chose car cela correspond à leurs attentes.

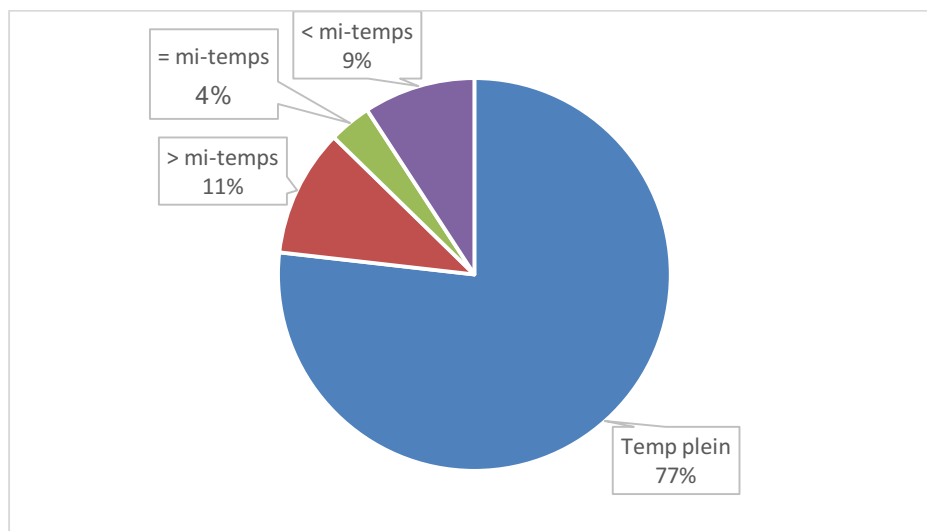
## 4.2 Un secteur en croissance

Nous avons identifié quatre formes de relation qui peuvent, en Belgique, s'apparenter à de l'encadrement intérimaire : le manager prestant pour une agence d'intérim, le portage (via une société de consultance), le contrat interne CDD et le travailleur *freelance*.

### a) Le manager de transition en intérim

En Belgique, le secteur de l'intérim est encadré de manière précise par la « Fédération des prestataires de services RH » (Federgon). De ce fait, le nombre de managers de transition travaillant sous statut d'intérimaire est bien documenté. En 2017, 768 postes étaient, en moyenne, occupés par des managers intérimaires <sup>4</sup>. Les activités sont principalement circonscrites dans les secteurs de la finance et du droit (60%), des ressources humaines (14%) et de la logistique (11%). Viennent ensuite les fonctions commerciales, IT et le management avec 4% chacun.

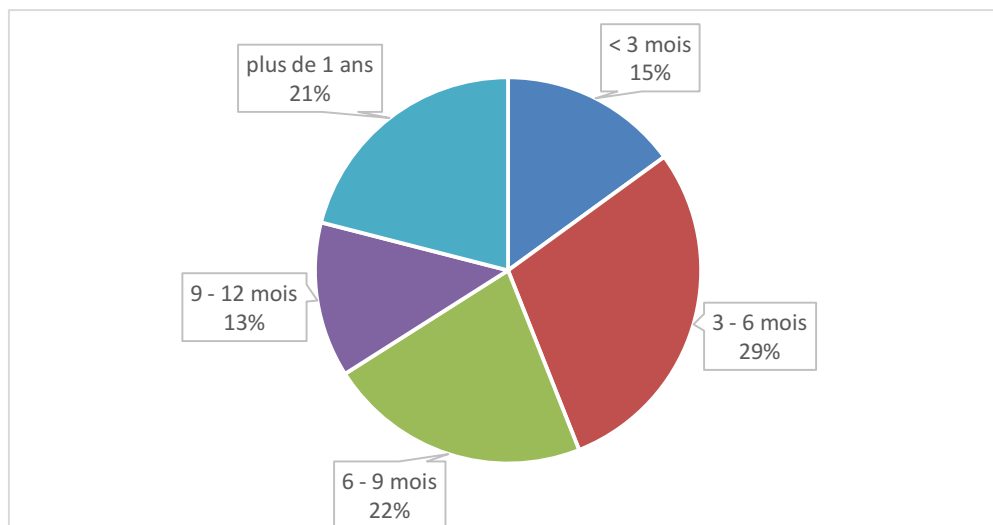
Figure 2 : répartition des *interim managers* par régime de temps de travail



Source : Federgon

---

<sup>4</sup> Auxquels il est possible d'ajouter 345 personnes en attente d'une mission. Cependant, il faut rester prudent dans la mesure où ces travailleurs en attente peuvent très bien être en CDD ailleurs, ou travailler en tant qu'indépendants.

Figure 3 : répartition des *interim managers* par durée des missions

Source : Federgon

### b) Le portage salarial

Le portage salarial consiste en l'exercice d'une fonction de management temporaire via une société de consultance (détachement de mission). Concrètement, il s'agit de travailleurs ayant une relation salariale avec une société spécialisée dans la recherche de missions chez des organisations clientes. Les leaders du marché sont des sociétés telles que Deloitte, EY ou encore Accenture.

Selon les chiffres du Cefora (2014)<sup>5</sup>, le secteur représente environ 31000 travailleurs. Tous ne sont cependant pas des consultants et, parmi eux, tous n'ont évidemment pas des fonctions d'encadrement. Au contraire, il s'agit régulièrement de profils techniques (développeurs, ingénieurs, etc.) intégrés dans les équipes déjà en place chez les clients<sup>6</sup>. Malheureusement, aucune estimation précise n'est mise à disposition par le secteur.

Une autre façon d'évaluer le taux de consultants managers est de se référer à la tendance observée en France. Le nombre d'*interim managers* travaillant par société de portage serait de 92% contre 8% par agences d'intérim (Burtin, 2015). Bien qu'il soit loin d'être acquis que ce rapport soit équivalent en Belgique, par une simple transposition, cela signifie que si 768 intérimaires correspondent à 8% de la masse de travailleurs, alors 8832 unités représentent 92% de managers en portage.

### c) Le manager de transition indépendant et en CDD

Il est également difficile d'évaluer le nombre de managers de transition indépendants car ces derniers ne relèvent d'aucun statut légal spécifique. Or les statistiques officielles belges (Statbel) ne rendent compte des indépendants que selon leurs secteurs d'activité. L'Unizo avait mené une enquête en 2015 et évalue le nombre de *freelances* à 132000 uniquement pour la

<sup>5</sup> Le Cefora est le centre de formation de la Commission Paritaire Auxiliaire pour Employés (CP 200).

<sup>6</sup> Pour l'entreprise cliente, l'un des objectifs de la pratique est de flexibiliser le travail en s'engageant via une relation commerciale plutôt qu'une relation de travail.

Flandre (CES, 2015). Cependant, cette donnée n'apparaît pas plausible ici et représente un ensemble d'autres activités que l'encadrement indépendant.

Selon un sondage réalisé par le secteur européen des managers intérimaires, 27% des managers temporaires en Belgique interrogés ont trouvé leur poste d'encadrement via une agence d'intérim et 63% eux-mêmes (EO, 2015). Pour ce second groupe, le sondage ne distingue cependant pas les CDD et les contrats *freelances*<sup>7</sup>. En appliquant ces pourcentages à la base de données de Federgon<sup>8</sup>, les managers trouvant eux-mêmes leur mission correspondraient alors à 1792 travailleurs.

Avec ces données, nous pouvons estimer l'ensemble de l'encadrement intérimaire à 11392 personnes réparties comme suit :

- 768 intérim managers en position<sup>9</sup>,
- 1792 *freelances* et CDD,
- 8832 consultants de haut niveau.

Il convient de poser deux limites à cette estimation : d'une part nous ne pouvons affirmer que la définition du management intérimaire est la même entre les deux études mobilisées et d'autre part, ces études comparent des données belges et françaises. Ces deux aspects appellent donc à la prudence.

## 5. LE TRAVAIL OCCASIONNEL

### 5.1 Définition et enjeux

Le travail occasionnel (*casual work*) fait référence aux contrats de travail n'obligeant pas l'entreprise à fournir régulièrement de l'emploi aux travailleurs, mais il s'agit de les appeler à la demande. Deux formes de travaux occasionnels existent :

- Le travail intermittent concerne un travail précis mais dont la durée et le temps de travail ne sont pas clairement défini (par exemple le travail saisonnier).
- Le travail sur demande désigne un arrangement où le travailleur a une relation permanente avec un employeur mais n'est pas toujours au travail. Il existe alors parfois un minimum et un maximum d'heures par semaine.

Sous certains aspects, les plateformes numériques de travail (Uber, Deliveroo, etc.) proposent du travail sur demande. En effet, ces entreprises rémunèrent à la tâche et ne fournissent aucune garantie de travail au-delà d'une course.

---

<sup>7</sup> Contrairement à Eurofound, Executives Online ne considère pas les sociétés de portage comme de l'encadrement intérimaire.

<sup>8</sup> Bien que nous comparions des données belges, le fait qu'elles soient produites dans deux cadres méthodologiques différents impose la prudence.

<sup>9</sup> Nous considérons dans notre calcul que les 345 travailleurs en attente d'une mission d'intérim sont – au moins partiellement – déjà repris dans les autres formes d'encadrement temporaire.

<b>Travailleur type</b>	Profil plutôt jeune. Soit des étudiants, soit des femmes avec un plus faible niveau d'éducation.
<b>Implications sur les conditions de travail</b>	<p><b>Positives</b> : flexibilité (lorsqu'elle n'est pas subie).</p> <p><b>Risques</b> : la principale difficulté réside dans la combinaison d'un haut niveau de flexibilité et d'un faible niveau de sécurité. La représentation syndicale est généralement faible. De plus, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est moins bon que pour la moyenne des travailleurs. Les travailleurs occasionnels profitent moins des formations et ont plus de difficultés à faire respecter leurs droits. L'emploi occasionnel est aussi un handicap lorsqu'il s'agit de développer la maîtrise approfondie d'un métier. Des études montrent que ces travailleurs rencontrent moins de satisfaction dans leur travail. En outre, ils sont plus sujets aux problèmes de santé et de bien-être. Le rapport pointe également les cadences intensives, notamment lorsque le travailleur occasionnel est là pour combler un pic d'activités.</p> <p><b>Compléments</b> : selon le rapport, ces salariés sont souvent mieux payés au prorata de leur temps de travail. Cela vient du fait que dans différents pays d'Europe, ils ne dépassent pas les seuils de taxation puisque travaillant peu d'heures. Cette situation peut donner l'illusion dans l'entreprise que les travailleurs occasionnels sont « mieux payés » que leurs collègues travaillant à temps plein.</p>
<b>Implications sur le marché du travail</b>	<p>Le rapport confirme que la situation n'est pas homogène en Europe. Néanmoins, le phénomène prend indéniablement de l'ampleur. La logique qui sous-tend ce type de contrat est de pouvoir rapidement assigner une personne à une tâche – lors d'un pic d'activités par exemple. Dans la pratique néanmoins, il s'agit pour l'employeur de construire un « pool » de candidats afin d'être certain d'avoir une main-d'œuvre disponible.</p> <p>Selon le rapport Eurofound, le principal avantage réside dans l'accès au marché de l'emploi pour des personnes qui en sont éloignées. Cependant, les syndicats estiment que ce type d'emploi est plus souvent subi que choisi. D'ailleurs, si le droit de refuser un appel est généralement garanti, dans les faits des refus répétés entraînent souvent une mise à l'écart de la part des employeurs. Enfin, il n'est pas démontré que ce type de contrat réduit le travail illégal. La priorité est donc de mieux réguler ces contrats, le principal défi étant la création de normes collectives et leur mise en application réelle.</p>



## 5.2 Un scénario ouvert

En Europe, la situation du travail occasionnel est très différente d'un pays à l'autre. Certains États n'ont jamais mis en place de cadre alors que d'autres ont décidé de formaliser le travail occasionnel au nom, notamment, de la lutte contre le travail au noir. De même, des charges sociales peuvent, comme en France, être dues, ou pas, comme en Allemagne.

En Belgique, le cadre législatif ne permet en principe pas le travail occasionnel. L'employeur doit faire travailler le salarié aux temps et lieu convenus, selon des minima prévus par la loi (le tiers d'un temps plein, soit 13h par semaine). Pourtant, en 2017, un débat s'est cristallisé autour de la réforme des contrats à « horaires flexibles ». Ceux-ci devaient – à travers la loi « travail faisable et maniable » du Ministre Peeters – s'inspirer du contrat « zéro heure » britannique. Néanmoins la pression syndicale limita fortement la capacité des contrats flexibles à être de véritables outils de travail à la demande.

Le contrat de salarié zéro heure – tel que compris dans le rapport Eurofound – n'est donc pas possible en Belgique. En théorie cependant, les travailleurs indépendants économiquement dépendants sont exposés au travail occasionnel. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'ils se retrouvent dans une relation de dépendance vis-à-vis d'un seul commanditaire. Néanmoins, la réalité empirique montre que ces travailleurs sont plutôt dans une situation de surcharge car ils travaillent en moyenne 52,5 heures par semaine (Valenduc, 2017). Notons également que les services proposés par certaines sociétés peuvent faciliter le travail occasionnel. Par exemple, le modèle d'affaires initial de la SMart est d'offrir aux artistes un service de contrat intermittent « au cachet », ce qui peut s'apparenter à du travail occasionnel. Cependant, au vu de la réalité de la SMart et du reste de la classification Eurofound, nous avons préféré ranger ces travailleurs dans la catégorie des travailleurs indépendants collaboratifs.

Le travail occasionnel, tel que décrit dans le rapport, est en fait très peu utilisé hors du monde artistique. Cela est notamment la conséquence de l'offre intérimaire très importante en Belgique (115973 ETP en 2017 selon Federgon). Néanmoins, deux phénomènes récents risquent de faire croître le travail occasionnel. D'une part, le nouveau statut de travail « semi-agoral » entré en vigueur le 18 juillet 2018 et particulièrement critiqué par les partenaires sociaux du secteur non marchand. La volonté affichée par ce statut *ad hoc* de « sortir les personnes du travail au noir ». Pour ce faire, la législation permet à présent aux personnes possédant déjà un statut principal (salarié, indépendant ou pensionné) de gagner un revenu supplémentaire de 6130 € par an, libre d'imposition et de cotisation. Ceci est possible en travaillant au sein d'un des trois piliers : le secteur associatif (arbitrer un match de foot), en proposant de l'aide de citoyen à citoyen (tondre une pelouse) ou pour l'économie des plateformes (livrer un repas). Ce statut semi-agoral n'impose pas un minimum de temps de travail hebdomadaire. Compte tenu de sa création récente, aucun indicateur n'est encore disponible concernant ce nouveau statut (Wartel, 2018).

Le marché traditionnel de l'emploi subit en outre la concurrence de l'économie des plateformes. Or, ces entreprises proposent une forme de travail à la demande. Si le statut semi-agoral risque de rapidement modifier la donne, la situation actuelle est celle d'un marché dominé par les travailleurs étudiants ou indépendants. Par exemple, des acteurs majeurs tels que Deliveroo ou Uber ont chacun approximativement 500 livreurs ou chauffeurs à Bruxelles (Wartel, 2018). Pour autant, il n'existe pas encore de statistiques officielles pour la Belgique et un ensemble d'autres plateformes de travail (Listminut, Taskrabbat, etc.) sont également

concernées. On évalue à 2,73% les actifs en Europe qui ont déjà – de manière occasionnelle ou régulière – proposé un service sur une plateforme de travail (De Groen et al., 2017).

## 6. LES NOMADES NUMÉRIQUES

### 6.1 Définition et enjeux

Les nomades numériques (*ICT based mobile work*) sont des travailleurs qui n'ont pas pour lieu de travail principal les locaux de leurs employeurs (ou leur propre bureau dans le cas d'indépendants). Ils mobilisent à la place un ensemble de technologies (internet, ordinateurs, smartphones, etc.) afin d'être connectés à leur travail. En outre, la mobilité dans leurs métiers dépasse largement le travail itinérant traditionnel (livreurs, commerciaux, etc.), mais se base sur l'exploitation d'outils informatiques à des fins professionnelles. Il s'agit d'une variante du télétravail, dans laquelle le lieu fixe (le domicile) s'est effacé. Du fait du retard constaté dans la législation et les CCT de nombreux pays européens, l'arrangement informel et les conventions individuelles sont très fréquemment utilisés. Le rapport constate d'ailleurs une évolution importante de ce type d'emploi depuis 15 ans, grâce au boom d'internet et des TIC.

Dans une variante de ce modèle, ce n'est plus l'homme qui est nomade mais le travail. Tout en restant au même endroit, l'ensemble des activités se passent en ligne : travail en équipes dispersées, entretiens Skype, réunions virtuelles, assistance à distance, maintenance à distance, etc. La condition préalable est néanmoins l'adéquation entre l'emploi, le contenu du travail et le nomadisme, tout n'étant pas susceptible d'être réalisé à distance. La disponibilité des outils ainsi qu'un climat de confiance sont également très importants. Bien qu'il n'y ait pas de secteurs spécifiques, cette forme d'emploi est très présente dans les métiers de l'informatique, de l'ingénierie et de la santé. L'objectif pour l'entreprise est d'être attractive pour une main-d'œuvre généralement qualifiée et qui attend un plus grand confort de vie.

**Travailleur type** Plutôt des hommes, même si les femmes sont aussi représentées, qualifiés avec une relation de travail standard (temps plein et CDI) ou des *freelances* avec un haut niveau d'expertise.

**Implications sur les conditions de travail** **Positives** : tout d'abord, les avantages inhérents à l'emploi standard. Ensuite la flexibilité et l'autonomie, le gain d'efficacité personnelle, la montée des compétences dans le domaine des TIC, l'amélioration des processus de communication et de collaboration.

**Risques** : systèmes de monitoring et de contrôle sophistiqués, surcharge d'information, isolement social, stress de l'auto-organisation, brouillage des frontières entre vie privée et vie professionnelle, conflits potentiels suite au manque de coordination avec les autres travailleurs.

**Compléments** : selon le point de vue de l'employeur, une rémunération basée sur les résultats permet de mieux responsabiliser les travailleurs nomades. Le respect du droit à la déconnexion est également un enjeu identifié dans le rapport.

**Implications sur le marché du travail** Souvent les nomades numériques déclarent un haut taux de satisfaction. Ils mettent principalement en avant les bienfaits de l'autonomie. Le marché se montre également plus inclusif pour eux.

## 6.2 Une réalité qui s'est installée

Les données de l'enquête quinquennale sur les conditions de travail (EWCS, 2015) permettent de connaître précisément la situation du télétravail et des nomades numériques (salariés et fonctionnaires) en Belgique. Ces données sont exploitées par Messenger et al. (2017) qui estiment que 6% des salariés Belges télétravaillent régulièrement (2 jours ou plus par semaine), que 10% sont des nomades occasionnels et 8% des nomades numériques confirmés<sup>10</sup>. Pour évaluer le nombre de nomades numériques, il ne faut cependant pas additionner la part de télétravailleurs réguliers avec les nomades confirmés. En effet, dans les données de l'enquête EWCS présentées dans Messenger et al., il n'est pas exclusif de déclarer travailler à la fois régulièrement de chez soi (télétravail) et avoir une importante part de travail à exécuter avec des outils informatiques hors du bureau (nomadisme). Au contraire, il est probablement commun de déclarer à la fois être peu au bureau et souvent à domicile. Additionner ces données reviendrait alors à les comptabiliser deux fois. Dès lors, il est préférable de considérer que 8% des salariés (et fonctionnaires) Belges sont des nomades numériques. Selon les dernières données de l'ONSS disponibles, cela correspond à 313600 travailleurs.

Idéalement, il nous faudrait ajouter à ce chiffre les travailleurs indépendants qui ne travaillent pas principalement à leur bureau. Néanmoins, il serait encore nécessaire de les isoler des indépendants dont l'activité n'est pas « numérisable » (plombier, électricien, grossiste, etc.). Or, dans l'état actuel des données, cet exercice apparaît impossible. Pour autant, la section concernant le portefeuille de travail propose une estimation du nombre d'indépendants travaillant dans des secteurs à fort potentiel de nomadisme (journalisme, média, secteur scientifique, divertissement, information et communication, etc.).

## 7. LES CHÈQUES DE TRAVAIL ET DE SERVICE

### 7.1 Définition et enjeux

Le travail basé sur des chèques de travail ou de service (*voucher based work*) désigne les situations d'emploi rémunérées grâce à des chèques achetés auprès d'un tiers agréé (généralement un organisme gouvernemental). Ceux-ci couvrent à la fois le salaire et les cotisations de sécurité sociale. Le système porte le nom de « titres-services » en Belgique.

Souvent, le besoin en travail du client correspond à une période fixée et assez courte. Deux secteurs sont principalement concernés en Europe : l'aide à domicile et l'agriculture. L'un des

---

<sup>10</sup> Il s'agit plus précisément des travailleurs déclarant avoir une part importante de leur travail à exécuter avec des outils informatiques et qui réalisent trois quart de cette part d'activité numérisée dans un lieu autre que dans les locaux du donneur d'ordre (Messenger et al., 2017).

objectifs poursuivis est de formaliser cette économie afin de mieux monitorer ces activités et d'offrir plus de sécurité aux travailleurs. Du fait que la rémunération par chèque soit pilotée par les gouvernements, la réglementation est très claire et contrôlée. Ce cadre strict a pour but d'éviter que les travailleurs avec un emploi classique ne basculent vers les titres-services. Un second objectif est également de ne pas créer de concurrence déloyale vis-à-vis de l'économie traditionnelle.

<b>Travailleur type</b>	Généralement il s'agit de jeunes femmes avec un faible niveau de qualification. Leur statut est aux marges du salariat. Le rapport pointe aussi le fait que les travailleurs rencontrent des injonctions fortes à la mobilité, cela étant dû à un travail souvent effectué chez des particuliers.
<b>Implications sur les conditions de travail</b>	<p><b>Positives</b> : si une bonne relation s'installe avec le client, les arrangements et la « bonne » flexibilité sont communs. En outre, le salaire est généralement disponible rapidement (à la semaine ou à la quinzaine). Les obligations (d'assurances et de sécurité sociale) contribuent à offrir des bénéfices que ces travailleurs n'auraient pas dans une fonction non déclarée.</p> <p><b>Risques</b> : ces travailleurs subissent régulièrement l'insécurité de l'emploi, la flexibilité imposée et le manque de certitudes sur les périodes de travail. L'isolement social est également une difficulté. Au vu du type d'activité physique, l'impact sur la santé et la sécurité des travailleurs n'est pas non plus à négliger. En outre, les perspectives de formation et d'évolution de carrière sont faibles.</p>
<b>Implications sur le marché du travail</b>	De par la nature du travail, les prestataires se voient régulièrement relancés par leurs clients sur des offres d'emploi précaires (travail non déclaré). Grâce aux compléments gouvernementaux, le rapport estime que le salaire est décent. Comme le travail à la demande, la problématique pour le travailleur est de prester régulièrement et suffisamment d'heures.

## 7.2 La relative stabilité

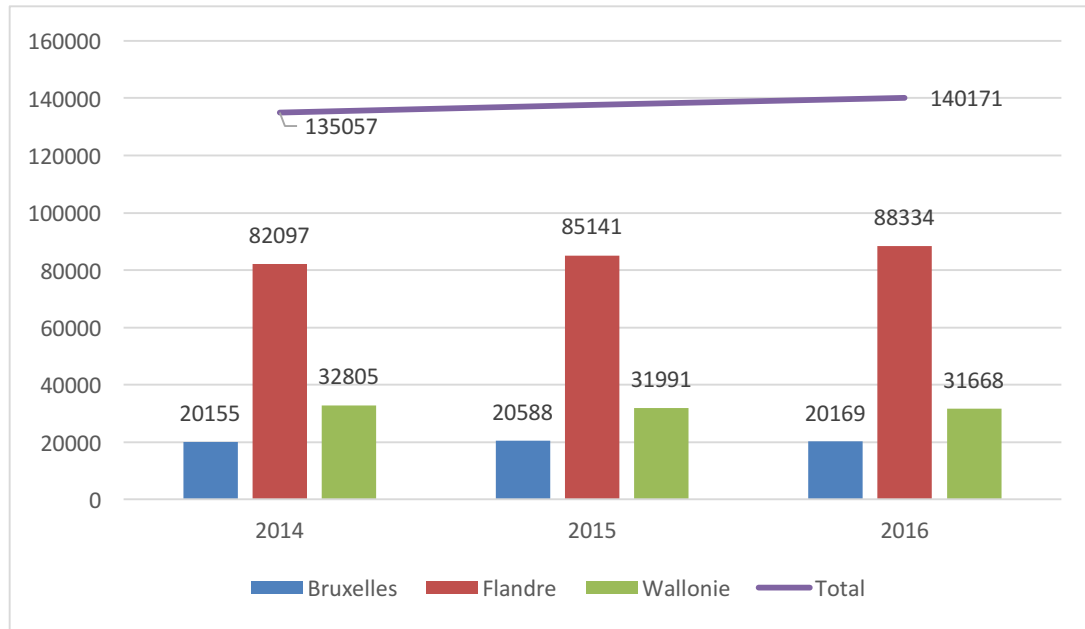
Selon un récent rapport commandé par Federgon (Goffin et al., 2018), le système des titres-services représente en Belgique 1000000 de clients et 140171 travailleurs, soit 79002 ETP. Ces données correspondent à 3% de la population active<sup>11</sup>. Comme pour le reste de l'Europe, il s'agit d'un public féminin (98%), d'un niveau d'éducation faible (46% ont au maximum leur diplôme du secondaire inférieur et 50% celui du secondaire supérieur), 30 % sont âgées de plus de 50 ans et un quart ne sont pas nées en Belgique<sup>12</sup>. De plus, d'importantes disparités

<sup>11</sup> Auxquels peuvent s'ajouter 3207 employés chargés de l'encadrement des titres-services (Goffin et al., 2018).

<sup>12</sup> Cette population étrangère se concentre principalement dans la Région bruxelloise.

régionales sont mises en avant dans le rapport. Si l'emploi dans le secteur croît en Flandre, il stagne à Bruxelles et diminue (légèrement) en Wallonie.

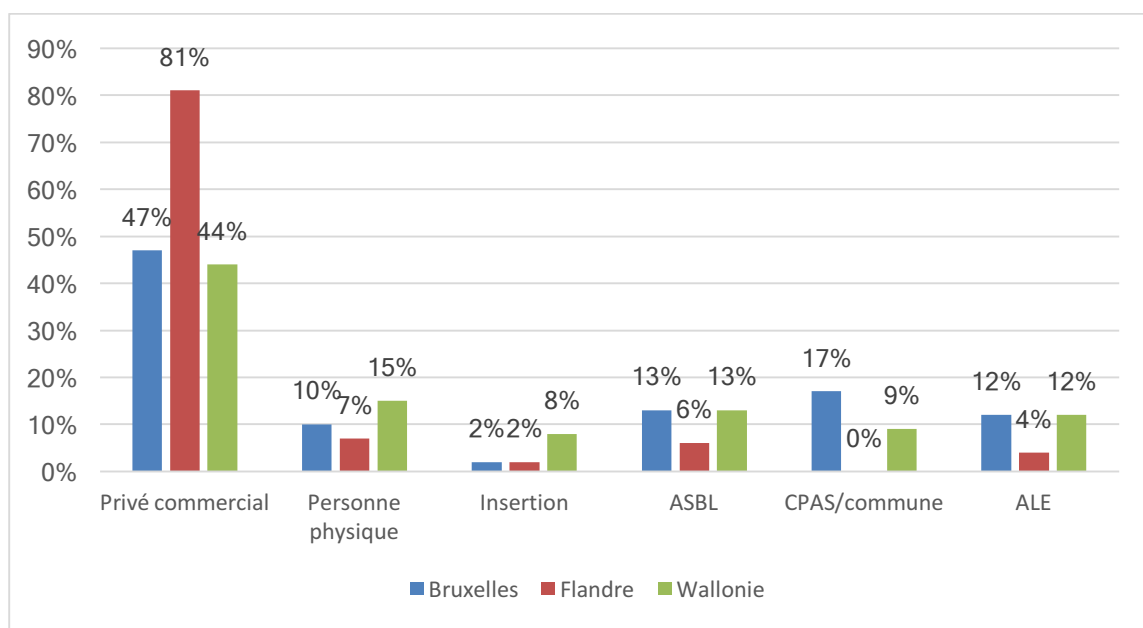
Figure 4 : répartition des titres-services par Régions



Source : Goffin et al. 2018

Différents types d'organismes reçoivent des agrégations pour mettre au travail des salariés dans le cadre de titres-services : le secteur privé commercial, les personnes physiques, le secteur de l'insertion, les ASBL, les CPAS/Communes et les agences locales d'emploi (ALE).

Figure 5 : répartition des titres-services par types d'employeurs



Source : Goffin et al. 2018

En moyenne, les travailleurs effectuent 20 h par semaine, avec davantage de temps de travail dans les entreprises publiques et non marchandes. Pour autant, les entreprises marchandes sont celles qui ont le plus haut pourcentage de travailleurs avec un contrat à temps-plein (14% des effectifs totaux). Cela laisse supposer qu'il existe une plus grande polarisation du temps de travail dans le secteur marchand. En outre, le degré de couverture des formations est plus important dans le secteur public et non marchand, bien que la création d'un « Fonds de formation titres-services » ait permis de sensiblement améliorer la situation pour tous les travailleurs (Goffin et al., 2018 ; Maarten et al., 2014).

Rappelons enfin que si ce type de travail a un coût pour les finances publiques – 2 milliards € selon le rapport IDEA<sup>13</sup> – il s'agit en réalité d'un investissement de la part de l'État. En effet, en plus de l'économie sur les allocations de remplacement que percevraient une partie de ces travailleurs, les titres-services produisent un ensemble d'effets de retour positifs. Le rapport cite notamment la création indirecte de 22000 équivalents temps plein grâce au temps libéré chez les utilisateurs. Dans leurs estimations les plus optimistes, Goffin et al. (2018) suggèrent que le système se rembourse lui-même tout en améliorant le bien-être des travailleurs et des clients.

## 8. LE PORTEFEUILLE DE TRAVAIL

### 8.1 Définition et enjeux

Le portefeuille de travail (*portfolio work*) se réfère aux situations dans lesquelles un indépendant répartit son activité sur un grand nombre de clients. De telle sorte, il fournit des petits boulots à chacun d'eux. Les clients se trouvent dans différents secteurs et il s'agit donc pour le travailleur d'avoir de bonnes aptitudes commerciales. Généralement, il est question de métiers créatifs (journalistes, secteur des médias, du cinéma, etc.) ou dans le monde scientifique et technique. Ces profils se différencient des petits indépendants traditionnels (commerçants, artisans, plombiers, électriciens, etc.) par une activité *business to business* (B2B) et par l'exercice de métiers nouveaux ou historiquement présents dans le salariat.

<b>Travailleur type</b>	Homme d'âge moyen ou expérimenté, qui désire être indépendant et « self made man ». Possède également des compétences commerciales sur un marché local et a souvent la possibilité de travailler à domicile.
<b>Implications sur les conditions de travail</b>	<b>Positives</b> : la bonne flexibilité, le sentiment d'être son propre patron, de faire des choix ainsi qu'un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Lorsque les opportunités sont saisies, la rémunération est élevée et le sentiment d'accomplissement est fort, ce qui augmente le bien-être et la satisfaction au travail.

---

<sup>13</sup> Plus précisément, nous avons multiplié le coût moyen d'un travailleurs temps-plein (25354 € selon Goffin et al., 2018) par les 79002 ETP du secteur.

**Risques** : le temps de travail peut être très variable en fonction des périodes. L'accès à l'information, aux formations et aux politiques RH est (quasi) nul. La fréquence du travail est incertaine et la tendance est de travailler par succession de phases, ce qui oblige parfois à être actif durant une maladie, de postposer des vacances ou de travailler intensivement durant une période. La sécurité des rentrées est parfois un problème car il y a beaucoup de petits clients pour lesquels il faut gérer la comptabilité et la solvabilité. Parfois les compétences ou l'expérience ne justifie pas d'accepter une activité, mais le travailleur, voulant sécuriser son activité, accepte la tâche. Enfin, le statut social dans l'entreprise peut être trouble, l'indépendant apparaissant comme faisant l'appoint, cela peut conduire à de l'isolement.

**Implications sur le marché du travail**

Selon le rapport, ce type d'emploi a l'avantage, pour les seniors qui le pratiquent, de les maintenir plus longtemps sur le marché du travail. Lorsque l'expertise et l'expérience le permettent, c'est aussi un bon moyen de garder un revenu complémentaire au moment de la retraite. Il est également fréquent que le portefeuille de travail émerge au milieu d'une carrière. Après avoir été salariées, certaines personnes cherchent à s'accomplir dans une activité indépendante. Le portefeuille d'activités sert alors d'étape afin de construire et d'affiner un réseau et développer des compétences de gestion pour ensuite lancer une entreprise.

## 8.2 Une forte croissance dans certains secteurs

De la même façon qu'il fût difficile d'évaluer le nombre de travailleurs ayant des fonctions d'encadrement temporaire, les données de Statbel ne permettent pas davantage d'isoler les travailleurs effectuant un travail *business to business* sans salarié et prospectant de nombreux clients. Or, c'est bien de ce type de public qu'il s'agit dans le rapport Eurofound : des microentreprises d'une personne, des *freelances* ou des autoentrepreneurs. Toujours selon le rapport, ces travailleurs sont majoritairement actifs dans quatre secteurs :

- le travail créatif (journalisme, traduction, dans les médias),
- les tâches scientifiques et techniques,
- le divertissement (cinéma, musique, etc.),
- l'information et la communication.

On estime qu'en activité principale, 427600 indépendants peuvent être qualifiés de travailleurs solos (Valenduc, 2017). Ce groupe est très hétérogène puisqu'il peut aller de la profession libérale au « véritable » indépendant, en passant par l'indépendant économiquement dépendant (« faux » indépendant). En outre, leurs activités concernent tant le *business to business* que le *business to consumer*. Cependant, l'auteur montre que dans les secteurs où se trouvent majoritairement les portefeuilles, la tendance au travail solo est indéniablement à la hausse depuis 2008 : information, informatique et communication (+38%), culture et loisirs

(+60%), autres services professionnels aux entreprises (+40%)<sup>14</sup>, le total des solos dans ces secteurs atteignant 56600 personnes. Cette estimation reste dans limitée car nous ne savons pas quelle proportion précise de ces travailleurs ont un large portefeuille de clients, ni dans quelle mesure les deux classifications s'ajustent correctement entre elles<sup>15</sup>.

## 9. LE CROWDWORKING

### 9.1 Définition et enjeux

Le *crowdworking* (approximativement traduit en « travail de foule » ou « externalisation vers la multitude ») se réfère aux plateformes en ligne qui mettent en relation des offres et des demandes pour la réalisation de micro-tâches. Souvent ces micro-tâches mises bout à bout forment un plus grand projet. Il s'agit ici d'un travail effectué en ligne, au contraire des missions réalisées pour une plateforme mais effectuées localement (comme, par exemple, les chauffeurs d'Uber). Ces plateformes agissent donc comme des places de marché pour proposer des tâches de développement web, de design, d'identification d'objets sur des photos ou vidéos, pour dupliquer des données, de la traduction, transcrire un enregistrement, etc.

<b>Travailleur type</b>	Même si la tendance est au travail peu qualifié, il existe une multitude de profils de travailleurs. Généralement il s'agit de jeunes qui cherchent un revenu d'appoint. Ils n'envisagent que rarement de faire ce travail de manière permanente. Il y a également une forte polarisation mondiale, avec la majorité des acteurs venant du monde anglo-saxon ou de l'Asie. Enfin, ce travail mêle à la fois particuliers et professionnels.
<b>Implications sur les conditions de travail</b>	<p><b>Positives</b> : grande flexibilité et autonomie, gain d'efficacité individuelle, gain en compétences TIC, bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle</p> <p><b>Risques</b> : selon les standards occidentaux, le statut d'emploi est très désavantageux. La rémunération est extrêmement basse, le paiement incertain. Il n'y a aucune possibilité de participation aux bénéfices, pas de protection sociale, une asymétrie de l'information entre travailleurs et employeurs et pas de système de jugement impartial en cas de conflit. L'ennui peut gagner les travailleurs à cause de tâches pauvres en contenu et répétitives. Le rapport pointe également l'isolement social et le stress de</p>

---

<sup>14</sup> Malheureusement les libellés des secteurs du rapport Eurofound ne coïncident avec la classification NACE à laquelle se réfère Valenduc. Nous avons néanmoins tenté de rapprocher au mieux les deux classifications.

<sup>15</sup> Une autre approche peut être de mesurer le nombre de professions supérieures (intellectuelles, scientifiques, médicales et de gestion) exercée par des *freelances*. Soit 149660 travailleurs (Valenduc, 2017). Néanmoins, cette approche nous oblige à prendre en considération un ensemble de professions libérales (avocat, médecin, etc.) alors même qu'elles n'entrent pas non plus dans le focus du rapport Eurofound.



l'auto-organisation. Enfin, si les travailleurs sont évalués par les clients, l'inverse n'est pas vrai.

**Implications  
sur le marché  
du travail**

Le *crowdworking* offre des opportunités de travail supplémentaires, notamment pour les profils créatifs. Il donne également un accès au travail à des personnes géographiquement éloignées ou non mobiles. En outre, ces entreprises créent de l'emploi dans la gestion et l'administration des plateformes, mais souvent en dehors de l'Europe. Néanmoins, le rapport pointe clairement un bilan négatif pour le marché de l'emploi et un système d'enchères favorables aux travailleurs qui demandent le moins. Le système s'apparente à du travail sur appel avec plusieurs répondants, mais où seul le « gagnant » sera rémunéré. Le cadre légal – lorsqu'il existe – est celui du droit commercial et non pas le droit social, ce qui conduit à un détournement des normes et à des pratiques de faux indépendants. Pour ces raisons, certains auteurs parlent de cyber-prolétariat (ou cybertariat).

## 9.2 Un marché du travail limité mais risqué

La littérature scientifique ne partage pas une définition commune du phénomène de *crowdworking*. Dans le cas du rapport Eurofound, il s'agit de considérer uniquement le travail effectué en ligne pour le compte des plateformes numériques. Dès lors, des entreprises telles qu'Uber ou Deliveroo ne sont pas concernées puisque les tâches sont réalisées hors-ligne (localement). En réalité, les plateformes ciblées sont plutôt Amazon Mechanical Turk (AMT), PeoplePerHour ou Clickworker<sup>16</sup>.

Dans cette acception stricte, le phénomène de *crowdworking* est extrêmement marginal en Belgique. L'étude la mieux documentée sur le sujet (Graham et al., 2017) suggère que l'écrasante majorité des travailleurs proviennent des pays de l'hémisphère Sud et du monde Anglo-Saxon. Chaque mois, seulement 6 à 50 offreurs différents<sup>17</sup> acceptent des prestations de travailleurs localisés en Belgique. Or, si l'on ne connaît pas précisément combien d'offres ont été proposées en tout par ces quelques vendeurs<sup>18</sup>, l'étude indique cependant que moins de 10000 \$ transitaient par mois sur les plateformes vers des travailleurs Belges (Graham et al., 2017).

---

<sup>16</sup> Le *crowdworking* ravive l'ancienne pratique du capitalisme industriel pré-salarial qu'est le paiement à la tâche. La conquête salariale fût portée par l'inefficacité croissante de la rémunération à la tâche sur les lignes de production. Cependant, c'est de cela qu'il s'agit à présent avec ces plateformes : l'ouverture et la fermeture d'un nouveau contrat pour chaque tâche atomisée. Lukas Biewald, le fondateur d'une plateforme, déclarait en 2015 : « Avant internet, il était très difficile de trouver quelqu'un, de le faire s'asseoir et travailler pour vous pendant dix minutes, puis de le virer après ces dix minutes. Mais avec la technologie, vous pouvez à présent trouver ces personnes, les payer un très faible montant, puis les renvoyer quand vous n'avez plus besoin d'eux » (De Stefano, 2016).

<sup>17</sup> Ces offreurs sont d'ailleurs pratiquement toujours localisés hors de Belgique.

<sup>18</sup> Un vendeur proposant de nombreuses offres pourrait ainsi faire travailler beaucoup de *crowdworkers*.

Le phénomène est donc très peu marqué en Belgique. Pour autant, ces chiffres ne sont pas nécessairement rassurants pour l'emploi et l'économie du pays. En effet, la question n'est pas seulement de savoir quelle (infime) part du travail en ligne est réalisée en Belgique, mais aussi de s'interroger sur la mise en concurrence des pays à haut niveau de protection sociale avec des travailleurs de pays en développement. Le potentiel de dumping social – y compris sur des tâches hautement qualifiées ne nécessitant pas la présence physique du travailleur – semble illimité.

## 10. LE TRAVAIL INDÉPENDANT COLLABORATIF

### 10.1 Définition et enjeux

Le travail indépendant collaboratif (*collaborative self-employment*) consiste en un ensemble de microentreprises et d'indépendants qui coopèrent afin de pallier les limites inhérentes à leur taille. Ces travailleurs dépassent les relations traditionnelles d'affaires pour davantage imbriquer leurs projets professionnels. Le rapport met plus précisément en évidence trois formes de travail collaboratif :

- L'organisation-parapluie (*umbrella organisation*) qui désigne des indépendants qui partagent un service et du support administratif. Cela leur permet à la fois d'améliorer leur gestion, de remplir leurs obligations et de se dégager des tâches administratives liées à leur activité.
- Le *coworking* désigne le partage d'un espace de travail et éventuellement des tâches de support. L'idée est d'échanger de l'expertise grâce à la coprésence. Cette forme d'organisation concerne plutôt les secteurs non-industriels (consultance, activités créatives, etc.).
- La coopérative consiste en un regroupement de travailleurs (salariés ou indépendants) qui partagent le même projet professionnel ou exercent la même activité de travail. La coopérative propose les services d'une organisation-parapluie mais dans un cadre où le contenu du travail est également commun. La prise de décision dans ces organisations se fait généralement de manière collégiale et démocratique.

**Travailleur type** La tendance est plutôt aux travailleurs jeunes avec un haut niveau de compétence, mais aussi des travailleurs actifs dans un environnement international.

**Implications sur les conditions de travail** **Positives** : grâce à l'économie des tâches administratives, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est meilleur que dans le cas d'un indépendant classique. Parfois les structures offrent des services supplémentaires pour les travailleurs, par exemple, une crèche. Ces formes d'organisation réduisent également le sentiment d'isolement social et permettent d'améliorer les *soft skills* grâce à la coprésence.

**Risques** : NC

**Implications sur le marché du travail** Ce modèle facilite l'accès à l'entrepreneuriat et améliore les chances de succès pour les indépendants. Ce type d'organisation est souvent un moyen de transition entre un emploi salarié et un travail indépendant. Le *coworking* permet également d'améliorer la synergie entre les différentes activités. Le rapport souligne aussi que les coopératives se sont montrées particulièrement résilientes depuis la crise financière de 2007 – notamment parce qu'elles n'ont pas d'actionnaires à rémunérer.

## 10.2 Un intérêt croissant bien que limité

### a) Le *Coworking*

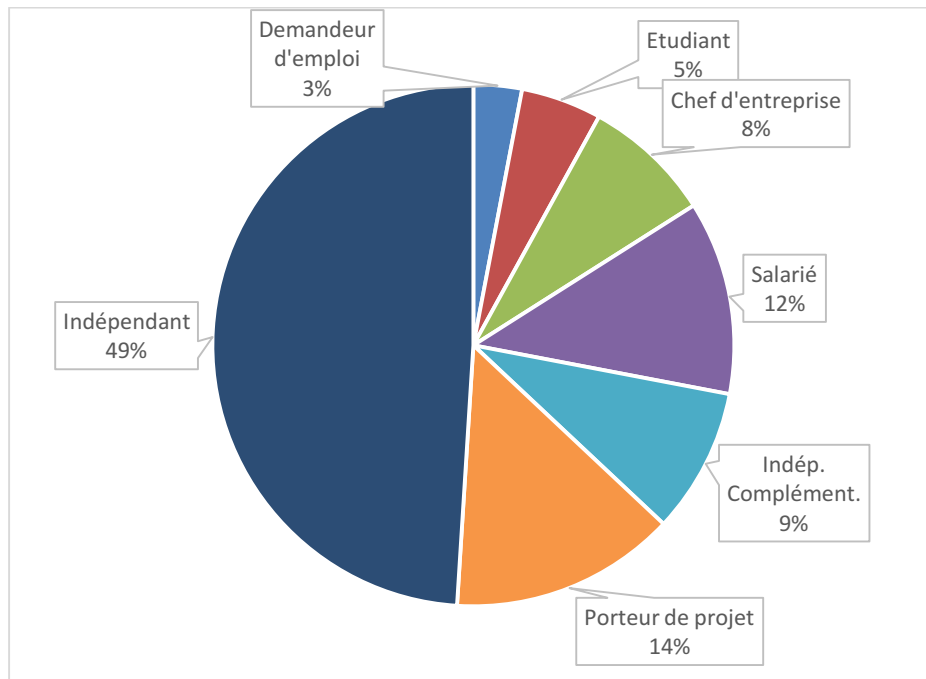
Le bureau d'étude de JLL<sup>19</sup> considère que le terme de *coworking* renvoie en Belgique à trois modes différents d'organisation de bureaux. Tout d'abord, les centres d'affaires qui sont avant tout destinés à des entreprises voulant être localisées au cœur des quartiers commerciaux et financiers tout en partageant les frais occasionnés. Cette offre n'est de fait pas véritablement nouvelle et limite très fortement la coprésence effective des travailleurs. Ensuite, l'offre de *coworking* « communautaire » qui consiste généralement en une formule « entrée de gamme ». Le service est destiné aux *freelances*, l'engagement contractuel est faible mais les bureaux se trouvent en périphérie des grands quartiers d'affaires<sup>20</sup>. Il existe enfin une formule hybride qui cible les entrepreneurs, les start-up ou des sociétés à la recherche d'un nouvel environnement stimulant pour se (re)dynamiser.

Le rapport Eurofound cible donc d'abord le *coworking* communautaire puis, dans une moindre mesure, la formule hybride. Cependant, il n'existe que peu d'études sur les travailleurs au sein de ces structures et, contexte institutionnel belge oblige, l'approche régionale y est privilégiée. Tout d'abord, l'Agence du Numérique wallonne a réalisé une enquête sur les différents statuts d'emploi cohabitant dans les 21 espaces de *coworking* communautaire qu'elle gère. Selon cette enquête, bien que la grande majorité des travailleurs concernés soient effectivement des indépendants (ou assimilés), ces espaces ne leur sont pas spécifiquement dédiés.

---

<sup>19</sup> Contactés par nos soins, Jones Lang LaSalle (JLL) est l'entreprise leader belge dans le conseil en immobilier d'entreprise.

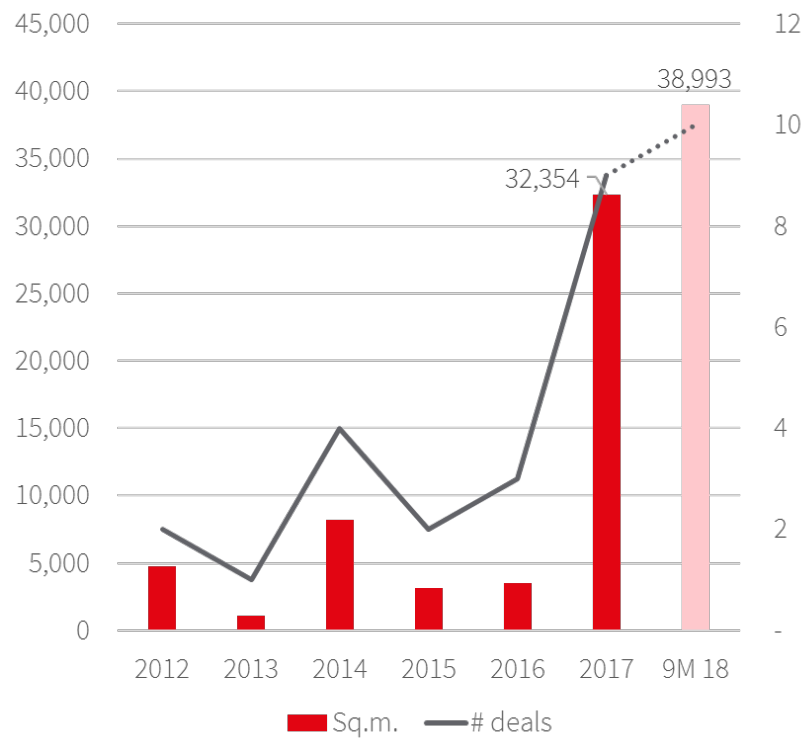
<sup>20</sup> JLL constate également qu'un ensemble d'espaces, tels que des cafés branchés, font office de lieux de *coworking* informel.

Figure 6 : répartition des *coworkers* par types de statut

Source : Lombardi (2018) pour l'Agence du Numérique wallonne

D'autre part, l'étude de l'Unizo concernant les travailleurs indépendants de Flandre interroge ceux-ci sur leur pratique du *coworking*. Seul 2% des répondants déclarent utiliser ces espaces, ce qui correspond à 2700 *freelances* (CSE, 2015). Enfin, Becoworking, une association belge regroupant 25 espaces (8 à Bruxelles, 8 en Flandre et 9 en Wallonie), revendique 13000 *coworkers* pour l'ensemble de ses bureaux. Cependant, l'intérêt de cette donnée est limité puisque l'association comptabilise chaque visiteur unique comme un utilisateur, cela peu importe le statut ou la régularité d'utilisation. Or, la régularité de la pratique de *coworking* est, selon nous, un critère essentiel pour évaluer la population concernée par le *coworking* communautaire. L'enquête Unizo, publiée en 2015, semble trop ancienne pour être toujours pertinente. En effet, grâce aux données de JLL, nous savons que le secteur a connu une explosion d'activités sur la période 2016-2018 (Verelst, 2018).

Figure 7 : évolution du volume (exprimé en m<sup>2</sup>) d'espace de bureaux vendu à destination d'une activité de *coworking* sur le marché de la région Bruxelloise, 2012-2018



Source : Verelst (2018) pour JLL

Du fait de leur positionnement de marché, le bureau d'études de JLL ne s'intéresse pas spécifiquement aux travailleurs. Cependant, il estime que le taux de remplissage des bureaux de *coworking* – en Région bruxelloise – est de 70%. Sans surprise, l'environnement international, le dynamisme économique et la densité urbaine de la capitale en font le pôle le plus important du *coworking* en Belgique.

Tableau 2 : recensement des espaces de *coworking* en Belgique

Régions	Espaces recensés
<b>Région wallonne</b>	<b>42</b>
Liège	13
Hainaut	11
Brabant wallon	9
Namur	6
Luxembourg	3
<b>Région flamande</b>	<b>83</b>
Anvers	34
Flandre-Orientale	29
Flandre-Occidentale	7
Brabant flamand	7
Limbourg	6
<b>Région bruxelloise</b>	<b>83</b>
<b>Total</b>	<b>208</b>

Source : Wartel sur base du référencement Googlemap à la date du 10 octobre 2018

La Région bruxelloise comptabilise, sur un plus petit territoire et avec une plus faible population, autant d'espaces de *coworking* que la Région flamande. Dans cette dernière, deux chefs-lieux de province, Anvers et Gand, se détachent particulièrement. Au niveau de la Wallonie, c'est la ville de Liège qui en compte le plus. Si le nombre précis des travailleurs concernés restent une inconnue, force est de constater que ce modèle devient de plus en plus populaire. Ce constat est d'ailleurs renforcé par le fait que les *freelances*, public cible de ces espaces, sont eux-mêmes de plus en plus nombreux en Belgique (Valenduc, 2017).

## b) Les coopératives et organisations-parapluie

Dans le contexte belge, le terme « coopérateur » est trompeur dans la mesure où il peut renvoyer à une forme de propriété partagée d'une entreprise. Dans cette acception, le terme est alors synonyme de « sociétaire » en France et peut renvoyer à des entreprises aussi diverses que des compagnies d'assurances, des banques, des ONG, les gestionnaires de réseaux énergétiques (Sibelga, Ores), etc. (Wim van Opstal, 2011). Or, le rapport Eurofound s'intéresse lui aux travailleurs exerçant leur métier dans le cadre de coopératives d'activités et d'emploi. En Belgique, aucun statut juridique ne correspond à cette définition, bien que l'acronyme « SCOP » tende à se populariser.

D'origine française, celui-ci désigne les Sociétés Coopératives et Participatives qui regroupent des indépendants et/ou des salariés ayant un projet professionnel commun (Huens, 2013). Contrairement à une société traditionnelle, ces travailleurs mutualisent les risques et la prise de décision. La coopérative, avant d'être un statut juridique particulier, désigne donc une organisation professionnelle qui a pour principes fondateurs un projet professionnel commun, le partage des risques, une gestion interne démocratique et la volonté de construire une activité pérenne. À titre d'exemple de SCOP, nous pouvons citer la coopérative « Molenbike », une

entreprise concurrente de Deliveroo mais dont le modèle d'affaires ne repose pas sur l'exploitation des travailleurs <sup>21</sup>. A contrario, l'une des plus célèbres sociétés belges dite « coopérative », la SMart, se rapproche plutôt de la définition Eurofound d'une société-parapluie. En effet, cette organisation offre, contre rémunération, un ensemble de services à un panel de travailleurs (artistes, coursiers, *freelances*, etc.) qui n'ont pas, à proprement parler, de projet professionnel commun et de risques partagés <sup>22</sup>.

Malheureusement, du fait de l'héritage français du modèle, il n'existe actuellement de fédération des SCOP qu'en Belgique francophone (l'USCOP). L'Observatoire de l'Économie sociale (2018), qui se base sur un croisement des données de BelFirst et de l'ONSS, a réalisé une évaluation longitudinale du nombre de travailleurs de l'USCOP – dont, particularisme belge, le groupe SMartbe fait partie.

Tableau 3 : l'emploi salarié dans les organisations membres de l'USCO

	2010		2011		2012		2013	
	ETP	Emploi Total	ETP	Emploi Total	ETP	Emploi Total	ETP	Emploi Total
<b>Total</b>	<b>493,76</b>	<b>1305</b>	<b>528,4</b>	<b>1272</b>	<b>567,4</b>	<b>1405</b>	<b>595</b>	<b>1538</b>
SCOP	381,7	493	394,4	506	409,78	519	413,81	541
Société-parapluie	112,06	812	134	766	157,58	886	181,19	997
	2014		2015		2016			
	ETP	Emploi Total	ETP	Emploi Total	ETP	Emploi Total		
<b>Total</b>	<b>585,5</b>	<b>1693</b>	<b>628,16</b>	<b>1639</b>	<b>671,82</b>	<b>1414</b>		
SCOP	420,79	569	437,45	589	454,07	619		
Société-parapluie	164,71	1124	190,71	1050	217,75	795		

Source : Observatoire de l'Économie sociale, 2018

Le principal enseignement à retenir de cette distinction entre SCOP et organisation-parapluie est que la structure de l'emploi y est différente. Les SCOP s'inscrivent plutôt dans une véritable offre salariale, avec des contrats moyens de trois quarts temps, alors que les organisations-parapluie proposent des services, voir des contrats de travail temporaires, à des indépendants. Ceci explique le fait que les sociétés-parapluie ont moins d'ETP que les SCOP proportionnellement au nombre de travailleurs respectifs. La différence de ratio est même très importante puisqu'il est de 27% contre 73 % pour les SCOP. Cela s'explique par le fait que,

<sup>21</sup> Molenbike n'est, en réalité, pas un concurrent de Deliveroo. Si la coopérative possède également une plateforme en ligne, elle a décidé de ne pas proposer de repas chauds (*foodtech*). En effet, pour garantir un emploi juste pour ses coursiers, la coopérative a choisi de rémunérer ceux-ci à l'heure plutôt qu'à la tâche. Or, la livraison de repas n'est pas une activité facilement prévisible. Elle dépend de la demande à un instant précis, ce qui fait que rémunérer à l'heure sans certitude sur les livraisons est un modèle d'affaires plus difficile à tenir. Pour une analyse plus poussée, voir le *working paper* n° 3 (Wartel, 2018).

<sup>22</sup> SMart se présente néanmoins comme une coopérative dont les membres partagent une vision, un projet de société commun (Virone, 2018).

comme évoqué dans le chapitre consacré aux travailleurs temporaires, beaucoup de travailleurs de la SMart font appel à ce service pour de courts contrats intermittents <sup>23</sup>.

De plus, on peut observer une chute de l'emploi total des organisations-parapluie sur la période 2014-2016, avec en même temps une croissance continue de l'emploi ETP. L'Observatoire de l'Économie sociale ne s'explique pas ce phénomène, mais estime qu'il s'agit probablement d'une variation due à la méthodologie <sup>24</sup>. En termes de tendance, la croissance des ETP des SCOP est en moyenne supérieure à 3% par an et celle des sociétés-parapluie est de 14,8%. Il est également intéressant de noter que sur l'année 2016, les sociétés-parapluie membres de l'USCOP ont connu une croissance des ETP de 30 %, cela coïncide avec le début de la convention, dénoncée depuis, qui liait la SMart et Deliveroo.

Malheureusement, ces estimations se heurtent à une double limite. Tout d'abord, elles ne concernent que l'emploi salarié et, dès lors, le nombre d'indépendants du secteur reste une inconnue. En outre, ces données ne concernent que les coopératives francophones et membres de l'USCOP, ce qui de fait exclu à la fois les structures non membres, flamandes ou organisées comme des coopératives mais qui ne se revendiquent pas comme telles.

## CONCLUSION

Le constat qui se dégage est que si le rapport Eurofound s'attache à montrer une tendance en Europe, celle-ci gagne à être enrichie par une mise en perspective nationale. Sans cela, les enseignements restent des généralités qui survolent toutes les nouvelles formes d'emploi mais sans les inscrire dans la réalité des différents pays. Ce *working paper* a tenté de proposer ce travail de synthèse et de contextualisation. La tendance en Belgique est à un développement rapide de certaines formes de travail, notamment celles faisant appel aux indépendants (statut en croissance de 22% depuis 2006) ou adaptés aux profils plus qualifiés. Au contraire, d'autres formes ne sont pas pertinentes dans le cadre belge. Cela concerne le partage de poste, le *crowdworking* ou le travail occasionnel, même si ce dernier pourrait progresser via le travail pour des plateformes. Le système des titres-services est lui déjà bien implanté en Belgique et sert même de modèle pour d'autres pays. Enfin, le succès du nomadisme numérique s'appuie sur un désir exprimé par les travailleurs, sur le développement des TIC ainsi que sur des difficultés de mobilité (Wartel, 2018).

Un autre élément mis en avant est la difficulté à produire des données fiables sur ce sujet. Cela est la conséquence à la fois de la transposition dans le contexte belge des cadres européens et de la rareté des sources scientifiques concernant les nouvelles formes d'emploi et de travail. Pour ces raisons, il est indispensable de garder un regard critique sur les chiffres avancés dans ce travail. Enfin, en guise de conclusion à ce *working paper*, le tableau 4 propose une vision résumée de la situation en Belgique.

---

<sup>23</sup> La situation de la SMart est d'ailleurs ultra-dominante dans les statistiques sur les organisations-parapluie.

<sup>24</sup> Contacté par nous, l'Observatoire évoque la création d'une nouvelle structure chez SMart qui exclue des travailleurs des statistiques.



Tableau 4 : récapitulatif des formes d'emploi et de travail

Forme d'emploi	Travailleur type	Estimation	Tendance
Partage de salarié	NC	100 travailleurs	La formule ne s'impose pas en Belgique
Partage de poste	Femme avec une famille à charge (NC pour la Belgique)	Non pertinent pour la Belgique	Non pertinent pour la Belgique
<i>Interim management</i>	Homme, expérimenté, qualifié et flexible	768 intérim managers en position 1792 <i>freelances</i> & CDD 8832 consultants de haut niveau	Secteur en croissance, notamment via le portage (consultance)
Travail occasionnel	Travailleurs aux marges de l'emploi	Ce type de travail n'est pas possible en Belgique	Risque de se populariser avec le statut semi-agoral et l'émergence de l'économie des plateformes
Nomade numérique	Homme, en CDI ou <i>freelance</i> qualifié	8 % du salariat et des fonctionnaires, soit 313600 travailleurs	Forte croissance car normalisation des TIC et augmentation des attentes de flexibilité.
Titres-services	Femme, peu qualifiée, mobile, Belge (Wallonie et Flandre) ou étrangère (Bruxelles)	140171 travailleurs, soit 79002 ETP	Le phénomène reste stable sur la période 2013-2018. Néanmoins le secteur est moins dynamique en Wallonie
Portefeuille de travail	Self-made man, commercial et flexible	56600 personnes	Forte croissance dans les secteurs de l'information, informatique et communication (+38%), la culture et les loisirs (+60%), autres services professionnels aux entreprises (+40%)
<i>Crowdworking</i>	Cybertariat anglo-saxon et asiatique	< 50 personnes en Belgique	Risque que des emplois en Belgique soient mis en concurrence avec des <i>crowdworkers</i> étrangers
<i>Coworking</i>	Jeune <i>freelance</i> avec un haut niveau de qualification et évoluant dans un contexte international	208 espaces recensés, avec trois grands pôles : Bruxelles, Anvers et Gand.	Les espaces de <i>coworking</i> sont nettement en croissance ces dernières années (toutes formes confondues)
SCOP	Jeune qualifié avec parfois un profil international, en contrat trois quart temps	Salariés USCOP : 454 ETP <i>Freelance</i> : inconnu	Croissance de 19% entre 2010 et 2016
Organisation-parapluie	Divers profils d'indépendants	Chez les deux leaders du marché (SMart et DiES) : 795 travailleurs pour 217 ETP	Croissance de 94% entre 2010 et 2016

## BIBLIOGRAPHIE

- Burtin Jacques. « Le guide du management de transition ». IM édition, 2017.
- CEFORA. « Photo sectorielle : secteur de la consultance », 2014.
- Chambre des représentants de Belgique. Projet de loi relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale, Pub. L. No. 2839/001 (2017).
- Conseil supérieur de l'emploi. « Rapport 2015 ». CSE, 2015.
- De Groen Willem Pieter, Kilhoffer Zachary, Lenaerts Karolien, et Salez Nicolas. « The Impact of the Platform Economy on Job Creation ». *Intereconomics* 52, n° 6 (novembre 2017): 345-51. <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0702-7>.
- De Stefano Valerio. « The rise of the “Just-in-time workforce”: on-demand work, crowd work and labour protection in the “Gig-economy” ». Genève: International Office Labour, 2016.
- Dohet Julien. « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau ». *Courrier hebdomadaire du CRISP* 2370-2371, n° 5 (2018): 5. <https://doi.org/10.3917/cris.2370.0005>.
- EO. « The European Interim Report. Survey Report 2014 ». Executive Online, 2015.
- Eurofound. *New Forms of Employment*. EF, 14/61/EN. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.
- Eurofound. « Non-standard forms of employment: Recent trends and future prospects », Eurofound, 2018.
- Goffin Kathy, Schooreel Tess, Mertens Kristof, Valsamis Daphné, et Van der Beken Wim. « Une vision à 360° sur les titres-services ». IDEA consult pour le compte de Federgon, juillet 2018.
- Graham Mark, Hjorth Isis, et Lehdonvirta Vili. « Digital Labour and Development: Impacts of Global Digital Labour Platforms and the Gig Economy on Worker Livelihoods ». *Transfer: European Review of Labour and Research* 23, n° 2 (mai 2017): 135-62. <https://doi.org/10.1177/1024258916687250>.
- Huens Véronique. « Les SCOP françaises, un modèle à suivre en Belgique ? » SAW-B, 2013.
- Lombardi Lisa. « Enquête coworking 2017 ». Agence du numérique, Digital Wallonia, 2018.
- Maarten Gerard, Romainville Jean-François, et Daphné Valsamis. « Évaluation du système des titres-services pour les emplois et services de proximité 2013 ». Rapport final. IDEA consult pour le compte du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Direction de l'intégration des demandeurs d'emploi, 2014.
- Mandl Irene, et Biletta Isabella. « Overview of new forms of employment 2018 update ». Working conditions. Eurofound, 2018.
- Messenger Jon, Llave Vargas Oscar, Gschwind Lutz, Böhmer Simon, Vermeylen Greet, et Wilkens Mathijn. *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. EF, 16/58/EN. Geneva: International Labour Office, 2017.
- Meuray Pierre. « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME ». Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2017.

Naedenoen Frédéric. « New Forms of Employment Employee Sharing, Belgium ». Rapport d'expertise. Belgique: Eurofound, avril 2016. <http://hdl.handle.net/2268/203714>.

Naedenoen Frédéric, et Pichault François. « Le groupement d'employeurs en Belgique. Analyse critique », octobre 2017.

Observatoire de l'Économie sociale. « Comptes des emplois USCOP », 2018.

Parent-Thirion Agnès, Biletta Isabella, Cabrita Jorge, Llave Vargas Oscar, Vermeulen, Wilczynska Aleksandra, et Wilkens Mathijn. *6th European Working Conditions Survey: Overview Report*. 2017 update. EF, 16/34. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017.

Paugam, Serge. *Le salarié de la précarité: les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. 1re éd. Le lien social. Paris: Presses universitaires de France, 2000.

Valenduc Gérard. « Les travailleurs indépendants économiquement dépendants ». CSC / CTU, juillet 2017.

Valenduc Gérard, et Vendramin Patricia. « Le travail dans l'économie digitale: continuités et ruptures ». ETUI, mars 2016.

Vereslt Pierre-Paul. « The coworking frenzy continues in 2018: Contribution to 16% of total take-up ». JLL, 2018.

Virone Carmelo. « Rapport d'activité 2017, Perspectives 2018 ». SMart, 2018.

Wartel Laurent. « Les enjeux politiques et juridiques du travail dans l'économie des plateformes. État des lieux et perspectives syndicales ». Chaire Travail-Université, septembre 2018. <https://uclouvain.be/fr/chercher/cirtes/chaire-travail-universite.html>.