



JAN DENYS

TRAVAIL INTÉRIMAIRE

MANUEL 360°



D/2015/45/15 – ISBN 978 94 014 2160 7– NUR 800

Mise en pages : Gert Degrande | DE WITLOFCOMPAGNIE

Maquette de couverture : Peer De Maeyer

© Jan Denys et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2015.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus
Erasmus Ruelensvest 179 bte 101
B-3001 Louvain

www.lannoocampus.be

LES 50 ANS DE RANDSTAD : AVANT-PROPOS

DÉFIS

Le travail intérimaire est né en Belgique il y a près de 60 ans. Depuis, il a évolué. Les besoins des employeurs ont changé, tout comme les attentes des travailleurs.

Le travail intérimaire s'est également adapté aux changements économiques, sociaux et juridiques et est ainsi devenu un acteur incontournable sur le marché de l'emploi en Belgique.

Pour preuve, aujourd'hui, ce sont plus de 500 000 personnes qui sont mises au travail par la voie de l'intérim, ce qui représente environ 2% de l'emploi salarié total en Belgique.

À Bruxelles, le niveau de chômage reste encore trop élevé malgré les multiples actions menées. 20% de chômage tendant vers plus de 30% chez les jeunes de moins de 25 ans, dont un trop grand nombre sans qualifications suffisantes. Ces chiffres ne laissent pas de doute quant à l'ampleur du défi qui nous attend.

Les agences d'intérim sont confrontées aux mêmes difficultés. Elles ne parviennent pas non plus à recruter des travailleurs avec les qualifications nécessaires pour répondre aux besoins du marché de l'emploi bruxellois.

Afin de répondre à ce défi social bruxellois, le gouvernement bruxellois a décidé de mettre en œuvre l'Alliance emploi-formation incluant les mondes de l'enseignement et de l'entreprise. Ce sera sans conteste l'une des priorités de cette nouvelle législature. Le capital humain reste sans nul doute le principal facteur de succès des entreprises.

La réussite de ce défi passera également par la remise à plat des programmes d'emploi existants au sein de la Région, ainsi que par une attribution des ressources la plus efficace possible.

Les moyens budgétaires devront donc se concentrer prioritairement sur certains groupes cibles à Bruxelles : les jeunes, les personnes à faible ou sans qualification

et ceux dont le profil de formation n'est pas en phase avec les attentes du marché de l'emploi.

En matière de formation, il s'agira également d'exploiter les opportunités de développement des nouvelles filières économiques pourvoyeuses d'emplois.

Il sera difficile de relever le défi de l'emploi et de la formation si toutes les forces vives de notre Région n'y sont pas associées, en ce compris les agences d'intérim. Leur apport ne doit en aucun cas être minimisé.

En effet, les agences d'intérim pourront rencontrer l'objectif du gouvernement bruxellois en favorisant la formation en entreprise. Il est, de ce fait, primordial que les compétences et connaissances nouvellement acquises soient validées et reconnues.

Cette reconnaissance des compétences devenant ainsi un moyen d'inciter les entreprises qui font appel à des intérimaires à leur proposer à terme un emploi stable et répondant à leurs attentes.

Ce livre, que je vous invite vivement à lire, vous propose, au travers des contributions de différents acteurs du marché de l'emploi, une analyse à 360° du secteur de l'intérim. Et ainsi vous permettre de vous forger un avis sur les enjeux et les évolutions possibles de ce secteur dans le contexte économique, juridique et social que nous connaissons.

Didier Gosuin

Ministre du gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale chargé de l'Emploi, de l'Économie et de la Lutte contre l'Incendie et l'Aide médicale urgente



INTRODUCTION

Randstad opère depuis 50 ans en Belgique.

Cet anniversaire symbolique était l'occasion toute trouvée de publier un nouveau livre.

Vous en avez le résultat entre vos mains : *Travail intérimaire*.

Dans cet ouvrage, nous nous penchons sur le passé...

Nous examinons d'abord si le secteur de l'intérim a pu concrétiser les espoirs que l'on portait à son égard. Et nous explorons les domaines dans lesquels il a réussi à dépasser ces attentes.

Nous dressons un état des lieux...

Que représente la flexibilité aujourd'hui ? Comment évoluent les besoins de nos clients ? Comment les intérimaires envisagent-ils l'intérim ? Nous vérifions si les obstacles qui entravaient le développement du secteur sont encore d'actualité. Nous montrons encore comment les visions de nos *stakeholders* ont évolué.

Nous nous projetons aussi dans l'avenir...

Quelles nouvelles opportunités s'offrent à nous ? Quels nouveaux concepts de service pouvons-nous mettre en œuvre ? À quels nouveaux besoins pouvons-nous répondre ? *Plus est en vous. Un demi-siècle de travail intérimaire en Belgique* était une primeur il y a dix ans. Jamais encore un ouvrage ne s'était penché sur les différents aspects du travail intérimaire en adoptant un regard aussi large.

Pour présenter le travail intérimaire, *Travail intérimaire* s'appuie une fois encore sur des points de vue très variés. Et intègre les contributions de tous les *stakeholders* : les intérimaires, les entreprises, les syndicats, les fédérations d'employeurs, les pouvoirs publics et le monde universitaire.

Comme il y a dix ans, Randstad a demandé des contributions individuelles à des experts internes et externes. Chacun de ces experts a analysé l'intérim en adoptant une perspective très spécifique. Ensemble, ils génèrent une vision à 360° sur le travail intérimaire. Une vision panoramique qui englobe plusieurs disciplines, mais qui traduit aussi des conceptions variées. Ensemble, ils racontent l'histoire de Randstad, l'histoire

du secteur de l'intérim, l'histoire d'une activité économique source de prospérité et de bien-être. Et entre ces pages, on découvre les consultants en intérim et les intérimaires de Randstad. Leurs témoignages personnels rendent cette histoire très vivante.

Je remercie tous ceux qui ont contribué à la rédaction de cet ouvrage d'avoir partagé leur opinion, les résultats de leurs recherches, leurs connaissances et leurs idées. Parmi ces experts, nombreux sont ceux qui avaient déjà collaboré au premier livre et qui ont volontiers prêté leur concours à cette nouvelle édition. Je leur sais gré d'avoir apprécié le travail que nous avons fourni ensemble et d'avoir accepté de poursuivre cette œuvre.

Les relations entre les différents stakeholders s'inscrivent dans un panorama à 360°. Ce graphique constitue le fil rouge de ce livre. Comme dans toute relation, les rapports entre l'entreprise d'intérim et ses stakeholders vont toujours dans les deux directions. L'influence est mutuelle. On accélère ensemble ou on freine ensemble. Les intérêts des parties prenantes se recouvrent ou diffèrent.

8



À QUOI POUVEZ-VOUS VOUS ATTENDRE ?

Après un avant-propos de Didier Gosuin, le ministre bruxellois de l'Emploi, l'ouvrage s'ouvre sur un tableau historique général (1) de Jan Denys de Randstad, suivi par une contribution de Claudia Allatta, avocate indépendante, sur les évolutions juridiques dans le domaine de l'intérim (2).

Ensuite, c'est au tour de trois experts de Randstad. Caat Devroedt décrit le produit et le processus de l'intérim (3). Eddy Annys et Philippe Stulens poursuivent en analysant les relations de Randstad respectivement avec les entreprises utilisatrices (4) et les demandeurs d'emploi (5). Le processus d'adéquation de l'offre et de la demande y est également décrit.

Comme il y a dix ans, nous nous sommes adressés au monde universitaire. Kim Bosmans, Nele De Cuyper, Christophe Vanroelen et Hans De Witte se sont penchés sur les motivations des travailleurs intérimaires (6).

Ensuite, la parole est donnée aux partenaires sociaux. Tout d'abord, Paul Soete (ancien secrétaire général d'Agoria) expose le point de vue patronal et, en sa qualité de témoin privilégié, détaille la concertation sociale qui a été menée pendant quatre décennies autour du travail intérimaire (7). L'opinion des syndicats sur l'évolution de l'activité intérimaire est développée par la CGSLB (8).

Deux des auteurs qui avaient également participé en 2005, Fons Leroy (VDAB) et Ronald Van Bekkum (Centra voor Werk & Inkomen) ont consacré à nouveau leur contribution aux relations multiples entre l'État, les intermédiaires publics et les entreprises d'intérim (9 et 10). Paul Verschueren (Federgon) avait également apporté sa contribution à *Plus est en vous*. Cette fois, il s'est intéressé à la part de marché de l'intérim (11).

Un livre comme celui-ci se doit bien sûr d'ouvrir des perspectives. Anneke Goudswaard, Ellen van Wijk en Sarike Verbiest de TNO examinent dans leur contribution comment la flexibilité externe des entreprises évoluera au cours des prochaines années (12). Ensuite, Walter Reynaert (Randstad) commente les nouveaux modèles de prestations de services en soulignant à cet égard que « l'avenir est déjà en marche » (13). Le mot de la fin revient aux professeurs Laurent Taskin (UCL) et Maxime Desmarets (UCL) qui, dans un article de réflexion, s'interrogent sur le *nouveau monde du travail* dans lequel l'intérim aura également toute sa place (14).

Enfin, Jan Denys (Randstad) signe la conclusion de ce livre. Tout en résumant les diverses interventions, il révèle les points de convergence entre elles. Il apporte également un commentaire personnel sur ces points de vue.

Le résultat de tous ces articles ? Un vrai regard à 360° sur le travail intérimaire.

Nous vous souhaitons une excellente lecture.



SOMMAIRE

- 13 CONTRIBUTION 1**
UNE BRÈVE HISTOIRE DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE EN BELGIQUE
JAN DENYS est director External Communications and Public Affairs de Randstad Belgium.
- 35 CONTRIBUTION 2**
LE LONG CHEMIN VERS UNE LÉGISLATION MODERNE DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE
CLAUDIA ALLATTA est avocate indépendante.
- 57 CONTRIBUTION 3**
LE PROCESSUS DE L'INTÉRIM : DE L'OFFRE D'EMPLOI À LA FICHE DE PAIE ÉLECTRONIQUE
CAAT DEVROEDT est director Business Excellence de Randstad Belgium.
- 73 CONTRIBUTION 4**
COMMENT RANDSTAD A ADAPTÉ SON OFFRE AUX BESOINS DU MARCHÉ
EDDY ANNYS est Chief Operations Officer (Flandre) de Randstad Belgium.
- 93 CONTRIBUTION 5**
LA VOIE VERS L'EMPLOI : DU BAC À FICHES AU NUAGE
PHILIPPE STULENS est Marketing director de Randstad Belgium.
- 111 CONTRIBUTION 6**
L'INTÉRIM, PIÈGE OU PASSERELLE ?
KIM BOSMANS est étudiante en doctorat auprès du Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO) Vlaanderen et est attachée à l'unité de recherche en Sociologie de la Vrije Universiteit Brussel.
NELE DE CUYPER est professeure et attachée à l'Onderzoeksgroep Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie (Groupe de Recherche de la Psychologie du Travail, de l'Organisation et du Personnel) de la KU Leuven.
CHRISTOPHE VANROELEN est sociologue et docteur en sciences médicosociales. Il est attaché à l'Unité de recherche en Sociologie de la Vrije Universiteit Brussel.
HANS DE WITTE est professeur ordinaire en psychologie du travail à la faculté de Psychologie en Pedagogische Wetenschappen de la KU Leuven.
- 123 CONTRIBUTION 7**
LA QUADRATURE DE LA CONCERTATION SOCIALE
PAUL SOETE est l'ancien secrétaire général d'Agoria.
- 139 CONTRIBUTION 8**
L'INTÉRIM DOIT RESTER À SA PLACE
La contribution de la CGSLB a été écrite au nom du syndicat.

- 149 **CONTRIBUTION 9**
COLLABORATION ENTRE LE PUBLIC ET LE PRIVÉ : PLUS VASTE ET PLUS INTENSE
FONS LEROY est administrateur délégué du VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling).
- 173 **CONTRIBUTION 10**
LE PLACEMENT PUBLIC ET LE PLACEMENT PRIVÉ PEUVENT SE RENFORCER MUTUELLEMENT
RONALD VAN BEKKUM est senior policy advisor du Nederlandse Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV).
- 201 **CONTRIBUTION 11**
L'IMPACT DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE COMME SOURCE D'EMPLOI
PAUL VERSCHUEREN est directeur Research & Economic Affairs et directeur de Federgon pour la Flandre.
- 223 **CONTRIBUTION 12**
L'AVENIR DE LA FLEXIBILITÉ EXTERNE
SARIKE VERBIEST est chercheuse et conseillère auprès de TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability.
ANNEKE GOUDSWAARD est chercheuse et conseillère senior auprès de TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability et conférencière sur les nouvelles relations de travail.
ELLEN VAN WIJK est chercheuse et conseillère senior auprès de TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability.
- 245 **CONTRIBUTION 13**
NOUVEAUX MODÈLES DE SERVICES, NOUVELLES OPPORTUNITÉS
WALTER REYNAERT est directeur Recruitment & Selection de Randstad.
- 265 **CONTRIBUTION 14**
« LE NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL » : PARADOXES ET ENJEUX
LAURENT TASKIN est professeur, titulaire de la Chaire laboRH en management humain et transformations du travail, Université catholique de Louvain, Louvain School of Management et Institut des Sciences du Travail.
MAXIME DESMARETS est chercheur de l'Université catholique de Louvain.
- 279 **COMMENTAIRE FINAL**
UN RÉSUMÉ ET QUELQUES LEÇONS SUR L'INTÉRIM
JAN DENYS est directeur External Communications and Public Affairs de Randstad Belgium.
- 296 NOTES

L'intérim tel qu'il est réellement... « Il y a quelques années, nous avions une étudiante, Emely, qui voulait gagner un peu d'argent de poche entre ses cours. Nous l'avons envoyée dans plusieurs entreprises pour de petites missions, allant du nettoyage au coup de main dans l'horeca. Un jour, une grande entreprise de décoration, active dans le commerce de détail et de gros, cherchait quelqu'un qui puisse venir en renfort chaque dimanche, pour tenir la caisse, aider dans le magasin, etc. Cette proposition a plu à Emely qui a relevé le défi. Elle l'a fait très bien. Plus tard, elle a décroché son diplôme de bachelière en comptabilité et a commencé à explorer le marché de l'emploi. L'entreprise de décoration dans laquelle elle avait travaillé comme étudiante cherchait justement quelqu'un pour étoffer son service comptable. Nous l'avons immédiatement pré-sentée. Quelques années plus tard, Emely y travaille toujours. » CHANTAL LAMBEIN



CONTRIBUTION 01

Le travail intérimaire possède déjà une longue histoire en Belgique. Certaines indications laissent penser que des agences d'intérim étaient déjà actives avant la Deuxième Guerre mondiale. Quoi qu'il en soit, il est certain que les origines du travail intérimaire en Belgique remontent à plus de 60 ans.

Depuis lors, le travail intérimaire a évolué : d'un service obscur, parfois à la limite de la légalité et en marge du marché du travail, il en est devenu un acteur important. Dans cet article, nous allons nous attacher à retracer la chronologie des principaux événements qui ont fait du travail intérimaire ce qu'il est aujourd'hui : un instrument important de flexibilité et de recrutement pour les entreprises, un instrument important d'insertion ou de réinsertion pour les travailleurs et les demandeurs d'emploi et, enfin, un instrument important pour les pouvoirs publics.

Dans cette première contribution, Jan Denys (Randstad) retrace l'histoire du travail intérimaire. Décennie après décennie ¹.

UNE BRÈVE HISTOIRE DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE EN BELGIQUE

L'ORIGINE DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE

Le travail intérimaire trouve ses racines aux États-Unis et au Royaume-Uni. Dans ces marchés du travail, très flexibles dès l'origine, de petites entreprises commencent à la fin du 19^e et au début du 20^e siècle à mettre des travailleurs à disposition d'autres entreprises de façon temporaire. Les figures clés de cette activité aux États-Unis sont D.J. Nugent et Sam Workman.

À la fin du 19^e siècle, Nugent crée une forme de travail intérimaire afin de fidéliser ses dockers. Comme le port n'offre du travail que pendant les saisons chaudes, ses ouvriers quittent systématiquement la région après la saison pour chercher du travail ailleurs. Nombre d'entre eux ne reviennent plus ou ne reviennent que trop tard dans la saison. Pour résoudre ce problème, Nugent recherche du travail pour ses ouvriers pendant les mois d'hiver et, pendant cette période, il les met à disposition tout en les laissant sur son payroll.

Dans les années 1920, Sam Workman travaille chez Monroe Calculating Machine Company et constate que ses collègues sont constamment à la recherche de petits travaux complémentaires. Workman accepte diverses missions (notamment des inventaires) et engage ses propres collègues pour qu'ils effectuent ces tâches après leurs heures. Avec le temps, Workman s'adresse aussi aux femmes sans travail. En effet, la plupart des entreprises licencient les femmes dès qu'elles se marient. Workman les accueille à bras ouverts. Il étend ses services en proposant des travaux de dactylographie et d'autres tâches administratives. L'entreprise de Workman connaît une croissance rapide. En 1947, il emploie déjà 1 400 secrétaires. Après la Deuxième Guerre mondiale, les femmes quittent en masse le secteur des services pour s'engager dans l'industrie, attirées par les salaires plus élevés. Workman cible alors avec succès les femmes au foyer et les forme au métier de dactylo.

Dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale, deux entreprises d'intérim voient le jour aux États-Unis. Elles figureront plus tard parmi les plus grandes au monde : Kelly Ser-

vices en 1946 et Manpower en 1948. Manpower va devenir la plus grande entreprise d'intérim au monde. Ce n'est qu'en 2000 qu'elle doit céder son trône à Adecco et l'entreprise ne sera rattrapée par Randstad qu'en 2008.

LES PIONNIERS EN BELGIQUE

Identifier avec précision l'origine du travail intérimaire en Belgique n'est pas simple. Au 19^e siècle, il existait déjà de nombreux bureaux privés de placement mais on ne sait pas très bien dans quelle mesure il était déjà question ici de prêt de personnel. Quoi qu'il en soit, il est un fait que dans les années 1950, des entreprises d'intérim étaient opérationnelles en Belgique. L'un de ces pionniers existe encore aujourd'hui. Les débuts de l'entreprise d'intérim Daoust remontent à 1954. Elle est à ce jour la plus ancienne encore en activité.

Les premières entreprises d'intérim étaient des entreprises de sous-traitance. Elles effectuaient des travaux de dactylographie pour des sociétés mais réalisaient ces travaux dans leurs propres bureaux. Exceptionnellement, on demandait à une dactylo d'effectuer une mission dans l'entreprise même. Le travail intérimaire a donc commencé sous une forme embryonnaire.

C'est avec l'Exposition universelle de 1958 qu'il connaît son véritable essor. Lucille Rode Gregg, la fille d'un couple américain vivant à Uccle, anticipe l'énorme besoin temporaire de secrétaires, de baby-sitters et de traducteurs en fondant une entreprise pour mettre ces travailleuses à disposition. Ce fut un grand succès commercial. Sous le nom de Gregg-Manpower, l'entreprise peut être considérée comme le premier leader du marché de l'intérim en Belgique. Plus tard, sous les noms de Gregg, Vedior et Tempo-Team, cette organisation allait continuer à faire partie des plus grandes entreprises de travail intérimaire en Belgique. En 2008, Vedior est repris par Randstad. Depuis, les activités se poursuivent en Belgique sous le nom de Tempo-Team.

LES ANNÉES 1960 : LE SECTEUR S'ORGANISE

Dans les années 1960, le jeune secteur se développe progressivement. Au cours de cette décennie, quatre entreprises de travail intérimaire voient le jour et, comme la déjà célèbre Gregg, elles font encore partie aujourd'hui des principaux acteurs du marché belge de l'intérim. Adia (1961), Creyf's (1962), Interlabor (1965) et Randstad (1969). Il faut d'ailleurs souligner qu'à une exception près (Creyf's), ce sont toutes des entreprises d'origine étrangère.

Dans les années 1960, le travail intérimaire reste essentiellement cantonné aux profils administratifs : dactylos, sténos dans une, deux ou trois langues, comptables, traduc-



teurs, téléphonistes, vendeuses, hôtesse, interprètes, etc. Le marché se développe difficilement car, à l'époque, le coût du travail n'est pas encore un facteur handicapant. Dans la plupart des entreprises, le taux d'occupation est beaucoup plus élevé qu'aujourd'hui. Les absences ou les surcroûts soudains de travail peuvent donc être absorbés par le personnel interne.

LA FONDATION DE L'UPEDI²

Avec le développement du marché de l'intérim, de nombreux problèmes juridiques et autres apparaissent. En l'absence d'un statut adapté, les intérimaires ont à l'époque le statut d'indépendant. Ce statut ne correspond clairement pas à leur situation réelle puisqu'ils reçoivent leurs instructions du client-utilisateur. Par ailleurs, des voix s'élèvent pour qualifier l'intérim de placement contre paiement, ce qui est défendu par la loi.

16

L'Organisation internationale du Travail se rallie d'ailleurs dans un premier temps à cette interprétation. Cette prise de position a conduit à l'interdiction pure et simple de l'intérim dans plusieurs pays (Suède, Italie, Espagne, Norvège). Le phénomène des négriers négligeant de payer les cotisations sociales jette également un certain discrédit sur ce secteur en développement. Les syndicats ne tardent pas à réagir. Ils voient dans le travail intérimaire une menace potentielle pour les travailleurs fixes des entreprises. Ils n'ont pas tout à fait tort car le statut d'indépendant des intérimaires les rend moins chers que les collaborateurs (fixes) en place. Les syndicats aussi considèrent le travail intérimaire comme une forme de placement (interdit). Et enfin, ils craignent que les travailleurs du secteur de l'intérim soient plus difficiles à organiser. Pour les entreprises prévoyantes du secteur, il est clair que si elles ne s'organisent pas, leur secteur ne survivra pas. En 1964, 16 entreprises de travail intérimaire se réunissent au sein de la fédération Upedi. À peine trois ans plus tard, la Ciett³, la fédération internationale, voit le jour. Le troisième congrès international de la Ciett se déroule à Bruxelles.

LES ANNÉES 1970 : LE CHEMIN DIFFICILE VERS UN CADRE JURIDIQUE⁴

Dès les débuts de l'Upedi, on assiste à des tentatives de canaliser juridiquement le phénomène du travail intérimaire. En 1971, le Conseil national du Travail remet un avis favorable unanime sur une première description légale du statut des intérimaires. La chute prématurée du gouvernement Eyskens prive malheureusement le secteur d'un statut légal. Le ministre du Travail du gouvernement Leburton rejette le compromis existant et se rallie à nouveau à l'ancienne conception qui considère le travail intérimaire comme une forme de placement, qui doit donc être interdit. La chute prématurée du gouvernement Leburton joue cette fois en faveur du secteur. Glinne disparaît de la scène et sous le nouveau ministre de l'Emploi, Alfred Califice, on finit par voter une loi provisoire en 1976. Il faudra attendre jusqu'en 2013 pour que de grandes modifications soient apportées à cette loi.

L'intérimaire devient un travailleur à part entière avec, en principe, les mêmes droits et devoirs. Le travail intérimaire est aussi limité dans le temps et les agences d'intérim ne peuvent opérer que moyennant un agrément du ministère de l'Emploi et du Travail. Cette loi a une durée de validité de quatre ans. Les syndicats pensent à l'époque que l'ancien Onem va pouvoir reprendre en main ce nouveau marché de la mise à disposition de main-d'œuvre temporaire. Il faudra finalement attendre 1980 pour que les premiers bureaux d'intérim publics voient le jour à Anvers, Bruxelles et Liège.

Cette nouvelle loi amène avec elle un assainissement du marché de l'intérim encore balbutiant. Des plus de 150 bureaux qui existaient avant la loi, il n'en reste plus que 40 à la fin des années 1970. La forte récession économique de l'époque joue également un rôle important dans cette évolution. Au pire de la crise, en 1974 et 1975, le chiffre d'affaires du secteur est carrément divisé par deux. À la fin des années 1970, la croissance est de retour. En 1979, le secteur connaît même une croissance de 47%. À partir de ce moment, le secteur bénéficie d'une croissance structurelle constante qui va pratiquement durer trente ans.

L'origine de cette croissance se situe dans l'industrie. La crise économique engendre un nombre gigantesque de licenciements. De nombreuses entreprises disparaissent. Celles qui survivent sont obligées de se restructurer. Rien ne sera plus jamais comme avant. Les coûts salariaux jouent un rôle de plus en plus prépondérant. De plus, les entreprises prennent conscience qu'elles doivent s'adapter beaucoup plus rapidement qu'auparavant à un environnement en perpétuel changement.

La flexibilité devient un élément très important dans la stratégie des entreprises et cela n'a plus changé depuis. Elle constitue le fondement du succès mondial remporté par le travail intérimaire.



Le travail intérimaire réussit à conquérir une place toujours plus importante dans cette demande exponentielle de flexibilité. Une première conséquence de l'entrée du travail intérimaire dans l'industrie est que les intérimaires sont de plus en plus souvent des ouvriers. En 1977, on compte encore un peu plus d'employés que d'ouvriers mis au travail (respectivement 13 000 et 11 000). En 1979, le nombre d'ouvriers dépasse celui des employés. Cette situation n'a plus jamais changé depuis.

À la fin des années 1970, cinq entreprises d'intérim dominent le secteur : Creyf's (14,9%), Gregg (12,7%), Randstad (12,6%), Interlabor (10,3%) et Adia (8,2%). Ensemble, elles représentent une part de marché de pratiquement 60%. Cette grande concentration du marché de l'intérim est une caractéristique typiquement belge et elle existe toujours aujourd'hui. D'ailleurs, en 2015, toutes les entreprises phares de l'époque tiennent encore le haut du pavé du secteur de l'intérim en Belgique. Mais à une exception près (Randstad), elles opèrent toutes aujourd'hui sous un autre nom.

18

LES ANNÉES 1980 : LA PERCÉE INDUSTRIELLE

En 1981, la loi provisoire vient à échéance. Le secteur menace de sombrer dans un vide juridique. Le secteur est parvenu en peu de temps à s'ancrer tellement profondément dans l'industrie qu'il n'est plus du tout question de le faire disparaître. Le Conseil national du Travail conclut une CCT qui comble le vide juridique dans l'attente d'une nouvelle loi sur le travail intérimaire. Cette CCT confirme d'ailleurs la situation existante.

Il faudra encore attendre six ans avant qu'une loi définitive sur le travail intérimaire soit votée. Cette nouvelle loi ne diffère d'ailleurs pratiquement pas de celle de 1976. À partir de 1987, le Fonds de Sécurité d'Existence devient également actif dans le secteur et paie une prime de fin d'année aux intérimaires. Selon les spécialistes, la création de ce Fonds a été déterminante pour l'acceptation définitive du secteur par les syndicats. Dans les années 1980, les agences d'intérim publiques jouent un rôle important sur le marché de l'intérim, conséquence du compromis historique autour de la loi de 1976. Au début des années 1980, elles deviennent rapidement les leaders du marché avec une part de marché historiquement élevée de 30%. Cette domination du marché est toutefois grandement fondée sur une concurrence déloyale (pas de facturation de la TVA, recours à l'infrastructure publique sans que celle-ci ne soit comptabilisée dans le tarif ...) et la préférence idéologique des syndicats n'y est pas étrangère non plus. Lorsque le secteur privé condamne avec un succès mitigé ce manque de transparence tarifaire, la part de marché des agences d'intérim publiques recule. Cette baisse est également provoquée par l'incapacité des agences publiques de suivre la croissance de ce marché dynamique. Les investissements nécessaires ne sont pas réalisés et le statut des fonctionnaires n'est pas non plus un avantage. Gregg prend ainsi la première

place du marché au milieu des années 1980 d'où elle sera détrônée à la fin des années 1980 par Interlabor qui, sous le nom Randstad depuis 2001, n'a plus quitté cette position depuis. La Belgique est aujourd'hui le seul pays où agissent encore des agences d'intérim publiques. Début 2000, pour des raisons idéologiques, les différentes régions ratent l'opportunité de vendre ces entreprises au secteur privé.

L'évolution la plus marquante est toutefois la réelle percée de l'intérim sur le marché du travail, et plus particulièrement dans l'industrie et les services apparentés. Les travailleurs intérimaires ne sont plus uniquement mis à disposition pour remplacer un travailleur malade ou absent ou pour absorber un surcroît de travail saisonnier. Comme les heures supplémentaires, le travail à temps partiel et le travail en équipe, le travail intérimaire devient un instrument important en termes de flexibilité, qui va contribuer à une adéquation optimale du personnel avec la production. La croissance est gigantesque. En 1980, on compte 31 000 intérimaires au travail sur une base annuelle. Dix ans plus tard, leur nombre s'élève à 143 000.

Cette forte croissance de la demande contraint le secteur à s'implanter dans des villes de province, d'abord en Flandre, puis en Wallonie. Cette implantation davantage régionale permet de mieux travailler le marché et, par voie de conséquence, d'augmenter la demande. Dans les années qui suivent, les agences d'intérim commencent à réellement faire partie du paysage des villes de province classiques de Belgique. Les entreprises de travail intérimaire recherchent la présence les unes des autres et, dans de nombreuses villes, elles se regroupent donc dans le même quartier, ou dans ce que l'on a parfois appelé la *rue de l'intérim*. Ce n'est que récemment que l'on a fait machine arrière. Les évolutions technologiques et la forte augmentation des prix des loyers dans les endroits stratégiques font qu'en 2015, un réseau d'agences très rapprochées et centralisées dans le centre des villes n'est plus toujours la meilleure méthode de distribution.

Mais revenons aux années 1980. La forte croissance de la demande d'intérimaires attire évidemment de nouveaux acteurs sur ce marché. Il s'agit souvent de consultants en intérim ou de managers expérimentés d'entreprises existantes qui décident de s'installer à leur propre compte. Le nombre d'entreprises de travail intérimaire qui avait fortement chuté après la loi de 1976 (elles n'étaient plus alors que 40) remonte à 82 en 1990. Mais la réglementation en termes d'agrément permettra toutefois de limiter raisonnablement l'afflux de nouvelles entreprises de travail intérimaire en Belgique. Le marché du travail intérimaire en Belgique demeure l'un des marchés les plus concentrés au monde.

Dans les années 1980, en plus de l'intérim, deux autres formes de services liés à la mise à disposition de personnel voient le jour. Il y a d'abord les bureaux de recrute-



ment et de sélection. Ils répondent au besoin de plus en plus marqué des entreprises qui veulent des conseils professionnels pour le recrutement de leurs nouveaux collaborateurs. Ce besoin croissant vient surtout des profils de plus en plus qualifiés des travailleurs clés. Une autre conséquence de cette grande vague de restructurations est l'arrivée de l'accompagnement professionnel pour aider les travailleurs licenciés à trouver un nouvel emploi : l'outplacement. Le premier bureau d'outplacement en Belgique voit le jour en 1985. Ce service vient également en droite ligne des États-Unis. Pendant les premières années, ce marché se concentre surtout sur les profils de cadres supérieurs. Ce n'est que dans les années 1990 que l'outplacement collectif se développe et s'ouvre également aux groupes cibles moins qualifiés. En 2001, l'outplacement devient même une obligation légale lors du licenciement d'un travailleur de plus de 45 ans.

LES ANNÉES 1990 : L'EXTENSION ET L'ÉLARGISSEMENT DU MARCHÉ

20

Même si la récession du début des années 1990 ralentit quelque peu la cadence, le secteur continue de se développer à grande vitesse. Le secteur devient aussi de plus en plus mûr et commence à subir une forte pression sur ses marges. Il réagit à ce phénomène, d'une part en rationalisant et en informatisant ses processus de travail et, d'autre part, en développant de nouvelles spécialisations concentrées sur certains secteurs, métiers ou fonctions. Le travail étudiant, par définition très flexible, est désormais géré en partie par les agences d'intérim. Une nouvelle forme d'externalisation apparaît lorsque de plus en plus de grandes entreprises décident de confier la gestion de leurs étudiants jobistes aux entreprises de travail intérimaire. Le nombre d'étudiants intérimaires n'a cessé d'augmenter depuis. En 2005, il est déjà question d'environ 100 000 étudiants et dix ans plus tard, leur nombre a pratiquement doublé pour atteindre la barre des 200 000. La part du travail intérimaire dans le travail étudiant a, elle aussi, connu une croissance pratiquement ininterrompue. D'un tiers en 2005, elle passe à une petite moitié en 2013. Le travail intérimaire a contribué à ce que le segment du travail étudiant, où le travail au noir régnait en maître, soit en grande part officialisé.

C'est encore au cours de cette décennie que deux évolutions majeures vont se produire. La première est la création d'agences sur site (*in-house*). Ce concept s'adresse aux grandes entreprises industrielles utilisatrices d'intérimaires. L'agence d'intérim se trouve alors dans les locaux de l'entreprise. Le consultant est présent sur le lieu de travail et il est donc en mesure de développer un service parfaitement adapté aux utilisateurs et aux intérimaires⁵. En parallèle, on assiste aussi à l'internationalisation de la demande. Au lieu de conclure des contrats séparés avec des fournisseurs locaux, les entreprises multinationales émettent des appels d'offres internationaux. Cela va pousser les grandes entreprises de travail intérimaire à s'internationaliser également⁶.

La forte croissance du travail intérimaire, soutenue par une conjoncture favorable et un léger assouplissement de la loi sur le travail intérimaire, n'empêche pas le secteur d'avoir envie de s'aventurer au-delà des limites du travail intérimaire. Toutes les grandes entreprises sont, sans exception, également actives dans les domaines de la sous-traitance et du détachement. Certaines proposent aussi des formations. Au milieu des années 1990, la pression exercée par le marché les a également conduites à s'intéresser au recrutement et à la sélection, de même qu'à l'outplacement.

Que l'intérim soit aussi considéré comme un instrument de recrutement n'est déjà plus une nouveauté⁷. De très nombreuses entreprises veulent toutefois engager immédiatement le candidat sans que ce dernier ne passe d'abord par l'intérim. Ce procédé n'est possible que dans le cadre d'un service de recrutement et de sélection pour lequel un forfait de sélection est facturé. Les entreprises d'intérim doivent alors créer des sociétés séparées pour lesquelles elles doivent demander un agrément distinct. Ce mode opératoire est indispensable étant donné qu'à l'époque, la législation interdit de combiner plusieurs services de placement (la règle du cloisonnement). Cette interdiction absurde sera abolie à la fin des années 1990, malgré les vives protestations des syndicats, des entreprises de recrutement et de sélection et des bureaux d'outplacement. Bien que les entreprises de travail intérimaire aient massivement demandé leur accréditation pour l'outplacement et pour l'activité de recrutement et de sélection, la crainte de voir ce marché totalement récupéré par les sociétés d'intérim ne se vérifie pas. Comme prévu, il reste encore de la place sur le marché pour des sociétés de niche. Les évolutions technologiques s'avèrent une menace bien plus grande pour de nombreuses entreprises de recrutement et de sélection que l'arrivée des sociétés d'intérim.

À la fin des années 1990, plusieurs fusions importantes ont lieu dans le secteur belge de l'intérim. D'abord, Adia et Ecco s'unissent au niveau mondial pour former une nouvelle société : Adecco. Détrônant Manpower, elle devient rapidement la plus importante entreprise de travail intérimaire au monde. En 1999, on assiste à la fusion d'Interlabor et de Randstad. Avec Interlabor disparaît la marque d'intérim qui a connu le plus grand succès dans l'histoire belge du secteur. Et en même temps qu'elle disparaît Suzanne, la célèbre consultante en intérim. Suzanne était devenue en peu de temps une icône pour tout le secteur grâce à la diffusion de spots radio et télévisés. Près de vingt ans plus tard, certains médias continuent de faire référence à Suzanne.

LE DÉBAT SUR LE MONOPOLE

La croissance ininterrompue du travail intérimaire ouvre aussi le débat sur l'organisation du marché du travail. Officiellement, le monopole public en matière de placement est toujours en vigueur. Seuls le VDAB, le Forem et l'ancien Office régional bruxellois de l'emploi (Orbem)⁸ sont autorisés à placer du personnel. À cet égard, la



Belgique ne fait que respecter la Convention n° 96 de l'OIT. Mais le monopole public ne correspond plus à la dynamique du marché du travail et de plus en plus de pays se distancient de cette Convention. L'OIT se voit donc contraint de revoir cette Convention.

En Belgique, on assiste parfois à un débat surréaliste dans lequel les défenseurs du monopole public, principalement les syndicats et les services publics concernés, s'opposent aux employeurs et au secteur de l'intérim. Au bout de six ans, la discussion aboutit finalement à l'adoption d'une nouvelle Convention n° 181 au sein de l'OIT. Elle ne se contente pas de lever l'interdiction de placement qui pèse sur les opérateurs privés du marché de l'emploi, elle leur attribue aussi une valeur ajoutée au bénéfice du fonctionnement de ce marché. La Flandre s'adapte rapidement à cette nouvelle situation en adoptant un nouveau décret sur le placement privé qui voit le jour en avril 1999. La Wallonie et Bruxelles suivent quelques années plus tard en adoptant des décrets pratiquement similaires.

22

LE NOUVEAU MILLÉNAIRE

Après 2000, l'intérim poursuit inlassablement sa progression sur le marché du travail. Malgré le recul économique provoqué par l'éclatement de la bulle informatique, le chiffre d'affaires du secteur ne faiblit pas, ce qui démontre une croissance structurelle intacte. Les tendances constatées dans les années 1990 se poursuivent : pression sur les marges, intensification des spécialisations et du multiservice et une grande attention portée à la maîtrise des coûts et à la rationalisation des processus. L'évolution la plus marquante au cours des premières années 2000 reste toutefois que les pouvoirs publics reconnaissent définitivement le secteur de l'intérim comme un instrument de la politique de l'emploi.

LE TRAVAIL INTÉRIMAIRE, INSTRUMENT DE LA POLITIQUE DE L'EMPLOI

Dans de nombreux pays, les entreprises de travail intérimaire (et les entreprises commerciales apparentées) sont mises à contribution par les pouvoirs publics pour insérer les demandeurs d'emploi sur le marché du travail contre rétribution. Johan Vande Lanotte, alors ministre de l'Intégration sociale, essuie les plâtres. Il crée le système de l'intérim d'insertion pour insérer les bénéficiaires du minimum de moyens d'existence sur le marché du travail. Pour différentes raisons, cette tentative est un échec. La véritable percée a lieu en 2003 lorsque le ministre de l'Emploi, Frank Vandenbroucke, décide de s'appuyer sur le secteur pour lancer les titres-services. Avec ce système, le ministre veut créer 25 000 emplois dans le secteur de l'aide à domicile (principalement le nettoyage). À ce moment-là, la Flandre mène déjà avec succès une expérience avec le secteur de l'intérim. Frank Vandenbroucke se heurte toutefois à l'opposition idéologique du PS. Une crise gouvernementale menace même d'éclater. Un compro-