



Brussels Studies

La revue scientifique pour les recherches sur Bruxelles
/ Het wetenschappelijk tijdschrift voor onderzoek over
Brussel / The Journal of Research on Brussels
Collection générale | 2020

Externalisation, internalisation ou réinternalisation ? Le cas de l'administration régionale bruxelloise

Insourcen, outsourcen of backsourcen? Het geval van de Brusselse gewestelijke administratie

Insourcing, outsourcing or back sourcing? The case of the Brussels Regional administration

Jonathan de Wilde d'Estmael, Elise Dermine, Nick Deschacht, Nicola Francesco Dotti, Kelly Huegaerts, Barbara Janssens, Maria Cecilia Trionfetti et Christophe Vanroelen

Traducteur : Laurie Guérif



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/brussels/4893>

DOI : [10.4000/brussels.4893](https://doi.org/10.4000/brussels.4893)

ISSN : 2031-0293

Éditeur

Université Saint-Louis Bruxelles

Référence électronique

Jonathan de Wilde d'Estmael, Elise Dermine, Nick Deschacht, Nicola Francesco Dotti, Kelly Huegaerts, Barbara Janssens, Maria Cecilia Trionfetti et Christophe Vanroelen, « Externalisation, internalisation ou réinternalisation ? Le cas de l'administration régionale bruxelloise », *Brussels Studies* [En ligne], Collection générale, n° 145, mis en ligne le 05 juillet 2020, consulté le 05 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/brussels/4893> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/brussels.4893>

Ce document a été généré automatiquement le 5 juillet 2020.



Licence CC BY

Externalisation, internalisation ou réinternalisation ? Le cas de l'administration régionale bruxelloise

Insourcen, outsourcen of backsourcen? Het geval van de Brusselse gewestelijke administratie

Insourcing, outsourcing or backsourcing? The case of the Brussels Regional administration

Jonathan de Wilde d'Estmael, Elise Dermine, Nick Deschacht, Nicola Francesco Dotti, Kelly Huegaerts, Barbara Janssens, Maria Cecilia Trionfetti et Christophe Vanroelen

Traduction : Laurie Guérif

Introduction

- 1 La tendance des organisations à mettre l'accent sur leurs activités principales en externalisant les tâches auxiliaires s'est fait jour à travers le monde à partir des années 1980, aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public [Coase, 1991 ; Hermann et Flecker, 2013]. En Belgique et, du reste, dans les administrations régionales bruxelloises, l'externalisation et la privatisation sont allées croissant. Cela s'explique principalement par la possibilité de réduire les coûts organisationnels en externalisant des activités ou des tâches relativement simples qui nécessitent peu de formation spécifique ; le nettoyage des bâtiments et des espaces de bureaux, les services de sécurité et de restauration en sont des exemples évidents. Comme un grand nombre de ces activités externalisées sont effectuées par des travailleurs relativement peu qualifiés, la tendance à l'externalisation joue un rôle important pour la situation des travailleurs peu qualifiés sur le marché du travail, laquelle s'est dégradée au cours de

ces dernières décennies (taux de chômage plus élevés, pression à la baisse sur les salaires et menaces pesant sur la qualité de l'emploi dans la plupart des pays développés).

- 2 Or depuis quelques années, une tendance inverse se dessine, les économies financières favorisées par l'externalisation ayant semble-t-il été dépassées par un surcroît de coûts organisationnels : certaines activités précédemment externalisées font à présent l'objet d'une réinternalisation (« *backsourcing* ») dans un nombre croissant d'organisations. Parmi les exemples bien connus figurent le constructeur d'avions Boeing et les entreprises informatiques de la Silicon Valley [The Economist, 2016 ; Petitjean et Kishimoto, 2017]. Alors que l'externalisation découle souvent d'une simple analyse financière des coûts et des bénéfices, la réinternalisation, quant à elle, est souvent due à une insatisfaction à l'égard de la qualité des services fournis. Abstraction faite de ces motivations d'ordre organisationnel, et certainement dans le cas des organismes publics, l'internalisation constitue parfois aussi un instrument de la politique relative au marché du travail permettant d'améliorer les conditions de travail des groupes qui s'y trouvent en position de faiblesse, ou de faire progresser d'autres aspects liés à la responsabilité sociale (des entreprises). Si l'externalisation permet de rationaliser (c'est-à-dire de réduire) les coûts de fonctionnement d'une organisation (publique ou privée), la réinternalisation résulte de la prise en compte d'une vision plus complète des coûts de gestion, qu'il est plus difficile d'évaluer correctement, ainsi que des incidences sociétales de l'organisation (publique) concernée.
- 3 La présente étude vise à examiner les phénomènes d'externalisation et de réinternalisation au niveau des organismes régionaux bruxellois, en axant la recherche sur trois questions : 1) Quelles sont les tâches qui ont été externalisées et pourquoi ? 2) Quels ont été les effets de l'externalisation pour les travailleurs et les organismes concernés ? 3) Comment les parties prenantes vivent-elles l'externalisation et quel regard portent-elles sur l'éventualité d'une réinternalisation (réappropriation de tâches par les organismes publics) ? Dans le cadre d'une approche transversale, l'accent est mis sur les spécificités de la situation bruxelloise, s'il en est. Afin de répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur les données collectées au cours d'un projet de recherche pluridisciplinaire [Vanroelen *et al.*, 2018]. Au cours de la phase préparatoire, des informations secondaires ont été recueillies concernant l'ensemble des services publics régionaux bruxellois (informations en ligne, rapports annuels et rapports d'activité, autres documents stratégiques et sources de données disponibles). Une enquête générale sur les pratiques d'externalisation a également été menée auprès des chefs de service ou de leurs représentants. Ensuite, quatre administrations publiques ont chacune fait l'objet d'une étude de cas détaillée. Pour ces dernières, l'étude a été complétée à travers des entretiens approfondis avec des interlocuteurs clés, l'analyse de documents internes et l'analyse juridique des contrats de travail. Les conclusions font état de neuf aspects fondamentaux à prendre en considération lors de l'externalisation ou de la réinternalisation de tâches, à l'intention des décideurs politiques et des parties prenantes.
- 4 L'article est structuré comme suit : la section 2 passe en revue la documentation consacrée à l'externalisation et à la réinternalisation ; la section 3 présente les méthodes et la sélection des études de cas ; la section 4 fait état des principaux résultats et constatations ; la section 5 résume les principaux enseignements tirés de la recherche à l'intention des décideurs politiques et des parties prenantes.

1. De l'externalisation à la réinternalisation

1.1. Origines de l'externalisation et de la réinternalisation

- 5 À partir des années 1980, les secteurs privé et public ont été marqués par un profond travail de rationalisation des activités professionnelles et l'essor considérable de l'externalisation s'inscrit dans ce contexte. Depuis l'ère thatchérienne dans le monde anglo-saxon, l'approche appelée « nouvelle gestion publique » a permis d'importer l'idée de l'externalisation dans les organismes publics, l'argument consistant à dire que les monopoles publics sont inefficaces et coûteux pour les citoyens [Hermann et Flecker, 2013]. En l'occurrence, la Belgique n'a pas fait exception et le pays a connu une vague d'externalisation au cours des années 1990, y compris des privatisations dans le secteur public. Or depuis peu, certains signes témoignant d'une tendance contraire sont apparus : un nombre croissant d'entreprises privées et d'organismes publics ont décidé de réinternaliser des services précédemment externalisés. Ce phénomène est également appelé « back sourcing ». Ce revirement opéré par plusieurs entreprises célèbres telles que Boeing a fait l'objet d'une large couverture médiatique [ex : The Economist, 2016]. Parallèlement, les administrations locales et nationales reprennent la main sur un certain nombre de services qui avaient été externalisés auparavant : une enquête fait état de 835 services publics récemment réinternalisés [Petitjean et Kishimoto, 2017].
- 6 Pourquoi certaines tâches sont-elles déléguées à des tiers et d'autres non ? Selon Ronald Coase, lauréat du prix Nobel (en 1991), l'externalisation entraîne à la fois des coûts et des bénéfices. Plus précisément, il s'agit des coûts de transaction liés à la rédaction d'un contrat et au contrôle du respect de ses dispositions. Les bénéfices de l'externalisation tiennent principalement à la baisse des prix grâce à des économies d'échelle au niveau du prestataire externe, qui est en mesure de se spécialiser. L'ampleur croissante de l'externalisation au cours de ces dernières décennies peut dès lors s'expliquer par la baisse des coûts de communication et de transport, qui a potentiellement favorisé une réduction radicale des coûts de transaction. En conséquence, il est plus probable de voir des activités externalisées si les bénéfices l'emportent largement sur les coûts de transaction. Cela devrait être le cas pour les services se prêtant à d'importantes économies d'échelle, les services courants et bien définis, de telle sorte qu'il soit facile d'établir les contrats avec les prestataires externes et d'en assurer le suivi, et les activités pour lesquelles il existe une possibilité de réduction significative des coûts par la privatisation si les modalités réglementaires et les rémunérations reviennent plus cher dans le secteur public. En revanche, les tâches complexes entraînent des coûts de transaction élevés, car elles donnent souvent lieu à des litiges en ce qui concerne le respect du contrat [Child, 2015]. C'est pourquoi les premières occurrences de réinternalisation ont porté sur les activités informatiques, ce domaine se caractérisant par des tâches complexes en constante évolution [Deloitte LLP, 2014 ; Giest, 2018].

1.2. Vers des perspectives plus complexes en matière d'externalisation

- 7 La dichotomie conceptuelle entre l'internalisation et l'externalisation est trop simpliste. Dans la réalité des pratiques, des formes intermédiaires très diverses sont envisageables, à mi-chemin entre la sous-traitance « pure » par un prestataire du marché privé et l'exécution de tâches en interne [Verhoest *et al.*, 2004] Entre les deux extrêmes que constituent l'externalisation pure et la gestion interne, il existe d'autres solutions. Par exemple, certaines tâches peuvent être confiées à une unité interne et autonome (« privatisation interne »), ou bien sous-traitées par un organisme public externe ou par des organisations (externes) à but non lucratif (voir également [Bouckaert *et al.*, 2010]).
- 8 Le choix d'une forme de gestion appropriée nécessite une analyse approfondie des différentes options, ainsi que des évaluations *ex post* relatives à la réalisation des résultats escomptés et aux ajustements éventuels. L'externalisation présente plusieurs avantages, parmi lesquels le fait qu'elle favorise une approche axée sur les résultats, un meilleur contrôle des coûts de fonctionnement, la clarification du rôle du prestataire de services, l'utilisation de connaissances spécialisées pour certains prestataires de services, la flexibilité, la répartition des risques et des améliorations qualitatives. Toutefois, il convient de prendre également en considération les risques et les inconvénients éventuels associés à l'externalisation, notamment la focalisation sur l'établissement des contrats (au détriment des véritables objectifs du service), les coûts de transaction, les « coûts cachés » et les événements imprévus, la perte de compétences au niveau interne, la mauvaise coordination (en matière de suivi et d'évaluation), la faible latitude pour s'écarter des contrats et la possible dégradation des conditions de travail et d'emploi des salariés. Dans le cas des organismes publics, l'externalisation suscite en outre la crainte de voir se creuser le fossé entre les citoyens et les services fournis.
- 9 Les économies de coûts résultant de l'externalisation ne tiennent pas toujours uniquement à un gain d'efficacité dans le processus de production : elles sont souvent dues aussi à des conditions d'emploi et de travail précarisées (à moindre coût). Goldsmith et Schmieder [2017] ont démontré que la réduction des coûts de la main-d'œuvre constitue un motif important d'externalisation. En Allemagne, par exemple, la rémunération des travailleurs sous-traitants peu qualifiés est inférieure de 10 à 15 % à celle de leurs homologues employés en interne. D'après ces auteurs, la tendance à l'externalisation observée ces dernières décennies a été un facteur majeur de l'accroissement des inégalités de revenus en Allemagne au cours de cette période. Du reste, l'externalisation permet un niveau d'inégalité salariale susceptible de ne pas être toléré au sein des organisations, car les travailleurs et les syndicats s'y opposeraient [Weil, 2014]. Même si de nombreuses études empiriques font apparaître que l'externalisation a entraîné une baisse de la rémunération [ex : Dube et Kaplan, 2010], il importe de noter qu'il existe également des études faisant état d'effets positifs [ex : Munch et Skaksen, 2009]. En tout état de cause, l'ampleur des changements au niveau des conditions de travail dépend des raisons de l'externalisation (accroissement de l'efficacité, ou bien allègement des modalités réglementaires et rémunérations inférieures), ainsi que du pouvoir des syndicats et de la réglementation des conditions de travail prévue par les conventions collectives et les contrats de sous-traitance. Tous

ces éléments mettent en lumière le cadre complexe dont il faut tenir compte lors de l'externalisation ou de la réinternalisation d'une tâche.

1.3. Un exemple de réinternalisation dans le secteur public

- 10 Dans divers pays, des initiatives stratégiques ont été entreprises aux fins de la réinternalisation dans le secteur public. Un très intéressant exemple concret de réinternalisation dans le secteur public est celui des Pays-Bas, où l'administration publique nationale a récemment réintégré ses services de nettoyage. Le gouvernement néerlandais a mis en place l'organisation nationale de nettoyage (Rijksschoonmaakorganisatie – RSO)¹, conférant le statut de fonctionnaire aux agents d'entretien auparavant employés en sous-traitance. La RSO a débuté ses activités le 1^{er} janvier 2016 et, à la fin de l'année 2017, comptait 700 agents en charge des services de nettoyage, répartis sur 190 sites. L'organisation entend disposer de 2 000 agents en 2020. Une organisation semblable (la Rijks Beveiligings Organisatie – RBO²) a été mise en place afin d'assurer la sécurité des bâtiments administratifs publics. Cette politique de réinternalisation vise (entre autres objectifs) à favoriser de meilleures conditions de travail, à savoir une plus grande sécurité de l'emploi et davantage de possibilités d'évolution professionnelle, pour les travailleurs qui se trouvent au bas de l'échelle du marché du travail. En outre, la possibilité de réaliser des économies d'échelle grâce au grand nombre de bâtiments appartenant aux services de l'État néerlandais constitue un avantage majeur pour la RSO. En revanche, la RSO s'est initialement heurtée à la résistance du secteur privé, qui avait perdu un marché. Ainsi, neuf entreprises de nettoyage privées ont porté plainte devant les tribunaux, affirmant que la RSO bénéficiait d'une aide d'État non autorisée et ne respectait pas la législation relative à la passation de marchés publics et à la concurrence. Toutefois, la justice néerlandaise n'a pas suivi ce raisonnement et a estimé que la RSO n'allait pas à l'encontre du droit en matière de concurrence, puisqu'elle ne fournit pas de services à des tiers et n'exerce donc aucune activité économique. Dans cette optique, la RSO ne reprend les contrats de sous-traitance que lorsque ceux-ci arrivent à leur terme, afin de ne pas s'exposer à de nouveaux problèmes juridiques. En nommant fonctionnaires des agents d'entretien (généralement peu qualifiés), le gouvernement néerlandais souhaite faire passer le message selon lequel les tâches nécessitant un faible niveau de compétences ont aussi leur importance dans tous les services de l'administration³.

2. Méthodes et sélection des études de cas

- 11 Dans ce contexte d'externalisation généralisée enrayée par une récente tendance à la réinternalisation, les administrations régionales bruxelloises ne font pas exception. En s'appuyant sur un projet mené pour l'agence régionale pour les ressources humaines talents.brussels, une équipe de recherche interdisciplinaire du Brussels Studies Institute (BSI) s'est intéressée aux possibilités de réinternalisation de fonctions exigeant peu de qualifications à travers une comparaison des cas d'externalisation et d'internalisation dans le contexte propre à la Région de Bruxelles-Capitale [Vanroelen *et al.*, 2018]. L'étude visait à examiner les tâches qui ont été externalisées, l'incidence de ces externalisations et la manière dont les parties prenantes appréhendent leur éventuelle réinternalisation. L'accent a été mis sur les activités à faible niveau de

qualification, telles que les services de nettoyage, de sécurité, d'entretien des espaces verts et de restauration.

- 12 Sur le plan des méthodes, la recherche s'est déroulée en quatre étapes : 1) une analyse de la documentation et des publications (documents juridiques, rapports d'orientation et documents internes) ; 2) un atelier auquel ont participé les différents chefs de service ; 3) une enquête en ligne auprès de seize chefs de service des administrations régionales bruxelloises ; et 4) une série de sept entretiens approfondis avec des chefs de service, des spécialistes en ressources humaines et des représentants syndicaux (cinq entretiens individuels et deux entretiens collectifs). Pour certaines parties de la recherche (par exemple pour les entretiens et pour l'analyse des documents juridiques), trois cas ont été sélectionnés à des fins d'approfondissement :
- 13 1) Actiris, l'Office régional bruxellois de l'emploi ;
- 14 2) le Service public régional de Bruxelles (SPRB), en particulier ses administrations Bruxelles « RH-Facilities » et Bruxelles Mobilité ;
- 15 3) Bruxelles Environnement, l'administration régionale de l'environnement et de l'énergie.
- 16 Le rapport complet présente une description plus détaillée des données et expose les méthodes utilisées [Vanroelen *et al.*, 2018].

3. Externalisation et internalisation dans les administrations régionales bruxelloises

3.1. Quelles sont les tâches qui ont été externalisées et pourquoi ?

- 17 Il ressort du questionnaire présenté à toutes les administrations régionales de Bruxelles que les tâches les plus couramment confiées à des tiers sont les services de nettoyage, de sécurité et d'entretien des espaces verts. En outre, les services d'appui informatique, d'entretien des bâtiments, de restauration et d'imprimerie sont occasionnellement sous-traités. Même si le cheminement de chaque administration ou service diffère en fonction du contexte, les besoins en connaissances spécialisées et le manque de ressources ou de personnel au niveau interne constituent les raisons majeures des externalisations. En outre, parmi les autres motifs d'externalisation invoqués figure la volonté de gagner en efficacité, en flexibilité et/ou en qualité. Certaines personnes interrogées ont signalé que la décision d'externaliser telle ou telle activité avait mûri avec le temps, ou avait été imposée par la hiérarchie.
- 18 Si l'on se concentre sur les organismes sélectionnés pour les études de cas (voir l'aperçu au tableau 1), il est frappant de constater que les services de sécurité sont systématiquement sous-traités. Il y a lieu de considérer l'externalisation desdits services comme un cas particulier du fait de la réglementation spécifique applicable à ce type d'activité. En raison de la loi dite « Tobback » (adoptée le 10 avril 1990), des exigences strictes et des autorisations sont requises pour effectuer à titre privé des tâches de surveillance et de sécurité. Seules les entreprises de sécurité spécialisées et agréées sont autorisées à exercer dans ce secteur. Il est également à noter qu'au moins une partie des activités de nettoyage est externalisée par chacune des entités étudiées (même si leur traitement diffère d'un organisme à l'autre, comme nous le verrons plus loin).

Tableau 1. Tâches externalisées dans les organismes régionaux étudiés

Administration ou service	Activités					
	<i>Nettoyage</i>	<i>Sécurité</i>	<i>Restauration</i>	<i>Imprimerie</i>	<i>Informatique</i>	<i>Entretien</i>
<i>Actiris</i>	MIX	EXT	INT	EXT	INT	INT
<i>Service public régional</i>	EXT	EXT	INT	INT	INT	EXT
<i>Bruxelles Environnement</i>	EXT	EXT	EXT	(s.o.)	EXT	(s.o.)

Note : EXT = activité externalisée (cases grisées) ; INT = activité en interne ; MIX = en partie interne et en partie externalisée ; s.o. = sans objet ou information non disponible.

Source : [Vanroelen *et al.*, 2018]

- 19 Une analyse plus approfondie des cas sélectionnés révèle d'importantes différences aux niveaux des positions adoptées à l'égard de l'externalisation et des pratiques en la matière, qui sont généralement propres à chaque contexte et fonction du cheminement suivi. D'autres constatations intéressantes se dégagent des opinions exprimées à ce sujet par les cadres de direction. On peut dire que l'organisme Actiris est très réfléchi et circonspect lorsqu'il s'agit d'externaliser des services auxiliaires, et se montre également explicite quant à la prise en considération de critères autres que l'efficacité ou que l'aspect « contrôle des coûts ». La direction d'Actiris souligne la tension qui existe entre la dynamique générale de l'externalisation et le rôle central que jouent ces pratiques sur le marché du travail à Bruxelles. Le rôle spécifique d'Actiris explique probablement sa décision de maintenir son service de restauration organisé en interne et d'expérimenter des modèles mixtes pour les services de nettoyage et de sécurité/accueil (bien que la loi Tobback impose parfois l'externalisation). Les autres organismes régionaux ont sur ce plan des approches plus pragmatiques, qui reposent principalement sur un souci de rentabilité et de facilité de gestion. Chaque entité ayant ses propres spécificités, comme l'entretien des routes pour Bruxelles Mobilité, les études de cas montrent que certains organismes régionaux ont commencé à fixer des exigences sociales et/ou écologiques dans leur cahier des charges pour la passation de marchés publics. Par exemple, Bruxelles Environnement a intégré des clauses sociales et techniques qui vont au-delà des simples garanties de coût et de qualité et portent notamment une attention particulière à la (aux) composante(s) écologique(s) des entreprises de sous-traitance. D'autres organismes lancent des appels d'offres s'adressant exclusivement aux organisations du secteur de l'économie sociale. Toutes les administrations sont globalement ouvertes à de nouveaux modèles de gestion offrant des solutions de rechange pour éviter l'externalisation sur le marché privé, bien qu'aucun modèle clair et précis n'ait apparemment encore été défini en raison des particularités de chaque situation.
- 20 Dans divers cas, seule une partie de l'activité auxiliaire est sous-traitée, à savoir certaines tâches subsidiaires. Les tâches (subsidiaires) les plus communément externalisées sont celles qui doivent être effectuées suivant un calendrier atypique ou modulable. De cette manière, les employés internes peuvent conserver des occupations plus intéressantes, en déléguant les tâches les plus éprouvantes et fastidieuses. Les activités saisonnières et très routinières d'entretien des espaces verts (comme

l'enlèvement des feuilles mortes en automne) en sont une bonne illustration : ce type d'activité en soi intéresse vraisemblablement peu de membres du personnel interne, car il n'est guère susceptible de faire progresser leur carrière. Un autre exemple est celui des activités courantes de nettoyage, comme l'entretien quotidien des grands espaces de bureaux, qui s'effectue généralement en dehors des heures ouvrées. La gestion de ces tâches représente souvent un défi supplémentaire pour les cadres intermédiaires ; or, leur externalisation permet d'éliminer les difficultés de coordination et les questions de ressources humaines connexes (ex : planification et gestion, motivation et absentéisme du personnel et prise en charge du renouvellement du personnel). En un sens, ces externalisations permettent de créer un « garde-fou qualitatif » pour les employés internes (qui peuvent se concentrer sur des tâches subsidiaires plus intéressantes au sein de l'organisation), ainsi que pour les cadres intermédiaires, qui n'ont plus qu'à externaliser une tâche potentiellement chronophage ne constituant pas une activité principale. Ainsi, de nombreuses tâches de gestion se trouvent également externalisées en même temps que l'activité auxiliaire elle-même. Comme les modèles d'appel d'offres pour la sous-traitance de services auxiliaires sont devenus monnaie courante (il existe notamment des procédures et des documents types, un marché de prestataires de services adapté à ce mode de fonctionnement, etc.), les risques associés aux pratiques d'externalisation pour les organismes concernés sont désormais faibles et contrôlables.

- 21 En fait, les pratiques d'externalisation établies permettent de cerner diverses conditions prédéterminantes qui incitent à l'externalisation et, simultanément, font obstacle aux scénarios de gestion en interne ou de passation de marchés. Un premier paramètre a déjà été évoqué ci-avant, à savoir le manque d'attrait de certaines tâches pour le personnel interne associé à la gestion des ressources humaines en conséquence. La rigidité des procédures de recrutement dans la fonction publique constitue un autre facteur important. Plus précisément, dans les domaines où le taux de renouvellement du personnel est élevé (ex : nettoyage) ou pour les activités où les besoins sont fluctuants (ex : certaines tâches de gestion écologique), l'externalisation offre souvent plus de possibilités sur le plan de la flexibilité. Pour la surveillance et la sécurité, la réglementation stricte de la profession joue là encore un rôle. En raison de la législation relative aux entreprises de sécurité, les missions essentielles en la matière peuvent très difficilement être confiées à des agents des services publics. Même s'il existe une volonté de séparer des fonctions de contrôle certaines tâches connexes pour les organiser en interne (ex : les fonctions d'accueil chez Actiris), il faut continuer à externaliser les activités de sécurité fondamentales. De même, il arrive parfois aussi que d'importants investissements soient nécessaires afin de pouvoir répondre à des normes nouvelles et toujours plus strictes (ex : sécurité alimentaire dans les cuisines d'entreprise). En l'occurrence, l'obsolescence des équipements peut être un motif d'externalisation. La pression politique (manifeste) visant à éviter que le personnel des institutions publiques ne s'étoffe constitue une autre condition prédéterminante fréquente. Plusieurs personnes interrogées ont estimé que la conséquence logique des procédures internes de passation de marchés, à savoir l'augmentation des effectifs internes, constituait un obstacle important, même si la passation de marchés (en interne) pouvait s'avérer utile du point de vue du coût ou de la qualité. Il s'agirait somme toute d'un obstacle purement politique et symbolique : il est parfois plus concevable, politiquement parlant, de dépenser des budgets considérables dans la sous-traitance, plutôt que de financer durablement un dispositif de personnel interne.

Cependant, il doit également être clair que les incidences budgétaires liées à la décision d'élargir un dispositif interne (statutaire) sont susceptibles de perdurer plusieurs décennies, alors que l'externalisation, au niveau budgétaire, favorise une perspective à plus court terme.

3.2. Quels ont été les effets de l'internalisation et de la réinternalisation pour les travailleurs et les organismes concernés ?

- 22 L'analyse juridique des conditions d'emploi et de rémunération des travailleurs peu qualifiés, eu égard à ceux qui sont employés directement par les institutions publiques ainsi qu'aux sous-traitants du secteur privé, fait apparaître d'importantes disparités entre les employés « internes » (secteur public) et les employés délégués par des prestataires de services (secteur privé). Les différences sont notamment évidentes en ce qui concerne la sécurité de l'emploi, la rémunération, les congés et la sécurité sociale. Le tableau 2 fournit un aperçu global de ce comparatif. Pour les employés en début de carrière (eu égard aux travailleurs de niveau D, comme indiqué dans le tableau 2), la rémunération paraît plus intéressante dans le secteur privé, mais le secteur public applique une échelle de traitement fondée sur l'ancienneté (appelée « barème ») qui permet une meilleure progression. Les agents du secteur public bénéficient généralement d'un plus grand nombre de jours de congés et d'une plus grande sécurité de l'emploi, tandis que dans le secteur privé, de nombreuses conditions d'emploi et de salaire sont fixées au niveau sectoriel et les dispositions réglementaires à cet égard n'accordent qu'une protection minimale. En matière de protection sociale, c'est le système statutaire (autrement dit public) qui apporte le plus de sécurité. Toutefois, les travailleurs du secteur privé interrogés bénéficient pour la plupart d'une couverture complémentaire au titre des Fonds de sécurité d'existence (FSE). Dans l'ensemble, les agents publics contractuels, les travailleurs temporaires, les étudiants et les employés du secteur de l'économie sociale sont apparemment les moins favorisés.

Tableau 2. Comparaison entre le secteur public et le secteur privé pour certaines activités

Nature de la relation de travail	INTERNE (SECTEUR PUBLIC)	EXTERNE (SECTEUR PRIVE)
Type d'embauche	En principe : statutaire (à durée indéterminée) Dans la pratique : contrat de travail	Contrat de travail
Durée	Généralement indéterminée	Variable. Obligation de réembauche en cas de changement de sous-traitant (PC121, 317 et 302)
Rémunération		
Rémunération brute (5 ans d'ancienneté)	Niveau D : 2 166,77 €/mois	Nettoyage (PC121) : min. 2 067,66 €/mois Sécurité (PC317) : min. 2 300,06 €/mois Restauration (PC302) : min. 2 211,57 €/mois Construction (PC124) : min. 2 435,85 €/mois Entretien des espaces verts (PC145) : min. 2 142,31 €/mois
Progression	Augmentations intermédiaires (2 ans) Promotions / Augmentations barémiques	Échelles salariales qui déterminent les minima Progression liée aux classes plutôt qu'à l'ancienneté
Avantages	Pécule de vacances : 92 % de la rémunération mensuelle Allocation de fin d'année : 335 € + 2,5 % de la rémunération annuelle	Pécule de vacances : 92 % de la rémunération mensuelle Montant plus élevé pour l'allocation de fin d'année
Temps de travail		
Durée hebdomadaire de travail	38 heures	Nettoyage (PC121) : 37 heures + 3 RTT Sécurité (PC317) : 37 heures Restauration (PC302) : 38 heures Construction (PC124) : 40 heures + 12 RTT Entretien des espaces verts (PC145) : 38 heures
Congés payés	35 jours/an + 2 jours de congé d'ancienneté (5/10 ans) + 12 jours fériés (10 + 2)	20 jours/an + congé d'ancienneté (PC124, 302 et 317) + 10 jours fériés + journée de fin de carrière (PC317, PC145)
Protection sociale		
	Sécurité sociale des salariés (en partie) + rémunération garantie (statutaire)	Sécurité sociale des employés Régime complémentaire avantageux (FSE)

Source : Vanroelen *et al.*, 2018

- 23 Les résultats de cette comparaison concordent avec ce qui a été mis en évidence dans les études de cas : si un statut du secteur public semble globalement quelque peu plus avantageux que la plupart des statuts associés au secteur privé, cela n'est pas intéressant dans tous les cas ni à tous les égards. Ce constat devrait être dûment pris en considération par les décideurs politiques qui envisagent de réinternaliser certaines activités en vue d'améliorer les conditions d'emploi des travailleurs peu qualifiés. Par exemple, il convient de garder à l'esprit que pour la RSO néerlandaise, les syndicats ont participé à la formulation d'un accord détaillé réglementant et garantissant les conditions de travail des travailleurs qui passent du secteur privé au secteur public à la suite du processus d'externalisation. Les décisions d'externalisation se fondent souvent sur des considérations concernant les économies sur les coûts salariaux. De nombreux mécanismes permettent aux sous-traitants de réduire ceux-ci plus efficacement. Or, il peut être illusoire de se concentrer uniquement sur les coûts salariaux directs : la rémunération nette est dans certains cas plus élevée dans le secteur privé, comme le montre le tableau 2, mais le secteur public offre d'autres avantages, comme des prestations de pension plus élevées. Les employés ne voient ou n'envisagent pas toujours les avantages plus indirects ou sur le long terme.
- 24 Dans la documentation scientifique, l'amélioration de la qualité des services constitue un argument classique avancé en faveur de la réinternalisation. D'après les données tirées des entretiens réalisés dans le cadre de nos études de cas, il ne s'agit pas d'un argument majeur. Dans l'ensemble, les participants ont jugé satisfaisante la qualité des services fournis par les entreprises externes. L'impression d'un manque de flexibilité dans les activités sous-traitées a été évoquée à plusieurs reprises. La plupart du temps, le contenu de la mission est clairement présenté dans le cahier des charges (appel

d'offres/sous-traitance), rendant tout ajustement impossible sans encourir de coûts supplémentaires. Cela peut être dû à un savoir-faire insuffisant pour l'élaboration du cahier des charges. Des progrès ont cependant été accomplis, par exemple au moyen d'accords-cadres, qui laissent plus de latitude dans le recours aux services de sous-traitants. La question de la qualité des services est également liée à la nature du travail du personnel interne, précédemment évoquée. Il semble que les activités difficiles à contrôler et les nouvelles tâches complexes et délicates de faible envergure soient de préférence exécutées par une équipe interne. Seules les activités devenues contrôlables et planifiables peuvent faire l'objet d'une externalisation. Bruxelles Environnement illustre bien ce phénomène : les nouveaux parcs sont d'abord gérés en interne, avant que certaines tâches de jardinage ne passent en sous-traitance. Tout cela montre que du point de vue qualitatif, les tâches à valeur ajoutée relativement forte sont probablement celles qui se prêtent le mieux à une réinternalisation. Pour les tâches plus routinières, le fait de transférer à un sous-traitant les risques en matière de gestion (ex : veiller à la disponibilité d'effectifs suffisants) permettrait de faciliter le contrôle de la qualité.

- 25 L'externalisation et la gestion interne entraînent différents coûts qui sont difficiles à estimer et souvent négligés lors de la prise de décisions en matière de gestion. Il s'agit par exemple des coûts liés à la mise en place de politiques de ressources humaines en matière de recrutement, de formation, d'absentéisme et de motivation. En conséquence, toute internalisation de tâches de routine risque d'accroître également les besoins en fonctions de gestion interne. Ceci étant, les personnes ayant participé à notre étude ont souligné que les externalisations donnent également lieu à un travail de gestion imprévu lié à la préparation et au suivi des appels d'offres publics. L'élaboration des cahiers des charges en bonne et due forme requiert des connaissances spécialisées dont les institutions publiques ne disposent pas toujours et qui nécessitent le recrutement de spécialistes. D'autre part, il apparaît que des conflits juridiques plus nombreux (et plus coûteux) se sont fait jour en raison de recours formés par des entreprises candidates à la sous-traitance qui n'ont pas réussi à décrocher un contrat. Les coûts cachés procèdent en outre de la nécessité de veiller au respect des conditions stipulées dans les accords de sous-traitance et d'en contrôler l'exécution. Ces coûts cachés sont susceptibles d'augmenter au fur et à mesure que de nouvelles clauses sociales ou écologiques sont intégrées dans les accords.

3.3. Expérience et positionnement des parties prenantes

- 26 Dans le cadre des entretiens approfondis, nous nous sommes par ailleurs intéressés au positionnement (préoccupations, suggestions et attentes) des parties prenantes à l'égard d'une éventuelle réinternalisation de certains services. Deux propositions ont été faites : unir les services au niveau régional et renforcer la dimension sociale de la politique en matière de sous-traitance. Les deux préoccupations majeures qui ressortent des entretiens peuvent être résumées comme suit : « la rémunération dans le secteur public n'est pas assez attrayante pour séduire les travailleurs du secteur privé », et « une réinternalisation ne ferait qu'entraîner un transfert d'emplois du secteur privé vers le secteur public » sans nouvelles créations d'emplois. Toutefois, les personnes interrogées ont également vu des avantages à la réinternalisation, parmi lesquels un niveau de rémunération plus élevé, une meilleure coordination et la possibilité d'associer les travailleurs à un travail de meilleure qualité.

- 27 Il importe de définir des objectifs stratégiques plus larges aux fins des décisions concernant une éventuelle réinternalisation. Une décision fondée uniquement sur des arguments relatifs à la qualité, au prix de revient ou à l'efficacité serait discutable dans bien des cas. Les personnes interrogées jugent important de mettre l'accent sur des objectifs plus généraux, tels que la mise en œuvre d'une politique (régionale) du marché du travail ou l'amélioration des conditions de travail. Ceci étant, elles précisent que dans ce cas de figure, une réinternalisation requerrait une décision politique claire pour que les organismes publics adhèrent à ces principes. Or, même de tels objectifs généraux n'excluent pas la possibilité d'une externalisation, qui pourrait s'effectuer de différentes manières, par exemple en ciblant l'économie sociale ou en renforçant les exigences en matière de durabilité dans les cahiers des charges des appels d'offres. En l'occurrence, cependant, le marché privé pourrait ne plus être disposé à fournir des services et il pourrait être plus indiqué de choisir une autre forme de gestion.
- 28 L'externalisation et l'internalisation supposent des phases de transition conséquentes, et des coûts y afférents. Dans le cas de l'internalisation, il convient de garder à l'esprit que pour les employés en place dans les entreprises privées, la transition vers le secteur public peut être complexe. Il en va de même pour les mouvements en sens inverse, ou lorsqu'un contrat de sous-traitance est remporté par une entreprise concurrente. Or, il faut bien savoir que rien ne garantit que l'internalisation favorisera une amélioration des conditions de rémunération et de travail pour toute la main-d'œuvre externe. En conséquence, une opération d'internalisation peut susciter des réticences de la part du personnel interne (à l'égard des changements que cela entraînera pour lui) ou des cadres intermédiaires qui superviseront la coordination des nouvelles activités internes. Qui plus est, il peut s'avérer difficile de concilier certains aspects juridiques de la relation de travail dans le secteur public avec la nature du travail visé (ex : interdiction du travail de nuit). Il se peut donc qu'une réinternalisation de grande envergure nécessite également une réorganisation interne du travail au sein de la fonction publique elle-même.

Conclusion et recommandations stratégiques

- 29 Pour l'organisation des services du secteur public, le passage d'une forme de gestion à une autre pose une problématique complexe qui relève de la gestion publique et de l'économie d'entreprise, et touche à des aspects juridiques et à des aspects politiques plus larges. Les études de cas nous ont appris qu'à chaque fonction et à chaque institution correspond une série de difficultés bien précises, qui ne peuvent être que partiellement généralisées et sont souvent propres à une situation donnée, de sorte qu'il est rare de pouvoir anticiper pleinement les difficultés concrètes. À la lumière de ces éléments, les cas bruxellois, même s'ils sont difficilement comparables, semblent bel et bien s'inscrire dans la contre-tendance générale privilégiant la réinternalisation et non plus l'externalisation. Néanmoins, plusieurs difficultés se sont dégagées au fil de notre recherche, permettant de définir des problématiques générales non cantonnées aux cas étudiés. Dans la perspective d'une décision d'externalisation ou de réinternalisation, lesdites problématiques peuvent se résumer de la façon suivante.
- 30 1. Préciser tous les objectifs de manière explicite. Le choix de la forme de gestion la plus appropriée dépend sans aucun doute de l'ensemble des objectifs – souvent implicites – que les décideurs politiques souhaitent poursuivre. Par exemple, le fait de se focaliser

exclusivement sur la rentabilité à court terme risque de conduire à un choix différent par rapport à un ensemble d'objectifs plus précis, plus prospectifs et plus complexes, comme la politique du marché du travail ou la qualité des conditions de travail, qui jouent également un rôle.

- 31 2. Essayer de se forger une idée précise des caractéristiques de fond des activités et des tâches que l'on souhaite externaliser ou réinternaliser. Quels sont les profils de postes et les compétences requises ? Jusqu'à quel point les activités peuvent-elles être planifiées et quel est le degré de flexibilité nécessaire ? Quelles sont les dépenses opérationnelles et les réglementations existantes pour ces activités ? Enfin, ces activités peuvent-elles s'inscrire dans un profil de poste attrayant pour le personnel interne permanent ?
- 32 3. Déterminer clairement les tâches subsidiaires spécifiques relevant d'une certaine fonction, puis mettre au point les mesures de gestion en conséquence. Même dans le cadre d'activités bien définies (ex : nettoyage), il est possible de distinguer des tâches subsidiaires pour lesquelles la forme de gestion appropriée n'est pas forcément la même (ex : le nettoyage peut consister en l'entretien courant des espaces de bureaux ou en des tâches plus spécifiques).
- 33 4. Quels sont les éventuels coûts cachés de la forme de gestion en place ? Il s'agit des coûts cachés se rapportant à la gestion ainsi qu'aux frais de personnel sur le long terme. D'une part, il semble que le coût total à long terme d'une activité ne soit généralement pas pris en compte dans les contrats de sous-traitance en cours ; d'autre part, dans les cas de réinternalisation également, les coûts cachés potentiels sont rarement pris en compte de manière explicite.
- 34 5. Quelles sont les possibilités pour réaliser des économies d'échelle ? Certaines activités sont menées dans un grand nombre d'institutions publiques différentes et se prêtent donc à une possible intégration au sein d'une seule et même organisation (publique ou privée) qui mette à profit des économies d'échelle. D'autres activités sont extrêmement spécifiques, si bien que les possibilités d'autres formes de gestion sont plus limitées.
- 35 6. Dans le cas d'une éventuelle réinternalisation, les décideurs politiques devraient examiner la compatibilité entre les réglementations concernant les travailleurs du secteur public et les modalités d'organisation du travail. Il existe parfois des obstacles juridiques, notamment des réglementations relatives au temps de travail, aux barèmes de rémunération et aux procédures de recrutement, ou des dispositions législatives particulières à certaines activités professionnelles, comme la loi Tobback pour la surveillance et la sécurité.
- 36 7. Il convient d'évaluer avec soin les implications pour le secteur du marché du travail concerné. Prenons l'exemple d'une politique visant principalement à améliorer les possibilités d'emploi dans un secteur donné du marché du travail : cela n'a guère de sens de créer des emplois si le secteur en question connaît déjà une pénurie de main-d'œuvre.
- 37 8. Recenser les mesures transitoires nécessaires et leurs implications pour toutes les parties prenantes, et pas uniquement pour l'organisme directement concerné. Le fait de changer de mode de gestion entraîne des conséquences pour le personnel interne comme pour le personnel externe, ainsi que pour les autres entités juridiques concernées (ex : les sous-traitants engagés). Cela ne peut se faire qu'au cas par cas, et

suppose alors une évaluation des avantages et des inconvénients pour toutes les parties prenantes.

- 38 9. Tenir compte du type de contrat pour les membres du personnel interne, en particulier pour les jeunes peu qualifiés. Le gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale a décidé d'encourager la « Garantie Jeunes » au moyen d'une politique visant à permettre à chaque jeune inscrit auprès d'Actiris de bénéficier d'un stage, d'une formation ou d'un emploi pour une durée d'un an (voire de deux ans dans certains cas)⁴. Cependant, même si la région bruxelloise guide les stagiaires désireux de poursuivre dans un métier, ce système suscite parfois des frustrations eu égard à l'impossibilité de reconduire ces types de contrats et aux effets négatifs sur le plan des taux de renouvellement du personnel et de la motivation de celui-ci. Ainsi, le défi consiste non seulement à assurer un accès direct à une expérience professionnelle et à un emploi, mais aussi à offrir aux personnes concernées des perspectives d'emploi pertinentes, valorisées et à plus long terme.

Les auteurs remercient le Brussels Studies Institute (BSI) pour avoir appuyé la coordination de cette étude, ainsi que l'agence talent.brussels pour son financement et sa coopération en matière de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

BOUCKAERT, Geert, PETERS, B. Guy et VERHOEST, Koen, 2010. Coordination: What is it and why should we have it ?, in : *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*, Londres, Palgrave Macmillan UK, pp. 13–33, ISBN 978-0-230-27525-6.

CHILD, John, 2015. *Organization: Contemporary principles and practice*, John Wiley & Sons, ISBN 978-1-118-77987-3.

COASE, R. H., 1991. The institutional structure of production – Nobel Lecture, in : *Essays on Economics and Economists*, Chicago, Chicago University Press.

DELOITTE LLP, 2014. Global outsourcing and insourcing survey [en ligne], Deloitte Group, disponible à l'adresse suivante : <http://deloitte.wsj.com/cfo/files/2012/09/GlobalOutsourcingandInsourcingSurvey.pdf>.

DUBE, Arindrajit et KAPLAN, Ethan, 2010. Does outsourcing reduce wages in the low-wage service occupations? Evidence from janitors and guards, in : *ILR Review*, 1er janvier 2010, disponible à l'adresse suivante : <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001979391006300206>. DOI 10.1177/001979391006300206

GUEST, Sarah, 2018, Policy learning in times of big data analytics: The challenges of skill-based outsourcing », in : *Knowledge, Policymaking and Learning for European Cities and Regions: From Research to Practice*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing.

GOLDSCHMIDT, Deborah et SCHMIEDER, Johannes F., 2017. The rise of domestic outsourcing and the evolution of the German wage structure, in : *Quarterly Journal of Economics*, 1er août 2017, vol.

132, n°3, pp. 1165–1217.
DOI 10.1093/qje/qjx008.

HERMANN, Christoph et FLECKER, Jörg, 2013. *Privatization of public services: Impacts for employment, working conditions, and service quality in Europe*, Routledge, ISBN 978-1-136-31618-0.

MUNCH, Jakob Roland et SKAKSEN, Jan Rose, 2009. Specialization, outsourcing and wages, in : *Review of World Economics*, 1er avril 2009, vol. 145, n°1, pp. 57–73.
DOI 10.1007/s10290-009-0009-2.

PETITJEAN, Olivier et KISHIMOTO, Satoko (éds.), 2017. *Reclaiming Public Services : How cities and citizens are turning back privatisation* [en ligne], Amsterdam et Paris, Transnational Institute (TNI) [consulté le 27 mars 2019], ISBN 978-90-70563-58-5, disponible à l'adresse suivante : <https://www.tni.org/en/publication/reclaiming-public-services>.

THE ECONOMIST, 2016, Keeping it under your hat, 16 avril 2016.

VANROELEN, Christophe, DE WILDE D'ESTMAEL, Jonathan, DERMINE, Elise, DESCHACHT, Nick, DOTTI, Nicola Francesco, HUEGAERT, Kelly, JANSSENS, Barbara et TRIONFETTI, Maria Cecilia, 2018, étude sur l'externalisation des professions peu qualifiées dans la fonction publique régionale de Bruxelles, menée par le Brussels Studies Institute pour le compte de talent.brussels.

VERHOEST, Koen, PETERS, B. Guy, BOUCKAERT, Geert et VERSCHUERE, Bram, 2004. The study of organisational autonomy : a conceptual review, in : *Public Administration and Development*, 2004, vol. 24, n°2, pp. 101–118.
DOI 10.1002/pad.316.

WEIL, David, 2014, *The fissured workplace*, Harvard University Press, ISBN 978-0-674-72612-3.

NOTES

1. www.rijksschoonmaak.nl
2. www.ubrijk.nl/organisatie/ubr-rbo
3. Voir Vanroelen *et al.* (2018) pour plus de précisions et des références en ce qui concerne le cas de la *Rijksschoonmaakorganisatie*.
4. Pendant que le présent article se trouvait en relecture, le Bureau fédéral du Plan a publié une étude intéressante à ce sujet. Elle est consultable à l'adresse suivante : <https://www.plan.be/press/communique-1914-fr-les+aides+a+l+emploi+pour+les+jeunes+bruxellois+quels+effets+>.

RÉSUMÉS

À partir des années 1980, les entreprises et les administrations publiques ont eu tendance à externaliser des tâches, notamment les services informatiques, de sécurité, de restauration et de nettoyage, afin de se concentrer sur leurs activités principales. Cependant, ces dernières années, de nombreuses organisations ont inversé cette tendance en internalisant ou réinternalisant (« back sourcing ») certaines des tâches en question. Le présent article vise à examiner le degré d'externalisation des activités dans les administrations régionales bruxelloises, l'incidence du

phénomène sur les travailleurs et les organismes concernés, ainsi que le regard porté par les parties prenantes sur l'éventualité d'une réinternalisation d'emplois peu qualifiés. Nos constatations, qui s'appuient sur un projet pluridisciplinaire mené par le BSI pour talent.brussels, font apparaître que les décisions en matière d'externalisation et d'internalisation sont complexes et multidimensionnelles, et ne devraient pas se fonder uniquement sur des considérations pécuniaires.

Sinds de jaren 1980 zijn bedrijven en openbare besturen geneigd zich op hun kernactiviteiten te focussen en taken als IT, beveiliging, catering en schoonmaak uit te besteden. De jongste jaren zien we echter een omkering van deze tendens in vele organisaties, die sommige van deze activiteiten opnieuw intern gaan uitvoeren. Een proces dat we "backsourcing" noemen. Het doel van dit artikel is om te onderzoeken in welke mate activiteiten werden uitbesteed in de Brusselse gewestelijke besturen, wat de impact daarvan is op de betrokken medewerkers en organisaties en hoe de belanghebbenden staan tegenover een eventuele backsourcing van laaggekwalificeerde banen. In het kader van een multidisciplinair project van BSI voor Talent.Brussels hebben onze bevindingen aangetoond dat beslissingen over in- en outsourcing complex en multidimensionaal zijn en dat ze niet enkel gebaseerd mogen zijn op kostenoverwegingen.

Since the 1980s, there has been a trend for businesses and public administrations to focus on their core activities, outsourcing tasks such as IT, security, catering and cleaning services. However, in recent years, many organisations have been reversing the trend by insourcing, or "backsourcing", some of these activities. The aim of this article is to study the extent to which activities have been outsourced in the Brussels regional administrations, its impact on workers and organisations involved, and the attitudes of stakeholders towards a possible re-internalisation of low-skilled jobs. Based on a multidisciplinary BSI project for Talent.Brussels, our findings show that decisions about outsourcing and insourcing are complex and multidimensional, and that they should not be based solely on monetary cost considerations.

INDEX

Mots-clés : marché de l'emploi, politique régionale

Keywords : job market, regional policy

Thèmes : 6. économie – emploi

Trefwoorden arbeidsmarkt, gewestelijk beleid

AUTEURS

JONATHAN DE WILDE D'ESTMAEL

Maître de conférences à l'Université libre de Bruxelles (ULB), Jonathan de Wilde d'Estmael enseigne le droit social de la fonction publique dans le cadre du master spécialisé en droit social, et est par ailleurs assistant à l'Université catholique de Louvain. Il est également inscrit au Barreau de Namur depuis 2004 et avocat associé au sein du cabinet Sotra depuis 2018. Il participe à de nombreux projets de recherche. Il rédige actuellement une thèse de doctorat sur les transferts de personnels dans le secteur public.

jonathan.dewilde[at]sotra.be

ELISE DERMINE

Professeure à la faculté de droit de l'ULB, Élise Dermine enseigne dans le domaine du droit du travail et des droits en matière d'emploi. Ses recherches portent sur les travailleurs vulnérables, les transformations de l'État-providence et les droits sociaux fondamentaux. Elle a récemment coordonné, avec Daniel Dumont, un numéro spécial du *Journal des tribunaux du travail* au sujet des effets de la crise du COVID-19 sur les inégalités en matière d'emploi, de santé et de protection social entre les travailleurs (consultable dans son intégralité à l'adresse suivante : <https://www.larcier.com/fr/le-droit-social-face-a-la-crise-du-covid-19/>)
elise.dermine[at]ulb.ac.be

NICK DESCHACHT

Nick Deschacht est professeur associé à la faculté des sciences économiques et commerciales de la Katholieke Universiteit Leuven (KUL) et professeur invité en économie du travail à l'Université d'Anvers. Dans le cadre de ses recherches, axées sur la micro-économétrie appliquée et l'économie politique des marchés du travail, il s'intéresse notamment aux questions relatives aux discriminations sur le marché du travail et à la formation des salaires. Il enseigne l'économétrie, les méthodes d'évaluation des politiques et l'économie du travail. Sa dernière publication concerne les discriminations dans le recrutement des travailleurs domestiques à Bruxelles [Theys, T., Adriaenssens, S., Verhaest, D., Deschacht, N., and Rousseau, S., 2020, Disentangling language from ethnic preferences in the recruitment of domestic workers : a discrete choice experiment, *Journal of Business Research*, vol 117(1) : pp. 144-151].
nick.deschacht[at]kuleuven.be

NICOLA FRANCESCO DOTTI

Nicola Francesco Dotti est chargé de recherche en économie et politique régionales à la Vrije Universiteit Brussel (VUB), au sein de l'unité ECOOM. Il a précédemment travaillé à l'International Centre for Innovation, Technology and Education (iCite) de l'ULB. Il s'intéresse à la politique régionale en matière d'innovation, à la politique de cohésion de l'Union européenne et aux données nécessaires à l'élaboration des politiques. Publication récente : Knowledge co-production promoting policy change in time of decentralisation : a comparison of two cases from Brussels (en collaboration avec Paola Coletti, journal *Local Government Studies*).
Nicola.Dotti[at]vub.be

KELLY HUEGAERTS

Kelly Huegaerts (née en 1988) a étudié la sociologie à la VUB, où elle a obtenu un diplôme de master dans cette discipline juin 2012. En 2016, elle obtient un master à la KUL dans le domaine des méthodes quantitatives pour les sciences sociales. Depuis juin 2013, elle est rattachée au groupe de recherche Interface Demography à la VUB, où elle a commencé un doctorat sur la relation entre le chômage et la santé mentale chez les jeunes Bruxellois, sous la supervision du professeur Christophe Vanroelen.
Kelly.Huegaerts[at]vub.be

BARBARA JANSSENS

Titulaire d'un master en économie sociale, Barbara Janssens a enseigné les statistiques et travaillé comme chercheuse à la KUL et à la VUB, dans le domaine de l'économie du travail sur la semaine de quatre jours, le passage de l'enseignement secondaire à la formation des enseignants et la réinternalisation d'emplois précédemment externalisés dans le secteur public.
janssens.barbara1[at]gmail.com

MARIA CECILIA TRIONFETTI

Maria Cecilia Trionfetti est assistante dans le cadre du master en sciences du travail et doctorante en sciences politiques et sociales à l'ULB. Ces dernières années, elle travaille en sociologie de la santé au travail. Ses recherches portent principalement sur l'analyse sociologique des stratégies de mobilisation des savoirs collectifs pour rendre visible les risques professionnels et les maladies liées au travail. Dernière publication : [Trionfetti, M.-C., Bingen, A., Martinez, E., Vanroelen, C., De Moortel, D., Gevaert, J. et Van Aerden, K., 2020. Dispositifs numériques et flexibilité spatio-temporelle : analyse des risques professionnels au croisement des données qualitatives et quantitatives, *revue Travail Emploi Formation*, n°15, à paraître].
maria.trionfetti[at]ulb.ac.be

CHRISTOPHE VANROELEN

Christophe Vanroelen est professeur associé et directeur du groupe de recherche Interface Demography lié au département de sociologie de la VUB. Il est titulaire d'un doctorat en sociologie de la santé et d'un master en sociologie et en statistiques des sciences sociales appliquées. Il a collaboré à plusieurs projets de recherche scientifique concernant les inégalités socioéconomiques en matière de santé, la santé au travail et la qualité de l'emploi. Ses recherches actuelles portent principalement sur la qualité du travail et la qualité de l'emploi en tant que facteurs déterminants de la santé et du bien-être des travailleurs.
Christophe.Vanroelen[at]vub.be