



« Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME »

Actes du colloque

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
12 septembre 2017



**« Le groupement d'employeurs :
un levier pour l'emploi et le
développement des PME »**

Actes du colloque

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
12 septembre 2017

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

La mission du SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie consiste à créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique.

Dans ce cadre, le SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie a édité ces actes dont l'objectif principal est de sensibiliser et d'informer l'ensemble des acteurs concernés à propos des opportunités offertes par les groupements d'employeurs.

Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
Rue du Progrès 50
1210 Bruxelles
N° d'entreprise : 0314.595.348
<https://economie.fgov.be>

tél. 0800 120 33 (gratuit en Belgique)

 facebook.com/SPFEco

 [@SPFEconomie](https://twitter.com/SPFEconomie)

 youtube.com/user/SPFEconomie

 linkedin.com/company/fod-economie (page bilingue)

Editeur responsable : Jean-Marc Delporte
Président du Comité de direction
Rue du Progrès 50
1210 Bruxelles

Dépôt légal : D/2018/2295/03

Préface

Je suis très heureux de préfacier cet ouvrage qui reprend les actes du colloque consacré au **groupement d'employeurs**. Je crois profondément en cette mesure qui offre à nos PME un outil supplémentaire qui répond aux besoins de nombre d'entre eux.

Ce dispositif, touchant, non pas un secteur en particulier, mais un ensemble d'acteurs de notre économie, gagne à être mieux connu. Cet ouvrage y contribuera et je m'en réjouis. Le **groupement d'employeurs** est un mécanisme qui offre l'opportunité de rassembler les énergies des petites et moyennes entreprises, dont la croissance peut parfois être entravée faute de pouvoir engager à temps plein certains profils. Nous leur en offrons désormais la possibilité, **ce qu'une petite entreprise ne pouvait faire seule en la matière, elles pourront dorénavant le faire en se regroupant.**

4

Le développement des groupements d'employeurs constitue une des 40 mesures du Plan fédéral pour les PME et les Indépendants adopté par le Gouvernement fédéral en février 2015.

Le Gouvernement s'était engagé à analyser les possibilités d'assouplissement du dispositif afin de le rendre accessible aux très petites entreprises. Nous avons aujourd'hui à notre disposition un outil qui, s'il est bien utilisé, nous permettra de **créer d'avantage d'emplois et d'avantage de richesse partagée**. Le **groupement d'employeurs** est un concentré d'énergie, sachons ensemble l'utiliser comme il se doit.

Il reste maintenant à pérenniser ce système et à le faire connaître. Il est aussi nécessaire d'encourager les fédérations et chambres de commerce afin qu'elles agissent comme facilitatrices et comme structures de soutien logistique.

Le colloque que nous avons dédié à cette matière constitue une première étape de promotion de ce nouveau mécanisme. Cette journée a été intense et nous a permis d'avoir une vue à 360° sur les enjeux que représente le dispositif du **groupement d'employeurs** et de le confirmer ainsi comme levier puissant pour la croissance de l'emploi et de l'entreprise.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

A travers ces différentes présentations, mais aussi à travers des témoignages et des discussions qui ont animé cette journée d'étude, nous avons eu l'occasion de débattre des enjeux et des opportunités offertes par le système du **groupement d'employeurs**. Pour développer ce nouveau système, il est essentiel de pouvoir aussi sensibiliser et informer l'ensemble des acteurs concernés. C'est l'objectif principal de cet ouvrage.



Denis Ducarme

Table des matières

Préface5

Table des matières6

**Le groupement d'employeurs :
l'outil de mutualisation des compétences.....9**

Un besoin pour de nombreuses entreprises, tous secteurs
confondus..... 9

La règle = l'interdiction de mise à disposition..... 12

Le groupement d'employeurs : un principe simple et efficace ... 13

Un dispositif récent, peu connu encore en Belgique 14

6 **Le groupement d'employeurs : guide pratique18**

Qu'est-ce qu'un groupement d'employeurs ?..... 18

Quels avantages présente un groupement d'employeurs ? ... 19

Comment créer un groupement d'employeurs ?..... 20

À quelles conditions un groupement d'employeurs doit-il
satisfaire ?..... 22

 Conditions générales 22

 Autorisation du ministre de l'Emploi 23

Comment fonctionne un groupement d'employeurs ? 25

 Admission et départ de membres..... 25

 Organes 27

Quelles sont les conventions qu'un groupement
d'employeurs doit conclure ? 29

 Convention entre le groupement d'employeurs et le membre .. 29

 Contrat de travail entre le groupement d'employeurs et
 le travailleur 29

Quel organe paritaire est compétent ?..... 30

Quelles sont les obligations des entreprises membres du groupement d'employeurs ?.....	31
Par rapport au travailleur mis à disposition.....	31
Responsabilité solidaire pour les dettes sociales et fiscales ..	32
Comptabilité.....	33
Assujettissement à la TVA	33
Mesures d'aide à l'emploi.....	34
Réductions pour premiers engagements	34
Mesures régionales.....	36
Quels sont les éléments importants en matière de statuts et de règlement d'ordre intérieur ?.....	37
Informations complémentaires	37
Principaux sites web et ouvrages consultés	38

Les groupements d'employeurs en France : une expérience réussie initiée il y a plus de 30 ans40

Aspect économiques, juridiques et sociaux	40
Cadre légal	40
Statut juridique	41
Le fonctionnement économique	42
Les impacts économiques et sociaux	45
La problématique du dénombrement des groupements d'employeurs	45
La valeur ajoutée des groupements d'employeurs pour les entreprises	45
La valeur ajoutée des groupements d'employeurs en matière sociale	47
Conclusion	48

Groupements d'employeurs et qualité du travail51

Introduction.....	51
Triangulation de la relation de travail	53

Affiliation à l'organisation	56
Le découplage entre contrat de travail et régulation du travail	58
Qualité du travail au sein des groupements d'employeurs	61
Conditions de travail et concertation sociale.....	63
Contenu du travail, pression psychosociale et conditions de travail	68
Possibilités d'apprentissage et perspectives de carrière	72
Conclusion	73
Références	75

Le groupement d'employeurs en Belgique : analyse critique77

Introduction.....	77
Le dispositif du groupement d'employeurs	78
Les forces du dispositif.....	78
Les forces du dispositif pour l'entreprise utilisatrice.....	79
Les forces du dispositif pour le travailleur mutualisé.....	80
Les forces du dispositif pour la Société.....	81
Les défis du dispositif	83
Les défis organisationnels	83
Les défis en matière de gestion des ressources humaines	84
Les défis sociétaux.....	86
Recommandations et bonnes pratiques	87
Les bonnes pratiques organisationnelles.....	87
Les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.....	89
Les bonnes pratiques face aux défis sociétaux	90
Conclusion	91
Références	92

Le groupement d'employeurs : l'outil de mutualisation des compétences

Par Pierre Neuray



Quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activités, dans le secteur marchand comme dans le non-marchand, toutes les entreprises ont aujourd'hui besoin de main d'œuvre à temps partiel.

Un besoin pour de nombreuses entreprises, tous secteurs confondus

9

Combien de dirigeants d'entreprise, motivés par un produit ou un service et souvent techniquement bien formés, se retrouvent démunis dans les autres aspects managériaux de leur activité : gestion des ressources humaines, gestion financière et administrative ou encore marketing ?

Quelle entreprise peut aujourd'hui se passer d'un parc informatique ou d'un site internet, tenu à jour, évoluant avec les nouvelles technologies et les attentes des clients ?

Qui n'est pas confronté à des exigences légales et administratives toujours plus précises, requérant une attention particulière pour bénéficier d'un agrément (ISO, AFSCA...), rencontrer les obligations de sécurité et de bien-être au travail, de protection de la vie privée ?

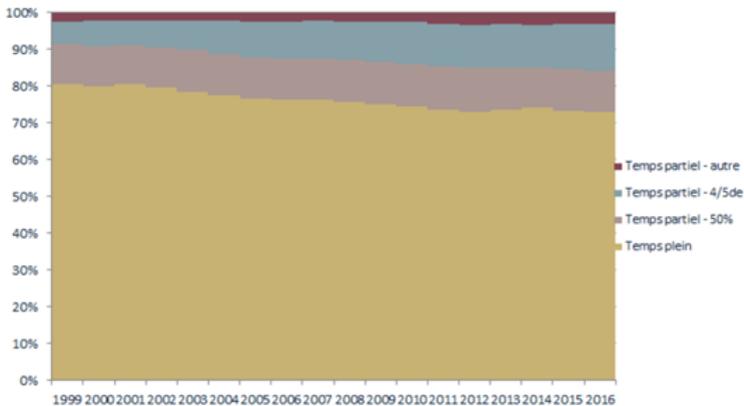
Des entreprises engagent régulièrement des travailleurs saisonniers qu'elles aimeraient retrouver annuellement (car ils sont déjà formés, connaissent le produit et les procédures...), ce qui s'avère souvent difficile, le travailleur cherchant généralement un emploi toute l'année.

Nombreuses sont les situations où un employeur (indépendant, agriculteur, société, ASBL...) aimerait pouvoir compter sur la collaboration régulière d'un travailleur spécialisé quelques heures par semaine ou quelques jours par an.

Les statistiques témoignent de ce besoin et montrent l'augmentation régulière du travail à temps partiel en Belgique.

Le travail à temps partiel

Évolution du temps partiel parmi des salariés (à l'exception des ALE et du travail occasionnel), selon le régime de temps partiel et le sexe



(Source : SPF Economie)

Il apparaît cependant qu'une part significative de ces emplois à temps partiel (31 %) est occupée par les travailleurs qui changeront dès qu'une opportunité se présentera. Le plus souvent, les besoins de prestation régulière mais restreinte restent donc sans réponse adéquate.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

Travail à temps partiel selon le motif

Travail à temps partiel selon le motif et le sexe (2016)

	Hommes	Femmes	Total
(Pré)pension	3,70 %	1,00 %	1,60 %
Ne trouve pas d'emploi à temps plein	13,20 %	7,40 %	8,60 %
Passé d'un temps plein à partiel pour motif économique	1,50 %	0,60 %	0,80 %
En complément d'un autre emploi à temps partiel	7,10 %	3,40 %	4,20 %
Combinaison avec formation	6,80 %	2,40 %	3,30 %
Raison de santé (incapacité de travail)	8,50 %	5,50 %	6,10 %
Raisons professionnelles (ambiance ou conditions de travail, stress, harcèlement...)	1,20 %	0,80 %	0,90 %
Garde d'enfants ou de personnes dépendantes	7,40 %	23,70 %	20,30 %
Autres motifs personnels ou familiaux	20,30 %	24,60 %	23,70 %
Ne souhaite pas un emploi à temps plein	7,00 %	8,60 %	8,20 %
L'emploi souhaité n'est offert qu'à temps partiel	16,10 %	17,70 %	17,40 %
Autre motif	7,30 %	4,30 %	4,90 %
Total	100,00 %	100,00 %	

(Source : SPF Economie)

Starters, PME, grandes entreprises ou associations : toutes sont aujourd'hui confrontées à des exigences de gestion, de qualité, de communication, de production... qui nécessitent des ressources humaines qualifiées, fiables et régulières à temps (très) partiel.

Le challenge est de les trouver et de les fidéliser.

La règle = l'interdiction de mise à disposition

La loi prévoit qu'en Belgique, d'une manière générale¹, une entreprise ne peut pas signer de contrat d'emploi de moins d'un tiers temps. Il est également interdit à toute entreprise de mettre du personnel à disposition d'autres entreprises.

Comment dès lors disposer d'un collaborateur à temps partiel de manière régulière et le fidéliser : quelqu'un qui connaît l'entreprise, ses équipes et ses outils, ses procédures, qui connaît son travail et est tout de suite opérationnel, chaque semaine ou chaque mois ?

Il existe deux grandes exceptions à l'interdiction de mise à disposition :

- **L'intérim**, qui répond aux besoins conjoncturels, ponctuels des entreprises (remplacement d'un absent de longue durée, pic d'activités imprévu...);
- **Le groupement d'employeurs**, qui répond aux besoins structurels, pérennes (occupation d'un informaticien 1 jour/semaine à durée indéterminée).

12

Le groupement d'employeurs permet d'occuper des collaborateurs à temps partiel de manière régulière. C'est une mesure de « **flexicurité** », alliant flexibilité et sécurité :

- **Flexibilité** pour le travailleur qui exerce son métier dans différents environnements, et pour l'employeur qui dispose de ses compétences en fonction de ses besoins ;
- **Sécurité** pour l'employeur qui est sûr de retrouver toujours le même collaborateur, et pour le travailleur qui bénéficie d'un contrat unique (v. infra) de longue durée.

Pour le travailleur, ce risque d'inoccupation est mutualisé. Une secrétaire engagée par un groupement d'employeurs et affectée par la faillite d'un de ses utilisateurs en 2010 indiquait ainsi : « Personnellement, j'ai de la chance : je ne perds pas mon emploi (contrairement aux 10 travailleurs de l'entreprise qui a fait faillite), je ne perds qu'un jour de travail. Et je sais que le groupement cherche déjà une nouvelle entreprise pour moi. ».

¹ Il existe des exceptions sectorielles à ces principes généraux, généralement définies dans le cadre des commissions paritaires.

Le groupement d'employeurs : un principe simple et efficace

Le principe du groupement d'employeurs est simple et efficace : permettre à des employeurs de créer une structure commune qui engagera les collaborateurs et les mettra à disposition des membres selon les modalités qu'ils auront convenues.

Le groupement d'employeurs est aussi un dispositif avantageux, tant pour le travailleur² que pour l'employeur :

Le travailleur signe un contrat de travail unique avec le groupement. Engagé pour répondre à des besoins pérennes des employeurs, son contrat est généralement à durée indéterminée. Il preste auprès des membres du groupement selon l'horaire convenu et bénéficie ainsi d'un travail varié, lui permettant d'acquérir rapidement une expérience riche et diversifiée.

De leur côté, les employeurs disposent d'un collaborateur à la sélection duquel ils auront pu participer, en fonction de leur besoin. Le sachant fidélisé dans le cadre d'un CDI, ils peuvent investir dans son intégration et sa formation à long terme. En cas de surcharge ponctuelle³, ils peuvent solliciter de leurs collègues-employeurs un changement de régime temporaire afin de bénéficier d'une mise à disposition provisoirement plus importante, et faire face ainsi à un imprévu. Administrativement, cela se limite au paiement d'une facture/mois établie par le groupement pour couvrir le coût des prestations effectuées.

La formule du groupement d'employeurs est aussi un dispositif avantageux pour la société, au plan macro-économique : il crée de l'emploi, en valorisant le formidable gisement de travail que constituent les besoins à temps partiels des entreprises.

L'expérience confirme aujourd'hui les qualités de ce système particulièrement simple, efficace et avantageux, tant pour le travailleur que pour l'employeur et la société.

2 Il convient de préciser que ce type de travail ne convient pas nécessairement à tout le monde. Il s'adresse à des travailleurs mobiles, qui apprécient un travail varié.

3 Ou de baisse d'activités : le système fonctionne dans les deux sens.

Un dispositif récent, peu connu encore en Belgique

Introduit en 2000 seulement dans la législation belge⁴, le groupement d'employeurs est encore largement méconnu, et donc peu répandu en Belgique.

L'idée vient de France, où elle a vu le jour en 1985 dans le milieu agricole. Ce secteur, qui pratique la mutualisation depuis longtemps (via les CUMA : coopératives d'utilisation de matériel agricole), a naturellement développé la mutualisation de main d'œuvre pour pallier les difficultés que rencontrent nombre d'agriculteurs à se faire aider ou remplacer.

Depuis lors, la formule s'est développée à tous les secteurs économiques. Il existe aujourd'hui en France plusieurs milliers de groupements d'employeurs organisant l'occupation partagée de dizaines de milliers de travailleurs⁵.

14

En Belgique, il n'existe encore à ce jour⁶ qu'une vingtaine de groupements d'employeurs actifs. Ils sont présents dans tous les secteurs (industriel, agro-alimentaire, scolaire, agricole, réinsertion professionnelle, pharmacie...). Ils sont majoritairement implantés en Wallonie grâce au soutien apporté depuis plusieurs années par la Région à la promotion du dispositif⁷.

Ce faible développement s'explique notamment par une promotion trop faible du dispositif. Peu de personnes connaissent le groupement d'employeurs et la possibilité qu'il offre d'organiser une mutualisation de compétences.

4 L'intérim existe en Belgique depuis 1956 (à l'occasion de l'expo universelle de Bruxelles) et dispose d'un cadre légal depuis 1976.

5 Il n'existe pas de recensement exhaustif des groupements d'employeurs en France. La littérature française évoque en général les chiffres de 40 000 travailleurs actifs au sein de quelque 5000 GE.

6 Chiffre arrêté en octobre 2017.

7 Via l'asbl Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Wallonie (www.crgew.be)

Il faut également épingler une législation initiale trop stricte. En 2000, craignant des mises en œuvre abusives, le législateur avait fixé un cadre restrictif au groupement d'employeurs. Si seulement cinq restrictions leur étaient fixées, celles-ci se sont avérées fort contraignantes :

1. La forme juridique du groupement devait impérativement être un « Groupement d'Intérêt Economique » (GIE), une forme d'entreprise relativement peu connue ;
2. Les statuts du groupement ne peuvent renseigner qu'un objet social unique : l'engagement et la mise à disposition de travailleurs au profit de ses membres ;
3. L'agrément que tout groupement d'employeurs doit solliciter avant d'effectuer sa première mise à disposition, nécessitait un délai de plus de 3 mois ;
4. Un groupement d'employeurs ne pouvait signer que des CDI à temps plein. Cette contrainte s'est avérée particulièrement lourde puisqu'il fallait alors impérativement boucler une occupation à temps plein avant de pouvoir envisager l'engagement d'un travailleur. Et il arrivait régulièrement qu'un long moment s'écoule entre l'identification des premiers employeurs intéressés et celui du dernier qui assurait l'occupation à temps plein... moment pendant lequel les premiers perdaient patience et se détournaient du dispositif.
5. Enfin, le groupement ne pouvait normalement engager que des demandeurs d'emploi inoccupés de longue durée, bénéficiaires du minimum de moyens d'existence ou bénéficiaires de l'aide sociale financière.

Le GIE est une forme de société (à côté des SCRL, SPRL...) dont les caractéristiques spécifiques sont :

- création sous seing privé : la société peut être créée directement entre ses fondateurs (sans l'intervention d'un notaire) qui procéderont eux-mêmes aux formalités de création (publication des statuts au Moniteur belge, immatriculation à la BCE...) ;
- pas de capital minimum : ses membres ne sont pas tenus d'y investir des capitaux et d'immobiliser ainsi de l'argent ;

- en corollaire à cet avantage, il convient de préciser que les membres d'un GIE sont tous solidairement responsables des dettes du groupement. Cela signifie qu'en cas de non-paiement d'une dette par le groupement, le créancier peut se retourner vers n'importe quel membre du GIE pour en exiger le paiement ;
- pas d'existence fiscale : les bénéfices (ou pertes) du GIE ne sont pas taxables. Ils seront imposés (ou les pertes « détaxées ») dans le chef des membres du groupement lorsque ceux-ci récupéreront leur part de bénéfice au moment de sa distribution (ou refinanceront le GIE, en cas de perte). Cela n'empêche pas un GIE d'être normalement assujéti à la TVA ; notez qu'un GIE peut aussi être exempt d'assujéttissement à condition que ses membres le soient également (ou soient assujétti à moins de 50 %).

Ces dispositions ont heureusement été allégées à deux reprises (en 2014 et 2017). Si tout n'est pas encore parfait, les groupements d'employeurs disposent aujourd'hui d'un cadre légal adapté, moins contraignant, plus favorable à leur développement. Il faut s'en réjouir et espérer que cette opportunité suscitera la création de nombreux nouveaux groupements d'employeurs en Belgique.

C'est le vœu que nous formons, en vous souhaitant une agréable découverte du dispositif complet des groupements d'employeurs, tout au long de cet ouvrage.

Le groupement Basic+ ASBL (2013)

Depuis plusieurs années, nombre d'écoles et d'associations en Wallonie peinent à recruter et conserver des bénévoles, qui se chargeaient auparavant d'un certain nombre de missions importantes telles que la comptabilité, la gestion administrative... Outre la disparition progressive de cette aide qualifiée et gratuite, les écoles doivent aussi faire face à des exigences de qualité et des contrôles de plus en plus stricts qu'imposent aujourd'hui les pouvoirs subsidiaires, qui n'ont cependant pas augmenté les moyens mis à disposition.

Régulièrement interpellé par ses membres, Adesio (un réseau d'écoles de l'enseignement libre subventionné et d'associations caritatives) s'est alors inquiété de la réponse à apporter à cette nouvelle situation, qui soit pérenne et à moindre coût. Au vu du nombre d'institutions concernées, de l'importance variable des tâches visées et de leur relative spécialisation, la solution du groupement d'employeurs s'est imposée rapidement.

Agréé en octobre 2013, Basic+ ASBL a débuté avec 8 écoles qui ont commencé par se partager un comptable. L'objectif était de « roder la machine » avant d'élargir la collaboration, à d'autres profils et à d'autres écoles ou associations. Ce type de collaboration était alors peu répandu dans le réseau et il convenait de le familiariser avec ce principe de mutualisation des ressources.

Mais contre toute attente, le besoin était tellement important qu'il fut difficile de contenir la demande et le groupement s'est rapidement développé. C'est ainsi qu'il compte aujourd'hui 200 membres répartis sur toute la Fédération Wallonie-Bruxelles, se partageant l'occupation de 4 comptables, 8 conseillers en prévention (intervenant « en régie » auprès de tout membre intéressé), et 4 travailleurs dédiés (engagés pour répondre à un besoin spécifique de quelques membres seulement).

La gestion du groupement est assurée par Adesio, qui a pour vocation d'assister l'institutionnel chrétien. Adesio lui offre ainsi un service de qualité, à prix coûtant, et requérant un minimum de formalités administratives dans le chef des membres. Ceux-ci disposent des travailleurs les jours convenus et reçoivent une facture en fin de mois.

Le groupement d'employeurs : guide pratique

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie

Qu'est-ce qu'un groupement d'employeurs ?

Le groupement d'employeurs est constitué de deux ou plusieurs entreprises qui engagent un ou plusieurs travailleurs afin de les employer en alternance ou simultanément. Par conséquent, les entreprises faisant partie d'un groupement d'employeurs partagent les travailleurs (« co-sourcing » ou « constitution d'un pool »). Ces travailleurs sont certes mis à disposition d'entreprises différentes ; toutefois, ils ne concluent qu'un seul contrat de travail avec le groupement d'employeurs lui-même. D'un point de vue légal, celui-ci est leur seul et unique employeur. Les entreprises membres d'un groupement sont uniquement des utilisateurs et non pas l'employeur légal. Le cadre légal actuel des groupements d'employeurs est régi par les articles 186-193/1 de la loi du 12 août 2000⁸.

18

La réglementation a évolué au fil des années :

- La loi du 12 août 2000 a introduit le système du groupement d'employeurs dans le droit belge. Le but du groupement d'employeurs était de réinsérer dans le marché du travail des travailleurs difficilement plaçables, tels que par ex. des demandeurs d'emploi de longue durée non actifs ainsi que des allocataires sociaux.
- La modification du 25 avril 2014⁹ a assoupli les conditions d'application ; de ce fait, ce régime est désormais ouvert à tous les travailleurs sans exception.
- Ensuite, la loi du 5 mars 2017¹⁰ a également apporté quelques modifications. Cette loi a simplifié la procédure d'autorisation par laquelle le groupement d'employeurs doit passer en vue de l'en-

8 Loi du 12 août 2000 portant des dispositions sociales, budgétaires et diverses.

9 Loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de sécurité sociale.

10 Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable.

gagement de travailleurs. Étant donné que le ministre de l'emploi n'est plus tenu de demander l'avis du Conseil National du Travail (CNT), il peut plus rapidement statuer sur les demandes. Par ailleurs, l'autorisation est désormais valable à durée indéterminée. À la suite de cette dernière modification de loi, le seuil maximum pour les groupements a été fixé à cinquante travailleurs.

Début 2017, la Belgique comptait seulement 17 groupements d'employeurs officiellement reconnus, alors qu'au même moment, environ 5100 groupements étaient actifs en France. Ce nombre réduit en Belgique est lié à la très faible notoriété du système en Belgique. Ainsi, un sondage réalisé par le Syndicat Neutre pour Indépendants auprès de 835 indépendants et gérants de PME a montré que seuls 6 % d'entre eux connaissaient le groupement d'employeurs. Après une explication approfondie, 54 % des répondants ont dit comprendre l'intérêt de ce système et envisagent même de créer ou de s'affilier à un tel groupement.

Quels avantages présente un groupement d'employeurs ?

Le groupement d'employeurs présente de nombreux avantages pour les entreprises affiliées et les travailleurs mis à disposition.

En se groupant, les entreprises peuvent collectivement employer des travailleurs supplémentaires, si :

- elles ne disposent pas, individuellement, des moyens financiers requis ;
- elles n'ont pas suffisamment de travail pour engager un travailleur à temps plein (par ex. un administratif).

Les travailleurs sont alors affectés à une entreprise particulière pour réaliser des tâches déterminées ou pour absorber des surcharges de travail imprévues ou temporaires. La gestion administrative est limitée, étant donné que les membres du groupement peuvent se répartir les tâches administratives entre eux. Grâce au groupement d'employeurs, les entreprises ont, par ailleurs, la possibilité de profiter collectivement des compétences de travailleurs spécialisés (par ex.

un spécialiste IT) qu'ils ne peuvent pas ou ne souhaitent pas, à eux seuls, engager à temps plein. Par ailleurs, les membres du groupe-ment font partie d'un réseau local d'entreprises, ce qui présente des avantages et des possibilités en matière de coopération et de commu-nication.

Les travailleurs profitent quant à eux de meilleures conditions de tra-vail, étant donné qu'ils concluent un contrat de travail avec un parte-naire plus stable, capable de leur offrir plus de sécurité. Ce système leur permet d'obtenir de l'expérience, d'approfondir leurs qualités actuelles et d'acquérir de nouvelles compétences, et ce, auprès d'en-treprises différentes.

En fonction de la forme juridique choisie (groupement d'intérêt éco-nomique ou ASBL) par le groupement d'employeurs (voir point 3) et de son lieu d'établissement, celui-ci peut, sous certaines conditions, prétendre à un certain nombre de primes ou à des réductions de coti-sations sociales. Pour plus d'informations, voir le chapitre 11.

Comment créer un groupement d'employeurs ?

Un groupement d'employeurs doit avoir la forme juridique d'un grou-pement d'intérêt économique ou d'une association sans but lucratif (art. 187, alinéa 1). La première étape lors de la mise en place d'un groupement d'employeurs consiste donc à créer l'une de ces deux structures. Cela requiert l'établissement d'un acte constitutif (les statu-ts) devant être déposé auprès du greffe du tribunal de commerce dans le ressort territorial duquel la structure a son siège social. Le greffier se charge de la publication au Moniteur belge. Il s'occupe éga-lement de l'inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises, ce qui permet au groupement d'obtenir son numéro d'entreprise.

Le livre XIV du Code des sociétés (C. soc.) établit les règles régissant le groupement d'intérêt économique (GIE). Cette société commerciale dotée de la personnalité juridique peut être constituée tant par des personnes physiques que morales et compte au moins deux membres (art. 2, § 2 et 839 du C. soc.). Aucun capital de départ minimum n'est requis. Le GIE peut uniquement soutenir les activités de ses membres tout en restant subordonné à ceux-ci. En effet, cette forme de société

a pour but exclusif de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité (art. 839 du C. soc.). Le GIE ne peut pas rechercher des bénéfices pour son propre compte (art. 840, 3° du C. soc.).

Les règles relatives à l'association sans but lucratif (ASBL) sont reprises au titre 1 de la loi du 27 juin 1921¹¹. L'ASBL jouit également de la personnalité juridique (art. 1, alinéa 2 de la loi ASBL). Celle-ci peut être créée par des personnes physiques et morales, mais le nombre minimum de ses membres ne peut pas être inférieur à trois (art. 2, 1° et 3° de la loi ASBL). La création d'une ASBL ne requiert pas de capital de départ. L'ASBL ne se livre pas à des opérations industrielles ou commerciales et ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel (art. 1, alinéa 3 de la loi ASBL).

Le groupement d'employeurs doit établir un règlement de travail ainsi qu'un règlement d'ordre intérieur. Le règlement de travail définit les conditions générales de travail et informe les travailleurs à propos de l'organisation du travail. Il comprend un certain nombre de mentions obligatoires relatives aux horaires, au salaire, aux vacances annuelles, aux délais de préavis etc. (art. 6 de la loi du 8 avril 1965¹²). Le règlement d'ordre intérieur donne davantage d'explications concernant le fonctionnement interne du groupement et vient en complément aux statuts. Ainsi, celui-ci peut inclure des règles de comportement et de répartition des tâches ainsi que des dispositions relatives aux conditions et aux modalités d'admission de nouveaux membres.

Il est important que les groupements s'inscrivent auprès de l'Office national de sécurité sociale (ONSS) en tant qu'employeurs et qu'ils y déclarent également leurs travailleurs. Ils peuvent également s'affilier à un secrétariat social, ce qui leur permet de déléguer bon nombre de tâches administratives (telles que par ex. le calcul des salaires, la perception et le reversement des cotisations ONSS, l'administration en matière d'incapacité de travail et d'absence pour maladie).

11 Loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations.

12 Loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail.

À l'instar de toute autre entreprise, le groupement d'employeurs est tenu de conclure un certain nombre d'assurances, telles que, entre autres, une assurance contre les accidents du travail, une assurance incendie, une assurance de responsabilité civile professionnelle et de responsabilité civile pour les véhicules.

En outre, il est dans l'obligation d'ouvrir un compte à vue pour l'exercice de ses activités économiques. Ce compte bancaire doit être distinct des comptes de ses membres.

À quelles conditions un groupement d'employeurs doit-il satisfaire ?

Conditions générales

L'objet social du groupement d'employeurs peut uniquement mentionner la mise à disposition de travailleurs à ses membres (art. 187, alinéa 1). Aucun autre objet n'est autorisé.

La mise à disposition de travailleurs à des entreprises non affiliées au groupement d'employeurs est interdite (art. 187, alinéa 7). En cas de grève ou de « lock-out » chez un de ses membres, le groupement d'employeurs ne peut pas mettre des travailleurs à la disposition de ce membre. Si la mise à disposition est déjà en cours au moment de la grève ou du « lock-out », le groupement doit y mettre un terme (art. 187, alinéa 8). Par ailleurs, les membres du groupement ne sont pas autorisés à se prêter mutuellement des travailleurs ou à mettre à disposition du groupement des travailleurs qu'ils emploient directement.

Le groupement d'employeurs ne peut occuper plus de cinquante travailleurs. Un travailleur à temps partiel est également comptabilisé comme une personne.

Si le groupement d'employeurs compte plus de 50 travailleurs, le ministre de l'Emploi peut demander l'avis du Conseil National du Travail (CNT – art. 187, alinéa 4). Des conditions complémentaires peuvent être imposées au groupement d'employeurs, après avis du CNT. D'une part, il peut s'agir de l'application de l'article 32, § 4 de la loi sur le

travail intérimaire¹³ (art. 190/1, § 1). Cela signifie que les salaires, les rémunérations et les avantages perçus par les travailleurs du groupement en contrepartie de leurs prestations fournies auprès d'un membre ne peuvent être inférieurs à ceux que ce membre attribue à ses propres travailleurs. D'autre part, il peut être imposé au groupement d'employeurs de faire appel à l'intervention d'un organisateur externe en tant que spécialiste du marché du travail (art. 190/1, § 2). Ce spécialiste du marché du travail ne peut être membre du groupement d'employeurs.

Lorsque le groupement d'employeurs dépasse les cinquante travailleurs, alors que cela n'est pas permis, l'autorisation ministérielle prend fin au terme d'un délai de trois mois à dater du dépassement (art. 187, alinéas 3 et 5).

Autorisation du ministre de l'Emploi

Les entreprises qui veulent s'associer pour former un groupement d'employeurs doivent préalablement obtenir l'autorisation du ministre de l'Emploi (art. 186). Cette autorisation s'avère nécessaire étant donné que la mise à disposition de travailleurs par un groupement d'employeurs au profit de ses membres déroge à l'interdiction de principe de mise à la disposition de travailleurs (art. 31, § 1, alinéa 1 de la loi travail intérimaire).

La procédure d'autorisation se déroule comme suit :

- Il n'existe pas de formulaire de demande spécifique. Le groupement d'employeurs adresse sa demande par courrier postal au président du Comité de direction du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (SPF Emploi) à l'adresse suivante :

À l'attention du président du Comité de direction
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
Rue Ernest Blerot 1
1070 Bruxelles

13 Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs.

- Le groupement d'employeurs joint en annexe les informations suivantes :
 - une copie des statuts du groupement ;
 - une copie du règlement d'ordre intérieur du groupement ;
 - l'organe paritaire¹⁴ ou les organes paritaires dont relèvent les fondateurs du groupement ;
 - lorsque les membres du groupement n'appartiennent pas tous au même organe paritaire : une proposition de rattachement à un organe paritaire parmi ceux dont relèvent ses membres ;
 - les données de contact de la personne que le SPF Emploi peut contacter afin d'obtenir davantage d'explications.
- Le ministre de l'Emploi prend sa décision dans un délai de quarante jours civils, lorsqu'il s'agit d'un groupement dont les membres appartiennent au même secteur. En cas de groupement multisectoriel, le ministre prend sa décision dans un délai de cent jours civils. Dans les deux cas, le délai commence à courir à partir du jour de réception de la demande complète. Il peut demander l'avis du Conseil National du Travail (CNT) lorsque les membres du groupement n'appartiennent pas tous au même organe paritaire ou lorsque le groupement compte plus de cinquante travailleurs. Dans ce cas, le délai de quarante jours civils est suspendu.
- Le CNT émet son avis dans un délai de 60 jours civils. Si le CNT ne rend pas d'avis dans le délai prescrit, il est passé outre.
- En cas de décision positive, le ministre accorde son autorisation pour une durée indéterminée. Toutefois, celle-ci peut être retirée, de façon anticipée, si le groupement d'employeurs ne respecte pas les conditions fixées.

14 Les organes paritaires sont institués pour toutes les branches d'activité et ont pour objectif de regrouper les entreprises exerçant des activités similaires afin de les soumettre à des règlements adaptés aux conditions de travail. Ils sont constitués en nombre égal de représentants d'organisations patronales et de représentants d'organisations syndicales. Leurs missions consistent entre autre à conclure des conventions collectives de travail (CCT) fixant les droits et les devoirs tant des employeurs que des travailleurs.

Chaque année, le groupement d'employeurs doit remettre un rapport d'activités au président du Comité de direction du SPF Emploi (art. 186, alinéa 6).

Comment fonctionne un groupement d'employeurs ?

Cela dépend de la forme juridique du groupement (groupement d'intérêt économique ou association sans but lucratif).

Admission et départ de membres

Groupement d'intérêt économique

L'admission d'un nouveau membre au GIE ne peut avoir lieu que si les statuts le prévoient et en fixent les conditions (art. 847 du C. soc.). Seule l'assemblée générale est habilitée à prendre la décision d'admettre un nouveau membre (art. 862, alinéa 2 du C. soc.). Sauf disposition contraire dans les statuts, l'assemblée générale statue à l'unanimité (art. 863 du C. soc.).

De même, le retrait d'un membre ne peut avoir lieu que si les statuts le prévoient et en fixent les conditions (art. 849 du C. soc.). En principe, la démission d'un membre a pour conséquence la dissolution du GIE, sauf si les statuts en disposent autrement (art. 867, 5° du C. soc.).

Les statuts peuvent déterminer les causes et les modalités d'exclusion des membres du GIE (art. 850 du C. soc.). Seule l'assemblée générale est habilitée à prendre la décision d'exclure un membre (art. 862, alinéa 2 du C. soc.). Cela se fait à l'unanimité des voix, sauf disposition contraire dans les statuts (art. 863 du C. soc.). À défaut de dispositions d'exclusion dans les statuts, un membre peut uniquement être exclu par décision du tribunal du commerce à la demande de l'assemblée générale. Dans ce cas, le GIE doit toutefois démontrer que le membre a contrevenu gravement à ses obligations ou cause des troubles graves dans le fonctionnement de celui-ci (art. 850 du C. soc.). En cas d'exclusion d'un membre, le GIE subsiste entre les autres membres restants, sauf disposition contraire dans les statuts (art. 851 du C. soc.).

Le GIE est dissout lorsqu'il ne comprend plus qu'un seul membre (art. 867, 6° du C. soc.).

Il est possible de modifier les statuts du GIE lorsque ceux-ci ne prévoient aucune disposition concernant l'admission, la démission et l'exclusion des membres ou si les membres souhaitent adapter les dispositions existantes en la matière. Seule l'assemblée générale est habilitée à prendre la décision de modifier les statuts à cet égard (art. 862, alinéa 2 du C. soc.). L'assemblée générale prend cette décision à l'unanimité des voix, sauf disposition contraire dans les statuts (art. 863 du C. soc.).

Association sans but lucratif

Les statuts de l'ASBL doivent mentionner les conditions et formalités d'admission et de sortie des membres (art. 2, alinéa 1, 5° de la loi ASBL). Seule l'assemblée générale peut modifier ultérieurement ces conditions et formalités (art. 4, 1° de la loi ASBL). L'assemblée générale ne peut valablement prendre cette décision de modification qu'à condition qu'au moins les deux tiers des membres de l'ASBL soient présents ou représentés (art. 8 de la loi ASBL).

Concernant l'admission, aucune décision de l'assemblée générale n'est requise. La qualité de membre est acquise, dès qu'il satisfait aux critères d'admission repris dans les statuts de l'ASBL.

Tout membre est libre de se retirer en adressant sa démission au conseil d'administration (art. 12, alinéa 1 de la loi ASBL). De ce fait, les conditions et les formalités de sortie fixées dans les statuts ne peuvent pas être trop lourdes. Ainsi, un délai de préavis de deux ans est une condition de sortie trop lourde.

L'exclusion d'un membre requiert une délibération de l'assemblée générale (art. 4, 7° de la loi ASBL). Celle-ci ne peut être prononcée qu'à la majorité des deux tiers des voix (art. 12, alinéa 2 de la loi ASBL).

Si l'ASBL comprend moins de trois membres, le tribunal de première instance peut prononcer la dissolution à la requête soit d'un membre, soit d'un tiers intéressé, soit du ministère public (art. 18, 5° de la loi ASBL).

Organes

Groupement d'intérêt économique

Le GIE se compose de deux ou trois organes obligatoires :

- un ou plusieurs gérants (art. 841 du C. soc.) ;
- l'assemblée générale des membres (art. 861 du C. soc.) ;
- dans certains cas un ou plusieurs commissaires (art. 141, 3° du C. soc.).

Une ou plusieurs personnes physiques administrent le GIE : le gérant, lorsqu'il s'agit d'une personne ou le collège des gérants, lorsqu'il s'agit de plusieurs personnes. Les gérants ne doivent pas être eux-mêmes membres du GIE ; ils sont désignés dans les statuts ou par décision de l'assemblée générale (art. 854 et 856 du C. soc.). Le gérant ou le collège des gérants a le pouvoir d'accomplir tous les actes nécessaires ou utiles à la réalisation de l'objet social du GIE, à l'exception de ceux que la loi réserve à l'assemblée générale des membres (tels que par ex. la modification des statuts, l'admission et l'exclusion d'un membre) (art. 857, alinéa 1 et 862, alinéa 2 du C. soc.).

L'ensemble des membres du GIE constitue l'assemblée générale (art. 861, alinéa 1 du C. soc.).

Sauf disposition contraire des statuts, l'assemblée dispose des pouvoirs les plus étendus pour prendre toute décision ou accomplir tout acte nécessaire ou utile à la réalisation de l'objet du GIE (art. 862, alinéa 1 du C. soc.). En principe, chaque membre dispose d'une voix. Sous certaines conditions, les statuts peuvent toutefois attribuer plusieurs voix à certains membres, à condition qu'aucun d'eux ne détienne la majorité absolue des voix (art. 865 du C. soc.).

Les comptes annuels du GIE sont soumis au contrôle d'un ou de plusieurs commissaires si le GIE compte au moins un membre lui-même soumis à un tel contrôle (art. 141, 3° du C. soc.). Dans les autres cas, les statuts doivent mentionner les modalités selon lesquelles le contrôle est exercé (art. 845 du C. soc.).

Association sans but lucratif

L'ASBL se compose de deux ou trois organes obligatoires :

- le conseil d'administration ;
- l'assemblée générale des membres ;
- dans certains cas des commissaires.

Le conseil d'administration de l'ASBL se compose de trois personnes au moins. Le nombre d'administrateurs doit toujours être inférieur au nombre de membres de l'association. Toutefois, si seules trois personnes sont membres de l'ASBL, le conseil d'administration ne peut se composer que de deux personnes. Les administrateurs peuvent être tant des personnes physiques que morales, membres ou non de l'ASBL. Ils peuvent être nommés et révoqués par l'assemblée générale (art. 4, 2° de la loi ASBL). Le conseil d'administration exerce une compétence générale en matière de gestion et de représentation de l'ASBL. Celle-ci détient une compétence résiduelle, ce qui signifie que le conseil d'administration est compétent pour toutes les matières qui ne sont pas expressément réservées par la loi à l'assemblée générale (art. 13, alinéa 2 de la loi ASBL).

Les membres de l'ASBL constituent ensemble l'assemblée générale. Tous les membres ont un droit de vote égal, sauf dans les cas où il en est décidé autrement dans les statuts (art. 7, alinéa 1 de la loi ASBL). Une délibération de l'assemblée générale est requise pour modifier les statuts, nommer et révoquer les administrateurs, exclure des membres et dissoudre l'ASBL (art. 4 de la loi ASBL).

Les ASBL sont tenues de confier à un ou plusieurs commissaires le contrôle des comptes annuels si elles ont des recettes supérieures à 7 300 000 euros et que leur total du bilan dépasse 3 650 000 euros (art. 17, § 5 de la loi ASBL). Les autres ASBL ne doivent pas nommer des commissaires, mais elles peuvent toutefois le faire.

Quelles sont les conventions qu'un groupement d'employeurs doit conclure ?

Convention entre le groupement d'employeurs et le membre

Le groupement d'employeurs doit conclure, avec chaque membre, une convention écrite, à partir du moment où un travailleur est mis à disposition du membre concerné. Cette convention détermine la période de mise à disposition du travailleur, ne pouvant pas dépasser la durée de validité de l'autorisation accordée par le ministre. Cette dernière peut être renouvelée. Logiquement, cela n'est possible que dans les limites de l'autorisation ministérielle, lorsqu'il s'agit d'autorisations accordées pour une durée déterminée (donc avant le 1^{er} février 2017) (art. 192). Cela s'applique également durant la période de préavis de trois mois lors de la cessation de la convention.

Contrat de travail entre le groupement d'employeurs et le travailleur

Le contrat de travail conclu entre le groupement d'employeurs et le travailleur doit être constaté par écrit avant le début de l'exécution de celui-ci. Il doit explicitement mentionner qu'il est conclu en vue de mettre le travailleur à la disposition des membres du groupement (art. 188, alinéas 1 et 4).

Le contrat de travail peut être conclu pour une durée indéterminée, pour une durée déterminée ou pour un travail nettement défini. L'emploi peut être à temps plein ou à temps partiel, à condition que la durée hebdomadaire minimale de travail soit, au minimum, de 19 heures (art. 188, alinéas 2-3). Si toutefois, des prestations d'une durée moindre sont fixées, une rémunération sur la base de la durée minimale de 19 heures sera due à titre de sanction (art. 11bis, dernier alinéa de la loi sur les contrats de travail¹⁵).

Le travailleur qui, avant son engagement, était demandeur d'emploi inoccupé de longue durée ou (équivalent), bénéficiaire d'un revenu

15 Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

d'insertion (AR du 15 juillet 2002¹⁶) peut, par dérogation aux délais de préavis usuels, mettre fin à son contrat de travail avec le groupement d'employeurs moyennant un préavis de sept jours. Ce délai commence à courir à partir du jour suivant la notification de sa démission. Cette possibilité ne vaut pas si le travailleur en question est chargé de la direction et de la surveillance des autres travailleurs mis à la disposition (art. 189). Tous les autres travailleurs et les groupements d'employeurs sont, par contre, tenus au respect des délais normaux de préavis, prévus dans la loi sur les contrats de travail.

Quel organe paritaire est compétent ?

L'autorisation ministérielle indique de quelle commission ou sous-commission paritaire relèvent le groupement d'employeurs et ses travailleurs (art. 190, § 1) et définit ainsi les conditions de travail collectives d'application pour ces travailleurs.

30

Si tous les membres du groupement d'employeurs relèvent du même organe paritaire, le ministre doit désigner cet organe paritaire (art. 190, § 2).

Si tous les membres du groupement d'employeurs ne relèvent pas du même organe paritaire, le ministre désigne l'organe paritaire du groupement d'employeurs parmi les organes paritaires dont relèvent les membres du groupement d'employeurs. À cet effet, le ministre se base sur l'un des critères suivant, (art. 190, § 3, alinéas 1 et 4) :

- l'organe paritaire d'un ou plusieurs membres du groupement avec le plus grand volume horaire prévu dans la mise à disposition ;
- l'organe paritaire d'un ou plusieurs membres avec le plus grand volume d'emploi de travailleurs permanents.

Si un nouveau membre ne relevant pas de l'un des organes paritaires des membres fondateurs s'adjoit au groupement, une nouvelle demande doit être faite auprès du SPF Emploi. Cette demande vise à vérifier si le rattachement à l'organe paritaire initialement déterminé

16 Arrêté royal du 15 juillet 2002 pris en exécution des articles 188, alinéa 2 et 194, § 1, alinéa 2, de la loi du 12 août 2000 portant des dispositions sociales, budgétaires et diverses.

reste justifié (art. 190, § 3, dernier alinéa). Le rattachement à l'organe paritaire initialement déterminé est maintenu au cours de la procédure de demande.

Le ministre peut modifier le rattachement à l'organe paritaire qu'il a désigné, sur la base des éléments de fait communiqués dans le rapport d'activités que le groupement doit fournir annuellement (art. 186, alinéa 6 et art. 190, § 4).

Quelles sont les obligations des entreprises membres du groupement d'employeurs ?

Par rapport au travailleur mis à disposition

Pendant la période de mise à disposition, l'entreprise membre du groupement d'employeurs est responsable, par rapport au travailleur mis à disposition, de l'application des dispositions de la législation en matière de réglementation et de protection du travail applicables au lieu de travail (art. 191). Il s'agit, entre autres, des règles relatives à la durée du travail, la lutte contre la discrimination, la santé et la sécurité des travailleurs et la salubrité des lieux de travail (art. 19 de la loi sur le travail intérimaire¹⁷).

Le membre et le travailleur qui lui est mis à disposition sont considérés comme engagés dans les liens d'un contrat de travail à durée indéterminée lorsque (art. 193) :

- le membre continue à occuper le travailleur alors que le groupement d'employeurs lui a notifié sa décision de retirer ce travailleur ;
- le membre occupe un travailleur :
 - en-dehors de la période prévue dans la convention entre le groupement d'employeurs et le membre ;
 - en-dehors de la durée de validité de l'autorisation ministérielle, lorsqu'il s'agit d'une autorisation accordée avant le 1er février 2017.

¹⁷ Loi du 24 juillet 1987 sur le travail temporaire, le travail intérimaire et la mise de travailleurs à la disposition d'utilisateurs.

Un contrat de travail à temps plein entre le membre et le travailleur ne peut intervenir lorsque le travailleur n'est occupé qu'à temps partiel par le groupement. Le contrat à durée indéterminée entre le membre et le travailleur sera, dans ce cas, également à temps partiel.

La mise à disposition d'un travailleur par le groupement auprès d'un de ses membres confronté à une période de grève ou de « lock-out » ne conduit pas nécessairement à la naissance d'un contrat de travail à durée indéterminée entre ce membre et ce travailleur. Toutefois, cela se produit quand, après avoir été informé par le groupement d'une suspension de la mise à disposition en raison d'une grève ou d'un « lock-out », le membre ne réagit pas.

Responsabilité solidaire pour les dettes sociales et fiscales

Les membres du groupement d'employeurs sont solidairement responsables des dettes fiscales et sociales du groupement, à l'égard des tiers, ainsi qu'à l'égard des travailleurs qui sont mis à la disposition de ses membres par le groupement (art. 187, alinéa 9). Cela signifie que chaque membre peut être tenu responsable du paiement de l'ensemble de la dette de tous les membres du groupement. Lorsqu'un membre a payé l'ensemble de la dette, il pourra alors récupérer, auprès des membres concernés, la part de tout autre membre dans cette dette. Il s'agit de dettes fiscales et sociales relatives aux travailleurs mis à disposition, tels que salaires, cotisations sociales et précomptes professionnels.

Il existe une responsabilité solidaire des membres du groupement d'employeurs envers ce dernier et non l'inverse. Ainsi, le groupement n'est pas solidairement responsable des obligations découlant du contrat de travail à durée indéterminée susceptible de naître, en vertu de l'art. 193, à titre de sanction, entre le membre et le travailleur (voir point 7.1).

Pour les membres d'un groupement d'employeurs GIE, la solidarité va même plus loin, étant donné qu'ils répondent solidairement de toutes les obligations du GIE (art. 843, § 1, alinéa 2 du C. soc.). Le contrat constitutif ou l'acte d'admission peut exonérer un nouveau membre du paiement des dettes antérieures à son admission (art. 848 du C. soc.), à condition que cet acte ait été publié au Moniteur belge (art.

74 et 848 du C. soc.). Le membre qui quitte le GIE n'est plus tenu des obligations contractées à partir du jour de la publication au Moniteur belge de la fin de son statut de membre (art. 852 du C. soc.). Le groupement d'employeurs GIE mentionne de préférence, dans ses statuts, la responsabilité solidaire pour les dettes sociales et fiscales, afin d'éviter toute incertitude lors de l'évaluation de sa demande d'autorisation.

En principe, les membres d'une ASBL ne répondent pas des obligations contractées par l'association (art. 2bis de la loi ASBL). Toutefois, tel est bien le cas au sein d'un groupement d'employeurs sous forme d'ASBL. Ainsi, les statuts du groupement d'employeurs ASBL doivent mentionner explicitement la responsabilité solidaire pour les dettes sociales et fiscales.

Comptabilité

Chaque année, les gérants d'un groupement d'employeurs GIE sont tenus de dresser un inventaire et d'établir les comptes annuels (avec un bilan, le compte des résultats ainsi que les annexes) (art. 92, § 1 et 866 du C. soc.).

Chaque année, le conseil d'administration d'un groupement d'employeurs ASBL doit établir les comptes annuels de l'exercice social écoulé ainsi que le budget de l'exercice suivant (art. 17, § 1 de la loi ASBL).

Dans certains cas, un ou plusieurs commissaires doivent contrôler les comptes annuels ainsi que la situation financière du groupement d'employeurs (voir point 5.2).

Assujettissement à la TVA

Le groupement d'employeurs est en principe assujetti à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), mais depuis la mi-2016, il peut, sous certaines conditions, bénéficier d'une exemption de la TVA (art. 4 et 44, § 2bis du Code TVA¹⁸).

18 Loi du 3 juillet 1969 créant le Code de la taxe sur la valeur ajoutée.

Afin de bénéficier d'une telle exemption, les membres du groupement d'employeurs doivent, entre autres, exercer de manière régulière une activité pour laquelle ils sont soit non assujettis à la TVA soit exemptés. La mise à disposition de travailleurs par le groupement doit être directement nécessaire à l'exercice de cette activité. Par ailleurs, les activités exemptées, ou celles pour lesquelles les membres ne sont pas assujettis à la TVA, doivent constituer une part substantielle de leur activité totale.

Il est conseillé de prendre contact, préalablement à l'établissement d'un groupement d'employeurs, avec le bureau local de TVA dans le ressort territorial duquel le groupement aura son siège social. Le bureau de TVA décide de l'exemption de la TVA et fournit des informations relatives aux obligations que doit respecter le groupement en cas d'exemption ou de non-exemption.

Mesures d'aide à l'emploi

34

Réductions pour premiers engagements

Premier travailleur

Depuis le 1^{er} janvier 2016 et jusqu'au 31 décembre 2020, tous les employeurs qui engagent un premier travailleur bénéficient d'une exonération des cotisations sociales patronales de base pour une durée illimitée.

Conditions

Ce dispositif vise à favoriser le premier engagement pour un nouvel employeur. Ce dernier ne peut avoir été auparavant assujetti à l'ONSS pour occupation de travailleur ou ne peut pas avoir occupé de travailleur au minimum pendant les quatre trimestres consécutifs qui précèdent le trimestre d'engagement. Si cette condition est rencontrée, il faut en outre vérifier si plusieurs employeurs ne constituent pas une même unité technique d'exploitation. En effet, le premier travailleur ne peut pas remplacer un travailleur qui a été occupé dans la même unité technique d'exploitation au cours des quatre trimestres qui précèdent le trimestre d'engagement.

L'exonération pour premier travailleur n'est pas individualisée. L'engagement du tout premier travailleur ouvre le droit à l'exonération. Il appartient ensuite à l'employeur de désigner chaque trimestre le travailleur pour lequel il demande l'exonération. Il est donc parfaitement possible que le travailleur qui ouvrirait initialement le droit ne soit plus au service de l'employeur et que ce dernier continue de bénéficier de la réduction pour autant qu'il ait remplacé le travailleur.

Du deuxième jusqu'au sixième travailleur

Pour les cinq travailleurs suivants, les employeurs bénéficient de réductions de cotisations patronales de base limitées dans le temps.

L'employeur bénéficie d'une réduction forfaitaire par trimestre durant 13 trimestres. La réduction forfaitaire est dégressive et varie graduellement en fonction du rang du travailleur.

Tableau. Forfaits et montant des réductions maximales pour des prestations à temps plein

En euros.

	Trimestres 1 à 5	Trimestres 6 à 9	Trimestres 10 à 13
2 ^e engagement	1550	1050	450
3 ^e engagement	1050	1050	450
4 ^e engagement	1050	1050	450
5 ^e engagement	1050	1050	450
6 ^e engagement	1050	1050	450

Source : ONSS.

La réduction groupe-cible doit être épuisée dans les vingt trimestres, calculés à partir du trimestre où l'employeur a engagé le 2^e, 3^e, 4^e, 5^e ou 6^e travailleur.

A nouveau, cette réduction n'est pas liée à un travailleur déterminé. Pour chaque trimestre, l'employeur peut donc choisir librement pour quel travailleur il demande la réduction.

Conditions pour le deuxième jusqu'au sixième travailleur

Pour bénéficier de la réduction groupe-cible pour le « deuxième travailleur », l'employeur ne peut pas avoir occupé plus d'un travailleur au même moment au cours des quatre trimestres consécutifs qui précèdent le trimestre d'engagement.

De la même façon, pour bénéficier de la réduction groupe-cible pour le « troisième (quatrième, cinquième, sixième) travailleur », l'employeur ne peut pas avoir occupé plus de deux (respectivement trois, quatre ou cinq) travailleurs au même moment au cours des quatre trimestres consécutifs qui précèdent le trimestre d'engagement.

Le deuxième, troisième, quatrième, cinquième et sixième travailleur ne peuvent pas remplacer un travailleur qui a été occupé dans la même unité technique d'exploitation au cours des quatre trimestres qui précèdent le trimestre d'engagement (pour de plus amples informations : www.onss.be).

Mesures régionales

Des informations détaillées sur les différentes mesures en faveur de l'emploi mises en place par les entités fédérées sont disponibles sur les sites web suivants :

- Région wallonne : <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-emploi.html>
- Région de Bruxelles-Capitale : <http://www.actiris.be/emp/tabid/150/language/fr-BE/Avantages-financiers.aspx>
- Région flamande : <https://werkgevers.vdab.be/werkgevers/maatregelen>

Quels sont les éléments importants en matière de statuts et de règlement d'ordre intérieur ?

Les statuts et/ou le règlement d'ordre intérieur doivent clairement mentionner les éléments suivants :

- la **forme juridique** du groupement d'employeurs : soit un groupement d'intérêt économique soit une association sans but lucratif ;
- l'**objet social** : celui-ci peut uniquement consister à mettre des travailleurs à disposition de ses membres ;
- le groupement ne peut employer plus de **cinquante travailleurs** ;
- ces travailleurs sont **uniquement mis à disposition** des membres du groupement ;
- les membres du groupement sont **solidairement responsables** des dettes fiscales et sociales de ce dernier, tant par rapport à des tiers que vis-à-vis des travailleurs mis à disposition des membres par celui-ci.

Informations complémentaires

Pour toute information complémentaire, vous pouvez contacter la Direction générale Relations individuelles du travail du SPF Emploi, par téléphone (0032 22 33 41 11) ou par e-mail (rit@emploi.belgique.be).

Vous trouverez également davantage d'informations sur le groupement d'intérêt économique dans une brochure explicative disponible sur le site web du SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie (<https://economie.fgov.be/fr/publications/le-groupement-demployeurs>).

Une brochure explicative concernant l'association sans but lucratif est disponible sur le site web du SPF Justice (<https://justitie.belgium.be/sites/default/files/asbl-fr.pdf>).

Principaux sites web et ouvrages consultés

1819.Brussels, *Le groupement d'employeurs, une solution pour les TPE et PME ?*, <http://www.1819.be/fr/blog/le-groupements-demployeurs-une-solution-pour-les-tpe-et-pme>

Bellemans, S., *Werkbaar en wendbaar werk: definitief wettelijk kader voor werkgeversgroeperingen (art. 50-55 en 80 WWW)*, <http://www.jura.be>

Clesse, C., *La mise à disposition dans le cadre d'un groupement d'employeurs*, JTT, 2014, afl. 1202, 461-464

Coomans, S., Vanderpoorten, A., Lamberts, M., Hendrickx, F. en Struyven, L., *Naar een pool van flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg*, HIVA/KU Leuven, 2015

Eliaerts, L., *Terbeschikkingstelling van werknemers in vennootschaps-groepen*, Sociaalrechtelijke Kronieken, 2015, afl. 8, 349-360. Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Groupements d'employeurs, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=43404>

Conseil National du Travail, *Avis n. 1890 de la séance du mardi 28 janvier 2014*, <http://www.cnt-nar.be/AVIS/avis-1890.pdf>

Syndicat Neutre pour Indépendants, *Werkgeversgroepering: onbekend, onbemand, maar toch heel wat potentieel*, <http://www.sninet.be/fr/actualite/detail/les-groupements-d-employeurs-peu-connus-mais-pourtant-beaucoup-de-potentiel>

Office national de sécurité sociale, *Les premiers engagements*, https://www.socialsecurity.be/employer/instructions/dmfa/fr/latest/instructions/deductions/structuralreduction_targetgroupproductions/firstengagements.html

Van Eeckhoutte, W., *Terbeschikkingstelling van werknemers*, Sociaal Compendium, Arbeidsrecht met fiscale notities, 2016-2017, 538-553

Vade-mecum. *Mise en place d'un groupement d'employeurs belge dans une perspective transfrontalière*, Chimay, Hatrium, 2015

Le Groupement d'Employeurs Paysans-Artisans (GEPA) GIE (2016)

En juin 2013, à l'initiative de quelques citoyens concernés, la coopérative PAYSANS-ARTISANS est créée pour promouvoir et faciliter l'accès aux produits des petits producteurs et artisans-transformateurs des communes de Floreffe, Fosses-la-Ville, Jemeppe-sur-Sambre, Sambreville, Mettet, Profondeville et Namur.

Lancé avec une trentaine de producteurs, PAYSANS-ARTISANS en fédère aujourd'hui 65 auxquels se sont ajoutés 500 consommateurs-coopérateurs. La coopérative compte plus de 2000 ménages clients et écoule chaque semaine 500 à 700 commandes que les clients composent par internet et enlèvent dans un des 16 points de « R'Aliment ». Paysans-Artisans vient aussi d'ouvrir un 1^{er} magasin / espace circuit-court dans le centre de Namur.

Depuis le début, fidèle à son objet social, PAYSANS-ARTISANS stimule aussi les collaborations entre producteurs et les aide à grandir. C'est ainsi que quelques-uns manifestent en 2015 l'intérêt de considérer des engagements partagés, suite à cette augmentation de la production ou pour faire face aux pics saisonniers, ou encore pour la vente au magasin de la ferme...

Cela conduit naturellement la coopérative à envisager la création d'un groupement d'employeurs pour lequel elle contacte le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Wallonie (CRGEW asbl). Ensemble, ils assurent une information documentée des producteurs-artisans intéressés. La coopérative recense ensuite les différents besoins de main d'œuvre à temps partiel et étudie les modalités de partage envisageables entre ses membres. Elle formalisera enfin l'accord obtenu sur l'organisation du partage dans les documents fondateurs du **Groupement d'employeurs PAYSANS-ARTISANS** qui sera créé en janvier 2016 par 12 producteurs et la coopérative.

Trois nouveaux membres les ont rejoints depuis. Ensemble, ils occupent aujourd'hui 8 ouvriers agricoles, représentant 5,3 ETP. Ceux-ci s'occupent des soins aux animaux, de la fabrication de jus de fruits, de la vente à la ferme ou de la préparation des commandes...

Le groupement est administré par le gérant de la coopérative.

Les groupements d'employeurs en France : une expérience réussie initiée il y a plus de 30 ans

Par Jean-Yves Kerbourc'h et Hervé Le Chevalier



Retranscription adaptée de la présentation de messieurs Jean-Yves Kerbourc'h et Hervé Le Chevalier lors du colloque intitulé « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME » organisé par le SPF Economie le 12 septembre 2017.

40

Aspects économiques, juridiques et sociaux

Cadre légal

Le régime juridique des groupements d'employeurs est introduit en France par la **loi n° 85-772 du 25 juillet 1985**. Ce cadre légal reflète les hésitations et les ambiguïtés du législateur français depuis plusieurs années. Plusieurs questions ont toutefois permis de faire évoluer le cadre légal du dispositif :

- **Le groupement d'employeurs est-il plutôt destiné aux petites ou aux grandes entreprises ?**

Les groupements d'employeurs ont d'abord vocation à assister des entreprises de petite taille et à rester eux-mêmes des structures modestes. Il s'agissait, à l'époque de l'introduction légale du dispositif, de sécuriser un certain nombre de pratiques de mise à disposition des travailleurs et de protéger tant les employeurs que les salariés.

À l'origine, les petits agriculteurs se prêtaient librement du personnel de manière informelle et non sécurisée pour répondre à des besoins spécifiques (travailleurs d'appoint, travailleurs saisonniers, etc.) du secteur agricole. Suite à leur demande pour sécuriser cette pratique, le « dispositif » du groupement d'employeurs a été créé. Nul ne pensait à l'époque que ce dispositif puisse mener une existence propre et devenir une véritable structure professionnelle qui engage son propre personnel de gestion de ressources humaines.

- **Quelle est la vocation d'un groupement d'employeurs ? Les groupements d'employeurs sont-ils un mode d'organisation du travail ou un dispositif visant à développer l'emploi et à s'intégrer aux politiques d'emploi ?**

Les administrations s'interrogent régulièrement sur ce dispositif et le considèrent parfois comme une solution permettant la création massive d'emplois. Cette interprétation est toutefois erronée, le groupement d'employeurs étant un instrument favorisant un développement qualitatif et non quantitatif de l'emploi.

- **Le groupement d'employeurs a-t-il vocation à soutenir l'activité économique de l'entreprise ?**

Bien que le législateur ait initialement créé ce dispositif afin d'offrir une sécurité juridique aux pratiques de mise à disposition de travailleurs, nous pouvons aujourd'hui affirmer que les groupements ont un impact positif sur le développement économique des entreprises qui en sont membres.

Statut juridique

Le cadre légal encadrant les groupements d'employeurs a évolué depuis 1985 pour s'adapter aux besoins des entreprises et des groupements d'employeurs eux-mêmes. Certains écueils persistent cependant :

- **Les groupements d'employeurs sont toujours traités suivant un cadre associatif**

Le cadre associatif n'est plus pertinent, sauf pour quelques exceptions. Les groupements d'employeurs devraient pouvoir être traités suivant le cadre des sociétés. Ils auraient alors la possibi-

lité de lever des fonds et un accès à une meilleure lisibilité dans le monde économique.

- **Les groupements d'employeurs font face à l'interdiction de réaliser des bénéfices sur les opérations de mise à disposition**

Cette condition était pertinente lors de la création du dispositif, mais son développement sous forme de structure propre lui impose à présent de lever des capitaux propres pour soutenir son développement économique et son fonctionnement.

- **Les groupements d'employeurs font face à l'interdiction d'exercer une autre activité que celle de mise à disposition**

Cette condition était pertinente lors de la création du dispositif, mais suite au développement propre des groupements d'employeurs et à leur spécialisation dans la gestion des ressources humaines, les adhérents souhaitent à présent que leur groupement les accompagne également dans d'autres domaines tels que, par exemple, la gestion du personnel, la recherche de biens immobiliers, la formation, etc.

Bien qu'il soit toutefois possible pour les groupements et leurs adhérents de contourner cet obstacle par des techniques de filiation, cette interdiction devrait idéalement être levée.

- **La multiplication des groupements d'employeurs à statut spécial**

Il existe de multiples formes de groupements d'employeurs, dont ceux à statut spécial. Par exemple, les groupements d'employeurs d'insertion et de qualification ont pour objectif d'insérer les publics en difficulté et de permettre à des branches qui sont en pénurie d'emploi de former des travailleurs.

Le fonctionnement économique

Le **cadre fiscal** des groupements d'employeurs est identique à celui de toute autre entreprise : ils sont soumis aux mêmes impôts commerciaux et territoriaux que les entreprises marchandes.

Les groupements d'employeurs se singularisent par un **fonds de roulement** ainsi qu'un besoin en fonds de roulement entièrement entre les mains des adhérents : le fonds de roulement dépend de la constitution de trésorerie initiale et donc des apports et du coefficient de refacturation¹⁹ déterminés par les adhérents. Il se crée plus ou moins rapidement en fonction du taux de refacturation décidé lors de la création du groupement.

Le **besoin en fonds de roulement** (BFR) naît du décalage entre le paiement des salaires des employés par le groupement et le paiement des cotisations de ses membres. Concrètement, le groupement paie les employés en fin de mois et émet une facture qui sera réglée dans un délai de 15 jours au minimum. La maîtrise du BFR est donc entièrement dépendante des délais de paiements des adhérents.

Enfin, le volume de trésorerie des groupements est prépondérant pour maintenir une solidarité entre les employeurs en cas de défaillance de l'un des adhérents (paiement des salaires et des charges sociales).

Les **coûts d'exploitation** sont de moitié inférieurs à ceux de l'intérim : 4 % de frais d'exploitation (contre 8 % dans le secteur de l'intérim). Ce différentiel s'explique d'une part grâce à l'utilisation d'équipes de gestion restreintes et d'autre part grâce à l'absence d'impératifs bénéficiaires dans le chef des groupements.

Les **risques d'exploitation** sont doubles :

- Le turn-over positif
Le premier risque d'exploitation est l'embauche d'un travailleur par un adhérent (le turn-over positif). Une personne initialement mise à disposition par le groupement dans plusieurs entreprises peut se voir proposer une opportunité chez un membre. Bien que l'impact sociétal de ce recrutement soit éminemment positif, il engendrera des répercussions négatives pour le groupement

¹⁹ Le coefficient de refacturation est un coefficient uniforme au salaire brut, appliqué à chaque contrat de mise à disposition. Il est appliqué au coût de revient du salarié (coûts directs et autres coûts inhérents au contrat de travail). Le coefficient de refacturation est à considérer comme une note de frais pour les services rendus par le groupement d'employeurs. Ces revenus permettent d'honorer les frais de fonctionnement du groupement d'employeurs.

d'employeurs qui perd non seulement un travailleur facturé, mais parfois également un client. Par ailleurs, le groupement devra également entamer un processus de recrutement pour combler les besoins des autres adhérents du groupement qui employaient ce travailleur.

- La rupture de contrat

La rupture du contrat de travail est plus facile et plus rapide pour l'entreprise adhérente car elle se limite à rompre un simple contrat d'utilisation de travailleurs plutôt qu'un contrat de travail avec le travailleur. L'entreprise ne doit pas elle-même licencier.

Bien que le groupement puisse, lorsqu'il est confronté à une rupture de contrat d'utilisation d'un travailleur, licencier le salarié, il essaiera en priorité de replacer le travailleur parmi ses autres adhérents. Si le groupement est expérimenté et d'une taille suffisante, il aura sans nul doute les capacités de remailler le travail de cette personne. Par contre, lorsqu'il s'agit d'une structure de petite taille, le risque de devoir licencier le travailleur est plus élevé. Cette dernière alternative implique en outre un coût de licenciement.

44

Le **coefficient de refacturation** doit être parfaitement défini pour assurer les marges et la croissance. Il doit être évolutif dans le temps et s'adapter aux besoins en fonds de roulement du groupement d'employeurs. Il doit par ailleurs être correctement ajusté pour que le groupement puisse faire face aux risques d'exploitation dès ses débuts. L'idéal est donc un coefficient fixé à un niveau élevé à la base et qui diminue avec le temps.

Un groupement d'employeurs peut toutefois être constitué avec un coefficient de refacturation peu élevé, pour autant que soient prévues des clauses spécifiques lors de la contractualisation de la relation entre le groupement et ses adhérents afin de préserver la pérennité du dispositif (limitation du turn-over positif, délais de préavis suffisants en cas de rupture de contrat, etc.).

Les impacts économiques et sociaux

La problématique du dénombrement des groupements d'employeurs

Il n'existe actuellement pas de données qui permettent de dénombrer précisément les groupements d'employeurs en France. À l'inverse de la Belgique, la remontée statistique n'est pas possible puisqu'il n'existe pas de système de déclaration du statut de groupement d'employeurs. Les chiffres qui existent sont des extrapolations réalisées avec des données provenant sources officielles (Insee, etc.):

- Nombre de groupements d'employeurs : il existe quelques milliers de groupements d'employeurs actifs, et beaucoup d'autres inactifs qui n'emploient pas de travailleurs.
- Nombre de salariés : environ 30 000 travailleurs, dont beaucoup encore dans le secteur de l'agriculture.
- Nombre d'entreprises adhérentes : il est impossible d'approximer leur nombre global. Afin de connaître le nombre d'adhérents, il faut s'intéresser aux groupements d'employeurs au cas par cas.

La valeur ajoutée des groupements d'employeurs pour les entreprises

Le dispositif du groupement d'employeurs fournit différents avantages aux entreprises :

- **Le « maillage »**²⁰

La régularité de la mise à disposition garantit une couverture des variations saisonnières : couvrir les saisons aux mêmes dates chaque année, toutes les semaines, etc.

Le groupement d'employeurs permet également la mise à disposition de compétences parfois inaccessibles à décaissements moindres. L'entreprise peut bénéficier d'expertises spécialisées

20 Le maillage est le procédé qui consiste à agencer les différentes périodes et lieux de travail des salariés de façon à leur fournir une durée de travail complète. Il est assuré par le groupement d'employeurs ou par les salariés eux-mêmes.

et / ou coûteuses à concurrence de quelques jours par mois alors qu'elle ne peut se permettre d'employer un tel profil à temps plein faute de ressources financières.

Une fidélisation permet d'amortir la formation des salariés mis à disposition : les groupements d'employeurs et les entreprises utilisatrices peuvent former le personnel mis à disposition, sachant qu'elles vont le retrouver dans le futur et de manière régulière. Le coût de formation initial de cette personne n'est pas un investissement à fonds perdus.

- **Connaissance parfaite du secteur d'activité ou du territoire**

Une connaissance parfaite du secteur d'activité pour les groupements d'employeurs monosectoriels bénéficiant aux adhérents : ils connaissent parfaitement tous les arcanes du métier. Ils connaissent parfaitement la gestion des salaires. Ils ne se font pas piéger par des adhérents peu scrupuleux et peuvent même donner des conseils à leurs adhérents.

Une connaissance parfaite du territoire pour les groupements d'employeurs multisectoriels permettant un maillage ad hoc : ils ne sont pas spécialisés dans un type d'emploi spécifique, mais ils connaissent parfaitement leur territoire. Ils savent quels secteurs sont en tension, quels métiers sont en besoin et où trouver une main d'œuvre adéquate.

Le dispositif des groupements peut s'appliquer à tous les secteurs d'activité : médico-social, agricole, bâtiment, secteurs publics, banque, assurances, artisans, commerçants.

- **Un enrichissement par la multi-compétence apportée par les salariés**

L'expérience engrangée par le personnel dans d'autres entreprises favorise la diffusion de bonnes pratiques au sein des adhérents.

- **Le développement du chiffre d'affaires ou d'activités nouvelles à risques maîtrisés**

La flexibilité des groupements d'employeurs permet à ses adhérents de se développer en prenant un risque moindre.

La valeur ajoutée des groupements d'employeurs en matière sociale

Les groupements d'employeurs apportent de la valeur ajoutée en matière sociale de différentes manières :

- **La conclusion de contrats à durée indéterminée conduisant à une déprécarisation de l'emploi**

L'essentiel des contrats fournis en France par les groupements d'employeurs sont des contrats à durée indéterminée (80 %), alors que la loi ne l'impose pas. La tendance est inversée dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration (avec 20 % de CDI et 80 % de CDD), mais on remarque que les salariés restent très fidèles à leur groupement et y enchaînent les contrats à durée déterminée.

- **La conclusion de contrats à temps complet**

L'essentiel des contrats fournis en France par les groupements d'employeurs sont également des contrats à temps plein. On remarque cependant en pratique que les contrats sont initialement offerts à temps partiel, et ce, pour une courte durée. Grâce à la pratique de maillage, les groupements d'employeurs ont ensuite la possibilité d'offrir un contrat à temps plein à leurs salariés.

- **L'activation du triptyque « adaptation-formation-reclassement »**

Le groupement d'employeurs possède de véritables compétences de gestion de ressources humaines, il est pour ainsi dire un « employeur habilité » ; alors que l'indépendant ou le dirigeant d'une PME ne possède pas forcément ces compétences. Le groupement d'employeurs va à la fois adapter et former les salariés aux besoins des entreprises et du marché du travail, et reclasser le personnel dont elles ne font plus usage.

- **Le recrutement facilité de salariés dans les zones territoriales en tension**

Il existe en France des zones à bas taux de chômage (3 ou 4 %) où le recrutement de travailleurs qualifiés se révèle ardu. Les groupements d'employeurs apportent une solution en partageant et fidélisant ces profils.

- **L'accès à des salariés aux compétences spécialisées soutenant l'activité de l'entreprise**

Les PME peuvent accéder à des salariés aux compétences spécialisées, en se partageant des professionnels qu'elles ne pourraient pas rémunérer ou occuper à temps plein. Il s'agit sans doute de la plus grande valeur ajoutée des groupements d'employeurs.

- **La fidélisation des salariés garantissant une compétence constante**

Lorsqu'un groupement d'employeurs a recruté un salarié, il le garde et le fidélise. Cela permet aux membres de bénéficier de salariés formés à leurs besoins et qui connaissent l'entreprise.

La fidélisation des travailleurs dispense, par exemple, les entreprises exerçant une activité saisonnière d'avoir à former chaque année de nouvelles équipes.

- **L'accès à un service RH compétent prenant en charge la fonction employeur**

Le groupement d'employeurs prend en charge l'ensemble des tâches dévolues à l'employeur.

Conclusion

- Les groupements d'employeurs sont un outil puissant de développement, non seulement de l'emploi mais également des entreprises. Ce dispositif reste toutefois encore sous-exploité.
- Le cadre légal reste encore trop contraignant malgré de nombreuses avancées. La nature de l'activité des groupements se limite aujourd'hui à la mise à disposition de personnel. Il en résulte un développement trop contraint par l'absence d'activités annexes. Cette interdiction peut toutefois être contournée par le recours à la filialisation des activités.
- La trésorerie est entièrement entre les mains des adhérents.
- Un accès à une forme d'emploi correspondant à l'évolution de la société : recherche d'un emploi plus mobile, différencié.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

- Une véritable flexi-sécurité.
- Un outil de développement au service des secteurs d'activité et des territoires. Il existe toutefois des limitations sur les types de profils qui peuvent être partagés par des entreprises actives au sein d'un même secteur d'activité (par exemple les commerciaux qui ont accès aux données clients, etc.)

Le groupement Ferm'Emploi GIE (2015)

Fille d'agriculteurs, Cécile travaillait au sein d'une coopérative de développement régional qui occupait à temps partagé une secrétaire du groupement d'employeurs JobArdent.

Au moment de reprendre la ferme familiale avec sa sœur, elle a rapidement renoué avec deux voisins pour envisager des échanges et synergies qui renforcent et valorisent leur travail. Confrontés aux mêmes soucis de charges excessives, ils ont vite considéré le partage de collaborateur que Cécile avait déjà expérimenté chez son premier employeur.

Intéressés, les 3 partenaires sont allés à la rencontre d'un groupement d'employeurs agricole du Pas-de-Calais pour confronter leur situation avec celles de collègues français et découvrir comment pouvait fonctionner un groupement d'agriculteurs.

Convaincus, ils ont alors créé Ferm'Emploi en avril 2015. Désireux de développer une relation de qualité entre eux d'une part et avec les travailleurs d'autre part, les 3 agriculteurs ont formalisé dans le Règlement d'Ordre Intérieur leur volonté de garder un groupement à taille humaine, en limitant le membership à 8 membres maximum.

Actuellement, Ferm'Emploi ne réunit toujours que ses 3 membres fondateurs qui se partagent un ouvrier (le fils d'un des 3 agriculteurs, engagé à mi-temps) et une employée (engagée à 3/5 ETP). L'ouvrier aide à la traite et aux soins des animaux sur 2 exploitations tandis que l'employée s'occupe de la vente directe sur 2 exploitations également. Cette dernière a récemment suivi une formation pour produire du yaourt, qui lui a permis de développer une gamme de produits complémentaires et d'en organiser la vente croisée chez deux de ses employeurs. Ces premiers résultats positifs sont particulièrement encourageants pour les agriculteurs qui poursuivent leurs échanges et recherches de synergies dans le cadre structuré que leur offre le groupement aujourd'hui.

Cécile, qui assumait des fonctions administratives chez son employeur précédent, gère le groupement.

Groupements d'employeurs et qualité du travail

Par Monique Ramioul



Introduction

En Belgique, et particulièrement en Flandre, les groupements d'employeurs ne semblent pas être aussi répandus que dans certains autres pays européens. Toutefois, selon les affirmations des promoteurs, cette forme spécifique de flexibilité serait de nature à créer une situation gagnant-gagnant, et ce, tant pour certaines organisations, en particulier les PME, que pour les employeurs. La mise en commun de travailleurs peut permettre à des organisations de disposer d'une main d'œuvre supplémentaire, en vue de répondre à des besoins organisationnels spécifiques, sans pour autant devoir effectivement les employer. En effet, pour justifier l'embauche d'un travailleur à temps plein, les tâches à effectuer peuvent s'avérer trop restreintes, la périodicité de mise à l'emploi trop espacée ou trop rapprochée dans le temps (cf. caractère saisonnier du travail) et les compétences requises trop spécifiques afin d'y pourvoir en interne. Surtout dans les petites organisations, de tels facteurs sont susceptibles d'entraver l'embauche d'un travailleur. S'ils sont employés par plusieurs organisations, les travailleurs en question peuvent bénéficier d'une plus grande sécurité d'emploi que celle offerte par un travail intérimaire. Par ailleurs, ils peuvent acquérir davantage d'expérience en travaillant, durant des périodes prolongées, dans différents environnements d'entreprise ; cela est susceptible d'accroître leurs compétences et de favoriser leur employabilité et leur aptitude à l'emploi.

Par le biais de la réglementation récemment modifiée concernant les groupements d'employeurs, les autorités publiques souhaitent stimuler l'utilisation et la diffusion de cette forme de partage ou de mise en commun de travailleurs, en supprimant un certain nombre d'obstacles pour les entreprises. Lors de la promotion de ce système, il semble que les avantages (en matière de flexibilité) pour les employeurs sont principalement mis en avant ; cela se traduit notamment par l'utilisation de la dénomination 'groupement d'employeurs' au lieu de 'pools de travailleurs', également utilisée dans la littérature. Afin d'enrichir cette perspective, cette contribution se penchera également sur une série de conséquences pour les travailleurs, comme notamment la qualité du travail dans le cadre d'emplois répartis sur plusieurs entreprises rassemblées au sein d'un groupement d'employeurs.

Cette contribution fait (entre autres) référence à deux études distinctes. Une première étude, intitulée « *New forms of employment: developing the potential of strategic employee sharing* » (Eurofound, 2015), examine différentes formes de pools de travailleurs stratégiques pouvant être appliquées lorsqu'un groupe d'employeurs a un besoin spécifique et récurrent de travailleurs, pouvant faire l'objet d'une planification et d'une mise en commun préalable entre différentes organisations. La Belgique est l'un des pays dans lesquels le système de groupements d'employeurs a été décrit. Une deuxième étude intitulée « *Naar een pool voor flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg* » (Coomans et al., 2015) a été réalisée conjointement par l'HIVA-KU Leuven et par l'Institut voor Arbeidsrecht de la KU Leuven à la demande de la Logistiek Platform Limburg travaillant sous l'égide de la Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij Limburg. L'objet de la recherche a été d'examiner, entre autres, les avantages et les inconvénients sur le plan de l'organisation et des aspects juridiques du travail, d'un pool flexible de travailleurs dans ce secteur spécifique.

Dans cette contribution, nous commençons par proposer une interprétation du phénomène du groupement d'employeurs, fondée sur la théorie des organisations, et nous analysons ce que cela signifie pour les organisations d'être membre d'un tel dispositif. À partir de cela, nous examinons quelles sont précisément les implications d'un groupement d'employeurs pour les relations de travail des travailleurs mis en commun. Ensuite, cela nous permet d'évaluer un certain nombre

de conséquences pour la qualité du travail. Pour cette raison, nous nous penchons sur les risques potentiels qui demandent une attention particulière à tous les acteurs, aux autorités publiques, aux intermédiaires chargés de coordonner les groupements d'employeurs, aux organisations adhérentes et aux syndicats. Cette contribution n'est pas une analyse du groupement d'employeurs à la lumière des aspects juridiques du travail. Toutefois, nous adoptons une perspective fondée sur la théorie des organisations et nous appliquons des connaissances scientifiques en matière de qualité du travail.

Triangulation de la relation de travail

Tout comme de nombreuses nouvelles formes de travail flexible, le groupement d'employeurs représente un défi par rapport à une conception traditionnelle des organisations. En recourant à un groupement d'employeurs et en engageant des travailleurs issus d'un pool partagé de travailleurs, la disponibilité de la main d'œuvre dont une organisation a besoin afin d'atteindre ses objectifs n'est plus exclusivement recherchée au sein de cette même organisation. C'est un acteur en dehors de l'organisation, à savoir le groupement d'employeurs en tant qu'intermédiaire, qui veille à fournir une main d'œuvre suffisante et adéquatement qualifiée, destinée à effectuer, en temps opportun, le travail au sein de l'organisation. Cet intermédiaire rassemble les différentes demandes des organisations qui lui sont affiliées concernant des travailleurs présentant un profil spécifique ; par ailleurs, il coordonne la répartition de ces travailleurs répondant au profil recherché sur ces organisations. Chacune des organisations affiliées n'a qu'une ampleur limitée de tâches à confier à des travailleurs déterminés, disposant d'un profil de compétences spécifique mais similaire, et les besoins par rapport à un travailleur en vue de ces tâches peut soit s'étendre, soit se concentrer sur une période donnée (jour, semaine, mois ou année). L'engagement régulier d'un travailleur à temps plein est susceptible d'entraîner une sous-occupation coûteuse. La nécessité d'organiser la complémentarité temporelle entre les différentes organisations intéressées, constitue le point de départ. Cela signifie que les organisations n'ont pas besoin de disposer simultanément du travailleur en question, mais de manière complémentaire, ce qui permet de composer, pour ce travailleur, un horaire (de préférence)

à temps plein par semaine, par mois, ou en cas de variations saisonnières, par année.

Le recours à des intermédiaires en vue de gérer l'affectation du personnel au sein d'organisations n'est pas nouveau. Depuis toujours, les dockers sont organisés dans des pools de travailleurs à partir desquels ils sont affectés à différentes entreprises portuaires en vue de charger et de décharger les bateaux, en fonction des besoins concrets de ces opérateurs. Nous connaissons depuis longtemps le principe du travail intérimaire dans le cadre duquel un intermédiaire spécialisé, en l'occurrence une agence d'intérim, met des travailleurs à disposition des organisations ayant des besoins temporels spécifiques de personnel supplémentaire, notamment afin pourvoir à un remplacement en cas d'absence prolongée d'un de leurs propres travailleurs. Le secteur des titres-services est un exemple plus récent : les agences de titres-services mettent à disposition de clients particuliers des travailleurs pour le nettoyage ou l'entretien de jardins. Le client paie l'agence de titres-services qui, à son tour, paie le travailleur. Dans la littérature, ces formes organisationnelles d'affectation du personnel sont qualifiées de triangulation de la relation de travail étant donné que (minimum) deux parties au lieu d'une, l'employeur, sont impliquées dans la mise en œuvre de cette relation de travail. Dès lors, les différentes parties jouent un rôle dans la définition des conditions et des circonstances dans lesquelles le travailleur effectue ses prestations : l'intermédiaire qui engage et paie le travailleur et le met à disposition de son (ses) client(s) et le client qui emploie effectivement le travailleur. Cette triangulation est un élément central dont il faut tenir compte lors de l'évaluation de la qualité du travail fourni par le travailleur, comme exposé ci-après.

Contrairement aux intérimaires, les travailleurs qui sont affectés par un groupement d'employeurs aux différentes organisations affiliées sont présents de manière plus systématique, récurrente et pendant une période plus longue, et même pour une durée indéterminée. En effet, ils peuvent conclure un contrat de travail de durée indéterminée avec un groupement d'employeurs, bien que, dans la législation récente relative aux groupements d'employeurs, ce n'est plus une condition. Un contrat à durée indéterminée, ou, tout du moins, de plus longue durée qu'un contrat intérimaire typique, devient possible. En

effet, les organisations affiliées s'engagent à employer le travailleur durant une période plus longue et ils rémunèrent l'intermédiaire en conséquence, pour lui permettre de payer le travailleur et de satisfaire à toutes ses obligations en tant qu'employeur. Les organisations affiliées sont, quant à elles, solidairement responsables, ce qui implique une solide garantie de pérennité du groupement d'employeurs dans son ensemble et favorise grandement la sécurité d'emploi de tous les travailleurs employés par le groupement. Il en résulte que, dans le cadre de la formule du groupement d'employeurs, l'emploi revêt un caractère plus durable que le travail intérimaire. Un élément supplémentaire est que le travailleur partagé effectue des tâches que les organisations ne souhaitent ou ne peuvent pas externaliser. Ceci distingue le groupement d'employeurs d'un sous-traitant. Si une organisation externalise des activités, telles que par exemple le nettoyage de ses bureaux, c'est au sous-traitant qu'incombe la responsabilité de veiller à ce que ces tâches soient effectuées de manière adéquate et en temps utile et à ce que ce service soit presté. Dans ce contexte, le sous-traitant peut en principe, sans limitations et sans avoir à se justifier vis-à-vis de son client, effectuer des changements de personnel au sein de l'équipe mise à disposition de ce dernier. En effet, auprès du sous-traitant, les clients achètent une prestation de service par le biais d'une convention commerciale. Dans le cadre d'un groupement d'employeurs, l'organisation qui embauche s'attend à une grande constance au niveau des travailleurs. Un des avantages est le fait qu'il ne faille prévoir pour eux qu'une seule mise en route et formation. Les recherches montrent qu'une telle continuité constitue, pour bon nombre d'organisations membres, une condition pour rester affiliées au groupement d'employeurs. On s'attend en effet à ce que le travailleur s'intègre aussi bien dans l'organisation que les travailleurs 'réguliers' (ibid.). Cette plus grande continuité et sécurité d'emploi n'est pas seulement importante pour les travailleurs ; les organisations affiliées y voient une valeur ajoutée importante par rapport à l'intérim ou les sous-traitants.

Deux caractéristiques distinguent le système de groupements d'employeurs d'autres formes de triangulation, telles que le travail intérimaire ou la sous-traitance. Premièrement, il s'agit de travailleurs permanents (dans le sens de toujours les mêmes) exécutant, auprès d'un nombre limité d'organisations, des tâches que l'on souhaite conser-

ver en interne ; deuxièmement, ce fonctionnement s'inscrit dans la durée, est récurrent et de préférence permanent. Enfin, il convient également de garder à l'esprit une troisième caractéristique : le travailleur d'un groupement d'employeurs est employé par plus d'une organisation. En cas de variations saisonnières complémentaires, deux organisations peuvent se partager le travailleur sur une base annuelle. Toutefois, lorsque le besoin de travailleurs supplémentaires représente moins qu'un emploi à mi-temps, par exemple en cas de fluctuations du volume de travail requis sur une base journalière ou hebdomadaire, il y a de réelles chances que le travailleur combine des missions auprès de trois voire quatre organisations différentes. Dans ce cas de figure, le terme de 'triangulation' représente de manière insuffisante le nombre d'organisations intervenant effectivement dans l'emploi d'un travailleur.

Affiliation à l'organisation

56

En raison de ces caractéristiques spécifiques du groupement d'employeurs, la question de la position qu'occupe ce travailleur au sein des organisations affiliées au groupement d'employeurs se pose avec plus d'acuité que pour le travail intérimaire ou la sous-traitance. En partant d'une perspective fondée sur la théorie des organisations, la question est de savoir si ce travailleur peut être considéré comme un 'membre' des différentes organisations qui l'emploient (Ramioul, 2012, p. 50). Cette question ne revêt aucune importance du point de vue du travailleur lui-même. Ce dernier se sentira davantage impliqué et membre des organisations dans lesquelles il est de facto en activité que le groupement d'employeurs en tant qu'intermédiaire, dont le rôle principal consiste à prendre en charge les aspects administratifs et juridiques liés au travail ainsi que la coordination de l'affectation du personnel. En raison de sa présence de longue durée et récurrente, le travailleur considérera les autres travailleurs de l'organisation où il travaille comme ses collègues, bien plus que les autres travailleurs engagés par le même groupement d'employeurs mais mis à disposition d'organisations totalement différentes. Le travailleur du groupement d'employeurs fait usage des outils, des bureaux et de l'infrastructure des organisations affiliées (et non pas de ceux du groupement). Par ailleurs, il peut également y être intégré socialement par

des contacts informels et des fêtes d'entreprise. De facto, le travailleur n'est pas présent physiquement au sein du groupement d'employeurs mais bien dans les différentes organisations membres qui sont en grande partie déterminantes pour la qualité du travail. Savoir de quelle organisation le travailleur d'un groupement d'employeurs est en définitive membre, est une question pertinente. Ce phénomène d'intégration sociale est bien connu et a été suffisamment décrit chez les travailleurs engagés par des sous-traitants, comme par exemple le personnel d'entreprises de nettoyage et de gardiennage (Martinez, 2007 ; Ramioul, 2012 ; Pauwel et al. 2012).

La question d'affiliation à une organisation occupe une place centrale dans la théorie des organisations. Celle-ci y est considérée comme étant le critère permettant d'établir les limites des organisations et de déterminer qui, parmi les travailleurs, en fait partie ou non. Si l'on se base uniquement sur les personnes circulant dans l'enceinte et sur les terrains de l'entreprise pour déterminer qui est membre de l'organisation, il apparaît clairement que les limites physiques de l'organisation ne constituent pas un bon critère. En effet, différentes sortes de travailleurs circulent dans l'enceinte de l'entreprise, assumant une partie des tâches de l'organisation : personnel de nettoyage, de gardiennage et de catering, éventuellement un collaborateur free-lance chargé de la maintenance du site web et de l'infrastructure IT, des chercheurs universitaires collaborant à des projets du département R&D, des intérimaires remplaçant des malades de longue durée, etc. Bien que ces travailleurs soient présents physiquement, ils ne sont pas membres pour autant et se situent en dehors des limites de l'organisation. Cela est lié au fait que ces travailleurs disposent de contrats de travail avec d'autres entreprises, avec lesquelles l'organisation a conclu des conventions (notamment des contrats de services) en vue de la fourniture de services déterminés. Il s'agit du choix délibéré de l'organisation de ne pas organiser elle-même ces activités mais de s'adresser plutôt à un prestataire de services externe. Il s'agit donc également d'un choix délibéré de ne pas conclure de contrats de travail avec les travailleurs exécutant ces activités 'sur site', et partant, de ne pas les intégrer comme membres. Si nous examinons les développements au sein d'organisations modernes en partant du point de vue d'un seul lieu physique de travail, la complexité grandissante des formes de collaboration interorganisationnelles signifie que l'organi-

sation, en tant qu'entité séparée, visible et physique ne constitue pas un critère fiable pour déterminer qui en est membre et qui ne l'est pas (Ramioul, 2012, p. 51).

Pour déterminer qui est membre d'une organisation, et où se situent les limites de celle-ci, il n'existe qu'un seul critère sans équivoque : le contrat de travail. Toute personne avec laquelle l'organisation conclut un contrat de travail, devient et reste membre jusqu'à sa suspension. Pour les groupements d'employeurs, ce principe reste également d'application : les travailleurs engagés par le groupement d'employeurs pour faire partie d'un pool de travailleurs disposent d'un contrat de travail avec le groupement d'employeurs et sont donc membres de ce dernier, et non pas des organisations membres affiliées, dans lesquelles ceux-ci exercent effectivement leur travail. Toutefois, la relation de longue durée entre le travailleur appartenant au groupement d'employeurs et les organisations au sein desquelles le travailleur exerce son activité crée, comme indiqué précédemment, des attentes très claires en matière de continuité et d'intégration, tant dans le chef du travailleur que des organisations qui embauchent.

Le découplage entre contrat de travail et régulation du travail

Le travailleur appartenant à un groupement d'employeurs est donc membre de celui-ci. En tant qu'employeur, le groupement d'employeurs coordonne l'affectation et veille à une rétribution correcte des travailleurs ainsi qu'à l'application de toutes les autres conditions de travail résultant directement du contrat de travail et des obligations juridiques que celui-ci entraîne pour l'employeur. Cela implique, entre autres, que les conditions de travail du comité paritaire dont relève le groupement d'employeurs sont d'application. Cette qualité de membre ayant un caractère purement juridico-formel, fondé sur le contrat de travail, ne nous permet cependant pas de prendre en compte tous les aspects importants de la relation de travail et de sa qualité. Les différents aspects de la relation de travail, qui caractérisent globalement l'emploi, et, partant, la qualité du travail inhérente à celui-ci, sont en effet répartis sur différentes organisations, ce qui constitue une caractéristique essentielle d'une relation triangulaire de

travail telle que le groupement d'employeurs (Ramioul, 2012, p. 54). Si nous voulons nous prononcer sur la qualité de travail inhérente à des emplois regroupés par un intermédiaire, la simple affiliation à l'organisation et les conditions formelles de travail résultant du contrat de travail, ne nous fournissent pas des informations suffisantes. Alors que le contrat de travail donne effectivement une description de base de l'emploi, souvent sous forme de dénominations de professions (par ex. informaticien, comptable, infirmier, ...), et définit les conditions de base, telles que la durée du contrat, le taux d'emploi et bien entendu le salaire et les conditions de travail les plus importantes, de nombreux aspects de l'exécution du contrat de travail restent non spécifiés.

Il en va ainsi, étant donné qu'un contrat de travail ne dit pas, en soi, grand-chose sur les tâches concrètes à effectuer par le travailleur et les conditions dans lesquelles ce travail doit être exécuté. Tout contrat de travail est, par définition, incomplet : il s'agit d'un contrat ouvert (Van Hootegem, 2000 ; Müller-Jentsch, 2004 ; Ramioul, 2012). La raison en est évidente : il est impossible de décrire d'avance et en détails toutes les situations de travail, les tâches précises à effectuer par le travailleur et les conditions dans lesquelles ce travail devra être exécuté. En effet, le contrat de travail n'est rien de plus qu'une promesse d'obéissance de la part du travailleur, tout en sachant qu'il s'agit d'une promesse dans le cadre d'une 'zone d'incertitude', préalablement convenue et acceptée, tant dans le chef du travailleur que de l'employeur (Van Hootegem, 2000, p. 50). Au sein de cette zone d'insécurité relative, le travailleur accepte l'autorité de l'employeur afin que ce dernier lui confie des tâches qui ne sont pas toutes préalablement spécifiées en détail, de manière à ce que le contrat de travail puisse être exécuté concrètement. En contrepartie, l'employeur accepte qu'il ne puisse pas tout simplement confier une tâche quelconque au travailleur. Les tâches confiées doivent s'inscrire dans des limites préétablies, telles que déterminées, par exemple, par le titre professionnel ou une description générale du même type, figurant dans le contrat de travail. Il en résulte que le contrat de travail ne suffit pas, en soi, pour régler tous les aspects de la relation d'emploi entre le travailleur et l'organisation. Au contraire, bon nombre d'aspects sont uniquement déterminés par l'exécution concrète de ce contrat de travail, en d'autres termes, dans le cadre du processus de travail.

En complément au contrat de travail et en vue de l'exécution des tâches dans le processus de travail, il convient de prévoir un règlement de travail, bien plus concret, spécifiant tous les aspects non repris dans le contrat de travail. Il s'agit ici du contenu effectif du travail, des tâches concrètes, où et quand celles-ci doivent être précisément effectuées, des horaires, de la planification annuelle des congés, de l'endroit physique et des circonstances concrètes dans lesquelles le travail doit ou peut être effectué (par ex. sur différents chantiers, dans un bureau dédié, dans un paysager ou sur différents sites, dont éventuellement le domicile), etc. Il s'agit également de tous les aspects faisant traditionnellement partie de la politique générale du personnel telles que les possibilités de formation, les orientations professionnelles et de carrière, la participation, tant concernant les formes de concertation au travail que dans les organes formels de concertation. Sans ce vaste ensemble de règlements spécifiques et généraux du travail, le contrat de travail ne peut pas être mis en pratique, et la 'promesse d'obéissance' faite initialement lors de la signature du contrat de travail ne peut pas conduire à l'exécution effective des tâches (Van Hootegem, 2000 ; Ramioul, 2012).

60

L'essence même de toutes les formes de triangulation, à l'instar de celle mise en place à travers la formule du groupement de travailleurs, réside dans le découplage qui intervient entre le contrat de travail déterminant la qualité formelle de membre et le règlement de travail tel que décrit ci-dessus. Cette nécessité de réguler le travail est en partie transférée à l'organisation bénéficiant de la mise à disposition du travailleur, voire à plusieurs, dans le cas du groupement d'employeurs. La question la plus importante pour pouvoir s'exprimer sur la qualité du travail est de savoir qui détermine, dans la pratique, quels aspects de la régulation du travail : l'employeur ou les différentes organisations qui embauchent ? Intrinsèquement, comme dans toute forme de triangulation, le contrat de travail entre le travailleur et l'employeur, en tant que base de l'affiliation à l'organisation, est réduit à l'essentiel, à savoir, un accord juridique entre deux parties. Tous les autres aspects nécessaires pour mettre en œuvre le contrat de travail et passer de la promesse d'obéissance à un travail réalisé de facto, peuvent en principe être transférés vers les clients chez lesquels le travail est réalisé (Ramioul, 2012). Dans certaines formules de triangulation, telles que le payrollling, ce transfert en matière de régulation du travail va

très loin. L'organisation prenant en charge le payroll assure alors uniquement la gestion du contrat de travail lui-même, alors que le client détermine tout le reste, y compris le recrutement du travailleur (Mol en Daems, 2012).

Dans chaque relation de travail triangulaire, il existe un risque réel d'ambivalence entre la qualité formelle de membre de l'organisation, fondée sur contrat de travail juridique, et l'intégration et l'identification perçue, dans les faits, du travailleur avec l'organisation au sein de laquelle le travail est effectué. Cette ambivalence est encore plus grande dans le cadre du groupement d'employeurs, en raison de la continuité et de la stabilité de la relation de travail et vu la combinaison de missions auprès de différentes organisations et les attentes qui en résultent par rapport à une intégration réelle au sein des organisations qui embauchent et chez le travailleur lui-même. Outre ces conséquences sur l'identification et l'intégration perçue comme étant des éléments liés à l'expérience subjective de travail, l'ambivalence par rapport aux caractéristiques objectives de cet emploi n'en est pas moins importante. En effet, il convient d'identifier qui est précisément responsable de quel aspect de ce travail, et qui régule quoi, avant de pouvoir se prononcer sur la qualité du travail.

Qualité du travail au sein des groupements d'employeurs

Le découplage entre le contrat et la régulation du travail se traduit inéluctablement par le fait que la qualité du travail est déterminée au moins par deux parties, et, dans le cas du groupement d'employeurs, par autant de parties que le nombre d'organisations qui ont recours au groupement d'employeurs. Les conditions déterminant, en définitive, la qualité du travail, sont en quelque sorte multipliées par le nombre d'acteurs concernés.

Afin d'évaluer la qualité du travail, il est nécessaire d'opérer une distinction entre les différentes dimensions et leurs aspects sous-jacents. À cet effet, nous prenons comme point de départ les quatre dimensions de la qualité du travail qui sont actuellement utilisées dans la littérature scientifique courante (et, le cas échéant, des va-

riantes de ces dimensions). Il existe, en effet, un très large consensus sur la définition de la qualité du travail comme étant la mesure dans laquelle un emploi présente des caractéristiques débouchant sur des résultats positifs pour le travailleur, en particulier en matière de bien-être psychologique et physique et d'attitudes positives telles que la satisfaction au travail (Green, 2006 in Holman 2012). Bien que le concept de qualité du travail soit complexe et multidimensionnel, et pas évident à mesurer, nous nous penchons ici sur les quatre dimensions suivantes : les conditions de travail, le contenu du travail, les circonstances de travail et les relations de travail.

La première dimension, les conditions de travail, comprend les conditions contractuelles (fixes ou non), le salaire et d'autres avantages (par ex. les avantages de l'entreprise), les règlements de travail (à temps plein ou à temps partiel, les systèmes d'équipes, le travail de soir, de nuit ou de week-end, les heures de travail flexibles) ainsi que les perspectives de carrière.

62

La deuxième dimension, le contenu du travail, concerne les tâches effectives à réaliser par les travailleurs. Les aspects déterminants à cet égard en vue de distinguer les emplois de bonne qualité de ceux de moindre qualité, sont l'autonomie en matière de chronologie du travail, le rythme, la méthode utilisée, ... ; l'équilibre entre les missions difficiles et simples (complexité) ainsi que l'intensité du travail.

La troisième dimension, les circonstances de travail, comprend l'environnement physique du travail, en particulier les caractéristiques environnementales ayant une importance par rapport aux risques de sécurité et de santé.

Enfin, la quatrième dimension, les relations de travail ou la participation au travail, englobe tant les relations de travail individuelles, les formes de soutien social de la part des dirigeants et des collègues, que les formes de représentation et de concertation formelles et axées sur l'entreprise (telles que celles s'inscrivant dans les systèmes de concertation sur le travail et dans les organes constitués sur la base d'élections sociales et fondés sur la représentation des travailleurs, à savoir le conseil d'entreprise ou le comité pour la prévention et la protection au travail).

Les différentes dimensions de la qualité du travail inhérente à un emploi donné sont déterminantes pour le bien-être psychologique et physique et des attitudes positives telles que la satisfaction au travail du travailleur. Pour le bien-être psychologique, l'autonomie et le soutien apportés par les collègues et/ou les dirigeants sont particulièrement importants, étant donné que ces facteurs déterminent, dans une large mesure, tant les risques de stress que les chances d'apprentissage. Les risques de stress et de pression psychosociale apparaissent lorsque les travailleurs doivent prendre des décisions ou chercher des solutions à des problèmes survenant lors de l'exécution de leur travail, sans disposer de moyens, ou, en d'autres termes, d'autonomie et sans pouvoir compter sur le soutien de leurs collègues et/ou dirigeants. Les possibilités d'apprentissage sont adéquatement stimulées lorsque cette autonomie et ses possibilités de soutien sont présentes.

Il en ressort que pour aucune de ces quatre dimensions de la qualité du travail, il est évident d'attribuer clairement tous les aspects qui y sont liés à l'une des organisations impliquée, même si cela apparaît plus clairement pour certaines dimensions que pour d'autres. Dans le prochain paragraphe, nous examinons plus en détail ces différentes dimensions²¹.

Conditions de travail et concertation sociale

Différents aspects relatifs aux conditions de travail sont clairement reliés au contrat de travail et relèvent donc indéniablement de la responsabilité du groupement d'employeurs, en tant qu'employeur formel. Les conditions contractuelles telles que la durée du contrat, le taux d'emploi, les conditions de travail et de salaire et les temps de travail en font partie. Le comité paritaire dont relève le groupement d'employeurs et les conventions collectives de travail conclues dans ce cadre seront, en grande partie, de nature à déterminer les conditions de travail (Coomans, et al. 2015). Par souci de facilité, nous partons du principe que les organisations membres affiliées relèvent

21 À cet effet, la présente analyse se fonde partiellement sur l'analyse des aspects juridiques du travail, proposée dans le cadre de l'étude intitulée « *Naar een pool voor flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg* » (Coomans et al., 2015).

de la même commission paritaire. Étant donné que dans notre pays, les fonds sectoriels prennent souvent en charge les formations spécifiques au secteur, une partie des possibilités de formation offertes aux travailleurs dépendra également de la mesure dans laquelle une offre adaptée est proposée par le fonds sectoriel compétent.

En ce qui concerne la dimension « relations de travail », l'organisation de la concertation collective constitue un premier point d'attention. Étant donné qu'en tant qu'employeur, le groupement d'employeurs fait partie d'un comité paritaire, ce groupement est censé suivre ce qui y aura été convenu en matière de concertation collective (Coomans, 2015, p. 92). À cet égard, la taille du groupement d'employeur déterminera dans quelle mesure des élections sociales effectives devront être organisées et une délégation syndicale, un comité pour la prévention et la protection au travail ou un conseil d'entreprise devront être mis en place (*ibid.*). En tout état de cause, le problème qui peut se poser est que les organes disposant de représentants des travailleurs au sein des organisations qui embauchent, ne représentent pas automatiquement le travailleur relevant du groupement d'employeurs ou ne défendent pas forcément les intérêts de ce dernier. Cela s'applique également à d'autres formes de concertation au travail, dans le cadre desquelles il convient de déterminer préalablement dans quelle mesure le travailleur relevant du groupement d'employeurs est concerné ou non. À cet égard, la disponibilité et la présence limitée de ce travailleur, comme c'est le cas chez les travailleurs à temps partiel, peut empêcher une participation à part entière dans l'organisation.

Par la manière dont les conditions de base sont déterminées par le groupement d'employeurs en tant qu'employeur, on peut considérer qu'en comparaison avec d'autres formes d'emploi flexible, tels que les contrats à durée déterminée ou le travail intérimaire, le groupement d'employeurs présente certains avantages évidents pour le travailleur. Le rôle explicite d'intermédiaire consistant à regrouper, à un niveau agrégé, des contrats proposés par différentes organisations et d'agir en tant qu'employeur, contribue d'abord à une plus grande uniformité des conditions de travail par rapport à une situation où le travailleur aurait conclu, avec différentes organisations, des contrats de travail distincts, à temps partiel et éventuellement temporaires (*ibid.*). Par ailleurs, on peut affirmer que le travailleur bénéficie d'une meilleure

garantie en matière de sécurité d'emploi qu'en cas de travail intérimaire ou de contrats successifs à durée déterminée (cf. travail saisonnier), élément que les organisations pourraient faire valoir à défaut d'existence d'un groupement d'employeurs coordonné. Cette sécurité d'emploi accrue implique également une plus grande sécurité de revenus, étant donné que même durant des périodes de moindre activité, pour autant que celles-ci se présentent, le travailleur reste employé par le groupement d'employeurs - ce à quoi les différentes organisations membres affiliées se sont engagées solidairement. La plus grande sécurité d'emploi et les meilleures conditions de travail qui en résultent (notamment concernant la constitution de droits sociaux), peuvent ainsi déboucher sur une motivation accrue des travailleurs qui partiront moins rapidement que s'ils étaient employés sur la base de contrats à durée déterminée ou en tant qu'intérimaires (*ibid.*). Comme indiqué précédemment, la continuité que le groupement d'employeurs peut offrir en matière de disponibilité d'un travailleur déterminé constitue également, pour les organisations membres, un motif pour les inciter à opter pour cette formule.

Le fait que le groupement d'employeurs est, d'un point de vue juridique et sans équivoque, l'employeur du(des) travailleur(s) partagé(s), a des implications importantes sur les autres aspects de cette première dimension de la qualité du travail. Formellement, le groupement d'employeurs n'est pas uniquement responsable du paiement du salaire. Le calcul des congés, le respect des dispositions en matière de bien-être et de sécurité au travail, la mise à disposition de formations ainsi que l'établissement et le respect d'horaires relèvent également de la responsabilité juridique de l'employeur.

Toutefois, ces derniers aspects, qui sont également liés aux règlements spécifiques du temps de travail, dépendent dans une large mesure des besoins concrets en matière d'utilisation flexible du personnel au sein des organisations qui embauchent le travailleur. Il en va certainement ainsi pour les horaires et les règlements relatifs aux congés. Mais d'autres conditions de travail, comme des remboursements de frais spécifiques et la disponibilité de matériel et d'outils nécessaires à l'exécution du travail, sont également définies par les organisations membres ; celles-ci dépendront de ce qui est prévu en la matière pour les travailleurs réguliers.

Il est important de souligner ceci : il ne faut pas sous-estimer l'impact sur la qualité du travail que peuvent avoir, pour les travailleurs, d'éventuelles différences en la matière entre les organisations membres. Il n'est pas concevable d'attendre des travailleurs eux-mêmes qu'ils cherchent des solutions pour palier à ces différences. À cet égard, le besoin d'accords clairs et d'une coordination active par le groupement d'employeurs s'impose comme une évidence.

L'aspect le plus pertinent que le groupement d'employeurs doit coordonner et suivre, est bien entendu la question de la mise au travail (flexible) par les différentes organisations membres. En effet, cet élément va déterminer l'horaire de travail du travailleur. Différentes conditions concernant la périodicité des besoins en personnel doivent être réunies pour faire fonctionner un groupement d'employeurs. Tout d'abord, le besoin de travailleurs doit être prévisible dans une certaine mesure et correspondre à un cycle suffisamment récurrent. Si le besoin de travailleurs s'avère plutôt diffus et ne se présente que de temps à autres, d'autres instruments de flexibilité tels que le travail intérimaire ou la mobilité interne des travailleurs offrent souvent des meilleures solutions aux organisations (Coomans et al. 2015, p. 30). Une autre condition évidente réside dans le fait que les besoins en matière de travailleurs supplémentaires au sein des différentes organisations participantes doivent être complémentaires dans le temps. Une telle complémentarité peut avoir un caractère saisonnier, ce qui présente des avantages évidents pour les travailleurs, qui peuvent dès lors travailler pendant de plus longues périodes (quelques semaines ou mois) dans la même entreprise. Un exemple belge connu est celui du fabricant de systèmes de climatisation et du chocolatier. Ces entreprises ont des périodes creuses et de pointe dans la production, qui sont presque parfaitement complémentaires : le fabricant de systèmes de climatisation connaît des périodes de pointe en été et des périodes creuses en hiver tandis que pour chocolatier, les périodes de pointe se situent en hiver. De février à juillet, les travailleurs regroupés en pool sont en activité chez le fabricant de systèmes de climatisation et pendant le reste de l'année, chez le chocolatier (*ibid.* : 31). Évidemment, une telle complémentarité associée à une proximité géographique raisonnable n'est pas simple à trouver : les entreprises concernées doivent avoir besoin des mêmes profils de compétence et être situées à une distance raisonnable l'une de l'autre, afin de permettre aux travailleurs de faire la navette entre les deux sites.

La complémentarité sur une base journalière ou hebdomadaire exigera une bien plus grande flexibilité temporelle et géographique de la part des travailleurs, étant donné qu'ils seront amenés à devoir travailler, durant une même semaine, au sein de différentes organisations. Cela est uniquement possible et faisable si on est en mesure de trouver une complémentarité temporelle au niveau des besoins concrets de travailleurs, afin de pouvoir leur garantir une stabilité, une régularité et une prévisibilité suffisantes, et ce, sur une période prolongée. Il s'avère nécessaire d'identifier précisément les besoins concrets des organisations participantes, d'établir une planification stricte de l'affectation du travailleur, de prévoir un rôle clair de coordination dans le chef du groupement d'employeurs ainsi que des procédures en vue de changements ad hoc et de la résolution de conflits ; et cela, non seulement pour aboutir à des horaires individuels réalistes et applicables dans la pratique, mais également pour éviter que les travailleurs ne deviennent victimes des attentes des différentes entreprises par rapport à leur disponibilité, sans que ceci n'ait été évalué de manière suffisamment précise. Afin d'éviter cela, une « analyse de pics » peut être réalisée, visant à dresser un état des lieux au niveau des différentes entreprises intéressées, de la sous-occupation ainsi que de la sur-occupation en fonction de l'ordre de grandeur, de la périodicité et du profil requis. Sur la base de telles analyses de pics, on peut rechercher le meilleur regroupement possible des engagements pour des profils spécifiques de travailleurs (*ibid.*, p. 55).

Par ailleurs, il apparaît clairement que des engagements impliquant que le travail soit effectué auprès de plus de deux organisations sur une base hebdomadaire, peuvent présenter une charge importante et qu'il convient d'être également attentif à la possibilité de concilier adéquatement le travail et les autres aspects de la vie. Une charge supplémentaire peut également résulter d'une augmentation du temps de navette, si les travailleurs doivent se déplacer, plusieurs jours par semaine, vers d'autres organisations (Eurofound, 2015, p. 32). Le degré de proximité et la disponibilité de moyens de transport entre le domicile et le lieu de travail sont déterminants à cet égard. Les horaires concrets et la flexibilité temporelle et géographique que l'on attend de la part du travailleur, sur la base de ces éléments, constitue l'un des points les plus sensibles par rapport à la qualité du travail au sein de groupements d'employeurs. Les conséquences associées sur l'intensité du travail seront abordées ultérieurement.

Un rôle de coordination, de pilotage et d'intermédiation est nécessaire en vue de prendre des dispositions par rapport aux vacances et aux diverses formes de congés thématiques. La question centrale concerne notamment le degré d'autonomie accordé au travailleur pour la planification de ses congés.

Contenu du travail, pression psychosociale et conditions de travail

Il résulte du principe du groupement d'employeurs et des autres formes de triangulation que le contenu concret du travail, comme étant l'une des dimensions les plus centrales de la qualité du travail, est intégralement transféré vers les organisations où le travail est effectivement réalisé. Différentes considérations sont importantes à cet égard.

Premièrement, il apparaît que la variété des tâches et leurs caractéristiques, au sein des différentes organisations employant le travailleur, sont déterminantes pour la qualité du travail. L'homogénéité des enveloppes de tâches au sein des différentes organisations peut avoir pour avantage qu'il est plus simple de transférer des « trucs et astuces » entre les différents lieux de travail et d'acquérir une expérience de travail. Une trop grande diversité de tâches, et surtout un manque de clarté concernant les attentes qui vont de pair, seront plutôt de nature à augmenter la pression sur les travailleurs de fournir des prestations de qualité égale sur chaque lieu de travail. En revanche, un certain degré de variété au niveau des contenus du travail entre les organisations peut présenter certains avantages, étant donné qu'il sera possible d'acquérir une expérience de travail plus large et moins spécifique à l'entreprise, grâce à des applications plus diversifiées des compétences initiales.

Deuxièmement, il est possible de limiter dans le temps les inconvénients liés à un lieu de travail et de les compenser sur un autre lieu de travail. Dans la dimension « contenu du travail », l'autonomie par rapport au rythme, à la chronologie des tâches et à la méthode utilisée est considérée comme étant l'élément le plus capital, ayant l'impact le plus important sur la pression psychosociale et sur les possibilités d'apprentissage des travailleurs. Lorsque, dans une organisation,

les travailleurs reçoivent trop peu d'autonomie, sont confrontés à un rythme de travail élevé ou à des tâches trop peu variées, les effets générés par cet emploi, en matière de pression psychosociale et d'apprentissage, peuvent rester limités, pour autant que les autres organisations offrent davantage d'autonomie et de possibilités d'apprentissage.

Un troisième point d'attention lié aux attentes élevées à l'égard du travailleur, consiste dans le fait que les employeurs rassemblés au sein d'un groupement s'attendent à ce que les travailleurs présentent des caractéristiques de personnalité et des attitudes spécifiques. Ainsi, il faut avoir la faculté de s'adapter (s'intégrer) rapidement et avec souplesse à (dans) divers contextes d'entreprise. Même lorsque le contenu du travail à effectuer auprès des organisations est assez semblable, les collègues, la culture de l'organisation, les relations avec les dirigeants, les styles de management etc. peuvent malgré tout présenter de fortes différences. Une discrétion suffisante, l'attention et le respect à l'égard des secrets d'entreprise sont souvent cités. En effet, il n'est pas rare que les organisations membres d'un groupement d'employeurs soient actives dans le même secteur et qu'elles s'inscrivent dans le même environnement. Même si elles ne sont pas forcément concurrentes, elles se connaissent sans doute bien. Cela peut entraîner des conflits de rôles pour les travailleurs. Ces attentes spécifiques par rapport aux caractéristiques du personnel viennent s'ajouter aux exigences de flexibilité, d'employabilité rapide et d'implication.

Quatrièmement, la présence limitée des travailleurs, dans chacune des organisations qui embauchent, comporte certains risques. Ainsi, les travailleurs relevant du groupement d'employeurs pourraient ne pas être entièrement au courant de ce qui se passe au sein de l'organisation, notamment parce qu'ils ne sont pas informés de la même manière ou ne sont pas repris dans les canaux de communication réguliers (Eurofound, 2015, p. 32). Non seulement, le sentiment général d'appartenance et de loyauté peut en être compromis, mais les travailleurs pourraient ne pas disposer de suffisamment d'informations pour pouvoir fonctionner de manière optimale au sein de l'organisation. Les travailleurs relevant d'un groupement d'employeurs peuvent également se sentir isolés (Eurofound, 2015, p. 32). Par ailleurs, la

présence limitée a, en soi, un effet d'intensification du travail. Ces travailleurs peuvent être moins enclins à passer du temps à des conversations informelles avec les collègues, lorsqu'ils ne sont pas présents à temps plein dans l'organisation. Ce phénomène est connu chez les travailleurs à temps partiel et chez les télétravailleurs ; il concerne donc également des travailleurs employés simultanément dans deux, trois, voire davantage d'organisations avec un temps de présence limité par jour ou par mois.

Cinquièmement, outre une intensification spontanée du travail résultant d'une présence limitée dans l'organisation, le soutien limité de la part des collègues et des dirigeants peut avoir un effet négatif sur la pression de travail et la manière de la gérer. Le fait de ne pas avoir de vrais « pairs », de collègues directs effectuant un travail similaire, peut empêcher un soutien professionnel lors de la résolution de problèmes liés au travail ou des échanges portant sur son contenu.

Enfin, comme exposé au paragraphe suivant, les possibilités plus limitées de bénéficier d'un soutien ont un effet négatif potentiel sur les possibilités d'apprentissage au sein d'un groupement d'employeurs.

Lorsque l'on regarde l'ensemble de ces effets résultant de la combinaison de différents emplois au sein d'un groupement d'employeurs, on peut conclure que le plus grand risque en matière de qualité du travail provient de l'intensité élevée du travail et de la pression allant de pair. En effet, chaque organisation s'attendra à ce que le travailleur s'intègre complètement et s'investisse (au moins) autant qu'un travailleur régulier. La combinaison de plusieurs emplois à temps partiel, ce à quoi se résume de facto un groupement d'employeurs, signifie bien plus qu'une multiplication des efforts attendus de la part du travailleur, selon le nombre d'organisations pour lesquelles il travaille ; les exigences à son égard sont plus élevées, surtout en ce qui concerne les caractéristiques de personnalité et l'attitude. En même temps, la présence limitée du travailleur est de nature à compromettre les possibilités de répondre entièrement à celles-ci, ce qui implique un certain nombre de limitations supplémentaires. La charge de travail constamment élevée et le fait de devoir fournir en permanence des prestations de haut niveau sont physiquement et psychologiquement éprouvants, et augmentent les risques de maladies de longue durée, dont le burnout, et, partant, l'absentéisme. Ces facteurs peuvent éga-

lement se traduire par le fait que la loyauté à l'égard des différentes organisations pourrait s'avérer plus faible que cela ne serait le cas si l'on travaillait au même endroit. On peut s'imaginer que ces problèmes se posent avec le plus d'acuité lorsque la combinaison d'emplois est réglée sur une base quotidienne, voire hebdomadaire.

Le risque d'une intensité et d'une pression de travail élevées, des cultures d'entreprises contradictoires ainsi que toutes les attentes auxquelles doit faire face le travailleur relevant d'un groupement d'employeurs soulève la question de savoir qui est censé surveiller la pression psychosociale du travailleur et intervenir, le cas échéant, lorsque le problème risque de devenir incontrôlable et le travailleur défaillant. Le soutien des dirigeants et des collègues peut s'avérer essentiel en vue d'atténuer la pression de travail. Lorsque des dirigeants immédiats constatent que des travailleurs risquent de devenir défaillants, ils peuvent intervenir et décider de revoir (éventuellement temporairement) l'enveloppe des tâches. De par la combinaison de différents lieux de travail, il se peut toutefois que les possibilités de bénéficier d'un tel soutien soient réduites et que des collègues, chargés des mêmes tâches et sur lesquels le travail pourrait être réparti, fassent défaut. Peut-être que les dirigeants ne se sentent pas responsables ou ne souhaitent pas prendre d'initiatives en la matière. Par ailleurs, il sera toujours possible d'imputer la responsabilité de la pression élevée de travail aux autres organisations, raison pour laquelle on ne ressent pas de nécessité d'intervenir.

Le risque d'une forte pression psychosociale est la raison principale pour laquelle il est possible de questionner la viabilité à long terme d'un emploi au sein d'un groupement d'employeurs. De ce fait, cette forme de travail ne semble pas convenir aux travailleurs plus âgés. La transition vers un emploi régulier ou, par exemple, vers un statut d'indépendant, pourrait présenter une issue dans la mesure où le travail au sein d'un groupement d'employeurs renforce, de manière effective, l'employabilité. Afin de pouvoir profiter des avantages en matière d'employabilité, il convient d'offrir suffisamment de possibilités d'apprentissage aux travailleurs relevant de groupements d'employeurs, dans le cadre de l'exercice de leurs activités au sein de différentes organisations, et de leur permettre d'acquérir une large expérience de travail. Cet aspect est abordé au dernier paragraphe.

Possibilités d'apprentissage et perspectives de carrière

Précisément en ce qui concerne les possibilités d'apprentissage et d'employabilité sur le marché du travail externe, la combinaison de missions similaires auprès de diverses entreprises peut présenter certains avantages. La faculté d'appliquer systématiquement certaines compétences à différents contextes d'entreprise permet d'acquérir une plus large expérience de travail que si l'on travaillait uniquement dans l'une des organisations affiliées ou si on était engagé sur une base temporaire, comme dans le cas du travail intérimaire. Le groupement d'employeurs devrait permettre de renforcer cet effet positif, en compensant le désavantage que présente l'absence de collègues directs dans chacune des organisations membres, par exemple en créant des plateformes permettant à des travailleurs ayant des profils et des missions similaires, d'échanger leurs expériences et de se soutenir mutuellement dans la résolution de problèmes auxquels ils sont confrontés.

72

La qualification est la pierre angulaire de l'employabilité, et la condition pour rendre intéressante cette combinaison de flexibilité et de sécurité que le système des groupements d'employeurs tente de proposer. Toutefois, le rôle de la formation continue et de la qualification semble ne pas figurer parmi les objectifs que les pouvoirs publics se sont fixés par rapport aux groupements d'employeurs. L'attention accordée à la formation continue des travailleurs pourrait présenter plusieurs avantages. Outre un renforcement de l'employabilité, cela permettrait d'atténuer d'éventuels déséquilibres au niveau de l'utilisation temporelle des travailleurs. En effet, le volume de travail au sein d'un groupement d'employeurs peut également fluctuer dans le temps, et des entreprises peuvent quitter le système, ce qui libère du temps. Il convient de profiter de ces périodes pour proposer de formations supplémentaires aux travailleurs. En revanche, il est souvent difficile de prévoir de tels « trous » dans l'horaire et il convient donc de rechercher des solutions in extremis, ce qui est de nature à compliquer la planification des formations. Par ailleurs, le problème du financement de la formation peut se poser. Toutes les organisations qui embauchent ne sont pas forcément convaincues de la nécessité et de l'intérêt d'organiser des formations complémentaires, surtout en cas de différences au niveau de la composition de l'enveloppe des

tâches au sein des organisations. Par ailleurs, elles doivent accepter de ne pas pouvoir disposer du travailleur en période de formation.

Si l'on veut promouvoir l'employabilité des travailleurs sur le marché du travail externe, il convient également d'envisager un système de certification formelle des compétences que les travailleurs acquièrent spécifiquement par le fait qu'ils sont employés simultanément auprès de différentes organisations.

Outre les possibilités d'apprentissage durant l'exécution du travail, la transition vers des emplois intéressants, voire, de manière plus générale, une perspective de carrière sont également des éléments importants. Au sein du groupement d'employeurs en tant que tel, ou dans chacune des organisations qui embauchent le travailleur, ces possibilités n'existent pas forcément. Étant donné que l'enveloppe des tâches à accomplir au sein des organisations en question est trop restreinte pour pouvoir engager un travailleur à temps plein, il y a de fortes chances que de telles perspectives de carrière fassent défaut. Une forme plus évoluée d'un groupement d'employeurs ou d'un pool de travailleurs, susceptible de favoriser une carrière structurée, devrait systématiquement prévoir des passerelles entre les différentes organisations qui embauchent et faire en sorte que les travailleurs suivent, d'une manière ou d'une autre, un trajet de formation préétabli. Dans la perspective d'une telle formule, il conviendrait de ne pas uniquement mettre en place un groupement d'employeurs pour répondre aux besoins concrets des employeurs en matière de flexibilité, mais également en vue de fonctionner comme un 'centre d'employabilité' (Coomans, 2015, pp.28-29).

Conclusion

La caractéristique essentielle d'une relation de travail triangulaire, comme celle existant au niveau du groupement d'employeurs, réside dans le fait que le contrat de travail et la régulation du travail sont découplés. Le contrat de travail détermine qui est l'employeur et quelle est l'organisation à laquelle le travailleur appartient et dont il est membre. Différents aspects de la régulation du travail, mais pas tous, devant nécessairement venir compléter chaque contrat de tra-

vail (étant donné que le contrat de travail est ouvert et insuffisamment spécifié) sont découplés, dans cette triangulation, de la qualité de membre et sont transférés à une tierce partie, dans ce cas, les organisations affiliées au groupement d'employeurs, et qui s'attendent à pouvoir embaucher un travailleur adapté dans la mesure où ils en ont besoin (et uniquement dans cette mesure). Ce découplage fait en sorte qu'il y ait une certaine ambivalence entre l'affiliation formelle à l'organisation et les attentes et la perception, à la fois, des organisations qui embauchent et du travailleur, par rapport à l'intégration du travailleur au sein de l'organisation.

Toutefois, le découplage entre le contrat et la régulation du travail a surtout un impact direct et important sur la qualité du travail. Bien entendu, il s'agit en particulier des aspects de la qualité du travail liés au fait qu'au sein des groupements d'employeurs, un travailleur est embauché simultanément par différentes organisation et combine, de fait, plusieurs emplois à temps partiel. Il s'agit alors notamment des dispositions en matière de temps de travail et de l'horaire concret, du contenu du travail, avec pour principales caractéristiques : l'autonomie dans l'exécution des tâches, les possibilités d'apprentissage, et le soutien des dirigeants et des collègues. Les dispositions en matière de temps de travail risquent d'augmenter, à certains égards, l'intensité du travail, surtout lorsqu'il s'agit d'un horaire qui comporte des variations sur une base quotidienne ou hebdomadaire. Il s'avère difficile de se prononcer, de manière générale, sur le contenu du travail, étant donné que tant une certaine homogénéité qu'une certaine variété au niveau des tâches peuvent présenter des avantages. Par ailleurs, tout dépendra des tâches concrètes et de leurs caractéristiques. Un soutien plus limité des dirigeants et des collègues peut s'avérer problématique car celui-ci joue, outre l'autonomie, un rôle déterminant dans la gestion de la pression de travail et des problèmes survenant lors de son d'exécution. La présence limitée du travailleur peut également impliquer un déficit d'information et l'absence d'une prise en compte, à part entière, de ses intérêts. Dans un scénario négatif, tout cela peut signifier que plusieurs problèmes se posent en même temps (en matière de pression de travail, d'horaires, de faible autonomie, de manque d'informations, ...) alors qu'en même temps, moins de solutions possibles sont disponibles pour atténuer ces problèmes (en raison d'un soutien et d'une représentation limités). Le contenu du travail semble donc constituer un point d'attention crucial afin de faire

en sorte que le groupement d'employeurs devienne également une forme d'emploi efficace et durable. Les conditions de travail au sein d'un groupement d'employeurs sont meilleures et présentent davantage de sécurité que le travail intérimaire ; par ailleurs, la législation, la concertation sociale et les conventions collectives de travail font en sorte que celles-ci sont, en règle générale, suffisamment réglementées. En matière d'horaires, le rôle de coordination du groupement d'employeurs peut être clairement délimité. Toutefois, intervenir sur le contenu du travail et développer des moyens de soutien suffisants pour les travailleurs s'avère une tâche compliquée, et cet aspect mérite davantage d'attention.

En matière de possibilités d'apprentissage, les emplois au sein d'un groupement d'employeurs semblent présenter des avantages, du moins par rapport au travail intérimaire, dans le cadre duquel la période d'emploi est en général plus courte, et même éventuellement en comparaison avec des travailleurs réguliers, pour lesquels la qualification et l'expérience de travail peuvent être plus spécifiques à l'entreprise et moins étendus. Toutefois, il devrait être possible d'accroître les avantages pour les travailleurs en la matière en considérant, de manière beaucoup plus explicite que cela semble être le cas aujourd'hui, le groupement d'employeurs comme un instrument du marché de l'emploi pouvant systématiquement et explicitement venir renforcer l'employabilité des travailleurs, et ce, en misant de manière plus systématique sur l'offre en matière de formations.

Références

Ahrne G. & Brunsson N. (2005), « *Organizations and meta-organizations* », *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21, nr. 4, p. 429-449.

Coomans S., Vanderpoorten A., Lamberts, M. Hendrickx F., Struyven S. « *Naar een pool van flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg. Onderzoek in opdracht van Platform Logistiek Limburg* », HIVA-KU Leuven, Instituut voor Arbeidsrecht KU Leuven, Leuven, België.

Eurofound, 2015, « *New Forms of Employment* », Publication Office of the European Union, Luxembourg.

Green, F. (2006). « *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy* ». Princeton, NJ and Oxford: Princeton University Press. In Holman, D. (2012). Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4), 475–502.

Holman, D. (2012). « *Job types and job quality in Europe* ». *Human Relations*, 66(4), 475–502.

Kaufman B.E. (2004), « *Employment Relations and the Employment Relations System: a Guide to theorizing* », in B.E. Kaufman (ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Industrial Relations Research Association, Champaign, p. 41-76.

Martinez, E. (2007), « *Les disponibilités de temps dans la construction des normes temporelles de travail* », Faculté des sciences sociales, politiques et économiques, METICES, Bruxelles.

Mol R. & Daems J. (2012), « *De schaduwkant van pay-roll: vragen bij een opkomende flexconstructie vanuit vakbondsperspectief* ». In: Heijink J. (red.) *Flexibiliseren in ketens en netwerken. OR strategie en beleid*, thema 16, Kluwer, Alphen Aan Den Rijn, p. 61 – 70.

Müller-Jentsch W. (2004), « *Theoretical approaches to Industrial Relations* », in B.E. Kaufman (ed.), *Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship*, Industrial Relations Research Association, Champaign, p. 1-40

Pauwels F., Ramioul M. & Van Peteghem J. (2012), « *Formalised domestic cleaning and office cleaning: variations on a theme?* » Internal report for WP7 of the WALQING project, SSH-CT-2009-244597, KU Leuven – Research Institute for Work and Society - HIVA, Leuven.

Ramioul, M. 2012, « *The map is not the territory. The role of knowledge in spatial restructuring processes* ». Faculteit Sociale Wetenschappen - Onderzoekseenheid: Centrum voor Sociologisch Onderzoek [CeSO], KU Leuven, Parkstraat 45 bus 3601 - 3000 Leuven.

Van Hootegem G. (2000), « *De draagelijke traagheid van het management, tendensen in het productie- en personeelsbeleid* », (The bearable lightness of management. Tendencies in production and HR policies) Acco, Leuven.

Le groupement d'employeurs en Belgique : analyse critique

Par Frédéric Naedenoen et François Pichault



Introduction

Les formes atypiques d'emploi sont incontestablement en progression depuis plusieurs décennies. Les travaux de Schmid (2015) ou de Hipp et al. (2015) insistent sur l'importance croissante que ce type d'emploi représente dans la plupart des pays européens, avec de fortes variations nationales. D'autres études insistent sur la diversification des formes d'emploi « non standard » (Eurofound, 2015 ; ILO, 2016), bien que les données ne soient pas toujours disponibles ni homogénéisées d'un pays à l'autre.

Les trajectoires professionnelles de ces travailleurs sont souvent associées à la précarité (de Peuter, 2011 ; Kalleberg, 2009 ; Hirsch, 2016). Certains auteurs ont même proposé le concept de « projectariat » pour désigner leurs conditions de travail (Baker, 2014). Les carrières atypiques peuvent en effet conduire à plus d'insécurité dans le travail, à des discontinuités de revenus, à l'absence de toute perspective de développement des compétences, à des restrictions d'accès à la sécurité sociale et à l'exclusion des processus de négociation collective (Davidov, 2004 ; Havard et al., 2009 ; Wears & Fisher, 2012).

Entre la gestion « hiérarchique » des carrières et les formes atomisées purement « marchandes », d'autres scénarios semblent cependant possibles. Nous observons en effet l'émergence d'initiatives développées par des tiers acteurs en vue d'accompagner les travailleurs

dans leurs trajectoires atypiques. Ces structures tierces jouent un rôle d'intermédiation entre les travailleurs individuels et les utilisateurs de leurs services. C'est le cas du groupement d'employeurs (GE).

Le dispositif du groupement d'employeurs

Le dispositif du groupement d'employeurs propose en effet un modèle de triangulation de la relation de travail puisqu'il opère en tant qu'intermédiaire entre le travailleur mutualisé et l'entreprise utilisatrice. Concrètement, plusieurs entreprises se réunissent pour créer une structure juridique, le GE, chargé d'engager un (ou plusieurs) travailleur(s) et de distribuer sa charge de travail entre ses membres utilisateurs. La spécificité du GE est que la loi l'autorise (tout comme l'Intérim²²) à mettre son travailleur à la disposition de ses membres, ces derniers disposant de l'autorité sur celui-ci, avec maintien d'un lien de subordination. Ce dispositif original entraîne un certain nombre de forces et de limites que nous proposons de développer ci-après.

78

Les forces du dispositif

Le Groupement d'Employeurs est un dispositif de type « gagnant-gagnant-gagnant » dans le sens où il peut revêtir – sous certaines conditions - un certain nombre d'avantages pour le travailleur partagé, pour l'entreprise utilisatrice et pour la société. Pour l'entreprise utilisatrice, le dispositif propose ainsi une garantie de main-d'œuvre, limitée en charge de travail mais récurrente dans le temps, à même de rencontrer la variabilité de ses besoins. Pour le travailleur, le GE offre une relation de travail très stable, dans un environnement varié et selon des modalités flexibles, potentiellement à même de répondre également à ses propres contraintes de vie. Pour la société enfin, l'outil permet la création nette d'emplois de qualité.

22 GE et Intérim ne sont pas deux dispositifs concurrents dans la mesure où le GE est une réponse à un besoin prévisible de main-d'œuvre récurrente, là où l'Intérim répond lui de manière très flexible aux situations imprévisibles.

Les forces du dispositif pour l'entreprise utilisatrice

Pour l'entreprise utilisatrice, la première utilité du dispositif est de lui permettre d'attirer et de fidéliser un ou plusieurs travailleurs, malgré un besoin limité ou non constant en charge de travail. De par la sécurisation qu'il propose à ces derniers, le GE garantit une relation de long terme, et permet de la sorte de limiter les coûts liés à la formation initiale et à l'acclimatation de tous nouveaux collaborateurs. Revenant de cycle en cycle, ces derniers sont en effet plus rapidement opérationnels que dans le cadre d'une relation de travail continuellement renouvelée.

L'infographisme est une fonction se prêtant particulièrement bien au dispositif du GE. Plusieurs groupements d'employeurs y ont recours afin d'aider leurs membres à développer leur image commerciale. Chez JobArdent, par exemple, 4 infographistes sont partagés entre respectivement 4, 3, 5 et 3 entreprises membres. Ces entreprises apprécient particulièrement le fait que ces professionnels apprennent à connaître les valeurs de leur organisation et les desideratas de leurs clients. En ressort une grande efficacité du travail réalisé, ainsi que la création d'une charte graphique cohérente dans le temps.

Le dispositif revêt également une certaine flexibilité, dans la mesure où les périodes de prestations sont définies en cohérence avec la variabilité de la charge de travail de chaque entreprise membre. Des adaptations aux situations imprévues (maladie, surcroît temporaire de travail, etc.) peuvent également être trouvées via arrangements *ad hoc* entre les différentes entreprises se partageant le même travailleur.

Le GE est également synonyme de simplicité administrative puisque l'utilisation du dispositif entraîne une simple facturation des prestations réalisées. Il se distingue en cela de la relation de travail salariée directe où différentes démarches doivent être entreprises mensuellement : paiement du salaire, paiement des charges sociales, souscription et paiement des frais d'assurance, etc. En matière d'écritures comptables, la prestation se traduit par une charge de type « services et bien divers », et non de type salarial, ce qui peut également être utile pour les entreprises où les ratios financiers sont des outils importants pour juger de leur performance, et/ou pour les filiales de groupes dont les actionnaires imposent le gel des embauches.

Enfin, le dispositif est également peu coûteux puisqu'au contraire des solutions alternatives que sont l'Intérim ou la sous-traitance, le GE est intrinsèquement une association à but non lucratif dont les clients sont également obligatoirement ses membres. De plus, en tant qu'entité juridique à part entière, le dispositif est éligible aux aides fiscales et sociales classiques. Lors de sa constitution, il offre même l'accès aux aides spécifiques liées aux premières embauches. En outre, des économies d'échelles peuvent être réalisées au niveau de l'équipement du travailleur (un seul ordinateur, un seul équipement de sécurité, etc.). Enfin, si ses membres sont tous principalement non-assujettis à la TVA, le GE peut lui-même en être exempté, au contraire de l'Intérim et de la sous-traitance.

Les forces du dispositif pour le travailleur mutualisé

Pour le travailleur mutualisé, le principal avantage du dispositif est de lui offrir une stabilité d'emploi. Même si son engagement se fait par le biais d'un contrat à durée déterminée - ce que la législation de 2016 permet désormais - l'esprit-même du dispositif est d'établir une relation de long terme entre travailleur et entreprise utilisatrice. Cette sécurité s'avère même plus grande que dans le cadre d'un contrat de travail classique puisqu'en cas de difficulté d'une entreprise, une solution est cherchée au sein des autres membres du groupement avant d'envisager le licenciement du travailleur.

Chez JobArdent, deux cas de figures se sont présentés depuis la création de ce GE en 2008 avec à chaque fois, une relation de travail maintenue. Un des employeurs est ainsi tombé gravement malade, ce qui l'a rendu incapable de poursuivre son activité économique et par conséquent d'occuper le travailleur mutualisé durant de nombreux mois. Pendant cette période, le travailleur a été réaffecté auprès d'autres membres du GE, jusqu'à ce que l'entrepreneur ait repris son activité. Dans un autre cas, un membre est tombé en faillite, ce qui a entraîné la réaffectation d'urgence du travailleur auprès d'autres membres du groupement, évitant ainsi son licenciement.

En offrant un environnement de travail diversifié par l'alternance des lieux de prestation, le dispositif limite le risque de monotonie ressentie par certains travailleurs, voire permet de relativiser des situations de travail jugées plus difficiles. Cette multiplicité des lieux de prestation revêt également un effet indirect positif : le travailleur ainsi mutualisé multiplie les expériences professionnelles dans un laps de temps plus court que via une succession d'emplois, ce qui lui offre un développement rapide de compétences potentiellement diversifiées.

Enfin, l'analyse des groupements d'employeurs actifs sur le territoire belge montre que le travailleur peut jouir d'une autonomie au travail plus grande que via un emploi classique.

Chez Basic+, la plupart des travailleurs sont des conseillers en prévention chargés de développer et de garantir la politique de sécurité et de bien-être au sein d'un réseau d'établissements d'enseignement. Fonctionnant en large autonomie, ils organisent eux-mêmes leurs visites sur le terrain, télétravaillent au besoin et dressent eux-mêmes leurs feuilles de prestation à la base de la facturation des membres.

Les forces du dispositif pour la Société

Pour la Société prise au sens large, le GE présente à nos yeux quatre avantages principaux.

Tout d'abord, le dispositif permet la création nette d'emploi grâce à la réponse qu'il propose face à des besoins « dormants ». Nombreuses sont en effet les entreprises qui souhaiteraient s'attacher des compétences spécifiques, en gestion, en informatique, en marketing, en qualité, en finance, etc. mais pour lesquelles la charge de travail est insuffisante que pour apparaître attractive sur le marché du travail. La voie de la sous-traitance est une solution coûteuse qui n'est pas à la portée de toutes les bourses. Cette situation bride le développement et la professionnalisation de nombreuses PME belges. En se réunissant autour d'un GE, de telles structures cumulent leurs besoins et peuvent ainsi proposer de nouveaux emplois de qualité. De plus, cette solution participe à leur développement et donc, indirectement, à la création d'autres nouveaux emplois.

Chez Paysans-Artisans, le GE est considéré comme créateur d'emploi à triple titre. Des emplois sont directement créés pour aider les coopérateurs à gérer leur exploitation maraichère et/ou agricole. D'autres emplois indirects sont créés en aidant ces producteurs à atteindre leur taille critique. Enfin, répondant ainsi à une des missions de la coopérative, plusieurs travailleurs sont entrés dans le GE dans le but de développer rapidement les compétences qui leur permettront de se lancer à terme comme indépendant.

Deuxièmement, en favorisant l'employabilité de ses travailleurs mutualisés, le GE contribue à une plus grande flexibilité et réactivité du marché du travail puisque, comme nous l'avons vu, le GE place le travailleur partagé dans une situation d'apprentissage continu plus important que via le salariat classique.

Troisièmement, un effet indirect constaté du recours au GE est le développement de relations de réseautage entre les entreprises membres. Amenées à se rencontrer au moins une fois par an pour discuter des résultats de l'ASBL (ou du GIE), les représentantes de ces structures utilisatrices apprennent à se connaître et envisagent naturellement le développement de leurs échanges allant au-delà de l'emploi partagé.

A titre d'exemple, citons le cas de deux entreprises qui se sont rencontrées dans le cadre de JobArdent et dont la conclusion a amené vers une fusion des deux entités et ce, sans conséquence négative sur l'emploi puisque la nouvelle structure est passée, en 10 ans, d'une centaine de travailleurs à environ quatre cents.

Enfin, le dispositif peut également jouer un rôle de maintien de l'emploi lors d'une restructuration d'entreprise. L'analyse des GE existants montre que deux situations différentes peuvent être rencontrées. Comme nous l'avons vu plus haut, lorsqu'une entreprise membre du GE est en difficulté, voire en faillite, les travailleurs partagés ne sont pas impactés directement par cette situation, au contraire des salariés directs de ces entreprises. Par ailleurs, le GE peut également être envisagé comme structure vers laquelle transférer les travailleurs menacés par une restructuration.

C'est la situation vécue par le groupement UDILE.GE, créé par la Région Wallonne afin de mettre 275 travailleurs victimes de la restructuration d'Arcelor Liège à la disposition de plusieurs entreprises liégeoises partenaires du dispositif.

Les défis du dispositif

S'il revêt des forces indéniables, le dispositif du groupement d'employeurs n'est pas exempt de défis organisationnels, RH et sociétaux. L'objectif de cette section est donc d'identifier ces défis afin de permettre aux GE existants et futurs de les appréhender de la manière la plus adéquate possible.

Les défis organisationnels

Le dispositif comporte tout d'abord un certain nombre d'inconvénients. Nous en avons identifié quatre. Fondamentalement, son premier désavantage est que le caractère collectif de son fonctionnement va potentiellement à l'encontre du caractère individualiste inhérent à la fonction entrepreneuriale. Des tensions peuvent ainsi apparaître entre des intérêts opposés, tels que la stabilité du partage versus le débauchage du travailleur. Deuxièmement, le GE ayant sa propre entité juridique, sa gestion doit être appréhendée avec sérieux et réclame un investissement en temps et en argent afin de répondre aux diverses obligations sociales, fiscales, etc., autant de coûts indirects à envisager dès les prémises du partenariat. Troisièmement, la solidarité financière entre les membres consiste en un risque qui, s'il n'est pas circonscrit (voir plus bas) peut s'avérer important pour les entreprises membres. Enfin, même s'il offre une certaine flexibilité à ses membres, le dispositif revêt également une certaine rigidité liée à la nécessité pour chacun d'eux de s'engager sur du long terme et selon une charge de travail préétablie, ce qui pourrait aller à l'encontre d'une potentielle évolution des besoins de ces membres.

Au-delà de ces désavantages, un certain nombre de risques peuvent être également identifiés. Tout d'abord, le recours au dispositif pourrait se faire de manière hâtive, sans réelle analyse préalable des be-

soins de l'entreprise, tel qu'une sur- ou sous-évaluation de la charge de travail nécessaire. Ensuite, faire entrer une nouvelle entreprise, potentiellement concurrente de membres déjà présents dans le groupement, pourrait également menacer la pérennité du dispositif. De plus, si le groupement ne constitue pas de réserves pour passif social, le départ inopiné d'un membre (pour cause de faillite par exemple) pourrait entraîner un déficit financier à combler par les membres restants. Enfin, il existe un risque spécifique lié à la gestion durable d'une charge de travail continuellement à haute intensité dans la mesure où, contrairement à la situation d'un emploi classique dont les pics d'activités alternent habituellement avec des périodes plus calmes, le GE pourrait être dans une situation où se succèderaient des pics d'activités continus chez chacune de ses entreprises utilisatrices.

Les défis en matière de gestion des ressources humaines

En matière de GRH, le principal désavantage inhérent au dispositif porte sur la fixation de la politique salariale. En effet, quelle que soit la politique retenue par le GE, des tensions sont à prévoir. S'il opte pour une recherche d'équité interne – c'est-à-dire faire en sorte que ses différents travailleurs relèvent d'une même grille salariale – une tension peut apparaître entre cette rémunération et celle en vigueur au sein de l'entreprise utilisatrice. S'il choisit d'opter pour une équité externe, en cherchant à aligner le salaire du travailleur à celui en place au sein des entreprises utilisatrices, une tension se crée potentiellement entre les différents travailleurs du groupement. Par ailleurs, une tension supplémentaire peut apparaître en cas de changement d'affectation du travailleur vers une entreprise utilisatrice moins rémunératrice. La législation interdisant toute diminution salariale, un tel changement entraînerait un surcoût, soit pour le groupement d'employeurs, soit pour le nouveau membre du groupement.

Au-delà de ce désavantage, plusieurs risques peuvent être pointés. Principalement, le travailleur pourrait se retrouver face à une déresponsabilisation en matière de politique RH dans le cas où la répartition des responsabilités en la matière n'aurait pas été correctement précisée entre l'employeur juridique – le GE – et les entreprises utilisatrices. En matière d'intégration du travailleur par exemple, il existe un risque de voir celui-ci arriver au sein de l'entreprise utilisatrice

sans que celle-ci n'ait préparé son arrivée, et/ou sans qu'elle ne soit consciente de ses obligations légales en matière de santé et de sécurité au travail. Plus largement, l'analyse des GE existants montre que la qualité de l'accueil conditionne l'intégration du travailleur parmi les équipes en place dans ses différents lieux de prestation.

Citons par exemple ce travailleur mutualisé dont l'arrivée n'avait pas été prévue par l'entreprise utilisatrice, au point qu'aucun bureau n'était disponible pour lui. Après plusieurs mois durant lesquels le travailleur avait été placé dans un couloir mal chauffé et sans qu'aucune solution ne soit envisagée, le groupement a décidé de mettre fin à cette mise à disposition et a réaffecté le temps de travail de cet employé auprès d'un autre membre.

La politique d'évaluation est également un sujet sensible : comment collecter, analyser et consigner l'appréciation des différents utilisateurs d'un même travailleur ? Un fréquent écueil est d'offrir la transparence totale pour les utilisateurs, avec pour conséquence l'influence de l'évaluation des uns sur la perception des autres. Par ailleurs, la question des conséquences de cette évaluation est tout à fait importante et potentiellement problématique lorsque, par exemple, une formation s'avère nécessaire mais que celle-ci représente des coûts directs (qui paie la formation ?) et indirect (qui finance le temps de formation ?) dont la prise en charge entre les membres n'a pas été décidée.

Un autre risque RH important tient dans la politique de mobilité vis-à-vis du travailleur. En matière de mobilité horizontale, la question du libre choix se doit d'être posée. En cas de changement de l'affectation du travailleur vers une nouvelle entreprise membre par exemple, il existe un risque que la situation s'impose à lui et qu'il se retrouve *de facto* dans une position d'affaiblissement de choix puisqu'il n'aura alors pas participé à la sélection de ce nouvel utilisateur. Cette situation est très différente du moment de son engagement où le travailleur a accepté l'emploi en connaissance de cause, c'est à dire en sachant auprès de quelles entreprises il serait mis à disposition. La question de la mobilité verticale pose également question puisqu'à priori, les entreprises membres se sont engagées pour l'utilisation d'un travailleur chargé d'exécuter les activités initialement prévues,

sans volonté ou opportunité de voir ce travailleur évoluer vers une fonction à responsabilité hiérarchique.

Enfin, le dernier défi RH porte sur la question de la communication, entre les entreprises membres, entre le travailleur et son employeur juridique et entre le travailleur et les entreprises utilisatrices. Le risque principal étant de maintenir la communication uniquement informelle tant pour les questions quotidiennes (ex. : comment prévenir d'une absence de maladie ?) que pour les questions plus fondamentales (ex. : comment informer de l'arrivée d'un nouveau membre ?), menant ainsi à une asymétrie d'information entre les différents protagonistes.

Les défis sociétaux

Pour la Société, quatre défis peuvent être relevés.

Tout d'abord, il existe un risque que le dispositif soit détourné de son objectif initial et soit employé par des entreprises mal intentionnées pour éviter leurs obligations sociales et/ou fiscales. En matière de droit social, le GE pourrait être utilisé pour qu'une entreprise engage un travailleur sous une commission paritaire moins favorable et qu'elle profite ainsi de barèmes salariaux inférieurs. Une telle initiative pourrait également être prise afin d'offrir des conditions de travail moins avantageuses, sans devoir appliquer les acquis sociaux de l'entreprise utilisatrice (ex. réduction collective du temps de travail). Le dispositif pourrait également être déployé afin de permettre à l'entreprise utilisatrice de se maintenir en deçà des seuils de représentativité syndicale. En matière fiscale, certaines entreprises pourraient enfin décider de créer un ou une succession de GE avec pour seule fin de pouvoir ainsi jouir des aides fiscales réservées aux nouvelles entreprises.

Un autre risque porte sur la concurrence déloyale du dispositif vis-à-vis des autres systèmes disponibles, comme l'intérim ou la sous-traitance. En effet, contrairement à ces derniers, le GE peut dans certains cas bénéficier d'une exemption de TVA et apparaître de la sorte financièrement bien plus attractif pour toutes les structures qui ne sont elles-mêmes pas soumises à la TVA et qui, pour tout autre dispositif que le GE, se verraient grevées d'une taxe de 21 % non déductible.

Enfin, employer le dispositif du GE dans le but politique de minimisation des conséquences médiatiques d'une restructuration est un risque à prendre en considération, surtout dans le cas où le mécanisme a pour conséquence de faire porter le risque financier non pas sur les utilisateurs, mais sur les pouvoirs publics.

Recommandations et bonnes pratiques

Dans cette section, nous identifions une série de réponses susceptibles d'être apportées aux principales limites présentées ci-avant. Comme pour les sections précédentes, nous distinguons ci-dessous le niveau organisationnel, RH et sociétal.

Les bonnes pratiques organisationnelles

Cinq bonnes pratiques et/ou recommandations peuvent être émises à propos de l'organisation du groupement d'employeurs.

Tout d'abord, il apparaît essentiel de réaliser une analyse préalable minutieuse à la constitution du GE afin de s'assurer d'une part que la charge de travail attendue pour le travailleur partagé sera bien constante et récurrente dans le temps et d'autre part, que les besoins de l'ensemble des entreprises utilisatrices sont bien parfaitement complémentaires. Ce travail d'analyse pourrait être réalisé directement par les membres pressentis du groupement. Toutefois, nous suggérons de faire préférentiellement appel à un organisme tiers, plus à même de réaliser un travail objectif et désintéressé. À ce titre, citons le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs en Wallonie pour le cas d'initiatives se situant sur le territoire wallon, d'autres organismes d'accompagnement entrepreneurial (secrétariat social, agence de développement local, etc.) ou des consultants spécialisés en la matière.

Cette complémentarité des besoins est essentielle afin que le groupement ne se trouve pas dans une situation similaire au cas d'Agrinsert, le premier groupement d'employeurs constitué en Belgique. Dans ce GE, les utilisateurs ne s'étaient pas engagés sur une charge de travail précise. Par conséquent, une partie du temps de travail des ouvriers agricoles n'était occupée par personne alors qu'à d'autres moments, les travailleurs étaient sollicités en même temps par plusieurs membres. Cette situation a entraîné une insatisfaction générale d'une part, et des surcoûts importants pour le GE d'autre part, obligé de payer le temps de travail non presté des nombreux travailleurs mutualisés.

Un autre facteur de succès consiste à créer le groupement à partir d'un réseau d'entreprises déjà existant et qui ont déjà pu nouer préalablement des liens de confiance susceptibles de faciliter le lancement et la gestion du dispositif.

Le risque lié à la solidarité financière étant par ailleurs susceptible de créer au contraire de la méfiance et/ou de la crainte de la part des membres du groupement, constituer un fond de réserve pour passif social apparaît comme une solution utile pour limiter ce risque. Une manière d'y parvenir est de demander à chaque membre un droit d'entrée au Groupement. Afin d'être plus indolore, ce fond de réserve pourrait également être constitué à partir des boni annuels réalisés sur base d'une estimation prudente des coûts mensuels du travailleur, et/ou grâce aux déductions fiscales auquel le GE aura eu droit lors de sa constitution.

Pour faire face à certains aléas tels que la modification temporaire de l'horaire ou de la charge de travail d'un des membres, il est également recommandé d'élaborer des clauses spécifiques à ce propos, en précisant les « règles du jeu » ainsi que les droits et obligations respectives qui en découlent.

Enfin, l'analyse des groupements d'employeurs ayant mis fin à leur activité montre que la gestion du dispositif est cruciale. Se contenter de bonnes intentions initiales d'un des membres pour gérer le GE résiste rarement à l'effet du temps. S'adjoindre les services d'un gestionnaire professionnel (tel qu'une fiduciaire, un expert en management, etc.) doit ainsi être considéré favorablement lors de la constitution du GE ou dès que le besoin s'en fait ressentir.

Les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines

En matière de politique de gestion des ressources humaines, la première recommandation porte sur la rédaction adéquate d'un contrat de travail spécifique à la situation triangulée, c'est-à-dire intégrant la distinction des rôles, des droits et des obligations respectifs entre employeur juridique, entreprises utilisatrices et travailleur mutualisé. Le document doit par exemple spécifier la diversité des lieux de prestation, prévoir la possibilité de changement de lieu d'affectation et/ou d'horaire de travail, préciser les règles en matière de prise de congés, de détermination de la rémunération (ex. : Quid des frais de déplacement domicile-lieu de travail ?), des règles en matière de maladie (avertissement, remise du certificat médical, etc.) et de contrôle médical, etc. Le document devra également intégrer l'ensemble des mesures spécifiques aux différents lieux de prestation (en matière de sécurité, d'hygiène, de confidentialité des données, etc.) qui seront fréquentés par le travailleur partagé.

Deuxième recommandation, il apparaît souhaitable que les membres du groupement établissent ensemble, dans le Règlement d'Ordre Intérieur, les règles relatives à la politique de GRH du GE. Concernant la dimension clé qu'est l'évaluation du travailleur par exemple, une procédure claire devrait être établie spécifiant les temporalités, le degré de confidentialité des documents établis et les conséquences sur le travailleur. Pour la formation, autre élément déterminant dans le cas des GE puisque le travailleur est amené à devoir évoluer dans des environnements potentiellement très différents, les droits du travailleur à ce propos, les règles de financement et la comptabilisation des temps de formation devraient être établis clairement. Plus largement, de telles spécifications devraient être élaborées à propos du temps de travail, de la mobilité subie/choisie, de la concertation sociale, etc.

Troisièmement, et complémentaires à ce qui a déjà été mentionné plus haut, le contrat bilatéral de mise à disposition du personnel, à signer par le groupement avec chacune des entreprises utilisatrices, devrait contenir des clauses précises quant aux « règles du jeu » et à la répartition des responsabilités en matière d'administration et de développement des ressources humaines. Quelles sont par exemple les responsabilités de l'utilisateur en matière de sécurité et de bien-être ?

À ce sujet, nous suggérons que l'entreprise utilisatrice assimile le travailleur partagé à un travailleur intérimaire et respecte à ce titre et de manière volontaire les obligations de l'AR du 15/12/10 (devenu le titre 2 du livre X du code du bien-être au travail) fixant des mesures relatives au bien-être au travail des intérimaires.

Voir : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=2626>

Enfin, nous suggérons, dans la mesure du possible, de préférer la constitution d'un GE monosectoriel où tous les membres du GE relèveraient de la même commission paritaire, permettant ainsi d'éviter les problèmes liés à la différence potentielle de barèmes salariaux. En cas de GE multisectoriels, la meilleure solution est certainement de proposer au Ministre d'opter pour la commission paritaire offrant les seuils les plus bas, tout en fixant la rémunération au niveau des barèmes de l'entreprise la plus généreuse. Cette solution permet de ne pas être contraint, pour l'ensemble des travailleurs partagés, par un barème trop élevé mais de garantir une rémunération équitable en regard de ce que chaque travailleur pourrait recevoir s'il était engagé directement par l'entreprise offrant les meilleures rémunérations. Bien entendu, cette solution plaide pour un groupement réunissant des entreprises dont les différences salariales ne sont pas trop importantes, faute de quoi l'utilisation du GE entraînerait un surcoût important pour l'entreprise dont les rémunérations sont les plus faibles.

Les bonnes pratiques face aux défis sociétaux

Trois principales recommandations peuvent être adressées face aux défis sociétaux.

Tout d'abord, le mécanisme étant en phase de développement, avec finalement un nombre limité d'expériences à l'heure actuelle, il nous paraît nécessaire de maintenir un mécanisme de contrôle efficace et efficient, s'appuyant sur le rôle donné au SPF Emploi pour agréer le GE à son lancement, pour vérifier son évolution via les rapports d'activités qui lui sont envoyés annuellement et pour éventuellement adapter ses modalités de fonctionnement en cas de besoin. Une attention particulière devrait être portée sur les risques d'instrumentalisation du dispositif en matière de dumping social – faire appel au GE avec

pour seule finalité de réduire la charge salariale du travailleur – ou en matière de diminution de l'impact médiatique d'une restructuration.

Citons le cas d'une entreprise chargée du nettoyage de zones industrielles dangereuses qui souhaitait rejoindre un groupement d'employeurs dans le seul but de faire relever ses travailleurs d'une commission paritaire moins favorable.

Ensuite, une clarification légale devrait également être apportée quant à la répartition des responsabilités, normalement inhérentes à un employeur classique, entre l'employeur juridique et les entreprises utilisatrices.

Enfin, les pouvoirs publics devraient clarifier les possibilités d'implémentation du principe de *user pay* à l'adresse du GE. Le problème principal étant certainement l'incompatibilité de ce principe - issu de la réglementation relative à l'intérim et visant à garantir une rémunération pour le travailleur placé équivalente aux revenus qu'il aurait eu en cas de contrat de travail direct - avec celui relatif à l'interdiction de réduction salariale dans le cadre d'un contrat de travail unique.

Conclusion

L'analyse critique du groupement d'employeurs avait pour objectif de voir dans quelle mesure ce dispositif permet de répondre aux (nouvelles) attentes du tissu économique belge. Les résultats de cet exercice montrent que l'intermédiation qu'il propose sur le marché du travail semble effectivement offrir, sous certaines conditions, un compromis souhaitable entre flexibilité et sécurité (« flexicurité »). Le présent rapport s'est attelé à identifier les principales forces et avantages du GE en regard des besoins des entreprises, des travailleurs et de la Société. Il a également mis en exergue les inconvénients et les défis inhérents à son utilisation. Enfin, un certain nombre de bonnes pratiques clôturent ce document, permettant de la sorte aux entreprises intéressées d'être accompagnées dans la création et la gestion d'un groupement d'employeurs à même de rencontrer les attentes des différentes parties prenantes en présence.

Références

Baker C (2014) « *The local workforce of international intervention in the Yugoslav successor states: 'Precariat' or 'projectariat'?* » Towards an agenda for future research. *International Peacekeeping* 21(1): 91–106.

Davidov, G. (2004). « *Joint employer status in triangular employment relationships* ». *British Journal of Industrial Relations*, 42, 727-746.

De Peuter, G. (2011). « *Creative economy and labor precarity: a contested convergence* ». *Journal of Communication Inquiry*, 35(4), 417–425.

Eurofound (2015). « *New Forms of Employment* », Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Havard, C., Rorive, B., & Sobczak, A. (2009). « *Client, employer and employee: Mapping a complex triangulation* ». *European Journal of Industrial Relations*, 15(3), 257-76.

Hipp, L., Bernhardt, J. & Allmendinger, J. (2015). « *Institutions and the prevalence of nonstandard employment* ». *Socio-Economic Review*, 13(2), 351-377.

Hirsch, B. (2016). « *Dual labor Markets at work* ». *ILR Review*, 69(5), 1191-1215

Hirsch, J. & Seiner, J.A. (2017). « *A modern union for the modern economy* ». *Fordham Law Review* (forthcoming). Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2924833

ILO (2016). « *Non-standard employment around the world. Understanding challenges, shaping prospects* ». Geneva: International Labour Office.

Kalleberg, A. L. (2009). « *Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition* ». *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.

Schmid, G. (2015). « *Sharing risks of labour market transitions: Towards a system of employment insurance* ». *British Journal of Industrial Relations*, 53(1), 70-93.

« Créer les conditions d'un fonctionnement compétitif, durable et équilibré du marché des biens et services en Belgique. »

Wears, K. H., & Fisher, S. L. (2012). « *Who is an employer in the triangular employment relationship? Sorting through the definitional confusion* ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 24, 159- 176.

© sindler1 - Fotolia.com



Rue du Progrès 50
1210 Bruxelles
N° d'entreprise : 0314.595.348
<https://economie.fgov.be>