

## Les groupements d'employeurs en Belgique

### Résumé

Cette étude a pour thème les groupements d'employeurs. En Belgique, ce dispositif est encadré par une loi datant de 2000 qui permet à des entreprises de s'associer pour former un groupement d'intérêt économique dont l'objectif est d'engager de la main-d'œuvre et de la mettre à disposition des différentes entreprises membres lorsqu'elles en ont besoin. Ce dispositif, qui s'inspire largement de l'expérience française, est donc une exception à l'interdiction légale de la mise à disposition qui caractérise toujours le droit du travail belge et freine les différentes initiatives de mutualisation de la main-d'œuvre. Le groupement d'employeurs est encore limité pour le moment à la réinsertion de personnes sans emploi. Il faut en effet qu'il engage des chômeurs ou des personnes assimilées pour se conformer à la loi. Ce dispositif permet donc de stabiliser et sécuriser des emplois temporaires, saisonniers ou à temps partiel, car les personnes doivent être engagées en CDI à temps plein.

À travers la comparaison de deux expériences belges de groupements d'employeurs, l'étude tente de mettre en évidence les facteurs de succès ou d'échec du dispositif, ainsi que les menaces et opportunités qui l'entourent. L'étude propose également une réflexion quant à son utilisation dans le cadre d'une restructuration.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



*Monitoring Innovative Restructuring in Europe*

**MIRE**

**ETUDE DE CAS THEMATIQUE**

**Les groupements d'employeurs en Belgique**

*Mélanie ANTOINE*

*Brigitte RORIVE*

*(Lentic – HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège)*

Contact : [m.antoine@ulg.ac.be](mailto:m.antoine@ulg.ac.be)

**Version française – Mars 2006**  
(English version available on request)

## Table des matières

1.	Personnes interviewées .....	3
2.	Introduction au travers d'un cas: Belgétel .....	3
3.	Groupement d'employeurs: fonctionnement et cadre légal .....	4
3.1.	Forme juridique .....	5
3.2.	Public cible .....	5
3.3.	Modalités contractuelles et application du droit social .....	6
3.4.	Secteur .....	7
3.5.	Fonctionnement et responsabilités du groupement d'employeurs.....	7
4.	Avantages et inconvénients posés par le système .....	8
4.1.	Pour les entreprises utilisatrices .....	8
4.2.	Pour les travailleurs .....	10
5.	Les différents arbitrages possibles .....	11
5.1.	Présentation des cas.....	11
5.1.1.	Agrijob .....	11
5.1.2.	Alinsert .....	13
5.2.	Analyse des arbitrages réalisés.....	15
5.2.1.	Le mode de partage des ressources .....	15
5.2.2.	Le mode d'élargissement du groupe .....	16
5.2.3.	Le principe de la solidarité financière .....	18
5.2.4.	La dépendance aux financements publics .....	19
5.2.5.	Le profil des travailleurs engagés.....	20
6.	Conditions d'existence, facteurs facilitants et bloquants : synthèse .....	20
6.1.	Quatre facteurs clés .....	20
6.2.	Autres facteurs.....	23
7.	Menaces et opportunités liées au dispositif.....	24
7.1.	Menaces.....	24
7.1.1.	La concurrence avec l'intérim d'insertion.....	24
7.1.2.	Les contraintes en matière de public-cible .....	25
7.1.3.	L'absence de régulation sociale .....	25
7.2.	Les opportunités .....	26
8.	Le groupement d'employeurs et les restructurations .....	27
9.	Un autre dispositif de partage de main-d'œuvre: le skill-pooling .....	28

## 1. Personnes interviewées

SOCIETE	FONCTION	TYPE D'ACTEUR
Entreprise de fabrication de masepain (membre d'Alinsert)	Dirigeant	Entreprise
Mission locale pour l'emploi et la formation	Conseiller	Collectivité locale
Office régional de l'emploi	Conseiller	Office public de l'emploi
Chocolaterie (membre d'Alinsert)	DRH	Entreprise
FGTB Centrale Alimentation	Permanent	Syndicat
Centre de ressources pour les groupements d'employeurs	Juriste	Entreprise
Alinsert (groupement d'employeur)	Coordinateur	Entreprise
Alinsert	4 travailleurs	Travailleurs
Belgétel (entreprise de télécommunications)	Responsable reconversion	Entreprise

## 2. Introduction au travers d'un cas: Belgétel

Belgétel est une société anonyme de droit public active dans le domaine des télécommunications. Elle est leader du marché belge dans les services de téléphonie fixe, les services de communication mobiles et les services Internet et de transmission de données à large bande.

Il faut savoir que l'entreprise emploie des travailleurs statutaires et contractuels. Ces dernières années, elle a connu plusieurs phases de restructurations. En 1996, 6.000 statutaires accèdent à la prépension. En 2000, la mesure concerne 4.000 personnes et s'accompagne d'un plan de reconversion par la formation touchant environ 3.000 travailleurs. En 2003, Belgétel constate que le plan est insuffisant. Conformément à la Loi Programme de décembre 2003, 400 travailleurs acceptent d'être transférés dans des entités publiques. Malgré ces opérations, il reste toujours, début 2004, 600 personnes "en reconversion", dont 80 % sont statutaires. Ces personnes n'ont plus d'utilité chez Belgétel.

Pour résoudre ce problème, le groupement d'employeurs est une piste qui a été envisagée. Ce dispositif permet à plusieurs entreprises de se partager la main-d'œuvre selon leurs besoins, par le biais de la création d'une nouvelle entreprise qui devient l'employeur. A l'époque, Belgétel était entrée en contact avec une société internationale de location de véhicules, qui cherchait des chauffeurs et des laveurs de voitures. Cependant, un groupement d'employeurs ne peut engager que des personnes en situation précaire (des demandeurs d'emploi inoccupés de longue durée, des bénéficiaires du minimum de moyen d'existence ou de l'aide sociale financière). Il n'est donc pas possible de "transférer" les 600 travailleurs excédentaires vers ce système. Pour les statutaires, l'obstacle est double puisque d'une part, ils ne répondent pas aux conditions du public cible et d'autre part, leur statut est acquis "à vie" et ne pourrait être modifié en un contrat de travail à durée indéterminée.

L'alternative proposée par la direction est un plan à deux volets. Un premier volet "tutorat", constitue une forme de prépension accessible au personnel répondant aux conditions d'âge et d'ancienneté. Il s'agit d'un aménagement volontaire du temps de travail. Les personnes doivent

se tenir disponibles pour des missions de guidance envers les travailleurs ayant besoin de formations. Salaire et travail évoluent de manière dégressive.

Un second volet consiste en la mise en disponibilité structurelle des statutaires déclarés en reconversion avant juillet 2004. Les statutaires concernés par cette mesure seront invités à rester chez eux à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2006. Dès lors, leur salaire deviendra un "traitement d'attente" dégressif. A partir de la 5<sup>ème</sup> année et jusqu'à ce que la personne ait atteint l'âge de 60 ans, le système sera remplacé par celui de la pension anticipée. Les contractuels seront quant à eux licenciés avec indemnités.

Dans tous les cas, des programmes d'outplacement sont prévus, avec pour objectif de permettre aux personnes de retrouver un emploi dans le secteur public, privé ou sous statut d'indépendant. Ces programmes seront financés par Belgétel et assurés en collaboration avec le Forem, l'Orbem et le VDAB (services publics régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle).

Il faut savoir que ce plan divise les syndicats : alors que le syndicat chrétien y est catégoriquement opposé, les deux autres délégations de travailleurs, les socialistes et les libéraux, ont marqué leur accord. Ainsi, avec une majorité de 83 %, une convention collective de travail a été approuvée le 16 novembre dernier de façon à ce que l'entreprise puisse lancer la mise en œuvre des mesures.

Comment ces mesures auraient-elles pu être évitées ? En quoi consiste exactement le dispositif du groupement d'employeurs et à quelles conditions aurait-il pu être mis en œuvre ? Quels sont ses avantages et inconvénients ? Peut-on d'ores et déjà, à la lueur des expériences réalisées, identifier des facteurs de succès ou d'échec ? Quelles sont les menaces et les opportunités entourant actuellement le dispositif ? Pourquoi et comment pourrait-il être utilisé dans le cadre d'une restructuration ? Ces questions sont abordées au fil des pages suivantes.

### 3. Groupement d'employeurs: fonctionnement et cadre légal

En août 2000, le gouvernement fédéral belge a autorisé la création de groupements d'employeurs dans le but de stimuler l'emploi, en particulier l'engagement de travailleurs difficiles à placer. Ce système trouve son modèle dans les GEIQ (Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) qui se sont développés en France depuis une quinzaine d'années et qui y connaissent une efficacité non négligeable (plusieurs milliers d'emplois créés dans de multiples secteurs d'activités). La formule des groupements d'employeurs repose sur la mutualisation de travailleurs, c'est-à-dire la répartition de leur temps de travail et de leur coût entre les membres du groupe.

La décision des pouvoirs publics belges va à l'encontre d'une loi de 1987 interdisant la mise à disposition de personnel en Belgique et qui est toujours en vigueur. Il est donc intéressant de se pencher sur l'historique de la reconnaissance de ce dispositif dans notre pays. Face au succès des groupements d'employeurs en France, les autorités de la Région Wallonne ont souhaité instaurer cette formule créatrice d'emplois en Belgique. Elles cherchaient en effet de nouvelles mesures destinées à favoriser la création d'emplois pour les publics fortement défavorisés. Elles se sont alors saisies de la possibilité offerte par une évolution du cadre réglementaire belge pour promouvoir la création du premier groupement d'employeurs belge.

En effet, le 17 juillet 1989 le gouvernement fédéral belge promulgue une loi autorisant la mise à disposition de personnel dans une même entité économique et financière<sup>1</sup>. Un premier groupement d’employeurs voit alors le jour fin des années 90, en s’appuyant sur cette dérogation légale.

En août 2000, le gouvernement fédéral vote une loi spécifique sur les groupements d’employeurs, dans la foulée de la loi concernant l’intérim d’insertion. Le dispositif vise la "mise de travailleurs difficiles à placer à la disposition d’utilisateurs en vue de leur réinsertion dans le marché du travail"<sup>2</sup>. Contrairement au système français<sup>3</sup>, le système belge impose dans tous les cas une vocation d’insertion sociale au groupement d’employeurs.

### 3.1. Forme juridique

Selon la loi du 12 août 2000, "le ministre qui a l’Emploi et le travail dans ses attributions peut autoriser des groupements d’employeurs à mettre des travailleurs à la disposition d’utilisateurs". Pour bénéficier de cette autorisation, le groupement d’employeurs doit avoir la forme d’un groupement d’intérêt économique et avoir pour objet unique la mise de travailleurs à disposition de ses membres. Le groupement d’intérêt économique est défini par la loi du 17 juillet 1989: il s’agit d’une "société constituée par contrat, pour une durée déterminée ou indéterminée, entre deux ou plusieurs personnes physiques et morales, dont le but exclusif est de faciliter ou de développer l’activité économique de ses membres, d’améliorer ou d’accroître les résultats de cette activité à laquelle l’activité du groupement d’intérêt économique doit se rattacher et par rapport à laquelle elle doit avoir un caractère auxiliaire"<sup>4</sup>.

La création d’un groupement d’employeurs est ouverte à toute personne, physique ou morale, de droit public ou de droit privé, à condition qu’elle rencontre certains critères :

- Être au moins deux.
- Avoir une activité économique.
- Ne pas être une banque.
- Intégrer la participation au groupement dans l’objet social de l’entreprise.
- Signer un acte constitutif.

Nous verrons plus loin qu’outre ces obligations légales, l’existence du groupement d’employeurs requiert la rencontre de conditions minimales relatives à la complémentarité des besoins des entreprises membres dans le temps, à leur cohérence géographique, à la similarité des tâches à réaliser et à l’équilibre des relations au sein du groupement.

### 3.2. Public cible

La loi-cadre sur les groupements d’employeurs limite les possibilités d’embauche par un groupement d’employeurs aux groupes-cibles suivants :

---

<sup>1</sup> Loi fédérale du 17 juillet 1989 (MB 20/08/89).

<sup>2</sup> Extrait de la loi-programme du 12 août 2000.

<sup>3</sup> En France, il existe deux types de groupements d’employeurs, dont un seulement a une vocation d’insertion sociale: le GEIQ ou Groupement d’Entreprise d’Insertion et de Qualification.

<sup>4</sup> Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

- des demandeurs d’emploi inoccupés de longue durée, c’est-à-dire tant les chômeurs de longue durée<sup>5</sup>, les chômeurs exclus et les personnes désirant se réinsérer;
- des bénéficiaires du minimum de moyen d’existence;
- des bénéficiaires de l’aide sociale financière.

En cas d’engagement de demandeurs d’emploi, les groupements d’employeurs ont toutefois droit à une allocation d’insertion, d’un montant maximum de 500 euros par mois, qui continue à être versée par les organismes de paiement des allocations de chômage, et qu’ils peuvent donc déduire du salaire qu’ils versent à leurs employés. Ils ont également droit à une réduction annuellement dégressive des cotisations sociales.

### 3.3. Modalités contractuelles et application du droit social

La loi prévoit que les personnes engagées par un groupement d’employeurs doivent bénéficier d’un contrat de travail à temps plein pour une durée indéterminée. Les modalités de mise en oeuvre de ces contrats, notamment en matière de rupture de contrat, ont été revues et aménagées pour tenir compte de la spécificité du secteur de l’insertion. Ainsi, un travailleur qui démissionne du groupement d’employeurs pour un autre emploi ne doit prester qu’un préavis de 7 jours. En outre, un travailleur mis à disposition, et l’entreprise qui l’utilise, sont considérés comme engagés dans les liens d’un contrat de travail à durée indéterminée lorsque l’utilisateur continue à occuper ce travailleur, alors que le groupement d’employeurs lui a notifié sa décision de le retirer, ou lorsque ce travailleur est occupé par l’utilisateur en dehors de la période prévue par le contrat initial, ou en dehors de la période de validité de l’autorisation donnée par le ministre. Précisons encore que le contrat de travail mentionne la finalité du GIE et sa composition : seuls les membres peuvent bénéficier des détachements de personnel.

Exception faite du raccourcissement du préavis en cas de départ **volontaire** pour un autre emploi, l’ensemble de la législation sur le travail s’applique au personnel engagé dans le cadre d’un groupement d’employeurs. Les conventions collectives de travail applicables dépendent des commissions paritaires<sup>6</sup> dont relèvent les entreprises du groupement. Si elles dépendent toutes de la même commission paritaire, ce sont les conventions collectives conclues au sein de cette commission qui seront d’application. Le problème est cependant plus complexe si les entreprises membres dépendent de commissions paritaires différentes. Aucune véritable procédure n’a pu être arrêtée à ce jour. Dans de tels cas, c’est actuellement au roi qu’il appartient de décider des conventions collectives qui s’appliqueront.

---

<sup>5</sup> Appartiennent à cette catégorie:

- Les demandeurs d’emploi inscrits sans interruption auprès de l’ORBEM, du FOREM ou du VDAB soit pendant au moins 312 jours au cours de la période de 18 mois calendriers, soit pendant au moins 624 jours dans la période de 36 mois qui précède l’engagement, s’ils sont âgés de moins de 45 ans au moment de l’engagement.
- Les demandeurs d’emploi inscrits sans interruption auprès de l’ORBEM, du FOREM ou du VDAB pendant au moins 156 jours dans la période de 9 mois calendriers qui précède l’engagement, s’ils sont âgés de 45 ans au moins au moment de l’engagement.

<sup>6</sup> Organisme regroupant des représentants d’employeurs et de travailleurs d’un secteur d’activité spécifique pour négocier ensemble les dispositions sociales applicables à toutes les entreprises de ce secteur.

### 3.4. Secteur

Comme signalé plus haut, le système belge n'autorise les groupements d'employeurs que dans le cas où ils contribuent à la réinsertion socio-professionnelle de populations fragilisées. Par conséquent, ils appartiennent à deux secteurs d'activité, celui des entreprises qui les créent, et qui bien souvent relèvent d'un même secteur, et celui de l'insertion. Ce secteur est fortement marqué par les politiques d'emploi mises en oeuvre aux différents niveaux de gouvernement. Il faut en effet préciser qu'en Belgique, la politique de l'emploi relève pour certains aspects du niveau fédéral de gouvernement (établissement du cadre juridique de référence, évolution du droit du travail, inspection du travail, sécurité sociale, etc.) et pour d'autres des Régions, (principalement chargées de la formation professionnelle continue, de l'accompagnement à la mise à l'emploi, des aides à l'embauche, etc.).

Par ailleurs, le secteur de l'insertion se restructure actuellement suite à l'adoption par les pouvoirs publics belges de la convention 181 de l'OIT, laquelle prévoit la suppression du monopole des services publics en matière de gestion des marchés de l'emploi et introduit notamment la notion de marché mixte. Datant de 1997, cette convention est entrée en vigueur en 2000 et a conduit les pouvoirs publics belges à ouvrir le marché de l'insertion à de nouveaux opérateurs, notamment privés. Les sociétés d'Interim ont été jusqu'à présent les principales bénéficiaires de cette libéralisation du secteur de l'insertion socio-professionnelle. Elles sont groupées au sein d'une fédération nationale puissante qui se positionne en véritable partenaire et relais des pouvoirs publics en matière d'aide à l'insertion. La mise en place du dispositif d'Interim d'insertion participe de cette logique. Il va sans dire que le secteur de l'Interim ne voit pas toujours d'un bon oeil l'émergence d'initiatives privées en matière d'aide à l'insertion et considère comme concurrente à la sienne l'activité des groupements d'employeurs.

### 3.5. Fonctionnement et responsabilités du groupement d'employeurs

Les activités du groupement d'employeurs consistent essentiellement à gérer la main-d'oeuvre engagée et à coordonner ses prestations au sein des différentes entreprises utilisatrices. La loi-cadre répartit de façon précise les activités et responsabilités au sein du réseau. Le groupement est l'unique employeur de travailleur ; il en est donc juridiquement responsable et à cet égard :

- Il met le travailleur à disposition de l'utilisateur.
- Il s'assure contre les accidents de travail.
- Il assume la tenue des documents sociaux.
- Il paie la rémunération.
- Il est responsable des obligations vis-à-vis du fisc et de l'ONSS.

L'utilisateur est, quant à lui, l'employeur de fait :

- Il fournit du travail et donne les instructions nécessaires à son exécution.
- Il est responsable de l'application des dispositions relatives à la réglementation du travail (durée, jours fériés, repos dominicale, travail des femmes, ...), et à la législation sur le bien-être au travail.



En pratique coexistent donc deux types d’entités, le groupement en tant que tel, auquel la loi confère le statut de GIE, et les entreprises partenaires qui utilisent le personnel mis à disposition. Ces entreprises sont les membres fondateurs du groupement d’employeur, elles ont un statut d’associés dans le GIE et forment l’assemblée générale et le conseil d’administration de la nouvelle structure. Les associés sont solidairement responsables du GIE, à la fois financièrement et à la fois vis-à-vis des tiers, cette responsabilité illimitée est considérée comme le pendant de l’absence de mise de capital dans la constitution de la société. Comme signalé ci-dessus, le GIE est l’employeur juridique des travailleurs qui sont ensuite mis à disposition au sein des entreprises partenaires. Le GIE offre donc une sécurité importante aux travailleurs qu’il emploie puisque les entreprises qui le composent sont toutes solidairement responsables à son égard.

Le groupement est tenu d’assumer le risque de non-mise à disposition des salariés et de payer les salaires et charges sociales. Le principe de solidarité financière implique que toute dette peut être intégralement réclamée à chacun des membres. Cette responsabilité n’est toutefois pas totale. En effet, elle est subsidiaire dans le sens où il faut que le groupement soit condamné avant que l’un de ses membres puisse être poursuivi. Elle est modulable, ce qui signifie que l’acte constitutif et le contrat d’adhésion peut distinguer entre plusieurs catégories d’associés et fixer la part de chacun dans le règlement annuel des pertes. La responsabilité est également fractionnée, puisque, à moins d’une spécification contraire dans l’acte constitutif, les dettes sont réparties en parts égales entre les membres. Le créancier ne peut donc choisir le débiteur. Enfin, elle est temporaire car il y a prescription au bout de 5 ans.

Comme tout groupement d’intérêt économique, le groupement d’employeurs n’a pas de but lucratif ; il est dénué de personnalité juridique pour son assujettissement aux impôts sur le revenu et n’y est donc pas soumis. En cas de bénéfice (ou de perte), c’est aux membres qu’il reviendra de se le répartir, et d’assumer les taxes éventuelles qui en découlent. Le groupement conserve toutefois la personnalité juridique en ce qui concerne les autres obligations (comme la déclaration et le versement du précompte professionnel sur les rémunérations du personnel qu’il engage en son nom).

Le groupement est administré par un conseil d’administration issu de l’assemblée générale. Chaque associé du GIE y dispose d’un pouvoir de vote identique et les décisions se prennent en général par consensus. Les statuts du GIE, de même que son règlement d’ordre intérieur fixent les différents quorums à respecter pour les décisions.

En matière d’adhésion de nouveaux membres à un groupement d’employeurs, le code des sociétés impose deux obligations. Premièrement, tout nouvel adhérent doit être admis par les autres. Le règlement d’ordre intérieur peut en fixer des conditions, mais à défaut c’est l’unanimité qui s’applique. Deuxièmement, à l’instar des autres membres, le nouvel adhérent est financièrement solidaire.

#### 4. Avantages et inconvénients posés par le système

##### 4.1. Pour les entreprises utilisatrices

Un des principaux intérêts du système est qu'il permet aux entreprises utilisatrices de bénéficier en temps et en heure d'un personnel formé à leurs méthodes de travail, à leurs techniques, à leurs environnements, même si ce besoin de main-d'œuvre ne s'exprime que quelques mois par an (pour faire face à un pic d'activité saisonnier ou de production). En effet, il est souvent difficile, dans ces circonstances et compte tenu des contraintes salariales, d'envisager l'engagement de nouvelles recrues. Contrairement à l'intérim, le dispositif du groupement d'employeurs permet la fidélisation des travailleurs et assure à cet égard une certaine stabilité pour l'entreprise utilisatrice qui voit revenir, de saison en saison, de pic en pic, les mêmes personnes. "La stabilisation de la qualité et de la connaissance induit un gain de temps et d'argent. En cela, le dispositif est plus avantageux que l'intérim ou la sous-traitance qui voient souvent leur personnel changer et donc la qualité et la connaissance diminuer. En outre, cela permet aux entreprises qui ont de petits besoins, par exemple un jour de travail par semaine, de les satisfaire sans avoir à supporter un coût proportionnellement trop élevé." (la direction de l'entreprise de fabrication de massepain, membre du groupement d'employeurs Alinsert)

En outre, le rapprochement effectué dans le cadre du groupement d'employeurs engendre souvent chez les membres des collaborations diverses qui dépassent le cadre strict du partage des travailleurs ("effets induits"). Il peut s'agir d'initiatives communes de communication externe et de publicité (campagne des «produits du terroir»), de la réalisation d'achats groupés, ou encore d'un échange de bonnes pratiques dans la gestion des saisonniers.

Parmi les avantages de la formule, signalons encore les éléments suivants:

- Le coût horaire du travailleur est net;
- Les contraintes administratives sont réduites à leur maximum étant donné qu'elles sont prises en charge par l'employeur, c'est-à-dire le groupement;
- Il est aisé de remplacer un travailleur malade ou absent;
- Le groupement d'employeurs organise la formation des travailleurs en fonction des besoins des entreprises utilisatrices;
- Le pool de travailleurs ainsi formé constitue une réserve potentielle pour des engagements à plus long terme;
- Par rapport au travail au noir, le lien contractuel établi entre le travailleur et l'entreprise laisse à cette dernière une possibilité de recours si la personne ne se présente pas à son lieu de travail, en cas d'accident, etc.

En contrepartie, les membres associés du groupement sont tenus financièrement solidaires. Si cette responsabilité n'est pas totale (voir supra), elle exerce toutefois un effet dissuasif, en particulier depuis que les sociétés d'intérim bénéficient de subsides pour fournir des temps d'embauche aux travailleurs difficiles à placer. Cela les rend économiquement plus intéressantes que les groupements d'employeurs tout en les préservant des contraintes qui pèsent sur ceux-ci.

La contrainte liée au public cible est également un inconvénient majeur, souvent cité par nos interlocuteurs. Plusieurs y voient une explication du faible développement de ce dispositif en Belgique (Il existe actuellement 5 groupements d'employeurs, 2 en Wallonie et 3 à Bruxelles.). Il faut savoir en effet qu'un certain nombre d'entreprises regarde du côté de ce dispositif pour éviter des réductions d'emplois et répondre à des contraintes nouvelles de flexibilité. Cependant, la limite imposée par la Loi en matière de recrutement des travailleurs

rend ce dispositif inopérant et inadapté à leurs besoins. Selon notre interlocuteur à l'office régional de l'emploi, le dispositif pourrait être utilisé dans le cadre de l'anticipation d'une restructuration, si le public cible était élargi. "Le problème réside dans le fait que les personnes faisant l'objet d'une restructuration sont des personnes qui travaillent. Elles n'entrent pas dans le public cible défini par la loi. Mais, si le public cible était élargi, cela permettrait non seulement aux travailleurs de conserver leur emploi, mais cela pourrait aussi concerner des travailleurs précaires comme les intérimaires qui, aujourd'hui, ne sont pas pris en compte dans les restructurations."

#### 4.2. Pour les travailleurs

Le système des groupements d'employeurs présente également des avantages non négligeables pour les travailleurs concernés, à savoir des personnes dont l'insertion professionnelle se révèle problématique et qui trouvent à s'employer « grâce » au groupement d'employeurs :

- Leur contrat sera obligatoirement à durée indéterminée ; ce qui constitue clairement un plus en matière de sortie de la précarité. Selon les responsables du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CRGE), "le contrat à durée indéterminée est synonyme d'accès à une réelle insertion sociale. Et ce surtout pour les populations les plus fragilisées comme les primo arrivants".
- Etant donné la solidarité financière des partenaires, l'emploi est plus stable dans un groupement d'employeurs que dans toute autre entreprise.
- Le système procure au travailleur une stabilité professionnelle plus grande que celle proposée dans le cadre du travail intérimaire ou temporaire, puisque l'horizon des entreprises dans lesquelles il sera amené à prêter est connu et bien délimité. De plus, à la différence des agences d'intérim, les membres du groupement prennent en charge l'ensemble des coûts de non-activité du travailleur. De ce fait, ils ont intérêt à occuper le travailleur à temps plein.
- Bien que travaillant dans plusieurs entreprises différentes, les travailleurs ont un employeur unique, ce qui facilite la négociation et accroît la transparence en matière de responsabilité.
- Ils augmentent leur employabilité ; d'une part parce qu'ils bénéficient d'expériences qualifiantes (tant par l'activité professionnelle elle-même que par les formations qu'ils sont amenés à suivre), d'autre part parce qu'ils deviennent des réserves de recrutement valorisées pour les entreprises au sein desquelles ils effectuent leurs missions. "Une évolution possible pour les travailleurs du groupement d'employeurs est d'être embauchés par une des sociétés du groupement. Cela s'est déjà vu. Certains travailleurs, à force de revenir chez un employeur, y ont développé des compétences de plus en plus évoluées dont certaines sont utiles tout long de l'année et non plus uniquement pour une durée ponctuelle. C'est ainsi qu'un travailleur est devenu responsable qualité dans une des entreprises membres." (CRGE) "Quand un travailleur est identifié comme bon, cette information circule entre les entreprises constitutrices du groupement. Pour beaucoup de

travailleurs, c'est d'autant plus appréciable qu'il leur est difficile de se mettre en avant tout seuls. C'est donc un système très favorable aux travailleurs compétents." (CRGE)

En contrepartie, les travailleurs doivent faire preuve d'une certaine flexibilité et accepter de fournir leurs services tantôt à l'une des entreprises du groupement, tantôt à l'autre. Les déplacements peuvent ainsi être plus ou moins longs, en fonction de la localisation des membres utilisateurs. Un travailleur dont l'activité est répartie chez deux utilisateurs nous a fait part de son expérience: "Dans l'ensemble, je suis plutôt satisfait de travailler chez Alinsert, même si je n'aurais rien contre le fait d'avoir un lieu de travail unique! La situation actuelle me pose surtout un problème logistique puisque j'habite plus près de chez [...] que de chez [...]"<sup>7</sup>.

En outre, les possibilités d'évolution au sein même du groupement sont faibles, voire inexistantes. D'autre part, il n'est pas garanti que la politique de gestion des ressources humaines des entreprises utilisatrices, en particulier les avantages qu'elle offre à son personnel, s'applique aux travailleurs du groupement. Il se peut par exemple que la rémunération de ces derniers soit différente de celle des membres du personnel des entreprises utilisatrices.

## 5. Les différents arbitrages possibles

Les témoignages rassemblés dans le cadre de cette étude indiquent que les contraintes posées par le système actuel des groupements d'employeurs n'en déterminent pas totalement la réussite ou l'échec. La manière dont les partenaires vont tenter d'y faire face apparaît à cet égard déterminante. Nous illustrons ci-dessous nos propos à travers la comparaison de deux cas: Agrijob, groupement d'employeurs né fin 1998, créé par six PME du secteur agricole situées dans la Province du Hainaut, et Alinsert, créé fin 2000 par quatre entreprises actives dans la fabrication d'aliments et situées à Bruxelles ou en périphérie.

Les entreprises membres de ces groupements faisaient toutes face à un problème de variabilité de leur volume d'activité et donc à un besoin de flexibilité de leur main-d'œuvre. Le recours au dispositif du groupement d'employeurs devait permettre de résoudre ce problème. Les deux cas ont cependant connu une évolution différente: si Agrijob a été dissous en 2003, Alinsert s'est progressivement développé pour compter aujourd'hui 21 travailleurs. Comment expliquer ces issues différentes? Il semble que chez Alinsert, les choix posés ont permis de réduire les tensions induites par le système. Ci-dessous, nous présentons brièvement les cas avant d'aborder les différents arbitrages réalisés et leurs interrelations.

### 5.1. Présentation des cas

#### 5.1.1. Agrijob

Agrijob est un groupement d'employeurs né fin 1998 à l'initiative des pouvoirs publics wallons désireux de favoriser l'insertion socio-professionnelle de populations fragilisées. Il s'agissait de tester la transférabilité, en Belgique, et plus particulièrement en Région

---

<sup>7</sup> Il s'agit de deux entreprises membres du groupement d'employeurs Alinsert (voir plus bas).

Wallonne, du dispositif français nommé GEIQ (Groupement d’employeurs pour l’insertion et la qualification). C’est un spécialiste en droit social qui s’est chargé d’étudier la faisabilité du projet. Agrijob a donc vu le jour dans un relatif vide juridique, puisque les groupements d’employeurs n’ont reçu un cadre légal spécifique qu’après sa création.

Le groupement a été créé par six PME du secteur agricole. Ces PME de tailles différentes (deux « grosses » PME et quatre « petites ») étaient situées à divers endroits de la Province du Hainaut, certaines étant éloignées de plus de 100km l’une de l’autre. Au-delà des différences de production, d’activité et/ou d’organisation du travail, ces entreprises souhaitaient avoir recours au groupement d’employeurs pour des raisons globalement identiques et liées à la difficulté de moduler leurs effectifs en fonction de la variation du volume d’activité. Outre ces raisons, la crise économique qui a frappé le secteur agricole ces dernières années, tant en Belgique que dans le reste de l’Europe (crise de la vache folle, de la dioxine ou encore de la fièvre aphteuse, surproduction, chute des cours de certains produits de base, etc.) les contraignait également à diminuer leurs coûts de production. Notons que cette crise, qui n’est pas résorbée, est accompagnée et accentuée par un phénomène de raréfaction de la main-d’œuvre ouvrière dans le secteur. Le phénomène général d’exode rural, la dureté des conditions de travail, et le peu de reconnaissance (notamment salariale) que suscite ce travail expliquent en grande partie la pénurie de main-d’œuvre que vit le secteur. Par ailleurs, les exploitants agricoles, souvent à la tête de petites entreprises, continuent à hésiter, devant les coûts salariaux, à engager une main-d’œuvre dont, par ailleurs, ils ont besoin. Cette hésitation est d’autant plus forte que l’activité est fortement saisonnière et connaît une succession de périodes creuses et de périodes d’intense activité, qui demanderait des systèmes plus souples et flexibles de gestion de l’emploi.

En participant au projet Agrijob, les entreprises agricoles trouvaient une solution à leur principale demande : bénéficier en temps voulu d’un personnel formé à leurs méthodes de travail, à leurs techniques, à leur environnement, même si ce besoin de main-d’œuvre ne s’exprimait que quelques mois par an (pour faire face à un pic d’activité ou de production). Les 6 PME se sont donc associées dans l’objectif d’engager et de partager une main-d’œuvre d’appoint commune. A ce moment-là, elles ont donné à leur association le statut juridique de SCRL (Société coopérative à responsabilité limitée de droit belge). La création d’une personne morale spécifique était en effet recommandée de façon à permettre au groupement d’employeur d’engager du personnel en propre et de bénéficier, pour ce faire, d’un enregistrement à l’ONSS (Office National de Sécurité Sociale).

A sa création, Agrijob a bénéficié, en tant que projet pilote, d’une aide financière du Ministre régional de l’Emploi. Cette aide qui s’étendait sur une période de trois ans a permis d’engager un coordinateur à temps plein chargé de coordonner les activités du groupement d’employeur (organisation des mises à disposition selon les besoins en main-d’œuvre de chaque partenaire ) et de suivre les travailleurs en réinsertion socio-professionnelle (organisation de formations, coaching, suivi individualisé, etc.).

Il faut savoir en effet que l’activité d’accompagnement social des travailleurs faisait explicitement partie des missions d’Agrijob dont un des objectifs était la revitalisation du tissu économique local et la création d’emplois. Agrijob désirait offrir à ses travailleurs les meilleures chances d’une insertion durable au moyen d’une formation par le travail au sein des entreprises utilisatrices. A cette fin, le groupement accueillait et accompagnait des personnes très peu qualifiées, mais motivées à réintégrer le marché de l’emploi.

L’organisation du groupement était très flexible et fortement calquée sur les besoins des entreprises membres. Les détachements dans les entreprises étaient à durée déterminée, les périodes de non-activité étant utilisées pour la formation. Les travailleurs pouvaient être mobilisés dans plusieurs entreprises utilisatrices aux mêmes périodes, avec une mobilité maximale de 5 sites de prestation, selon les pics d’activités saisonniers et/ou de production. Le découpage du travail en missions et la variété de celles-ci demandaient une grande mobilité et une polyvalence forte de la part d’un personnel par ailleurs fort peu qualifié et en réinsertion socio-professionnelle. Ce décalage a justifié un effort de formation important et un accompagnement individualisé qui ont représenté des coûts importants.

La courte histoire d’Agrijob a été marquée par trois événements. La naissance officielle d’Agrijob a coïncidé avec la mise en place d’un nouveau gouvernement fédéral issu des élections générales de 1999 et l’arrivée au pouvoir de ce que les Belges ont surnommé la majorité arc-en-ciel (alliance des partis socialistes, libéraux et écologistes). Le nouveau ministre fédéral de l’Emploi s’intéressait, lui aussi, aux différents instruments d’insertion socio-professionnelle et, notamment, aux groupements d’employeurs. Il a fait adopter dès le mois d’août de la même année une loi qui a donné un cadre juridique à ce dispositif de mutualisation. Cependant, cette loi a également eu pour effet d’en contraindre la structure et le fonctionnement, puisqu’elle prévoyait que tout groupement d’employeur devait nécessairement prendre la forme juridique d’un groupement d’intérêt économique. Suite à la promulgation de cette loi, Agrijob a changé de statut pour devenir un GIE.

Par ailleurs, l’initiative a suscité l’intérêt et en 2002, 10 autres PME du secteur agricole se sont jointes à Agrijob de façon à pouvoir bénéficier elles aussi de ce principe de mutualisation de main-d’oeuvre. Cet agrandissement devait permettre à Agrijob d’atteindre une masse critique suffisante pour viabiliser son activité et assurer sa pérennité. Cependant le groupement éprouvait de plus en plus de difficultés en raison, notamment, des différentes contraintes légales imposées à son activité. Recourir à du personnel faiblement qualifié et en difficulté professionnelle et exercer son activité sous statut de GIE représentaient à la fois des coûts et des risques que les PME fondatrices redoutaient de plus en plus.

Le troisième événement qui a influencé l’histoire d’Agrijob fut la fin des subventions accordées au projet-pilote. Au moment où elles arrivaient à leur terme et devant l’incertitude d’un renouvellement de ces dernières, les fondateurs du groupement ont opté pour la prudence et décidé de mettre un terme au projet. Agrijob a été dissous en Février 2003. Sept des dix travailleurs que le groupement comptait encore à ce moment-là ont été engagés par des PME membres d’Agrijob.

### 5.1.2. Alinsert

L’histoire d’Alinsert commence fin 2000, à l’occasion d’une journée d’étude sur la problématique de la stabilisation du personnel d’appoint dans le secteur agro-alimentaire. Ce secteur d’activité connaît en effet des problèmes de fluctuation importante de son activité qui rendent difficile la gestion de l’emploi, particulièrement l’emploi saisonnier. Lors de cette journée, il a été question notamment du dispositif de groupement d’employeurs comme réponse potentielle à la problématique de la saisonnalité.

Quatre entreprises de taille petite et identique (entre 20 et 30 salariés), actives dans la fabrication d’aliments et situées à Bruxelles ou en périphérie, se sont alors revues et ont constaté d’une part qu’elles avaient des besoins identiques en matière de flexibilité de la main-d’œuvre, et d’autre part que les saisonniers auxquels elles recourraient présentaient des profils identiques. (L’une fabriquait des sauces et confits, la seconde du massepain et de la chocolaterie, la troisième des biscuits pour glaces et la dernière des pâtisseries et confiseries.) Elles ont donc convenu d’entreprendre une démarche de partage de cette main-d’œuvre et ont commencé par engager en commun un premier travailleur saisonnier, par le biais d’un contrat d’interim d’insertion<sup>8</sup>.

Cette première démarche se révélant positive, les 4 PME décident alors d’aller un pas plus loin et de créer un groupement d’employeurs, de façon à pouvoir généraliser la pratique de partage de main-d’oeuvre saisonnière. L’acte constitutif d’Alinsert a été signé à la fin de l’année 2001. Au même moment, un deuxième travailleur a été engagé, rapidement rejoint par d’autres personnes qui réintégrèrent le marché de l’emploi. En 2003, Alinsert employait 15 ouvriers, ce qui a nécessité l’engagement d’un coordinateur alors que le GE était jusque là administré par un des dirigeants de PME.

Le fonctionnement d’Alinsert reposait principalement sur une contrainte similaire vécue par ses membres et liée à la forte saisonnalité de leur activité (trois entreprises « d’hiver » et une « d’été »). Chacune de ces entreprises, devait, année après année, engager une importante main-d’oeuvre temporaire ou intérimaire en période de « haute saison », et la licencier en fin de saison. Le fonctionnement du GE devait donc se calquer sur ces variations en tentant d’apparier les entreprises en fonction des époques de haute et basse saison et d’organiser les partages de main-d’oeuvre en conséquence.

Alinsert a procédé en groupant par paires les entreprises qui se partageaient les mêmes travailleurs selon les séquences des saisons. D’une part, ce système a permis de réduire les coûts de coordination, d’autre part, il a fait peser une moins grande exigence de flexibilité sur le travailleur. Ainsi, en dehors des situations d’urgence (une entreprise qui devait faire face à une importante commande imprévue), les travailleurs d’Alinsert bénéficiaient d’un horaire stable et d’un régime de travail réparti sur deux périodes de 6 mois dans deux des entreprises du groupement. Ce mode de fonctionnement a été largement facilité par l’étroite complémentarité des besoins en main-d’oeuvre (quand on a terminé la saison dans une entreprise, on commence dans l’autre), leur proximité géographique et la répartition des pics de travail sur toute l’année.

En 2004, le GE a décidé d’élargir son partenariat en intégrant deux entreprises de grande taille. L’agrandissement fut dicté par la volonté de pérenniser la structure en solidifiant ses assises et en agrandissant la sphère de mutualisation. A leur entrée dans le groupement, les deux entreprises se partageaient six travailleurs, elles espèrent pouvoir porter ce nombre à 20-25 travailleurs avant la fin de l’année 2005.

L’activité d’Alinsert a donc démarré de façon très modeste avec le partage de quelques ouvriers. Depuis sa création, le groupement a créé 32 emplois en CDI, dont 21 sont toujours en poste aujourd’hui. Sa croissance a été facilitée par l’existence préalable au sein des

---

<sup>8</sup> Depuis le 1er octobre 2000, les entreprises intérimaires ont la possibilité d’engager des travailleurs difficiles à placer avec un contrat à durée indéterminée et à temps plein. Cette mesure offre aux travailleurs concernés la possibilité d’acquérir une expérience utile et de suivre une formation professionnelle.

entreprises d’un grand nombre de travailleurs temporaires et intérimaires. Ces derniers sont progressivement remplacés par les salariés du GE. Il faut aussi préciser qu’au moment de sa création, Alinsert a bénéficié de subsides de la Région de Bruxelles Capitale, mais ces derniers se sont avérés de bien moindre importance que ceux obtenus par Agrijob. Ici, les subsides ont permis d’équiper le groupement d’employeurs et d’en assurer les frais de gestion durant sa première année d’activité. Depuis lors, ces frais sont assumés par les entreprises participant au projet.

## 5.2. Analyse des arbitrages réalisés

Les deux cas que nous venons de présenter ont abouti à des issues différentes. Face aux contraintes qui leur incombaient, Agrijob et Alinsert ont en fait posé des choix différents, conduisant pour l’un (Agrijob) à amplifier les tensions inhérentes au système, pour l’autre (Alinsert) à les réduire. Les arbitrages réalisés sont analysés ci-dessous. Ils se jouent principalement autour de cinq aspects de la gestion du groupement d’employeurs:

- le mode de partage des ressources;
- le mode d’élargissement du groupe;
- le principe de la solidarité financière;
- la dépendance vis-à-vis d’aides financières;
- le profil des travailleurs engagés.

### 5.2.1. Le mode de partage des ressources

Les règles de partage des ressources varient d’un groupement étudié à l’autre, notamment en fonction des niveaux de complémentarité dans les besoins en main-d’œuvre d’appoint. Dans le cas d’Agrijob, les entreprises membres exprimaient certes des besoins complémentaires, mais leur complémentarité était limitée par le fait que l’essentiel de l’activité agricole se déroule sur une partie de l’année. Même si les saisonnalités des différentes cultures n’étaient pas identiques, elles se chevauchaient cependant. Le résultat était une succession de périodes d’intense activité pour tout le groupement d’employeurs, durant lesquelles il était parfois difficile de composer avec les besoins de chacun, et des périodes plus calmes souvent consacrées à des actions de formation. Une des règles de base était que chaque entreprise fasse état de ses besoins (nombre de travailleurs, durée d’emploi, type de profils,...) au moins un mois à l’avance pour permettre au coordinateur de programmer adéquatement les différentes mises à disposition. Les répartitions s’effectuaient alors selon le principe du « premier arrivé, premier servi ». Elles reposaient donc fortement sur les capacités d’organisation, de négociation et de conciliation du coordinateur du groupement. Une place importante était réservée aux arrangements informels et aux ajustements de dernière minute proposés par le coordinateur.

Avec l’agrandissement du groupement et de l’intégration de dix nouveaux membres adhérents, le fonctionnement d’Agrijob s’est fortement complexifié. En effet, il est devenu de plus en plus difficile pour le coordinateur de « jongler » avec les demandes des différentes entreprises et d’articuler tous les besoins, selon un principe de flexibilité et de réactivité aux demandes. L’incertitude quant aux besoins à prévoir, aux tâches à effectuer s’était également agrandie et intensifiée par l’arrivée de dix nouvelles entreprises dont il fallait apprendre à



connaître le fonctionnement et le rythme des besoins. Le contrôle collégial sur le recrutement et la sélection, limité aux six entreprises associées, s’est avéré moins efficace au fur et à mesure que s’étendait le périmètre dans lequel ces travailleurs allaient être amenés à prester. Plus le groupement s’agrandissait en nombre de travailleurs et d’entreprises utilisatrices, plus son fonctionnement reposait sur les capacités de coordination, de négociation et d’ajustement de son coordinateur. Ce dernier était devenu le véritable pivot du mécanisme d’allocation des ressources. Malgré les difficultés et les faiblesses du dispositif de coordination, le réseau n’a pas mis en place de nouveaux principes d’allocation des ressources entre ses membres.

Les règles de fonctionnement chez Alinsert diffèrent sur plusieurs points, en grande partie parce que les besoins des entreprises membres présentaient une complémentarité beaucoup plus serrée et entière que dans le cas précédent. L’ensemble des activités représentées par le groupement d’employeurs s’étalait sur toute l’année à l’exception du mois de janvier et les pics d’activités saisonniers des uns et des autres se recouvraient très faiblement. Cette particularité a permis au groupement d’employeurs d’élaborer et de mettre en œuvre un principe organisationnel simple. Les entreprises ont été appariées selon la correspondance et la complémentarité de leurs besoins (activité d’été pour l’une, d’hiver pour l’autre) et les travailleurs engagés par le groupement prestaient successivement dans l’une puis dans l’autre pour des périodes parfois longues (entre 3 et 6 mois). Ce principe, impossible à appliquer chez Agrijob, a fortement facilité la coordination et l’organisation des prestations. Il a permis au groupement de fonctionner à ses débuts sans devoir engager un coordinateur à temps plein. La planification pouvait s’effectuer sur un terme plus long (horizon de 3 mois en moyenne) et nécessitait donc moins d’ajustements et d’arrangements tardifs.

L’agrandissement d’Alinsert s’est fait en respect des principes guidant l’allocation des ressources au sein du groupement d’employeurs. La nécessité économique d’agrandir la base du réseau pour absorber les coûts fixes de ce dernier a été conjuguée, dans ce cas, avec le besoin de préserver l’équilibre obtenu par le système d’affectation des personnels. Le groupement a donc réussi à intégrer deux entreprises dont la taille allait le mettre à l’abri des difficultés financières, tout en maintenant son système de distribution des travailleurs. Les deux nouveaux membres présentaient des complémentarités telles qu’il a été possible de créer un pool de main-d’œuvre spécifique à leur contour, et de l’affecter selon le même principe de prestation successive chez l’un puis chez l’autre. L’intégration de nouveaux entrants n’a donc pas entraîné de modification importante dans ce mécanisme de coordination, elle l’a maintenu et renforcé par la constitution de deux pools différents de main-d’œuvre gérés selon des règles identiques.

### 5.2.2. Le mode d’élargissement du groupe

L’élargissement est souvent envisagé dans le but d’atteindre un équilibre financier. En effet, le principe de répartition des charges fait en sorte que le coût de l’engagement de travailleurs diminue avec l’augmentation du nombre de membres. Le dispositif devient alors rapidement plus intéressant que l’intérim tant sur le plan financier que sur le plan de la stabilité de la main-d’œuvre. L’élargissement peut toutefois s’opérer de deux manières différentes: via l’intégration de membres adhérents ou celle de membres associés à part entière. Agrijob et Alinsert illustrent ces deux options.

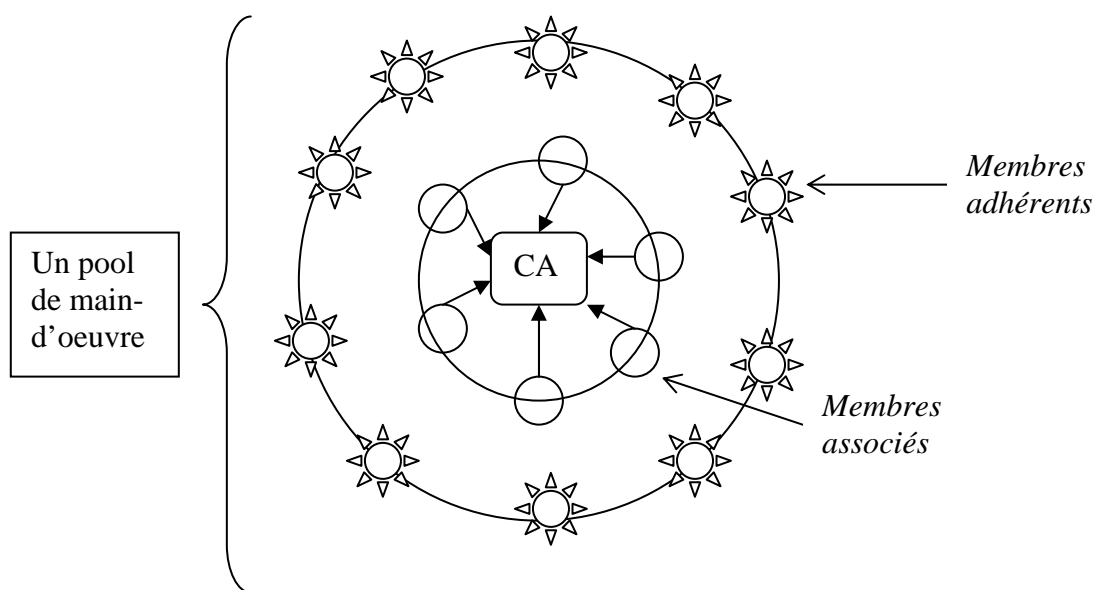
En 2002, la structure d’Agrijob a été modifiée suite à l’entrée dans le partenariat d’une dizaine de PME souhaitant bénéficier des services de mutualisation de la main-d’œuvre.

L’agrandissement sensible du partenariat a été dicté par des considérations économiques. Les entreprises fondatrices d’Agrijob ne parvenaient pas à absorber les coûts de coordination du groupement, et les coûts de non-activité des travailleurs. Elles cherchaient à élargir les possibilités de mutualisation des besoins en personnel et étaient conscientes des intérêts représentés par un groupement de grande taille. L’agrandissement devait permettre:

- de générer une activité suffisante pour dégager les fonds nécessaires au maintien d’un coordinateur à temps plein;
- de multiplier les possibilités d’engagement définitif de travailleurs au sein du partenariat et de favoriser un roulement permettant d’engager de nouvelles ressources;
- d’accroître l’éventail des compétences nécessaires;
- de faciliter le recrutement de nouveaux travailleurs;
- de donner de meilleure chance de conversion pour les ouvriers incapables de s’adapter à ce mode d’organisation du travail;
- de maintenir une rotation suffisante des travailleurs pour assurer les formations de base.

Cependant, pour éviter une perte de contrôle de l’activité et des ressources du GIE suite à l’arrivée de nouveaux entrants et limiter la prise de responsabilité, les 6 membres fondateurs ont décidé de ne pas intégrer les nouvelles entreprises utilisatrices comme membres associés mais bien comme membres adhérents. Ce statut leur donnait la possibilité de bénéficier de la main-d’œuvre engagée et gérée par le GIE sans pour autant participer aux décisions de gestion de ce dernier et sans partager la pleine responsabilité afférente. Agrijob a donc évolué vers une structure à deux niveaux, au premier niveau les entreprises associées et utilisatrices prioritaires, au second niveau des entreprises utilisatrices, intégrées au GE dans une logique de « partenaires - tampon », et non d’actionnaires du GIE.

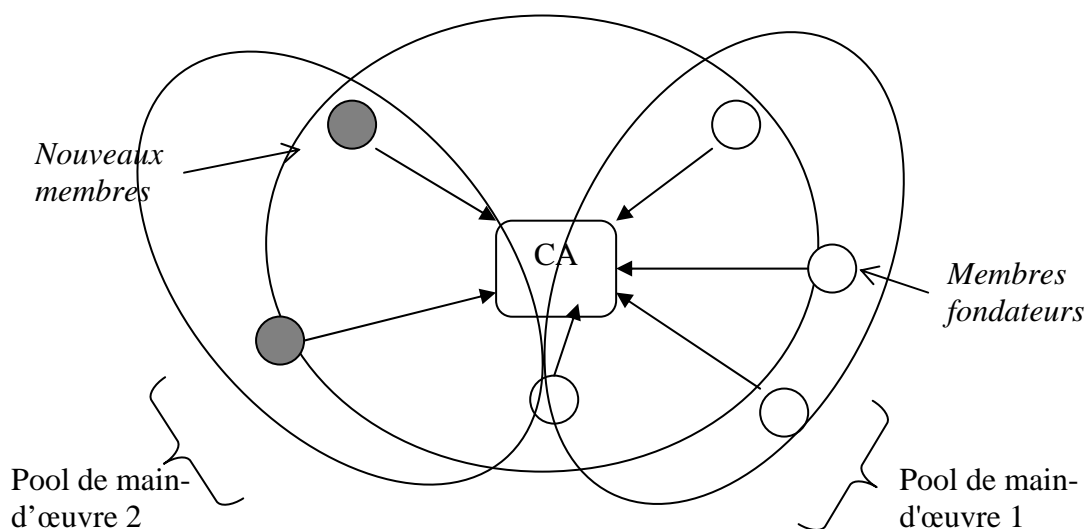
La responsabilité des nouveaux membres adhérents était cependant très limitée. L’engagement de nouveaux travailleurs plaçait par contre les entreprises fondatrices dans une situation de responsabilité économique plus grande vis-à-vis de travailleurs dont certains ne prestaient jamais en leur sein. Ce risque accru fait partie des raisons invoquées pour expliquer la dissolution d’Agrijob.



**Schéma 1 – Structure organisationnelle d’Agrijob**

Alinsert a également développé sa structure, en intégrant, en 2004, deux entreprises de grande taille dans son périmètre, ceci afin d’assurer la pérennité du groupement que sa petite taille (4 PME au départ) rendait très précaire. Ces entreprises ont été choisies selon deux critères, l’appartenance au même secteur d’activité que le GE (l’agro-alimentaire) et une activité fortement saisonnière avec des saisonnalités complémentaires entre elles. Il était en effet impératif d’éviter que les saisonnalités des deux nouveaux membres correspondent, auquel cas la concurrence en besoins de main-d’œuvre aurait fait peser une pression trop importante sur le GIE. Les PME membres d’Alinsert ont accepté à l’unanimité cette ouverture à de nouveaux membres, pourtant de taille importante, pour deux raisons. L’arrivée de nouveaux employeurs permettaient d’augmenter le pool de main-d’œuvre disponible et d’agrandir le cercle des entreprises qui en subissent le coût. L’assurance que les échanges de main-d’œuvre entre ces deux nouveaux membres s’effectueraient en vase clos, sans recourir au pool initial de travailleurs, diminuait fortement les risques de concurrence interne ou de pression sur les besoins en personnels saisonniers.

Contrairement à Agrijob, les nouveaux entrants chez Alinsert sont des membres associés à part entière. Ils partagent donc avec les membres fondateurs les coûts, les risques et les responsabilités liés à leur statut d’associés ce qui « sécurise » et stabilise le groupement. Cependant, ils n’ont pas accès au pool de main-d’œuvre commun aux 4 PME fondatrices. Leur entrée dans le GE a conduit à la constitution d’un second pool de main-d’œuvre réservée aux nouveaux entrants mais auquel les membres fondateurs peuvent avoir accès également (voir schéma 2).



*Schéma 2 Structure organisationnelle d'Alinsert*

### 5.2.3. Le principe de la solidarité financière

Le mécanisme de solidarité s’est révélé plus efficace chez Alinsert que chez Agrijob, en raison de plusieurs facteurs. Pour rappel, Agrijob regroupait dès le départ des entreprises de

taille différente (2 grosses PME et 4 petites) et de structure différente (certaines entreprises étaient des personnes « physiques »). A la constitution du groupement, les entreprises de taille élevée avaient accepté une responsabilité et une charge plus importantes en s’engageant à utiliser les ouvriers du groupement d’employeurs lors des périodes creuses (communes à tous les partenaires). Par ailleurs, les craintes liées à l’incertitude quant au comportement futur des nouveaux entrants (au nombre de dix) avaient conduit les membres fondateurs d’Agrijob à ne pas conférer à ces derniers le statut de membres associés du GIE. Ils n’en étaient que des membres adhérents et n’en partageaient donc pas pleinement les responsabilités. Si cette mesure mettait les membres fondateurs à l’abri de tout acte dommageable ou déviant de la part des nouveaux entrants, elle augmentait sensiblement le pool de main-d’œuvre sur lequel s’exerçait la pleine responsabilité des membres associés. C’est donc un calcul de risque qui a conduit les entreprises fondatrices à mettre fin à l’association et à dissoudre le GIE.

Chez Alinsert, les entreprises étaient de taille très similaire (environ 30 travailleurs) et leurs besoins en main-d’œuvre occasionnelle tout à fait complémentaires. Les risques de divergence d’intérêt ou de déséquilibre dans les besoins à satisfaire étaient donc minimes. La solidarité requise par la structure du dispositif de partage de ressources humaines n’a pas constitué de frein majeur à la pérennité du projet. L’absorption de nouveaux membres a augmenté la base de solidarité sans mettre en péril l’accès aux ressources grâce à la constitution de deux pools de main-d’œuvre différents. Les nouveaux entrants partagent la responsabilité illimitée et sécurise le dispositif par leur taille et leur assise financière.

#### 5.2.4. La dépendance aux financements publics

Nos deux cas se distinguent également par leur degré de dépendance aux financements publics. Pendant les trois premières années de son existence, le fonctionnement d’Agrijob a reposé très largement sur les subsides, généreux, octroyés par le ministre régional de l’emploi. Ce support financier a créé une dépendance sur une ressource nécessaire au fonctionnement du réseau, la ressource financière, et contraint les partenaires du groupement d’employeurs à se conformer aux prescrits légal et réglementaire. Elle a également rendu la structure plus fragile aux agressions extérieures et aux pressions exercées par la concurrence (principalement les sociétés de travail intérimaire) pour infléchir l’octroi des aides publiques.

Il faut encore signaler que la poursuite de l’objectif social, notamment en matière de formation et d’accompagnement induisait des coûts que seuls les financements publics pouvaient permettre d’absorber, l’agriculture étant un secteur à très faible marge et fort vulnérable. Comme signalé plus haut, le secteur est en effet frappé par une crise et un phénomène de raréfaction de la main-d’œuvre ouvrière.

A l’inverse, Alinsert qui a débuté son activité de façon très modeste et l’a augmentée selon une stratégie du « petit pas » a été, dès le lancement de son activité, nettement moins dépendant des financements publics. Le groupement a d’ailleurs reçu des subsides moins importants et a su mettre en place un système où les périodes d’inactivités étaient presque réduites à néant. Cela a entraîné une réduction identique des possibilités de formation. En outre, le personnel, dans une situation moins précaire que dans le cas d’Agrijob, a nécessité beaucoup moins d’efforts en matière de réinsertion professionnelle et sociale.

Si les GE ont besoin d’une aide extérieure lors du démarrage, de façon à alléger les coûts fixes (coûts de structure, comptable, coordinateur, administration des contrats, etc.), une fois qu’ils ont atteint une taille suffisante (que certains situent entre 15 et 20 salariés), les revenus de mise à disposition des travailleurs devraient suffire à équilibrer les coûts. C’est du moins l’équilibre auquel Alinsert est parvenu, au contraire d’Agrijob dont les coûts fixes étaient plus importants en raison des efforts consentis en formation et accompagnement des salariés et de la complémentarité partielle des besoins en main-d’œuvre.

#### 5.2.5. Le profil des travailleurs engagés

Légalement, les groupements d’employeurs doivent respecter la restriction en matière de population-cible (chômeurs de longue durée ou assimilés, et personnel peu qualifié). Les deux cas se sont comportés différemment par rapport à cette règle. Du côté d’Agrijob, la tendance générale a consisté à se conformer le plus possible à cette norme et à organiser les activités et le fonctionnement du groupement en conséquence, malgré les coûts et les difficultés induits (formations de socialisation lourdes, nécessité d’accompagnement, absentéisme plus élevé, productivité plus faible, etc.). Ce respect strict de la règle peut s’expliquer par la relation de dépendance entre Agrijob et les subsides, relation imposant au groupement de se plier rigoureusement aux exigences des autorités wallonnes.

Dans le cas d’Alinsert, on a pu observer un contournement progressif de la limite à l’embauche au fur et à mesure que le groupement se déployait et augmentait en taille. La préférence était donnée aux personnes "assimilées", souvent des primo-arrivants ou des chômeurs de très courte durée. A l’inverse d’Agrijob, Alinsert ne se perçoit pas prioritairement comme une structure d’insertion professionnelle mais comme un collectif d’entreprises visant leur rentabilité. Une certaine forme de complaisance des autorités régionales bruxelloises, plus souples sur cet aspect que leurs homologues wallonnes, explique en partie cet écart, de même qu’une moins forte dépendance par rapport aux subsides publics (voir ci-dessous).

## 6. Conditions d’existence, facteurs facilitants et bloquants : synthèse

### 6.1. Quatre facteurs clés

À la lueur des expériences relatées ci-dessus et des témoignages rassemblés pour cette étude, quatre éléments nous semblent jouer un rôle central dans la création et l’évolution plus ou moins favorable d’un groupement d’employeurs :

#### *La complémentarité des besoins dans le temps*

Le principe fondamental du groupement d’employeurs est le partage d’une main-d’œuvre d’appoint entre plusieurs entreprises. Ce partage n’est possible que si les besoins des entreprises concernées sont complémentaires en ce qui concerne leur répartition dans le temps. La complémentarité des besoins peut prendre une forme séquentielle (six mois dans une entreprise, six mois dans une autre) ou une forme continue (mi-temps chez un utilisateur, mi-temps chez un autre). Elle peut s’opérer sur de plus ou moins longues périodes et requiert, pour permettre un meilleur fonctionnement du groupement, une certaine prévisibilité des fluctuations de l’activité.

*La similarité des tâches à réaliser*

Cet élément repose aussi sur la notion fondamentale de partage. Le profil des travailleurs « partagés » doit correspondre aux besoins des entreprises utilisatrices. Comme ces besoins sont liés aux tâches à réaliser, celles-ci doivent présenter une certaine similarité. L’appartenance à un même secteur augmente certainement la probabilité que les besoins seront similaires. En outre, la condition de similarité des tâches est liée au public concerné par le dispositif belge, c’est-à-dire des personnes faiblement qualifiées et en réinsertion professionnelle sur lesquelles on ne peut faire peser de trop grandes exigences en matière de compétences.

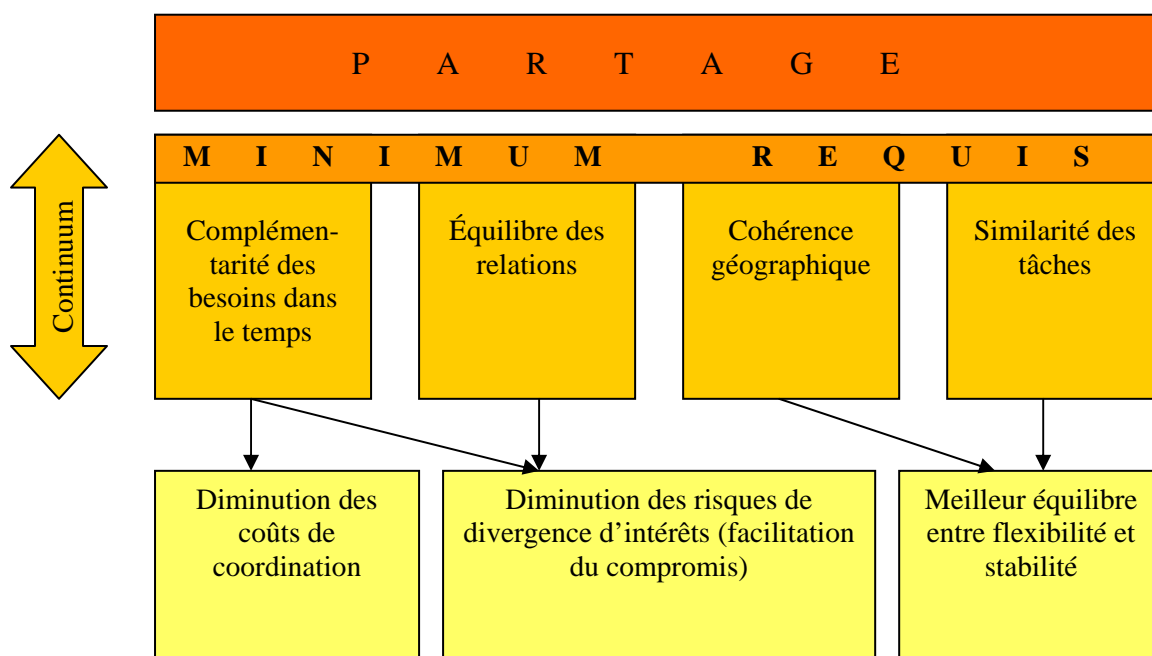
*La cohérence géographique des entreprises membres*

La cohérence géographique ne se limite pas à une question de proximité. Naturellement, la mobilité professionnelle semblera moins pénible aux travailleurs si les distances qui séparent les entreprises utilisatrices sont réduites. Mais au-delà de la proximité géographique, la présence d’un service de transport en commun « intégré » (abonnement unique) et une certaine homogénéité culturelle contribuent également à un meilleur équilibre entre flexibilité et stabilité.

*La symétrie des relations entre les membres*

Un quatrième élément concerne la symétrie des relations entre les entreprises membres. À nouveau, la logique de partage et de compromis sur laquelle repose le groupement requiert un équilibre des rapports de force entre les acteurs. La pression d’une entreprise dominante empêcherait l’instauration d’une relation de confiance.

Ces quatre éléments se situent sur un continuum. Leur présence peut donc être plus ou moins forte. Cependant, l’existence même du groupement d’employeurs requiert que ces éléments soient, pour un minimum, observés. En d’autres termes, le dispositif ne peut exister si les quatre "courseurs" sont au niveau zéro. Par ailleurs, nous faisons l’hypothèse que plus ces curseurs glisseront dans un sens positif, plus le groupement aura de chances de réussite. Il est également important de noter que ces facteurs peuvent évoluer au cours du temps. Il s’agit donc de veiller à ne pas passer en dessous des seuils requis, et si possible, d’améliorer ou de développer les quatre caractéristiques clés.



Illustrons nos propos avec les cas abordés plus haut. La variabilité de l’activité des membres d’Agrijob était relativement imprévisible et pouvait se concentrer sur de très courtes périodes (quelques jours). On ne peut donc pas parler d’une forte complémentarité des besoins. Les travailleurs pouvaient être mobilisés simultanément dans cinq entreprises différentes. Dans ces conditions, il était particulièrement difficile pour le gérant de combiner les différentes demandes. En outre, les périodes d’inactivités étaient nombreuses et consacrées à de la formation. Ceci résulte notamment de la vocation d’insertion socioprofessionnelle du groupement à l’égard d’un public très fragilisé (voir 6.2). Dans ces circonstances, les coûts de gestion de la main-d’œuvre (coordination des formations, accompagnement, GRH, etc.) étaient supérieurs aux revenus générés par le groupement.

Par contre, l’activité des membres d’Alinsert variait à moins court terme et se divisait généralement en deux périodes annuelles, une de basse et une de haute saison. Les demandes étaient non seulement plus prévisibles mais aussi très complémentaires. Cela a permis l’adoption d’un mode de partage des ressources plus simple et moins fluctuant que celui d’Agrijob, et donc une réduction des coûts de coordination. La complémentarité des besoins permet en outre de diminuer le risque de divergence d’intérêt, puisque les demandes ne sont pas exprimées en même temps et donc que la rencontre d’une d’entre elles ne se fait pas au détriment des autres.

Comme expliqué ci-dessus, la cohérence géographique doit permettre un meilleur équilibre entre la flexibilité demandée aux travailleurs du groupement et la stabilité qui leur est en contrepartie accordée. Dans le cas d’Agrijob, les membres étaient situés à des endroits relativement éloignés, la distance entre deux entreprises pouvant atteindre plus de 100 km. Par contre, les partenaires d’Alinsert étaient beaucoup plus proches l’un de l’autre.

La similarité des tâches contribue également à un meilleur compromis entre flexibilité et stabilité. Cependant, cet élément ne peut s’analyser de manière isolée. Il faut tenir compte du profil des travailleurs du groupement. Ainsi, chez Alinsert, une certaine diversification des tâches a été instaurée sans que cela ne pose de problème. Par contre, chez Agrijob, malgré la faible diversité des tâches, les travailleurs demandaient un effort important de formation et d’accompagnement.

Le quatrième facteur, l’équilibre des relations, repose sur une répartition équitable des ressources, des risques et responsabilités. Il permet de diminuer le risque de divergence d’intérêt et conduit au renforcement de la confiance entre les partenaires. La taille des entreprises membres s’avère à cet égard un critère important puisqu’elle détermine en partie l’influence dont elles peuvent faire preuve. Ainsi, les partenaires d’Agrijob étaient dès le

départ assez hétérogènes (deux "grosses" PME et quatre "petites") alors que les premiers membres d'Alinsert étaient tous des petites PME de taille similaire. Par ailleurs, l'équilibre des rapports de force doit être maintenu au cours de l'évolution du groupement, en particulier lors de l'élargissement. Agrijob, où l'équilibre des relations était déjà plus précaire, a choisi de s'élargir en conférant aux nouveaux membres le statut "d'adhérents". Pour rappel, ce statut leur donnait la possibilité de bénéficier de la main-d'œuvre engagée et gérée par le GIE sans pour autant participer aux décisions de gestion de ce dernier et sans partager la pleine responsabilité afférente. Par contre, l'engagement de nouveaux travailleurs plaçait les entreprises fondatrices dans une situation de responsabilité économique plus grande vis-à-vis de travailleurs dont certains ne prestaient jamais en leur sein. C'est une des raisons qui expliquent la dissolution d'Agrijob. En 2004, deux entreprises de grande taille ont intégré Alinsert avec le statut d'associés à part entière. Cet élargissement n'a pas bouleversé l'équilibre existant, ni compromis le mode de partage des ressources. Les deux nouveaux membres connaissant une saisonnalité complémentaire, ils pouvaient fonctionner comme une paire autonome. D'autre part, l'élargissement permettait aux entreprises fondatrices d'assumer un risque moindre tout en ayant accès au nouveau pool de main-d'œuvre.

## 6.2. Autres facteurs

Deux autres facteurs sont susceptibles d'influencer l'issue du groupement d'employeurs:

### *La vocation du groupement*

Quelle est la priorité du groupement? Est-ce l'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité de ses membres ou l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs? Dans ce cas, les besoins à l'égard d'aides financières publiques risquent d'être plus importants (pour assurer les formations et le suivi des travailleurs). Le groupement risque donc de se retrouver dans une position de forte dépendance. En outre, cette relation impose au groupement un respect strict des dispositions réglementaires, en particulier celle relative au public-cible. Le besoin de financement public s'en trouve ainsi renforcé. C'était le cas d'Agrijob, dont les travailleurs présentaient un décalage important avec le monde du travail. Par contre, si la priorité du groupement est d'abord le fonctionnement efficace et rentable des organisations membres, les charges liées à l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs seront moindres, réduisant ainsi le besoin d'aides publiques. C'était le cas d'Alinsert qui a pu se permettre de s'écarter de la règle en engageant des personnes en situation moins précaire. La vocation de départ peut donc favoriser ou non un mode de gestion visant l'atteinte d'un équilibre financier.

### *L'appartenance des entreprises à une même commission paritaire*

Comme signalé plus haut, les conventions collectives de travail applicables dépendent des commissions paritaires dont relèvent les entreprises du groupement. Si elles dépendent toutes de la même commission paritaire, ce sont les conventions collectives conclues au sein de cette commission qui seront d'application. Dans le cas contraire, la situation est plus complexe. Il faut faire une proposition au Ministère du Travail et la décision est prise par arrêté royal. Cependant, les critères de choix de la commission paritaire sont indéterminés. Cela peut poser certaines difficultés dans la négociation avec les syndicats. Cela a été le cas pour deux entreprises qui partagent leur main-d'œuvre au sein d'Alinsert et qui ne font pas partie de la même commission paritaire. Du côté syndical, le souci principal était d'assurer un salaire égal à poste égal, que les travailleurs soient "internes" ou membres du groupement. Par ailleurs,



une différenciation des rémunérations au sein même du groupement aurait risqué de susciter des tensions entre les travailleurs, ceux-ci ne pouvant choisir leur affectation.

## 7. Menaces et opportunités liées au dispositif

Nous pointons ci-dessous les principaux éléments qui semblent menacer le développement du dispositif des groupements d’employeurs en Belgique. Ces éléments peuvent tous être transformés en opportunités si des efforts sont consentis pour faire évoluer la situation actuelle. Nous verrons ensuite une série d’opportunités à saisir.

### 7.1. Menaces

#### 7.1.1. La concurrence avec l’intérim d’insertion

Nous l’avons signalé plus haut, le principe de solidarité financière est une contrainte importante imposée aux membres d’un groupement d’employeurs. Cette contrainte, qui heurte la liberté et l’esprit d’entreprise qui animent les PME nécessite, pour que le groupement fonctionne, une confiance réciproque importante et la création de liens solides. Les témoignages que nous avons récoltés indiquent que cette contrainte est, sous certaines conditions, acceptable. Cependant, alliée à la restriction concernant le public-cible, elle rend le dispositif moins intéressant que d’autres mesures d’insertion impliquant le secteur privé. En effet, la ratification de la convention 181 de l’OIT qui favorise l’ouverture du marché de l’emploi à la libre concurrence a bouleversé l’équilibre existant. Les entreprises de l’Interim ont saisi cette opportunité pour se positionner en partenaires privés incontournables (gestion de l’Interim d’insertion, des titres-services, etc.) et offrir des services concurrents à ceux des groupements d’employeurs, en réponse aux mêmes besoins.

Ainsi, depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2000, elles peuvent engager des travailleurs difficiles à placer avec un contrat à durée indéterminée et à temps plein. Auparavant, le contrat de travail d’un intérimaire ne pouvait couvrir qu’une mission chez un utilisateur. L’intérim est donc utilisé comme un moyen d’intégration des plus faibles sur le marché du travail. Afin d’encourager l’engagement des travailleurs difficiles à placer via ce système, les revenus de remplacement des demandeurs d’emploi de longues durée, le minimum de moyens d’existence et l’aide sociale financière sont activés<sup>9</sup>: "cela signifie que les entreprises intérimaires qui les engagent peuvent déduire du salaire dû l’équivalent du montant activé qui lui continue à être payé par les organismes de paiement ou les C.P.A.S.<sup>10</sup>" (Métaguide, <http://meta.fgov.be/pc/pce/pcei/frcei10.htm>)

Cependant, le système du groupement d’employeurs présente des éléments de sécurisation des travailleurs que l’on ne retrouve pas dans l’intérim d’insertion. Contrairement au système des

---

<sup>9</sup> En ce qui concerne l’allocation de chômage, l’activation s’élève à 545,37 € par mois calendrier. Lorsque le salaire net auquel a droit le travailleur pour le mois concerné est inférieur à ce montant, l’allocation d’insertion est également limitée à ce salaire net. En ce qui concerne le minimum de moyens d’existence et l’aide sociale financière, le montant de l’activation est égal à 495,79 € par mois calendrier (pour une période de mise au travail ininterrompue de 24 mois). Ce montant est également limité en fonction du nombre de jours calendrier du mois pendant lequel le travailleur est lié par un contrat de travail, lorsque le mois concerné n’est pas complet. (ibid.)

<sup>10</sup> C.P.A.S. signifie Centre Public d’Action Sociale.

groupements d'employeurs, le champ des entreprises susceptibles de faire appel aux travailleurs est très large puisqu'il couvre a priori l'ensemble des entreprises clientes de l'agence d'intérim. Dans un groupement d'employeurs, les membres se mettent d'accord pour partager la main-d'œuvre. Leur association s'inscrit dans une logique de compromis, dans une recherche de solutions "win-win". Par contre, la formule de l'intérim d'insertion n'assure pas la coordination entre les entreprises clientes dont les demandes pourraient s'avérer complémentaires. La flexibilité requise de la part des travailleurs risque donc d'atteindre des niveaux très élevés, au détriment de leur stabilité professionnelle. Pour l'entreprise cliente, cela signifie une plus grande difficulté à stabiliser son personnel "d'appoint". En outre, la solidarité financière des partenaires du groupement d'employeurs accorde au travailleur une sécurité d'emploi supérieure à celle qu'il pourrait trouver via le système de l'intérim d'insertion.

On peut aisément comprendre que les sociétés d'intérim considèrent le dispositif des groupements d'employeurs comme un concurrent à leurs services. Elles mènent par conséquent des activités de lobbying politique dont l'objectif est de limiter le plus fortement possible l'influence de ce dispositif sur le marché du travail. Cela expliquerait d'ailleurs en partie le manque de continuité de la part des responsables politiques wallons en ce qui concerne le financement d'Agrijob. Le développement des groupements d'employeurs ne peut selon nous s'envisager que moyennant une diminution des contraintes qui lui sont imposées ou une redéfinition de la mission confiée à l'intérim d'insertion.

#### 7.1.2. Les contraintes en matière de public-cible

La restriction en matière de population-cible (chômeurs de longue durée ou assimilés, et personnel peu qualifié) freine le développement et la croissance des groupements d'employeurs qui n'ont pas la pleine maîtrise des ressources qu'ils engagent. L'élargissement des catégories de personnes ciblées est un des éléments les plus fréquemment cités pour encourager l'utilisation de la formule, éventuellement en maintenant un quota de personnes précarisées. Une autre option serait de concevoir, comme en France, deux types de groupements, un à vocation d'insertion sociale et l'autre sans obligation de public cible et donc sans aide publique.

Il faut également noter que les restrictions actuelles en matière de public-cible permettent difficilement d'envisager la création de groupements d'employeurs autour d'un métier plutôt qu'autour d'un secteur. Il s'agit en effet d'un public très faiblement qualifié. Pourtant, plusieurs de nos interlocuteurs ont imaginé cette possibilité. L'un d'entre eux a utilisé l'expression assez parlante de "pools de main-d'œuvre spécialisée". Cette formule, proche du "skill pooling"<sup>11</sup>, permettrait d'une part d'attirer une plus grande variété de secteurs vers le dispositif du groupement d'employeurs et d'autre part de maintenir plus longtemps les cadres âgés sur le marché du travail.

#### 7.1.3. L'absence de régulation sociale

---

<sup>11</sup> Mise à disposition de compétences. Voir page 23.

Si, chez Alinsert, des mécanismes essentiellement relationnels et sociaux ont permis de réguler les jeux d’acteurs au niveau du partenariat, ils ne répondent cependant pas au besoin de régulation des rapports de travail entre les salariés du groupement, leur employeur de droit, et leurs employeurs de fait. Avec le développement de l’activité, l’ancienneté et l’expérience acquises, ces travailleurs se singularisent et acquièrent de la valeur aux yeux de leurs employeurs. Des besoins de régulation des tensions entre intérêts individuels et intérêts collectifs du dispositif apparaissent qui ne pourront continuer à être satisfaits par les soins du coordinateur, et sa capacité à harmoniser le tout.

Par ailleurs, l’intérêt grandissant pour ce dispositif induit des pressions externes, notamment syndicales, pour préserver le système actuel de régulation des rapports de travail. Ces pressions influencent à la fois la généralisation du dispositif à d’autres entreprises et le développement des initiatives existantes. Les craintes viennent à la fois de la difficulté de représenter adéquatement un personnel éclaté sur plusieurs sites et de la réduction des collectifs que le dispositif induit. En effet, l’intérêt d’un tel dispositif consiste aussi en ce que les travailleurs apparaissent au bilan social du groupement d’employeurs et non des entreprises utilisatrices, ce qui permet à ces dernières de rester en dessous des seuils de représentativité. Certains des acteurs rencontrés sont conscients du problème et prévoient qu’il faudra adapter les mécanismes actuels.

Pour parvenir à une acceptation syndicale, la direction d’une entreprise membre d’Alinsert suggère la création d’une commission paritaire propre aux groupements d’employeurs, ce qui simplifierait la gestion des embauches dans un cadre où coexistent plusieurs commissions paritaires (CP). Comme signalé plus haut, l’appartenance de deux membres à des CP différentes a posé certaines difficultés dans la négociation avec les syndicats lorsque les deux entreprises ont décidé de rejoindre Alinsert et de partager leur main-d’œuvre.

Une autre piste pour assurer et faciliter la régulation sociale serait le développement d’une méthode permettant de tenir compte du nombre de journées prestées par les travailleurs du groupement dans une entreprise pour y déterminer le nombre de représentants syndicaux. Cela permettrait d’éviter que l’employeur utilise le dispositif dans le but de rester en dessous du seuil de représentativité.

## 7.2. Les opportunités

La principale opportunité pour le développement du dispositif des groupements d’employeurs réside dans le besoin grandissant de flexibilité que connaît l’économie. La globalisation des échanges, l’obsolescence de plus en plus rapide des produits et services, la réduction des cycles de production et l’utilisation quasi systématique d’outils de gestion de type "just in time", imposent aux entreprises actuelles une plus grande capacité adaptative face à un environnement de plus en plus volatile. Tout mécanisme de flexibilisation de la main d’œuvre est donc vivement recherché par les entreprises.

Par ailleurs, cette même évolution macro-économique rend de plus en plus rare les relations d’emploi stables, les contrats à durée indéterminée devenant de plus en plus minoritaires. Les travailleurs et leurs représentants cherchent par conséquent des dispositifs permettant de combiner sécurité et flexibilité d’emploi. Une étude récente menée par la société d’interim

Manpower<sup>12</sup> abouti à des conclusions similaires. Selon cette étude, face aux incertitudes de l'avenir, "les travailleurs belges fixent de nouvelles priorités: un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et la recherche de formes de travail plus flexibles" (Communiqué de presse Manpower Work Trends Survey, 14/11/05, p. 1). Cette tendance témoigne d'un changement dans les représentations du travail et constitue également une opportunité pour l'essor des groupements d'employeurs.

Une opportunité supplémentaire réside dans l'évolution des phénomènes de restructuration. Alors que les restructurations d'entreprises étaient auparavant rares, ponctuelles, massives, elles sont désormais fréquentes, continues, massives ou insidieuses, etc. Comme le cadre légal a été élaboré en réponse à la situation initiale, il est devenu plus qu'obsolète. Par conséquent, les partenaires sociaux sont de plus en plus à la recherche de solutions innovantes et sont donc plus « ouverts » à la mise en place de nouveaux dispositifs, tels le groupement d'employeurs.

Enfin, le contexte actuel, caractérisé par une faible croissance économique, un taux de chômage atteignant les 13,5 %<sup>13</sup> et le vieillissement de la population active, pousse les pouvoirs publics à trouver de nouveaux dispositifs d'emploi. Il s'agit d'ailleurs de la priorité affichée du gouvernement actuel.

## 8. Le groupement d'employeurs et les restructurations

La question posée est la suivante: plutôt que de se séparer d'une partie de ses travailleurs, l'entreprise pourrait-elle créer, avec un partenaire, un groupement d'employeurs et organiser en son sein la répartition du coût et du temps de la main-d'œuvre commune?

L'idée semble en tout cas avoir du sens pour les employeurs puisque plusieurs, comme Belgétel, ont envisagé cette piste. Par rapport à un licenciement collectif, la formule du groupement d'employeurs présente plus d'un avantage. Elle est moins chère pour l'entreprise et les pouvoirs publics, plus flexible, représente une solution plus acceptable pour les travailleurs et les partenaires syndicaux, permet d'envisager un développement économique et permet à l'entreprise de bénéficier d'une main-d'œuvre qui connaît l'organisation et son fonctionnement.

Cependant, malgré son attrait, cette formule n'est pas réalisable dans les circonstances actuelles. En effet, les travailleurs déjà en poste ne font pas partie des catégories ciblées et ne pourraient donc pas être engagés par un groupement d'employeurs. En outre, la procédure de mise en place est relativement lourde, en particulier la recherche de partenaires "compatibles". Or, une entreprise en restructuration ne pourrait certainement y concéder que peu de ressources. Par ailleurs, trouver un groupement d'employeurs existant et prêt à "accueillir" un grand nombre de nouvelles recrues semble relativement improbable.

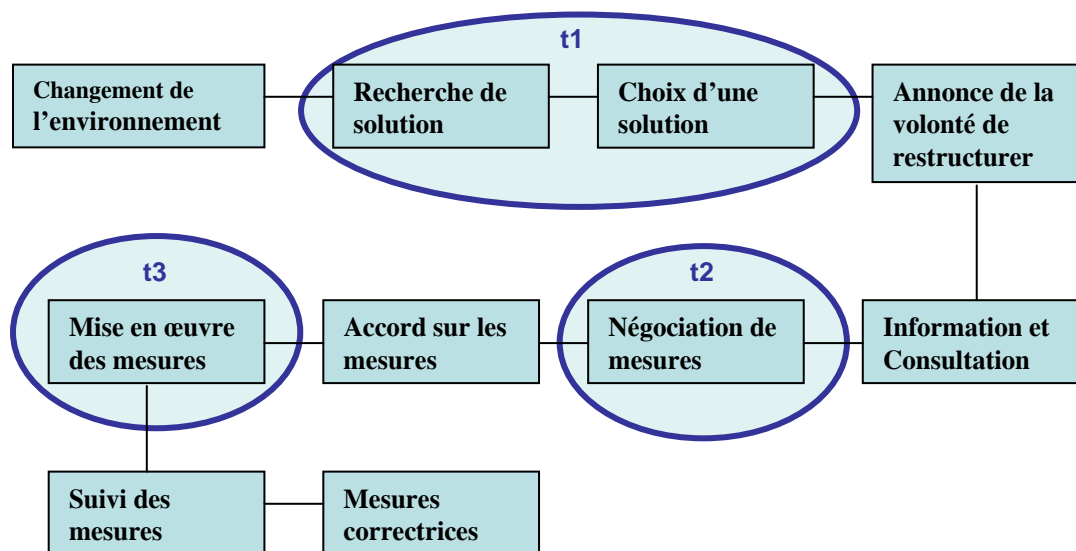
---

<sup>12</sup> L'étude a été menée de juin à août 2005 dans 15 pays de la zone EMEA (Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Allemagne, Grèce, Israël, Italie, Norvège, Afrique du Sud, Espagne, Suède, Suisse, Turquie et Royaume-Uni). Elle a été réalisée par Internet. Au total, 12.229 personnes ont répondu à l'enquête (992 en Belgique). Bien que l'échantillon ne puisse pas être considéré comme représentatif, les tendances observées dans les préoccupations des individus faces à leur avenir professionnel sont intéressantes.

<sup>13</sup> Chiffres fédéraux du chômage d'août 2005, <http://meta.fgov.be/pb/pbb/frbb20.htm>.

Nous pensons toutefois que, si les limites légales venaient à évoluer, les partenaires syndicaux pourraient jouer un rôle actif dans la phase d'investigation et de lancement du dispositif. Rappelons que l'employeur a l'obligation légale d'informer et de consulter les représentants du personnel avant tout licenciement collectif. Il y a donc à ce moment une opportunité à saisir pour associer les syndicats dans la recherche d'alternatives aux licenciements, comme la création d'un groupement d'employeurs. Si, avec les évolutions dont nous avons parlé plus haut, le dispositif parvient, aux yeux des organisations syndicales, à se faire une place parmi les pistes acceptables, voire souhaitables, ces organisations pourraient mobiliser leurs réseaux internes pour la recherche d'entreprises présentant des besoins complémentaires.

Ceci dit, le groupement pourrait être envisagé plus tôt, c'est-à-dire avant l'annonce de la volonté de restructurer. Dans ce cas, la formule ferait partie des possibilités considérées pour faire face à un changement d'environnement. Le GE pourrait également intervenir plus tard dans le processus, en fonction des mesures négociées. Par exemple, lors de la restructuration d'Alcatel Strasbourg, la direction s'était engagée à replacer le personnel avant le licenciement. C'est seulement plus tard qu'il a été décidé de rencontrer cette mesure en créant un groupement d'employeurs.



Naturellement, les conditions d'existence doivent être remplies, peu importe le stade auquel le groupement d'employeurs est envisagé.

## 9. Un autre dispositif de partage de main-d'œuvre: le skill-pooling

Il nous semble intéressant de mentionner l'existence d'une formule assez proche de celle du groupement d'employeurs, le skill-pooling. Cette formule consiste également en un partage de la main-d'œuvre entre plusieurs entreprises, si ce n'est qu'elle vise plus particulièrement les personnes dont la carrière est bien avancée et qui disposent d'une certaine expérience.

En réalité, le concept de « skill-pooling » est né d'une volonté d'éviter à des cadres âgés un retrait précoce du marché du travail. "Il s'agit de situations où les compétences de cadres salariés de grandes entreprises sont « vendues » à des PME ayant des besoins spécifiques et ponctuels en personnel hautement qualifié. Le Skill-Pooling permet au cadre âgé dont la carrière plafonne et dont le coût salarial pour l'entreprise employeuse dépasse parfois la productivité de rester actif sur le marché de l'emploi tout en diminuant le coût qu'il représente." (RORIVE, Brigitte (2003), L'entreprise réseau: unicité de la formule, diversité des situations, XIVe congrès de l'AGRH, Grenoble, 20-22 novembre 2003, <http://www.relier.org>.)

En pratique, une entreprise de Skill-Pooling joue le rôle d'intermédiaire entre une entreprise en sur-capacité (qui emploie un travailleur âgé dont la productivité est inférieure au salaire) et une entreprise en sous-capacité (par exemple une PME incapable financièrement de recruter à temps plein les compétences pointues requises). "Le Skill-Pooler, c'est-à-dire le travailleur, reste salarié de son entreprise d'origine, où il preste encore une partie de son temps. Ses services sont mis à disposition d'une PME pour l'autre partie du temps et facturés par l'employeur à cette entreprise cliente. Un contrat commercial est donc conclu entre l'entreprise employeuse et l'entreprise utilisatrice. Il s'agit d'un contrat de prestation de services qui précise la nature des services, leur prix et leur durée. Le Skill-Pooler, quant à lui, reste dans les liens de son contrat de travail avec l'entreprise employeuse (...)." (Ibid.)

Le Skill-Pooling représente une alternative intéressante aux prépensions et programmes d'outplacement. Il permet notamment aux entreprises de garder en leur sein des compétences dont les ont privées les vagues successives de pension anticipée. En Flandre, le concept a déjà été mis en œuvre puisqu'il existe une entreprise de Skill-Pooling. Cependant, au niveau légal, un vide juridique semble entourer le concept dans la mesure où il n'est pas certain que les dispositions relatives au détachement de personnel d'une entreprise à une autre entreprise s'applique dans ce cas. On pourrait même considérer qu'il y a infraction à la loi de 1989 interdisant la mise à disposition du personnel. Il est toutefois intéressant de souligner la position attentiste des autorités flamandes qui, semble-t-il, préfèrent observer le phénomène afin d'en tirer les enseignements et implications en matière d'emploi. (Etude du cas de la pratique du Skill-Pooling, Lentic, <http://www.relier.org/docs/CasSkillPooling.doc>)