

# LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS EN BELGIQUE

## *ANALYSE CRITIQUE*

Frédéric Naedenoen

Centre de ressources pour les groupements  
d'employeurs en Wallonie  
CRGEW

François Pichault

LENTIC – HEC Liège  
Université de Liège

Octobre 2017

## 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 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 et de distribuer sa charge de travail entre ses membres utilisateurs. La spécificité du GE est que la loi l'autorise (tout comme l'Intérim<sup>1</sup>) 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.

---

<sup>1</sup> 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

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.

### 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 part 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 recourt 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 desiderata 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 même leurs visites sur le terrain, télé-travaillent au besoin et dressent eux-mêmes leur 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 couteuse 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 représentants de ces structures utilisatrices apprennent à se connaître et envisagent naturellement le développement de leur 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 entrepreneurial. Des tensions peuvent ainsi apparaître entre des intérêts opposés, tel 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 prémices 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 besoins 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'adopter 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 existant 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 afin de leur permettre d'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 dévoyé 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. A 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 bonis annuels réalisés sur base d'une estimation prudente des couts 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 groupements 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, en 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 ?

A 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 mono-sectoriel 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](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.
- 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.