

## **Le groupement d'employeurs : Une réponse originale au travail précaire.**

Stéphane Balthazar, Economiste (FAR) et Maude Salvador, stagiaire

**En autorisant par la Loi-programme du 12 août 2000 les groupements d'employeurs (GE), le gouvernement fédéral a introduit dans la législation un dispositif original encore relativement méconnu en Belgique (tant des professionnels que du grand public), qui favorise la création d'emplois pérennes et stables.**

**Né au début des années 1990 dans le secteur agricole en France, où il permet aujourd'hui à un peu plus de 30.000 salariés d'éviter les pièges de l'intérim et la précarité qu'offrent les emplois saisonniers, ce système a pour objectif d'augmenter la mobilité des travailleurs, tout en leur garantissant la stabilité de leur emploi ; une des principales caractéristiques du GE étant effectivement d'engager le travailleur automatiquement sous contrat à durée indéterminée à temps plein.**



Un groupement d'employeurs est une société dont l'objectif est de mutualiser de la main-d'œuvre.

La présente note n'a pas pour ambition d'analyser le dispositif du GE « sous toutes ses coutures », mais plutôt d'en présenter les principales caractéristiques<sup>1</sup>, singulièrement parce qu'il permet d'éviter à certaines catégories de travailleurs d'être systématiquement mises (ou remises) au travail par les seuls circuits du travail intérimaire. Le concept de groupement d'employeurs a pourtant bien du mal à décoller en Belgique.

### **Qu'est ce qu'un groupement d'employeurs ?**

Un groupement d'employeurs est une société, fondée par au moins deux autres entreprises - via un contrat constitutif<sup>2</sup> -, dont l'objectif est de mutualiser de la main-d'œuvre, donc de se partager un ou plusieurs salariés dont elles n'ont pas besoin à temps plein (chacune, au regard de leurs besoins internes respectifs), et d'en répartir les coûts de la mise au travail entre les entreprises en question (membres du GE), selon le temps de travail consacré par le(s) travailleur(s) en leur sein.

En Belgique, un groupement d'employeurs doit impérativement être constitué sous la forme d'un groupement d'intérêt économique (GIE)<sup>3</sup>, qui ne peut avoir de but lucratif, mais doit exercer une activité économique, et viser l'amélioration du fonctionnement interne de ses entreprises membres. Son objet porte dès lors exclusivement sur la mutualisation d'un ou plusieurs travailleurs, mis à la disposition des seules entreprises utilisatrices qui en sont membres.

Notons qu'il peut arriver qu'un groupement d'intérêt économique réalise des bénéfices, mais tel ne peut pas être son objectif. Son but est d'aider avant toute chose ses entreprises membres à améliorer leurs performances (via surtout une gestion plus efficiente de leur effectif de personnel), et donc leur permettre de réaliser des profits.

**En Belgique, un groupement d'employeurs doit impérativement être constitué sous la forme d'un groupement d'intérêt économique (GIE).**

Aussi, quand un GIE dégage des marges bénéficiaires, elles sont redistribuées aux membres selon la clef de répartition prévue dans le contrat constitutif du groupement (ou, à défaut, par parts égales). Il en va de même pour les pertes éventuelles<sup>4</sup>. Les membres d'un groupement d'employeurs sont dès lors solidairement responsables de tous les éléments ou engagements financiers relatifs au fonctionnement du GE : on parle alors de responsabilité financière solidaire des membres. Car qui dit mutualisation, dit solidarité ; ce qui signifie que la totalité de la dette (éventuelle) d'un groupement d'employeurs<sup>5</sup> peut être réclamée à chacune de ses entreprises membres.

L'activité d'un GE doit ainsi inévitablement avoir un lien avec les activités principales de ses membres, et ne peut en aucun cas concurrencer celles-ci.

...

L'adhésion à un tel groupement suppose une volonté commune, et partagée, de travailler ensemble dans un but commun ; toute nouvelle entreprise adhérente doit donc être admise, en quelque sorte cooptée, par les autres (au moins par un vote, à l'assemblée générale, à la majorité de ses membres).

Les organes de gestion d'un groupement d'employeurs sont ceux de toute autre société, commerciale ou non, à savoir : l'assemblée générale des associés - représentative des membres du groupement -, qui élit un conseil d'administration, dont le rôle sera de choisir notamment une ou plusieurs personnes physiques afin d'administrer la gérance du GE. Lorsqu'elles sont plusieurs, on parle de collège de gérance.

**Les avantages du groupement d'employeurs sont nombreux, pour l'entreprise comme pour le travailleur.**

## Pourquoi créer un groupement d'employeurs ?

Malgré la flexibilité très élevée que leur offre le travail intérimaire, certaines entreprises - ou filières - peinent parfois à trouver la main-d'œuvre dont elles ont besoin. Cela, pour des raisons parfois très différentes :

- Elles doivent faire face (répondre) à des pics d'activités, suite à des commandes exceptionnelles, imprévisibles et passagères ;
- Elles sont caractérisées par des saisonnalités très prononcées qui, souvent, ne justifient pas l'engagement de travailleurs à temps plein, et sous contrat à durée indéterminée (exemples : les fabricants de pralines, dont l'activité est intense surtout entre les mois de décembre et avril ; les activités de récolte de fruits, qui sont au point-mort tout au long de l'hiver ;... ; etc.) ;

- Parce qu'il s'agit de petites entreprises (TPE ou PME<sup>6</sup>), ces entreprises ne disposent pas de moyens financiers suffisants pour engager un salarié supplémentaire à temps plein (sous contrat à durée indéterminée, un CDI), surtout s'il s'agit d'un profil de compétences très particulier qui ne relève pas directement du « métier de base » de l'entreprise (exemples : un conseiller en prévention des accidents et bien-être au travail ; un infographiste ; un responsable Qualité ; etc.).

On pourrait également imaginer le souci (ou souhait) de plusieurs entreprises de poursuivre un objectif d'insertion socioprofessionnelle de quelques travailleurs fragilisés (entre autres sur le marché du travail), qui sont issus du bassin d'emploi où elles sont nées, et d'où elles opèrent. Cela, sans qu'il s'agisse pour autant de sociétés agréées dans le cadre de l'économie sociale d'insertion.

Pour remédier à de tels soucis de recrutement des travailleurs dont elles ont besoin, plusieurs entreprises ont dès lors la possibilité de se regrouper, par exemple, au sein d'un groupement d'employeurs.

Mais ce mode d'association particulier qu'est le GE suppose, comme toute entreprise, l'accomplissement rigoureux d'un certain nombre de formalités : mettre en place, puis assurer le bon fonctionnement des organes de gestion du groupement (assemblée générale, conseil d'administration, conseil de gérance), mais également des organes de représentation des travailleurs, comme les conseil d'entreprise et comité de prévention et de protection au travail (si les seuils de constitution de tels organes sont atteints) ; se voir attribuer un numéro de T.V.A. ; se faire enregistrer auprès de la Banque Carrefour des Entreprises, mais seulement si l'objet du GIE est commercial ; ouvrir un compte bancaire spécifique au groupement d'employeurs, distinct de ceux de ses entreprises membres ; s'affilier (éventuellement) auprès d'un secrétariat social ;

demander l'autorisation au ministre de l'Emploi de mettre un ou plusieurs travailleur(s) à la disposition d'entreprises utilisatrices dans le cadre d'un groupement d'employeurs<sup>7</sup> ; demander un numéro d'affiliation à l'O.N.S.S. ; contracter les assurances adéquates (accidents du travail, etc.) ; rédiger les règlements de travail et d'ordre intérieur<sup>8</sup> du groupement, après quoi seulement les premiers contrats de travail {gérant(s), coordinateur du groupement, travailleur(s) mutualisé(s)} pourront être établis ;... ; etc.

Néanmoins, malgré ces prescrits administratifs indispensables - qui paraissent de prime abord contraignants -, les avantages du groupement d'employeurs sont nombreux, pour l'entreprise comme pour le travailleur.

## Avantages pour le travailleur d'un GE

Parce qu'un groupement d'employeurs est tenu de proposer des CDI temps plein à tout travailleur qui y est engagé - et mutualisé par au moins deux entreprises membres -, en principe, ce dernier devrait voir sa qualité de vie améliorée. Surtout, parce qu'il bénéficiera d'un emploi plus stable. En effet, il s'évitera de la sorte la précarité socioprofessionnelle engendrée par les contrats à durée déterminée (CDD) et de travail intérimaire à répétition.

**Un groupement d'employeurs est tenu de proposer un CDI temps plein à tout travailleur qui y est engagé.**

En outre, chaque travailleur employé au sein d'un GE preste auprès d'au moins deux entreprises membres, ce qui tend - d'une certaine façon - à diversifier son contenu de travail, et contribuer à développer tant ses compétences que ses capacités d'adaptation à des environnements socioprofessionnels différents.

...

Notons que dans tout groupement d'employeurs, les horaires de mise à disposition d'un ou de plusieurs travailleurs, entre les quelques entreprises utilisatrices, sont déterminés et négociés préalablement à toute entrée en fonction du (des) travailleur(s) mutualisé(s).

Tantôt la mutualisation de travailleurs s'y opère sur une base saisonnière<sup>9</sup> (comme c'est le cas notamment au sein du groupement d'employeurs *Jobiris*, créé à Bruxelles en 2001), tantôt elle implique des prestations - par un même travailleur - auprès d'un minimum de deux sociétés membres au cours d'une même semaine<sup>10</sup> (ou d'un mois, voire un trimestre, tout au plus), tel qu'opéré au sein du groupement d'employeurs *JobArdent*, au sein duquel quelques PME liégeoises se partagent actuellement 2 infographistes.

Hormis les travailleurs assurant l'encadrement et la gestion du groupement, en principe, les travailleurs mutualisés au sein d'un GE doivent répondre à certaines caractéristiques, et faire partie dès lors du « groupe cible » imposé par la loi, c'est-à-dire être : demandeur d'emploi inoccupé de longue durée ; demandeur d'emploi bénéficiaire de l'intégration sociale (autrefois appelés bénéficiaires du minimum de moyens d'existence) ; ou demandeur d'emploi bénéficiaire de l'aide sociale financière<sup>11</sup>.

Il est fondamental de préciser que le groupement est l'unique employeur du travailleur, juridiquement parlant ; ses entreprises membres n'étant que des utilisatrices, des employeurs de fait. Elles leur fournissent du travail et leurs donnent les instructions nécessaires pour l'accomplissement des seules tâches qu'ils effectuent en leur sein (cela, au regard du planning d'utilisation de la main-d'œuvre qui est négocié au préalable, entre les différentes entreprises membres du groupement, et les travailleurs ou leurs représentants) : l'utilisateur est donc tenu d'appliquer la réglementation en matière de bien-être au travail, mais également

la législation du travail (durée du travail, repos du dimanche et jours fériés, travail de nuit, etc.), dès lors que les travailleurs du GE prestent à son service.

***Le groupement est l'unique employeur du travailleur, ses entreprises membres n'étant que des utilisatrices, des employeurs de fait.***

Outre le rôle spécifique d'intermédiation indispensable que se doit de jouer le coordinateur engagé par un groupement d'employeurs, qui fait office d'interface entre le GE (et ses différents organes), les entreprises membres et les travailleurs du groupement - ou leurs représentants -, pour prévenir ou régler les différends qui peuvent survenir entre eux, ou simplement, assurer l'accompagnement social individuel des travailleurs mutualisés, il incombe naturellement à ce dernier de garantir la mise en place et le bon fonctionnement d'un comité pour la prévention et la protection au travail, voire d'un conseil d'entreprise, si les seuils relatifs à l'effectif de personnel y sont atteints (soit respectivement 50 et 100 travailleurs occupés en moyenne).

Et quid des conventions collectives de travail (CCT) applicables ?

La question de la détermination de la convention collective se pose uniquement quand les entreprises formant le groupement relèvent de commissions paritaires (CP) différentes. Si plusieurs des entreprises membres du GE ne relèvent pas de la même commission paritaire, c'est le ministre de l'Emploi qui sera appelé à trancher, et préciser quelles sont les CCT qui doivent s'appliquer. A ce titre, le syndicat FGTB rappelle régulièrement le fait qu'il ne s'est jamais opposé au dispositif particulier qu'est le groupement d'employeurs - auquel il reconnaît de nombreux aspects positifs, pour toutes les parties, en comparaison des solutions apportées par l'intérim ou la précarité au travail

constatée dans le cadre de nombreuses missions en sous-traitance -, mais pour autant que ce soit la CP la plus favorable au travailleur qui puisse s'appliquer. Par contre, si toutes les entreprises utilisatrices appartiennent à la même commission paritaire, ce sont les conventions collectives conclues au sein de la commission en question qui sont d'application.

En tant qu'employeur, le groupement est donc chargé d'organiser les éléments suivants : mettre le travailleur à disposition de ses entreprises membres ; assumer, dès lors, la gestion administrative complète des documents sociaux - et honorer toutes les obligations à l'égard du fisc et de l'O.N.S.S. - ; payer la rémunération tant du coordinateur du GE, que celles des travailleurs qui y sont mutualisés ;... ; voire, faire en sorte que le travailleur mutualisé puisse disposer rapidement d'une formation qualifiante, lorsque le travail manque en son sein. Ce qui devrait profiter également aux entreprises membres, car celles-ci pourront disposer à l'avenir d'une main-d'œuvre plus qualifiée encore.

***Le dispositif permet aux entreprises de disposer d'une main-d'œuvre flexible, mais stable.***

### **Avantages pour l'entreprise membre (utilisatrice)**

Le dispositif du groupement d'employeurs permet aux entreprises qui le créent, ou qui y adhèrent ultérieurement, de disposer d'une main-d'œuvre flexible, mais stable (car le travailleur engagé par un GE dispose systématiquement d'un CDI à temps plein) ; cela, à un coût qui s'avère souvent inférieur à l'intérim<sup>12</sup>. Aussi, elles ne paient que le travail accompli, ne faisant appel aux travailleurs « qu'en cas de besoin » (moyennant, bien entendu, une planification et une concertation préalables avec le (les) travailleur(s) à mutualiser).

...

De plus, contrairement à l'intérim, au sein d'un tel groupement (qui est relativement aisé à constituer, administrativement et juridiquement parlant), toute entreprise membre est assurée que le travailleur prendra directement « ses marques » en son sein, et redeviendra immédiatement opérationnel à son retour, après une période de prestations effectuées au service d'une autre entreprise du GE. Tandis que ses membres parviennent à fidéliser bien plus rapidement les travailleurs qui y sont employés, par rapport à des travailleurs qui leurs sont proposés (pour des missions plus ou moins brèves) par des agences de travail intérimaire.

***Il est regrettable que le dispositif soit limité à un public-cible relativement restreint, et ne concerne presque exclusivement que des travailleurs peu qualifiés.***

Mais c'est sans compter aussi sur le fait qu'une entreprise qui est membre d'un groupement d'employeurs n'en utilise les travailleurs qu'en fonction de ses besoins, et ne doit accomplir, pour ce faire, que très peu de formalités administratives (qui reviennent essentiellement au groupement même)<sup>13</sup>. Tout au plus, l'entreprise utilisatrice doit se coordonner de temps à autres avec les autres membres - afin notamment de planifier les périodes d'utilisation des travailleurs -, et gérer (donc payer) les factures qui lui sont envoyées par le groupement, en fonction de l'utilisation qui est faite du ou des travailleurs mutualisés.

Enfin, il convient de noter également que l'appartenance à un groupement d'employeurs permet à ses membres d'apprendre à mieux se connaître, et de s'insérer dans un réseau d'entreprises qui peut s'avérer intéressant pour le développement

d'autres formes de synergies à l'avenir (par exemple : actions communes de recrutement de profils spécialisés, qui seraient impayables sinon ; positionnement groupé dans le cadre d'appels d'offre de marchés publics ; participation conjointe à des salons et foires de promotion sectorielle ; etc.). De ce fait, elles peuvent retirer profit des nombreux effets induits par les réunions et autres concertations avec d'autres entrepreneurs qui permettent ainsi le partage d'expériences.

### **Le groupement d'employeurs : un dispositif dont on n'a pas fini d'entendre parler ?**

En ces temps de crise, parce que le marché du travail en Belgique doit essuyer de nombreuses pertes d'emplois, en raison de restructurations et de fermetures d'entreprises sans cesse plus nombreuses, sous certaines conditions (avancées ci-avant), la formule du groupement d'employeurs peut s'avérer être un excellent moyen d'y maintenir le niveau d'emplois, voire de l'élever : il permet aux entreprises d'améliorer leur fonctionnement, par le recours à la mutualisation d'une main-d'œuvre de qualité et relativement flexible, qui plus est à un coût raisonnable (par rapport aux tarifs pratiqués par les agences de travail intérimaire), cela, tout en garantissant aux travailleurs partagés une stabilité d'emploi effective, ainsi qu'une opportunité réelle d'améliorer leurs compétences et savoir-faire.

Néanmoins, on est en droit de regretter le fait que le dispositif est limité à un public-cible relativement restreint, et ne concerne presque exclusivement que des travailleurs peu qualifiés, souvent déjà « pris en charge » par la logique sous-jacente aux secteurs de l'insertion et de l'économie sociale. Ce qui tend à limiter le champ d'action du système

du groupement d'employeurs, qui devrait pouvoir être un moyen de remettre également à l'emploi des travailleurs qualifiés « mis sur la touche » que nombre de petites et moyennes entreprises n'ont bien souvent pas les moyens de conserver ou simplement d'engager, à elles seules, à durée indéterminée à temps plein.

A ce jour, on ne compte certes qu'une poignée de groupements d'employeurs en Belgique. Toutefois, en Wallonie comme à Bruxelles, où le taux de chômage est plus élevé qu'ailleurs (en Belgique), la volonté collective existe de développer le dispositif. Y compris dans les rangs syndicaux, qui ne fustigent pas la flexibilité qui le caractérise... mais pour autant, bien entendu, qu'elle soit négociée avec le travailleur et ses représentants, et pas imposée. Et que l'ensemble des décisions inhérentes à la mise au travail dans le groupement soient prises en conformité avec les conventions collectives de travail qui s'y appliquent.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations concernant les groupements d'employeurs, il peut être utile de consulter les sites web suivants : <http://www.emploi.belgique.be> et <http://www.cрге.be> (le site du Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs qui, grâce au soutien des ministres régionaux de l'Economie et de l'Emploi de Wallonie et de la Région de Bruxelles-Capitale, se tient gratuitement à la disposition des entreprises pour l'élaboration, la création et le lancement des GE).

<sup>2</sup> Comme pour la plupart des sociétés commerciales, la phase de constitution d'un groupement d'employeurs exige de lui attribuer une dénomination et un siège social propres, et d'en rédiger des statuts qui devront être déposés au Greffe du Tribunal de commerce (de l'arrondissement où est établi le siège du GE), puis publiés aux annexes du Moniteur belge. Tout comme la liste exhaustive des personnes (morales et physiques) qui siègeront dans les différents organes du groupement.

<sup>3</sup> Un GIE est une société constituée par contrat, pour une durée déterminée ou indéterminée, entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales (le plus souvent des sociétés commerciales), dont le but exclusif est de développer l'activité économique de ses membres et d'améliorer les résultats de cette activité à laquelle celle du groupement d'intérêt économique doit se rattacher, et par rapport à laquelle elle doit avoir un caractère auxiliaire. Cette forme de société s'adapte dès lors particulièrement bien au dispositif atypique qu'est le groupement d'employeurs. (Cfr. <http://www.just.fgov.be>)

<sup>4</sup> Le groupement d'intérêt économique a pour caractéristique de rendre l'ensemble de ses membres solidairement responsables, y compris financièrement. Parce que le groupement dispose d'une personnalité juridique clairement distincte de ses membres, il est contraint d'honorer toutes les obligations fiscales auxquelles est tenue toute société qui engage des travailleurs salariés dans le cadre d'une activité commerciale, obligations parmi lesquelles : déclaration et versement tant du précompte professionnel que des cotisations de sécurité sociale sur les rémunérations du personnel engagé au sein du GE, qui est son seul employeur légal ; déclaration en matière de T.V.A., bien entendu, seulement si le groupement d'employeurs mène une ou plusieurs activités commerciales qui suppose(nt) d'être assujetti au régime T.V.A. ; etc. Le GE n'est toutefois pas assujetti aux impôts sur les revenus : seules ses sociétés membres le sont à titre individuel, sur les bénéfices qu'elles réalisent.

<sup>5</sup> Par exemple, des arriérés de salaires à l'égard d'un ou plusieurs travailleurs du groupement, ou encore, une dette à l'égard de l'O.N.S.S. (en raison de charges sociales impayées pendant plusieurs mois).

<sup>6</sup> TPE (soit les très petites entreprises, de moins de 5 travailleurs) et PME (donc les petites et moyennes entreprises).

<sup>7</sup> Cette demande spécifique doit impérativement comporter un descriptif du projet de groupement (et de ses entreprises membres), des secteurs dans lequel il est présumé intervenir, et des prévisions quant à son développement à moyen terme.

<sup>8</sup> Singulièrement dans le cadre d'un GE, le règlement d'ordre intérieur (ROI) revêt une importance capitale. Car plus un groupement d'employeurs s'étend de nouveaux membres, plus l'organisation interne à celui-ci s'avérera complexe, en particulier sur le terrain de la gestion des horaires des travailleurs mutualisés (qui prestent dans plusieurs entreprises), et donc quant à l'établissement des factures (à transmettre aux entreprises, selon l'utilisation qui est faite du ou des travailleurs au sein du groupement). Le ROI va poser ainsi les différentes règles d'organisation interne du GE : responsabilité des fondateurs et de tous nouveaux membres adhérents ; procédure d'adhésion d'un nouveau membre ; ... ; mode de recrutement des travailleurs qui seront mutualisés par les entreprises utilisatrices (et donc mode de répartition des travailleurs chez celles-ci) ; ou encore, les missions des gérant(s) et autre(s) coordinateur(s).

<sup>9</sup> Auquel cas, le cycle d'utilisation de travailleurs (par une même entreprise membre) est relativement long, et correspond à une saison complète de travail salarié. Par exemple, il peut s'agir de travailleurs mutualisés au sein d'un groupement constitué d'entreprises du secteur agro-alimentaire, où ils sont amenés à prester une demi année à temps plein (en hiver) dans une entreprise de fabrication de pralines - dont l'activité est particulièrement florissante dès l'approche des fêtes de fin d'année, et cela, jusqu'à Pâques -, ensuite, l'autre semestre, au sein d'une société active dans la préparation de produits à base de viandes pour barbecue (des produits qui sont surtout consommés au printemps et en été, lorsque le climat est plus doux).

<sup>10</sup> Ce peut être le cas, par exemple, d'un chauffeur-livreur engagé au sein d'un groupement d'employeurs constitué par des sociétés actives dans les secteurs biomédical et pharmaceutique, et qui presterait son CDI temps plein de la manière suivante, sur base d'un horaire hebdomadaire convenu au préalable (par contrat) par trois de ses entreprises membres, établies dans un même arrondissement : le lundi, au service d'un laboratoire d'analyses médicales ; les mardi et mercredi, il effectuerait son travail auprès d'une entreprise de fabrication de petit matériel de soins (ex : pansements, bandages, sparadraps, etc.) ; enfin, les jeudi et vendredi, il travaillerait pour une troisième entreprise spécialisée dans l'emballage de produits pharmaceutiques.

<sup>11</sup> En vertu de la loi du 12 août 2000, portant des dispositions sociales, budgétaires et diverses (Moniteur belge, 31 août 2000).

Il est bon de préciser que, selon les cas, lorsqu'un groupement d'employeurs remet au travail un ou plusieurs travailleurs du groupe-cible, il bénéficie d'une prime (ou bonus) d'activation de quelques centaines d'euros par mois que l'employeur (donc le groupement) déduit du salaire qu'il paie au travailleur engagé. Les travailleurs mutualisés au sein du GE ouvrent également le droit à la réduction ou à la dispense (partielle) des cotisations sociales, variables selon le type de travailleur.

<sup>12</sup> Ce moindre coût par rapport aux missions intérimaires s'explique essentiellement par le fait que, contrairement aux agences de placement temporaire (qui sont des opérateurs commerciaux, à but de lucre), un GE ne cherche pas à réaliser des profits...étant donné qu'il agit par et pour ses membres ; le groupement d'employeurs n'a donc aucun intérêt à majorer - au-delà de ses coûts de fonctionnement réels - le montant des factures qu'il adresse à ses entreprises utilisatrices membres, pour les services qu'il leur rend.

<sup>13</sup> <http://www.cрге.be>