

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

« Les groupements d'employeurs en Wallonie : considérations des employés partagés sur leur bien-être au travail »

Mémoire présenté par :
Flore ANSSEAU

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique **2020-2021**

Promoteur :
Valérie Denis

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

« Les groupements d'employeurs en Wallonie : considérations des employés partagés sur leur bien-être au travail »

Mémoire présenté par :
Flore ANSSEAU

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique **2020-2021**

Promoteur :
Valérie Denis

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Tout d'abord, je tiens à remercier Madame Valérie Denis, ma promotrice de mémoire qui a accepté de relever le défi à mes côtés : la remise de mon mémoire en janvier. Elle m'a guidée tout au long de l'élaboration de celui-ci. Ses conseils m'ont été fort précieux et je lui en suis très reconnaissante. Madame Denis, merci beaucoup pour votre écoute et votre professionnalisme.

J'adresse mes vifs remerciements à Monsieur Pierre Neuray et à Madame Laura Van Cromphout, pour leur disponibilité, leurs conseils précieux et leur écoute attentive lors de mes interrogations.

Je souhaite présenter mes remerciements les plus sincères à Monsieur Claude Larsimont pour le temps qu'il m'a accordé et pour le partage de son savoir.

Aussi, je remercie ma famille pour leur soutien, leurs messages encourageants. Merci à mon Parrain et à ma Tante qui ne manquent jamais de me soutenir dans les défis que j'entreprends.

Ensuite, je remercie chaleureusement mes parents pour leur aide et leur soutien plus qu'indispensables durant cette période ! Sur un chemin parfois semé d'embûches, ils n'ont jamais manqué de me soutenir; pour cela, je leur suis très reconnaissante.

Je remercie ma sœur Camille et mon frère Adrien, pour leurs conseils d'anciens étudiants fraîchement diplômés, pour leur tendresse et leur affection qui m'ont permis de ne jamais baisser les bras !

Enfin, je remercie mes grands-parents qui m'ont toujours soutenue depuis mon plus jeune âge dans ma scolarité. Leur sourire, leur tendresse et leur affection m'ont donné de la force pour mener à bien ce projet de rédaction.

TABLE DES MATIERES

1	Introduction	1
	PARTIE 1 : PARTIE THEORIQUE.....	4
2	Les groupements d'employeurs	4
2.1	Définition.....	4
2.2	Historique	5
2.3	Acteurs d'un groupement d'employeurs	6
2.4	Relations entre les acteurs	7
2.5	Objectifs des groupements d'employeurs	7
2.6	Avantages des groupements d'employeurs	7
2.6.1	Cas concret de la flexicurité au Danemark	8
2.7	Inconvénients des groupements d'employeurs.....	9
2.8	Distinction des contrats intérimaires avec la mise à disposition	10
2.9	Différents types d'employés partagés	12
2.9.1	Employé contraint	12
2.9.2	Employé incertain.....	12
2.9.3	Employé conquis	12
2.9.4	Employé sublimé	12
2.10	Domaines dans lesquels on les retrouve	13
2.11	Âge	13
3	Les groupements d'employeurs dans le monde	15
3.1	En Europe	15
3.1.1	Perspectives	15
3.1.2	Données chiffrées	16
3.1.3	Différences entre la France et la Belgique.....	18
3.1.3.1	La puissance du secteur agricole.....	18
3.1.3.2	La procédure.....	19
3.1.3.3	La mentalité.....	20
4	La législation belge	21
4.1	Évolutions de la législation Belge	21
4.2	Interdiction par la loi du « prêt du personnel » en Belgique	23
4.3	Procédure d'adhésion	23
4.4	Contenu du contrat de travail	24

4.4.1	Départs - Licenciements	24
4.4.2	Congés maladies et congés payés.....	25
4.4.3	Accident du travail	25
4.4.4	Fautes graves	25
4.4.5	Grèves.....	25
5	L'avenir des groupements d'employeurs	26
6	Le bien-être au travail	27
6.1	Historique du bien-être au travail	27
6.1.1	Première notion du bien-être	27
6.1.2	Apparition du bien-être au travail grâce à l'évolution de l'organisation du travail.....	27
6.1.2.1	La productivité.....	28
6.1.2.2	Les conditions de travail.....	29
6.1.2.3	La motivation.....	29
6.1.2.4	Le bien-être au travail	29
6.1.3	Apparition de la notion du bien-être au travail en Belgique.....	30
6.2	Définition de la notion de bien-être au travail.....	31
6.3	Différents modèles du bien-être au travail	31
6.3.1	Modèle de Robert (2007).....	32
6.3.2	Modèle de Dagenais-Desmarais (2010)	34
6.4	Bien-être au travail en Belgique	37
6.5	Législation du bien-être au travail	37
6.6	Risques psychosociaux, qualité de vie au travail et bien-être au travail	39
6.6.1	Distinction entre la notion de risques psychosociaux et de bien-être au travail.....	39
6.6.2	Distinction entre la notion de qualité de vie au travail et bien-être au travail	40
6.7	Niveau de bien-être au travail en Belgique	40
6.8	Bien-être au travail : effet de mode ou réelle préoccupation ?	41
6.9	Mesures du bien-être au travail	43
6.9.1	Taux d'absentéisme	43
6.9.2	Indice de Bien-être au Travail (IBET).....	44
6.9.3	Baromètre du bien-être au travail	45
6.9.4	The Happiness Indicator.....	46
PARTIE 2 : PARTIE PRATIQUE.....	47	
7	Les étapes de l'analyse.....	47
7.1	Établissement du périmètre	47

7.2	Prise de contacts	48
7.2.1	Présentation des groupements d'employeurs	49
7.2.1.1	Basic +	49
7.2.1.2	SM Emploi.....	49
7.2.1.3	Novaterre	50
7.2.1.4	JobArdent	50
7.3	Enquêtes	50
7.4	Analyse des résultats	51
7.5	Référencements	51
7.5.1	Présentation de l'échantillon	52
7.5.1.1	La répartition par groupement - Genre – Âge - Diplôme	52
7.5.1.2	Les domaines d'activités.....	54
7.5.1.3	Les contrats de travail	54
7.5.1.4	La répartition du partage.....	56
7.5.2	Découverte des groupements d'employeurs par les employés partagés.....	57
7.5.2.1	Les expériences antérieures.....	57
7.5.2.2	Les raisons	57
7.5.2.3	La découverte de la notion de groupement d'employeurs.....	58
7.5.3	Analyse du niveau de bien-être au travail par les travailleurs partagés.....	60
7.5.3.1	La notion de bien-être au travail selon eux.....	60
7.5.4	Aspects positifs de l'organisation des groupements d'employeurs.....	61
7.5.4.1	L'autonomie au travail et la confiance	61
7.5.4.2	La flexibilité.....	62
7.5.4.3	La sécurité du travail	63
7.5.4.4	La polyvalence et le changement	64
7.5.4.5	La reconnaissance au travail.....	64
7.5.4.6	Le niveau salarial et les avantages extra-légaux	65
7.5.5	Points d'amélioration pour les groupements d'employeurs	66
7.5.5.1	Le salaire.....	66
7.5.5.2	L'intégration	67
7.5.5.3	Les relations de travail.....	68
7.5.5.3.1	Entre le personnel des établissements/entreprises et l'employé partagé	68
7.5.5.3.2	Entre les employés partagés	69
7.5.5.4	La connaissance « intrinsèque » des groupements d'employeurs	69
7.5.5.5	La communication	70

7.5.5.5.1	Entre l'employé et les entreprises utilisatrices	70
7.5.5.5.2	Entre l'employé et le groupement d'employeurs	71
7.5.5.6	Les perspectives d'évolution de carrière.....	72
PARTIE 3 : RECOMMANDATIONS.....		73
8	L'intégration.....	74
8.1	Au niveau du groupement d'employeurs.....	74
8.1.1	Création d'une charte de valeurs	74
8.1.2	Livret d'accompagnement.....	74
8.1.3	Enquêtes de satisfaction	75
8.1.3.1	L'indice de bien-être au travail.....	75
8.1.3.2	Le happiness indicator.....	76
8.1.3.3	Le bloom at work.....	77
8.1.3.4	Les évaluations	77
8.2	Au niveau des entreprises utilisatrices	77
8.2.1	Livret d'accompagnement.....	77
8.2.2	Présentation de l'établissement	78
8.2.3	Présentation de l'équipe	78
8.2.4	Respect de la charte de valeurs.....	78
8.2.5	Mise à disposition de bureaux/espaces rangements	78
8.3	Au niveau des employés partagés.....	78
9	Les relations de travail	79
9.1	Au niveau des groupements d'employeurs.....	79
9.2	Au niveau des entreprises utilisatrices	79
9.2.1	Invitations aux événements	79
9.2.2	Espaces d'échanges	79
9.3	Au niveau des employés partagés.....	79
10	La communication	80
10.1	Au niveau du groupement d'employeurs.....	80
10.1.1	Réunions régulières	80
10.1.2	Transparence lors de l'entretien d'embauche	80
10.2	Au niveau des entreprises utilisatrices	80
10.2.1	Mails	80
10.2.2	Boîte à idées/messages	81
10.2.3	Espaces d'échanges	81

10.3	Au niveau des employés partagés.....	81
10.3.1	Curiosité	81
10.3.2	Livret d'accompagnement	81
10.3.3	Boite à idées/messages	81
10.3.4	Espaces d'échanges	81
11	Mieux faire connaître les groupements d'employeurs	82
11.1	Au niveau des entreprises utilisatrices	82
11.1.1	Informations pendant les études	82
11.1.2	Informations en fin d'études.....	82
11.1.3	Visibilité en ligne	83
11.1.3.1	Le site internet.....	83
11.1.3.2	Les réseaux sociaux	83
11.1.4	Informations aux syndicats.....	83
11.2	Au niveau des entreprises utilisatrices	84
11.3	Au niveau des employés partagés.....	84
12	Les limites du système	85
12.1	Perspectives d'évolution.....	85
12.1.1	Au niveau du groupement d'employeurs.....	85
12.1.2	Au niveau des entreprises utilisatrices.....	85
12.1.3	Au niveau des employés partagés.....	85
12.2	Augmentation salariale et avantages extra-légaux	86
12.2.1	Au niveau des groupements d'employeurs.....	86
12.2.2	Au niveau des entreprises utilisatrices.....	86
12.2.3	Au niveau des employés partagés.....	86
13	Limites de ce mémoire	87
14	Conclusion.....	88
15	Bibliographie	91
PARTIE 4 : ANNEXES.....		99

1 INTRODUCTION

Dans le cadre de mon mémoire de dernière année de Master en Sciences Commerciales à l'ICHEC, j'ai décidé d'aborder la thématique des **groupements d'employeurs en Wallonie**, autrement dit, « le partage d'employés ». Cette forme d'organisation de travail, qui a vu le jour en Belgique en l'an 2000, reste toujours discrète dans notre tissu économique wallon.

Les groupements d'employeurs offrent la possibilité aux entreprises adhérentes de s'associer afin d'assurer le partage d'employés, ceux-ci travaillant alors à temps partiel pour une entreprise, mais simultanément pour une ou plusieurs autres également. La relation est donc **tripartite** : le groupement d'employeurs gère la partie administrative et légale de la relation, l'entreprise utilisatrice offre un travail à temps partiel à l'employé qui, quant à lui, est dispersé dans plusieurs entreprises différentes sur sa semaine de travail.

Après de multiples recherches et lectures, je me suis aperçue que des études avaient déjà été menées sur les avantages que le groupement d'employeurs offrait aux entreprises utilisatrices. Cette technique permet le partage de travailleurs et libère les entreprises de la charge administrative. Elle donne également l'opportunité aux entreprises d'obtenir de la main-d'œuvre à temps partiel, qu'elle ne saurait par ailleurs pas embaucher à plein-temps.

Il ressort aussi de mes investigations que trop peu d'entreprises connaissent le mécanisme du groupement d'employeurs.

Mon attention s'est alors portée sur le troisième intervenant : **l'employé partagé**. Intriguée par son positionnement dans cette relation tripartite, je me suis interrogée sur son intégration dans les différents lieux de travail, sur son sentiment d'appartenance et sur son bien-être au travail. Comment perçoit-il la chose ?

Aucune étude n'a encore été réalisée à ce jour en Belgique sur le bien-être au travail des employés partagés. Il m'a semblé que l'optique « humaine » de cette organisation de travail méritait une réflexion particulière.

Ce sont d'ailleurs ces éléments qui ont contribué au choix final de mon sujet de mémoire : « **Les groupements d'employeurs en Wallonie : considérations des employés partagés sur leur bien-être au travail** ».

Le **bien-être au travail**, matière du domaine des **Ressources Humaines**, est une notion importante à mes yeux. Selon moi, il est impératif que l'entreprise veille au bien-être de ses travailleurs. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle le bien-être au travail devient un enjeu considérable pour les entreprises qui souhaitent se démarquer.

Le domaine des Ressources Humaines est le domaine dans lequel je souhaite m'épanouir professionnellement. Etant très intéressée par les nouvelles formes d'organisation du travail et très sensible aux relations humaines dans le contexte professionnel, il m'est paru judicieux d'approfondir cette pratique des employés partagés.

Prendre le temps de s'intéresser au travailleur dans sa relation de travail avec son employeur pourra m'être utile pour mon projet futur de devenir un jour coach d'entreprise.

Je suis très fière d'avoir suivi une formation en Sciences Commerciales qui m'a permis de découvrir le monde de l'entreprise sous tous ses angles : financier, comptable, marketing, fiscal... et humain. Mais assurément, c'est ce dernier domaine qui m'intéresse le plus.

Concrètement, ce mémoire a pour objectifs :

- D'apporter une analyse sur le ressenti des employés partagés en Wallonie, cette analyse n'ayant jusqu'à ce jour jamais été réalisée ;
- D'attirer de nouveaux employés ayant comme volonté d'obtenir un emploi stable, durable et sécurisé vers ce type d'emploi ;
- D'apporter des solutions réalistes aux groupements d'employeurs, aux entreprises utilisatrices et aux employés partagés afin de renforcer le bien-être au travail de ces derniers ;
- De comprendre les raisons qui freinent les entreprises à se lancer en tant qu'actrices de ces groupements d'employeurs, et de tenter de trouver des solutions pour y remédier ;
- De trouver des pistes d'amélioration pour accroître la visibilité et dynamiser la « publicité » des groupements d'employeurs sur le territoire wallon.

Pour ce faire, ce mémoire sera décomposé en **trois grandes parties** :

La **première**, plus **théorique**, présentera les deux grands thèmes au cœur de ce mémoire : la notion de groupement d'employeurs et celle du bien-être au travail.

Dans le volet consacré aux **groupements d'employeurs**, nous découvrirons :

- Des définitions issues de la littérature et un bref historique ;
- Une présentation des principaux acteurs de cette relation tripartite ;
- Une liste des avantages et inconvénients de cette pratique ;
- Une présentation des employés partagés « types » (âges, domaines dans lesquels on les retrouve, etc.) ;
- Une précision sur la présence des groupements d'employeurs surtout en Europe avec un focus particulier sur les différences entre les groupements d'employeurs en France et en Belgique ;
- Une distinction claire entre les contrats intérimaires et les groupements d'employeurs ;
- Une présentation détaillée de la législation belge en matière de groupements d'employeurs : les conditions de création, la procédure à suivre, les règles en matière de gestion (recrutements/licenciements, absences, organisation du travail, congés, rémunérations, pouvoir de décision,...).

Par la suite, le second volet dédié au **bien-être au travail** nous livrera :

- Des définitions issues de la littérature, un retour historique sur l'apparition de la thématique du bien-être au travail, une présentation de différents modèles à ce propos ;
- La législation belge en la matière ;
- Une distinction précise entre bien-être au travail, qualité de vie au travail et risques psychosociaux au travail ;
- Une explication de la notion de bien-être au travail ;
- Une présentation de ses outils de mesures.

La **seconde partie** de mon mémoire sera plus **pratique**.

Il s'agira de vous livrer les résultats que j'ai obtenus sur le terrain grâce à mon enquête quantitative (questionnaire) et à mon enquête qualitative (entretiens visio-conférences). Ils seront analysés et interprétés. Les points positifs et les pistes d'amélioration en matière de bien-être au travail seront mis en exergue.

Cette deuxième partie sera nourrie par les propos d'acteurs importants :

- Monsieur Larsimont, initiateur de la première loi belge sur les groupements d'employeurs et créateur du premier groupement d'employeurs ;
- Madame Lhoste, membre du Cabinet du Ministre Clarinval, responsable du dossier des groupements d'employeurs dans le gouvernement actuel (et dans le précédent également).

Ces résultats seront confrontés ensuite à la théorie.

Cette analyse et cette interprétation seront renforcées par les avis de présidents des groupements d'employeurs avec qui j'ai pu m'entretenir, en l'occurrence Monsieur Neuray, Président de l'ASBL CRGEW (Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs Wallons) et Monsieur Hurdebise, Chargé de missions groupement d'employeurs à la chambre de commerce de Liège.

Ceci nous conduira à la **troisième** et dernière grande partie de ce mémoire qui formulera **des recommandations**. Il s'agira de proposer des pistes visant à améliorer le bien-être au travail des employés partagés.

Ces recommandations seront formulées à l'adresse

- Des groupements d'employeurs ;
- Des entreprises utilisatrices et
- Des employés partagés.

Messieurs Neuray et Hurdebise ont accepté de me donner leur point de vue sur chacune de ces recommandations.

Par volonté de transparence, dans ce même chapitre, seront abordées les **limites** de mon mémoire.

Enfin, la **conclusion générale** de ce mémoire reprendra le déroulé de ma méthode de travail ainsi qu'une synthèse du fruit de mes recherches. Au vu des limites déjà évoquées, je ferai état des questions laissées en suspens laissant ainsi la porte ouverte à de futures perspectives de recherches.

Il est à présent temps pour vous de poursuivre la lecture de ce mémoire... J'espère que celle-ci sera riche de découvertes ! Je vous souhaite d'avance une très bonne lecture.

PARTIE I : PARTIE THÉORIQUE

2 LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Tout d'abord, dans ce premier grand chapitre, une **définition** complète des groupements d'employeurs sera élaborée grâce à l'apport de différents auteurs.

Nous traiterons ce concept souvent méconnu de groupements d'employeurs sous différents angles. Plus particulièrement, un **historique** sera détaillé. Ensuite, une description des **acteurs principaux** des groupements d'employeurs sera réalisée. Leur relation tripartite sera approfondie afin de mettre en lumière la dispersion des différents pouvoirs et obligations qu'ils ont les uns vis-à-vis des autres.

Les **objectifs** principaux des groupements d'employeurs seront énumérés ainsi que les **avantages** et **inconvénients**.

Une **distinction** entre la mise à disposition des employés partagés et les contrats intérimaires sera réalisée afin d'écartez toute confusion.

Enfin, sur base de diverses théories, une présentation des **différents types** « d'employés partagés » sera effectuée.

2.1 Définition

Le groupement d'employeurs, autrement dit, « le partage d'employés », est un procédé méconnu dans le domaine des Ressources Humaines, et plus particulièrement en Belgique, mais qui existe pourtant depuis de nombreuses années déjà dans le monde de l'entreprise. (Artis, 2013)

Granier (2012) décrit les groupements d'employeurs comme des **structures singulières** qui ne sont « *pas une entreprise se substituant aux entités adhérentes, mais plutôt des structures de transition* » et que ces structures favorisent « *les modalités d'insertion socioprofessionnelle que les autres structures (entreprises, associations, pouvoirs publics...) peinent à réaliser* ». (Lethielleux, 2017)

Ces groupements ont pour but de diminuer le nombre de **demandeurs d'emploi** sur le marché du travail. Les entreprises qui recherchent des **temps partiels** et qui n'ont pas les moyens suffisants d'embaucher un travailleur à temps plein pour un besoin qui recouvre plutôt un temps partiel trouvent dans ce système une solution. (Everaere, 2016)

Cette technique permet aux entreprises (entreprises, indépendants, associations, communes ou professions libérales) adhérentes des groupements d'employeurs (du même secteur ou non) de s'associer afin d'assurer le **partage de travailleurs**, ceux-ci travaillant alors pour une entreprise à temps partiel, mais simultanément pour une autre entreprise à temps partiel également. Le système du groupement d'employeurs constitue une **dérogation** à l'interdiction légale de mise à disposition de travailleurs. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Il s'agit donc de plusieurs entreprises – ou personnes – qui partagent le même travailleur. Finalement, le travailleur signe un contrat généralement à temps plein et à durée indéterminée. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Le groupement d'employeurs se targue d'offrir une **flexibilité** et une **sécurité** aux entreprises et aux employés :

- Aux entreprises, puisqu'elle permet de **répondre à des besoins de temps partiels** dont l'entreprise a besoin (travail saisonnier par exemple). Cela permet également aux petites structures de disposer d'un personnel qu'elles ne pourraient pas s'offrir dans une formule à temps plein ;
- Aux employés, parce que ce type d'organisation du travail leur offre une **occupation diversifiée**, riche et stable. (Artis, 2013)

Généralement, ce type de groupement est considéré comme un mode d'organisation du travail « **atypique** » puisque celui-ci se base sur une **relation triangulaire**, proposant une **externalisation de l'emploi** et assurant un **niveau de salaire** au moins égal à celui d'un employé ayant le même niveau de qualification sous un contrat à durée indéterminée. (Everaere, 2016)

2.2 Historique

Les premiers groupements d'employeurs sont apparus en 1985 en France dans le **secteur agricole**. Le but était de faire face aux difficultés que rencontraient à l'époque les agriculteurs dans l'obtention d'aide par le biais d'une main-d'œuvre nouvelle ou même dans l'obtention d'une main-d'œuvre de remplacement. Les premiers groupements d'employeurs ont ainsi permis à deux ou trois exploitations de partager un travailleur en fonction de leurs besoins respectifs. (Rovira, 2004)

Grâce à cette loi en France, de nombreux groupements d'employeurs se sont développés dans différents secteurs économiques. On compte plus de 6500 groupements d'employeurs en France, dont la plupart sont actifs dans le secteur agricole (plus de 5500). (Delporte, 2017)

La première loi belge régissant cette pratique n'a vu le jour qu'en **2000**. Elle s'est inspirée de l'expérience française. (Artis, 2013)

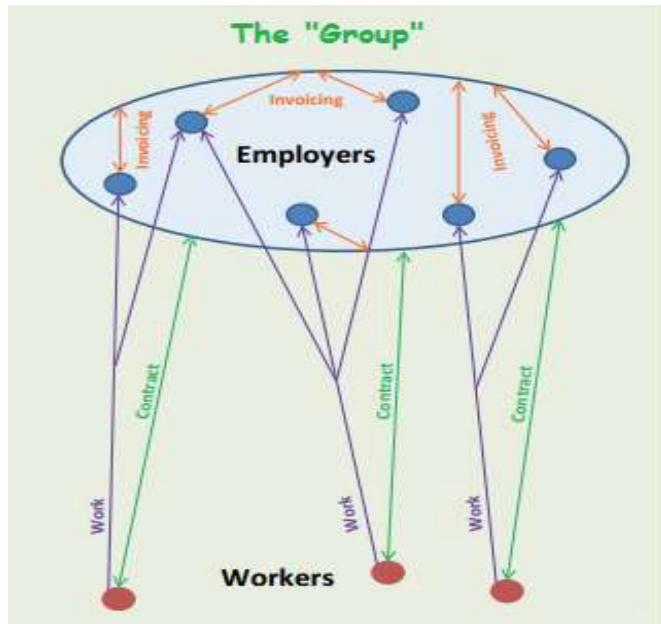
Contrairement à la situation française, les groupements d'employeurs font face en Belgique à une grande difficulté : leur **développement** y est très **faible**. En effet, il n'existe à l'heure actuelle que 28 groupements d'employeurs connus. Cependant, on les retrouve dans tous les secteurs (agricole, industriel, pharmaceutique). (Delporte, 2017)

Principalement, on retrouve les groupements d'employeurs en Wallonie, puisque la Région Wallonne a apporté son soutien à ces groupements afin de les promouvoir.

À titre de comparaison, **début 2017**, on ne comptait que 17 groupements d'employeurs officiellement reconnus en Belgique, alors qu'au même moment, environ 5100 groupements étaient actifs en France.

2.3 Acteurs d'un groupement d'employeurs

Comme le schéma ci-dessous le souligne, la structure et les relations entre les différents acteurs peuvent paraître compliquées, mais pourtant, le principe reste simple. La relation est dite « **tripartite** » : le groupement d'employeurs, l'entreprise adhérente (l'utilisateur) et l'employé partagé.



(Eurofound, 2016)

Précisons la place de chaque **acteur**, séparément, dans la relation triangulaire :

Le groupement d'employeurs : il est un acteur « **extérieur** » à l'entreprise en tant que telle. Son rôle va être celui d'**intermédiaire**. Il va rassembler, analyser et répondre aux besoins des entreprises affiliées et va tenter de fournir une **main-d'œuvre suffisante** et correspondant aux critères spécifiques demandés par celles-ci.

Il administre et coordonne l'affectation des travailleurs partagés aux entreprises participantes, dans le but de leur fournir les Ressources Humaines requises lorsque cela s'avère nécessaire (création du contrat de travail entre l'employé et l'entreprise utilisatrice) et s'assure que la **loi** soit respectée.

La gestion des paiements de salaire et des factures est également réalisée par le groupement d'employeurs lui-même. À ce titre, le groupement d'employeurs n'a pas pour but de faire des bénéfices. (Eurofound, 2016)

Les entreprises utilisatrices : il s'agit des entreprises affiliées qui doivent répondre à leurs **besoins partiels** en main-d'œuvre, généralement dans le cas où l'engagement d'un employé à temps plein ne se justifierait pas en terme **financier** (trop coûteux) ou en terme de **charge de travail** pour l'entreprise.

Les entreprises participantes ont non seulement une relation de prestataire de services avec le groupement d'employeurs, mais elles s'engagent également à assumer une responsabilité conjointe et solidaire pour les salaires et les cotisations de sécurité sociale des travailleurs. (Eurofound, 2016)

Le travailleur : il s'agit de la personne qui sera « **partagée** » entre **plusieurs entreprises** durant la même semaine, au travers d'un contrat à durée indéterminée de minimum 19 heures par semaine afin de respecter la loi. Les travailleurs effectuent régulièrement une **rotation** parmi ces employeurs participants et travaillent exclusivement pour ceux-ci. (Eurofound, 2016)

2.4 Relations entre les acteurs

Les relations bilatérales entre les acteurs sont clairement différenciées :

Le groupement d'employeurs et l'entreprise utilisatrice : dans la plupart des cas, un **contrat de droit civil** sera rédigé entre le groupement d'employeurs et les entreprises utilisatrices. Une **facture** sera adressée par le groupement d'employeurs à ces dernières de manière à garantir un paiement régulier de la main-d'œuvre partagée. (Delporte, 2017)

Le groupement d'employeurs et le travailleur : le travailleur signe le **contrat de travail** avec le groupement d'employeurs, et non pas avec l'utilisateur. Le groupement recrute également le personnel partagé, effectue les **tâches d'administration** des Ressources Humaines (comptabilité des salaires) ainsi que les tâches soft-RH (la coordination, la résolution des conflits) ; il pourrait assumer d'autres tâches telles que l'organisation de **formations** au sein du groupement d'employeurs. (Delporte, 2017)

L'entreprise utilisatrice et le travailleur : l'employé partagé (le travailleur) travaille pour l'entreprise utilisatrice. Celle-ci doit respecter le **Code du travail** ainsi que les **conditions de travail**. Elle est responsable des conditions d'exécution du travail telles qu'elles sont déterminées par les dispositions légales et conventionnelles applicables au lieu de travail. (Mosimann, 2015)

2.5 Objectifs des groupements d'employeurs

Le groupement d'employeurs, considéré comme forme d'emploi atypique dans la théorie, poursuit plusieurs objectifs.

L'objectif principal est cependant clairement de pouvoir faire **bénéficier d'employés à temps partiel** à des entreprises qui ne pourraient les embaucher à temps plein.

Les groupements d'employeurs ont également pour buts de :

- Répondre aux/réduire les **tensions existantes** sur le marché du travail (licenciements, chômage,...) (Delporte, 2017) ;
- Offrir une **flexibilité** et une **sécurité d'emploi** à long terme (Delporte, 2017) ;
- **Lutter contre la précarité** : c'était d'ailleurs l'objectif initial en Belgique puisque le groupement d'employeurs ne pouvait embaucher que des demandeurs d'emploi de longue durée, des bénéficiaires du revenu minimum ou des bénéficiaires d'aide sociale. (Everaere, 2016)

2.6 Avantages des groupements d'employeurs

D'après la littérature, les groupements d'employeurs présentent de nombreux avantages non négligeables. Les groupements d'employeurs se décrivent comme étant (Lethielleux, 2017) :

- Des « **partenariats gagnant-gagnant-gagnant** » à la fois pour l'entreprise, pour l'employé et pour l'utilisateur ;
- Des « **facilitateurs de la mutualisation** » des pratiques de recrutement, d'emploi et de formation, voire de gestion des carrières. La particularité est que les entreprises adhérentes acceptent de partager la responsabilité de l'embauche d'un salarié et de mutualiser la responsabilité de l'emploi.

Ensuite, les groupements d'employeurs prônent la « **flexicurité** » que ce soit entre le groupement d'employeurs et l'entreprise adhérente, ou le groupement d'employeurs et l'employé ; une sécurité ainsi qu'une flexibilité sont garanties. (Lethielleux, 2017)

- D'une part, **la sécurité** se traduit par le fait que le groupement a une volonté d'offrir des contrats de travail à durée indéterminée et accorde beaucoup d'intérêt à la formation afin d'adapter les compétences des employés aux besoins des entreprises adhérentes. Par ailleurs, elle offre une certaine stabilité à l'employé partagé puisque si l'entreprise adhérente décide d'arrêter sa collaboration avec le groupement, le contrat de travail perdure. (Le guide du portage, 2019)
Il s'agit là d'un élément non négligeable : en cas de faillite d'entreprises utilisatrices ou lors d'une fin de contrat de travail avec une entreprise utilisatrice, le groupement d'employeurs est obligé de sécuriser l'employé partagé en lui offrant un salaire égal ; il est également dans l'obligation de trouver une solution le plus rapidement possible.
- D'autre part, **la flexibilité** entraîne l'élargissement du réseau professionnel de l'employé, ce qui lui permet ainsi d'accroître ses expériences professionnelles et de développer ses compétences. Travailler dans plusieurs entreprises en même temps favorise la capacité d'adaptation du salarié : ceci requiert en effet des compétences en termes de savoir-être, d'adaptabilité et de polyvalence. L'employé devient particulièrement polyvalent et voit ses compétences augmenter. (Lethielleux, 2017)

2.6.1 Cas concret de la flexicurité au Danemark

D'après un rapport mondial sur le bonheur et le bien-être rendu par le « World Happiness Report » de 2016, le **Danemark** serait le deuxième pays le plus heureux au monde, juste derrière la Norvège. Leurs moyennes sont si proches que de petits changements peuvent modifier le classement d'une année à l'autre. (Helliwell, Layard & Sachs, 2017)

La **Belgique** elle, se retrouve selon ce classement à la **17^{ème} place**, juste derrière l'Allemagne à la **16^{ème} place**, mais devant le Luxembourg (**18^{ème} place**), l'Angleterre (**19^{ème} place**) et la France qui se retrouve quant à elle à la **31^{ème} place**. (Helliwell, Layard & Sachs, 2017)

En revanche, les six premières places de ce classement sont principalement occupées par **les pays du Nord de l'Europe** (la Suède, la Finlande, l'Islande, les Pays-Bas, la Suisse, la Norvège). Ces pays connaissent très bien les principaux facteurs qui favorisent **le bonheur au travail** : la bienveillance, la liberté, la générosité, l'honnêteté, la santé, les revenus et la bonne gouvernance. (Helliwell, Layard & Sachs, 2017)

Alors, comment fait le Danemark pour être le pays où le bien-être général et le bien-être au travail sont les plus élevés ? Puisqu'à première vue, le taux d'imposition est aux alentours de 60% dès 52.000 euros de revenus par an et la TVA est à 25 %... En plus d'un climat froid 9 mois sur 12 ?

Il faut savoir que les Danois mettent **l'humain** au centre des **préoccupations**. Dans le monde du travail, l'autonomie et la confiance sont au cœur du défi. Des **avantages remarquables** sont donc attribués aux travailleurs sur le plan professionnel : des règles d'embauche et de départ volontaire qui garantissent la flexibilité, des indemnités de chômage généreuses, une formation professionnelle continue, une hiérarchie horizontale, un modèle professionnel basé sur la connaissance de soi et l'empathie. Aussi, les employés sont interdits de dépasser les 48 heures de travail sur la semaine, sous peine d'une amende. (Keresztes, 2019)

Ce qui démarque le Danemark des autres pays est le fait que beaucoup d'importance soit portée à la « **flexicurité** » du marché du travail. (Dupichot, 2018)

Le Danemark définit cette méthode en trois grands principes (Dupichot, 2018) :

- **Règles d'embauches et de licenciement souples depuis 1994**

Ceci permet d'offrir une forte flexibilité aux entreprises danoises. Depuis cet assouplissement, le chômage a chuté à moins de 5% dès l'année 2000. En 2018, il était de 3,9 %, taux bien bas comparé aux taux de chômage dans les autres pays d'Europe. (Vingt minutes, 2018)

Pour information, en 2018, le taux de chômage en Belgique était de 6,5%. (Statista, 2019)

- **Indemnités de chômage élevées**

L'objectif est d'apporter une garantie de sécurité aux travailleurs. (Tuchsirer, 2007)

La durée d'accès à ces indemnités est de maximum 2 ans, au lieu de 4 et de 6 ans auparavant. Les demandeurs d'emploi ont droit à cette indemnisation à partir du moment où ils ont travaillé durant 52 semaines sur une période de 3 ans, ce qui réduit l'accès aux emplois à temps partiel. (Meilland, 2017)

Au Danemark, la durée de travail durant laquelle le travailleur reste au sein d'une entreprise est en moyenne de 8 ans. (Tuchsirer, 2007)

- **Une formation professionnelle continue**

Cette formation est offerte à tous les travailleurs depuis 2010. Tous les demandeurs d'emploi doivent suivre des programmes « d'activation » dont l'objectif est de les aider à réfléchir sur leurs orientations professionnelles et leur recherche d'emploi.

Depuis 2010, ils sont même dans l'obligation d'accepter, si nécessaire, une formation ou un emploi dans un domaine qui n'est pas le leur, et ceci même s'il est éloigné du domicile. (Meilland, 2017)

En d'autres termes, la flexicurité mise en place au Danemark procure un avantage considérable tant pour les entreprises qui peuvent ainsi se permettre d'embaucher et de licencier plus facilement que pour les employés qui ont une garantie de revenus suffisants en cas de perte d'emploi. (Meilland, 2017)

2.7 Inconvénients des groupements d'employeurs

Très peu d'études ont été réalisées sur le sujet. Cependant, certains inconvénients sont fréquemment cités ; en voici une liste (non exhaustive) :

- Les entreprises utilisatrices, membres du groupement d'employeurs, sont **solidairement responsables des dettes** qu'elles pourraient avoir envers le groupement/le travailleur. Ainsi, si une des entreprises utilisatrices devient défaillante, les autres membres doivent solidairement lui venir en aide et s'acquitter de la part non payée (Place des réseaux, 2015) ;
- En Belgique, le dispositif reste **compliqué** et est également **lent/lourd** à mettre en œuvre, ce qui provoque un frein énorme pour les entreprises. Par exemple, le groupement d'employeurs doit trouver au moins l'équivalent d'un mi-temps (19 heures par semaine) pour pouvoir signer un contrat de travail. Ce processus ne se fait donc pas toujours rapidement. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

- **La petite taille** des groupements d'employeurs est un élément qui justifie leur fragilité et leur difficulté à se développer. Par exemple, par rapport à des agences intérimaires (comme Adecco, Manpower, Randstad par exemple), il est évident que de toutes petites structures résistent moins bien à des difficultés plus ou moins locales et conjoncturelles. (Everaere, 2016)
- **Le coût de recrutement** par l'entremise des groupements d'employeurs est plus élevé pour les entreprises utilisatrices. Par exemple, le groupement d'employeurs facture les frais de gestion liés au travailleur partagé et les cotisations sociales patronales doivent être payées également. (Bouchet, 2015)

2.8 Distinction des contrats intérimaires avec la mise à disposition

Dans de nombreux ouvrages, le groupement d'employeurs est comparé au travail intérimaire.

Voici ci-dessous un tableau comparatif entre ces deux formes d'organisation.

SIMILITUDES
Ils se basent sur une relation triangulaire : un tiers qui est l'employeur et des personnes mises à disposition. (Everaere, 2016)
Ils proposent une externalisation de l'emploi : les entreprises utilisatrices sont déchargées des tâches administratives qu'occasionne normalement l'emploi d'un salarié. (Lethielleux, 2017)
Ils sont des facilitateurs de la mutualisation des pratiques de recrutement, d'emploi et de formation. (Lethielleux, 2017)
Ils assurent un niveau de salaire au moins égal à celui d'un employé ayant le même niveau de qualification. Dans le cas contraire, tous deux ne respecteraient alors pas la loi concernant la mise à disposition des employés. (Everaere, 2016)
Les employés (intérimaires ou partagés) ne travaillent pas (ou alors très rarement) dans les locaux de leur employeur. Ils sont en déplacements permanents. (Everaere, 2016)
Ils exigent des employés une certaine flexibilité (intérimaires ou partagés) et des compétences en termes de savoir-être, d'adaptabilité et de polyvalence. (Lethielleux, 2017)

DIVERGENCES	
<i>Groupements d'employeurs</i>	<i>Contrats intérimaires</i>
Ils visent le contrat à durée indéterminée . (Lethielleux, 2017)	Ils visent le contrat à durée déterminée (le temps de la mission). (Lethielleux, 2017)
La durée de la mise à disposition des employés partagés est longue (6 à 9 mois en moyenne, voire durée indéterminée). (RHinfo, 2018)	La durée des missions est courte (2 semaines en moyenne). (RHinfo, 2018)
Les employés partagés travaillent d'entreprise à entreprise, simultanément . (RHinfo, 2018)	Les travailleurs intérimaires ont tendance à travailler d'entreprise à entreprise, l'une après l'autre . (RHinfo, 2018)
L'objectif n'est pas de faire du profit. (Lethielleux, 2017)	L'objectif est de faire du profit. (Lethielleux, 2017)
Généralement, la main d'œuvre est qualifiée . (RHinfo, 2018)	Généralement, la main d'œuvre est faiblement qualifiée : 40% des employés intérimaires ne disposent d'aucune qualification. (RHinfo, 2018)
Ils sont réellement créés par des employeurs qui souhaitent « partager » des salariés en fonction de leurs besoins. (Everaere, 2016)	Ils ne sont pas créés par les employeurs eux-mêmes. (Everaere, 2016)
L'objectif est de rendre service aux entreprises et aux salariés dans une relation gagnant-gagnant . (RHinfo, 2018)	L'objectif est de faire du profit et de rémunérer les actionnaires . (RHinfo, 2018)
Généralement, les adhérents – les utilisateurs – sont de petites entreprises . (Everaere, 2016)	Les clients sont généralement de grandes entreprises . (Everaere, 2016)
Les employés partagés des groupements d'employeurs sont sécurisés sur le long terme . (Everaere, 2016)	Les travailleurs intérimaires eux n'ont aucune sécurité d'emploi sur le long terme . (Everaere, 2016)

2.9 Différents types d'employés partagés

De manière générale, on retrouve 4 types d'employés partagés :

- L'employé partagé « contraint » ;
- L'employé partagé « incertain » ;
- L'employé partagé « conquis » ;
- L'employé partagé « sublimé ».

2.9.1 Employé contraint

Ce sont ceux dont la volonté était de trouver un **emploi stable** et qui se sont tournés vers les groupements d'employeurs à défaut d'un emploi stable ailleurs. On parle alors de temps de travail partagé subi, profil qui est généralement le plus courant dans les groupements d'employeurs. (Zimmermann, 2006)

Ce sont principalement des personnes faiblement qualifiées, victimes de licenciement ou de non-renouvellement de contrat de travail intérimaire que l'on retrouve dans cette catégorie. Pour pallier à ces mauvaises expériences, l'employé se sent « **contraint** » de se tourner vers un contrat de travail avec un groupement d'employeurs dans le but d'obtenir un temps plein à durée indéterminée. (Granier, 2012)

2.9.2 Employé incertain

Les « **incertains** », sont les employés ayant finalement décidé de **s'y installer** à moyen terme puisqu'une telle organisation leur permet d'accroître leur expérience. Cependant, cette organisation de travail fait apparaître de nombreuses contraintes (savoir-faire minimes, expériences minimes, horaires,...). Leur unique but est de faire valoir ces **expériences** auprès d'autres entreprises et ainsi de pouvoir **évoluer** plus **rapidement** lorsqu'ils trouveront un travail chez **un seul employeur**. (Zimmermann, 2006)

2.9.3 Employé conquis

Ensuite, il y a les employés partagés « **conquis** », ceux qui de base se sont tournés vers les groupements d'employeurs dans l'objectif d'obtenir un contrat de travail à temps plein. Finalement, ils perçoivent des avantages multiples et n'envisagent plus de travailler pour un seul employeur sur le moyen/long terme. La diversité des tâches leur permet de casser la routine dans laquelle ils avaient pu s'ancrer auparavant. La multiplicité des situations d'apprentissage est également un élément qui charme bon nombre d'employés partagés. (Granier, 2012)

2.9.4 Employé sublimé

Les employés sublimés sont ceux qui ont eu une **volonté assumée** de se tourner vers les groupements d'employeurs. Souvent, ces employés partagés ont adhéré aux groupements d'employeurs parce qu'il s'agit pour eux d'un **choix de vie** plutôt qu'un choix professionnel. Ce sont généralement des cadres que l'on retrouve dans cette catégorie, disposant de **qualifications** élevées. Ce sont des personnes qui commençaient à s'ennuyer dans un emploi à temps plein pour un seul employeur. (de Mazenod, 2020)

Le fait de travailler à temps partagé leur permet d'avoir un engagement et de s'investir dans des petites entreprises locales qui ont besoin de compétences qu'elles ne pourraient pas s'offrir à temps plein. Le temps partagé n'est alors pas vécu comme une période transitoire, mais comme le moyen de réaliser un projet personnel sur le moyen ou long terme. (Zimmermann, 2006)

2.10 Domaines dans lesquels on les retrouve

Lorsqu'il manque parfois de compétences au sein d'une entreprise, lorsque faire appel à une nouvelle ressource n'est pas supportable sur le plan budgétaire, ou lorsque le besoin n'est pas permanent, la solution peut être de faire appel au groupement d'employeurs qui va ponctuellement mettre à disposition des compétences que l'entreprise ne saurait embaucher à temps plein. (Torres, 2018)

On retrouve ces employés partagés dans beaucoup de domaines **variés**. Mais ce sont dans les domaines de la **communication**, de la **gestion**, de la **l'informatique**, de la **comptabilité**, de la **qualité** et de la **sécurité** qu'on les retrouve le plus.

Les travailleurs partagés endosseront par exemple de plus en plus souvent ces fonctions (Haslé, 2019) :

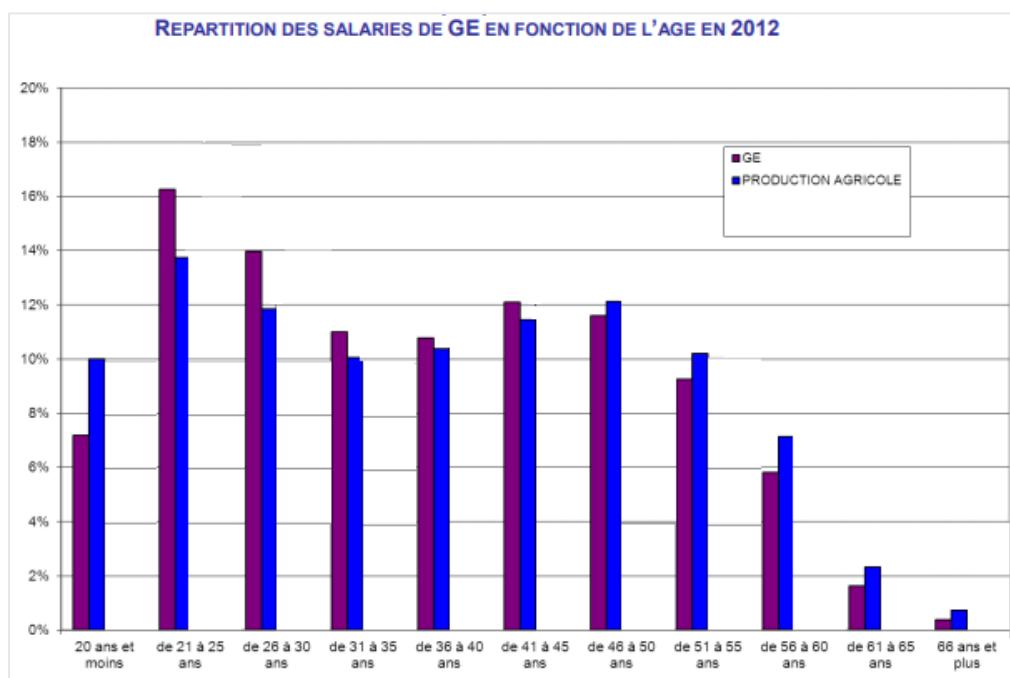
- La fonction de **Community Management** qui consiste à la bonne gestion du site internet de l'entreprise et à l'entretien de sa bonne visibilité sur les réseaux. ;
- La fonction de **Data Protector** qui consiste à la gestion du respect du nouveau Règlement Général sur la Protection des Données ;
- La fonction de **Conseiller en Prévention** qui consiste aux respects des règles en matière de bien-être au travail, de sécurité et de santé.

2.11 Âge

Au niveau belge, il est difficile d'obtenir des informations à ce propos.

Bien souvent, la moyenne d'âge dans les groupements d'employeurs est relativement jeune. En effet, c'est un rythme de vie qui demande une capacité **d'adaptation** et de **flexibilité** énorme. Les **jeunes** sont actuellement de plus en plus intéressés par cette formule. (Apecita, 2019)

Le graphique ci-dessous nous informe sur la répartition par âge des employés partagés en France en 2012.



(Pelc, 2014)

En **bleu**, on retrouve l'âge moyen des employés partagés dans le domaine de l'agriculture. Les bâtonnets **mauvés** quant à eux nous montrent la répartition par âge des employés partagés dans les groupements d'employeurs (autre que le domaine agricole).

Pour les deux observations, on remarque une forte présence de jeunes travailleurs âgés de 20 à 30 ans. La seconde tranche d'âge dominante est celle des 45 à 50 ans. (Pelc, 2014)

3 LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LE MONDE

Actuellement, on retrouve des groupements d'employeurs dans **quelques pays** européens, mais leur présence s'y mesure à **petite échelle**.

Mes recherches m'ont par ailleurs livré comme information qu'il n'y a pas de groupement d'employeurs **Hors-Europe**.

À travers ce chapitre, sur base de données chiffrées, nous dresserons donc la carte des groupements d'employeurs uniquement en **Europe**. Un focus tout particulier sera ensuite porté sur les groupements d'employeurs en **Belgique**.

En outre, une comparaison entre la situation en Belgique et celle en France sera réalisée afin de comprendre les **différences perceptibles** entre ces deux pays.

3.1 En Europe

3.1.1 Perspectives

En Europe, les groupements d'employeurs se développent difficilement. Il n'existe pas de **terme standard** ou de **définition** commune pour ce modèle d'emploi en Europe. **Aucune harmonisation** n'existe entre les pays quant aux caractéristiques et méthodes de travail qui les caractérisent.

Les données disponibles sur le partage des employés sont d'ailleurs très **limitées**. Dans la plupart des pays où la présence de groupements d'employeurs est avérée, il n'existe pas de **registre** répertoriant les groupements d'employeurs existants, les entreprises qui y sont affiliées et les travailleurs qui ont opté pour cette organisation du travail... pas plus que d'autorité collectant systématiquement des données sur cette forme d'emploi au niveau national. (Eurofound, 2016)

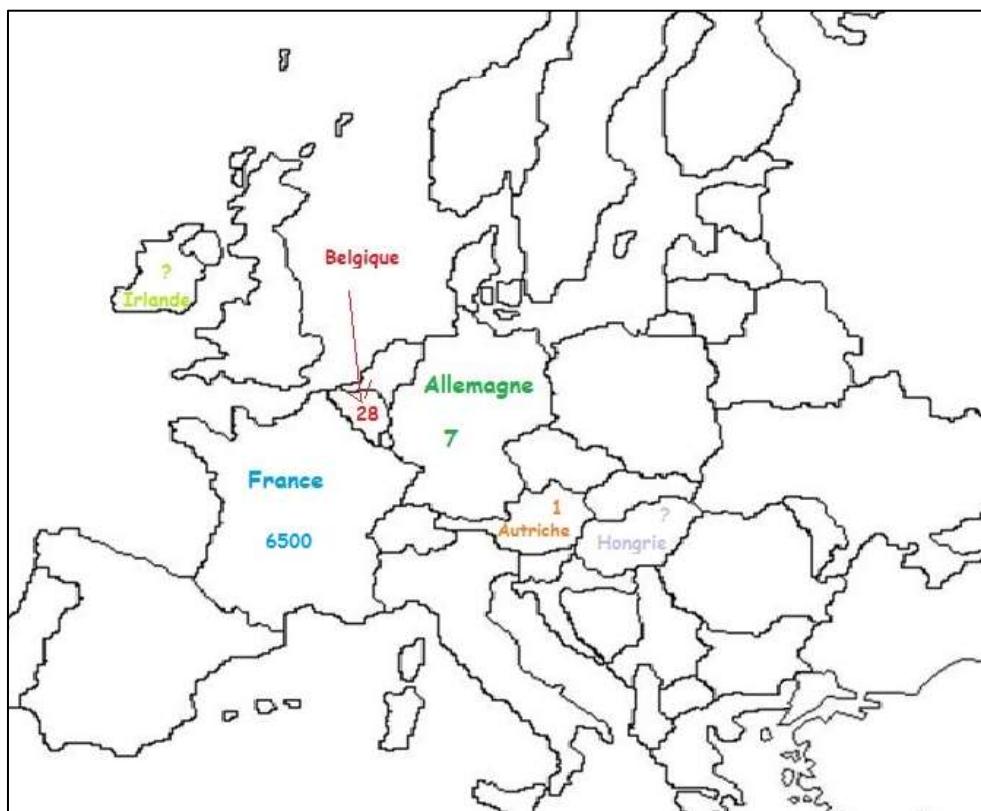
La **terminologie** la plus **courante** pour le partage des employés fait référence aux « Groupements d'Employeurs (GE) » dans les pays de langue française et à « l'Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) » dans les pays germanophones. (Eurofound, 2016)

Cependant, et malgré une évolution très lente, l'Europe a soutenu cette nouvelle forme de travail. En 2008, le Commissaire à l'Emploi et le Président du Comité des régions d'Europe ont participé au lancement du Centre Européen de Ressources des Groupements d'employeurs. (Les clés du social, 2017)

En 2012, les groupements d'employeurs ont été **inscrits** dans le Paquet Emploi de la Commission Européenne. En 2015, Madame Thyssen est intervenue à l'occasion des 30 ans des groupements d'employeurs français en adressant un message profond à ces groupements et en réaffirmant **leur place** dans les **politiques économiques** française et européenne. (Buche, 2017)

3.1.2 Données chiffrées

Selon un récent rapport de l'agence Eurofound, les groupements d'employeurs n'existent que dans **6 pays européens** : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, la France, la Hongrie et l'Irlande.



Actuellement, les dernières données chiffrées disponibles (2016) nous affirment qu'il existe **7** groupements d'employeurs en **Allemagne**, composés de 96 employés partagés et de 120 entreprises adhérentes. Ceux-ci se sont pour la plupart développés dans les années 2000, mais sans **aucune base juridique**. (Eurofound, 2016)

C'est cette absence de cadre juridique qui a rendu **impossible** pour bon nombre d'entre eux **la poursuite de leurs activités** et les a contraints à mettre la clef sous la porte.

D'autres ont cessé leurs activités lorsque certaines entreprises participantes ont fait un **usage abusif** du modèle d'emploi et ont tiré parti de ses avantages sans assumer les responsabilités correspondantes. (Eurofound, 2016)

L'Autriche, selon les dernières données disponibles, ne dispose que d'**un seul groupement actif** créé en 2014 sous l'impulsion d'études réalisées par des experts autrichiens sur le cas des groupements d'employeurs français.

Ce groupement d'employeurs autrichien ne compte que 4 employés partagés mis à disposition dans 9 entreprises adhérentes. Un frémissement se fait jour cependant et d'autres groupements sont aujourd'hui en gestation, en particulier dans le secteur de l'hôtellerie. (Eurofound, 2016)

Cependant, comme en Allemagne, le partage d'employés ne dispose pas encore d'une **base juridique** reconnue officiellement. Il est davantage reconnu comme une pratique d'entreprise plutôt qu'un modèle d'emploi. (Eurofound, 2016)

Dans le cas de la **Hongrie**, aucune donnée précise concernant le nombre de groupements d'employeurs n'existe. Les seules données quantitatives disponibles portent sur le nombre d'employés partagés : en 2015, on comptait environ 14 000 personnes. Ce chiffre paraît élevé et laisse présumer d'un nombre assez élevé de groupements d'employeurs. Or, selon les résultats d'une enquête réalisée par Eurofound, les employés partagés hongrois représenteraient 0,1% du total des personnes économiquement actives en Hongrie, soit 0,12 % de l'ensemble des salariés hongrois. (Eurofound, 2016)

Les groupements d'employeurs en Hongrie n'ont pas **d'entité juridique distincte**. Un contrat de travail signé entre un employé partagé et deux ou plusieurs employeurs suffit. L'employé partagé quant à lui est « censé » effectuer le même travail pour tous les employeurs concernés. Les entreprises participantes décident de conclure entre elles un contrat de droit civil pour préciser leurs droits et obligations respectifs. (Eurofound, 2016)

En **Irlande** aussi, les groupements d'employeurs sont très peu nombreux, mais aucune donnée chiffrée n'est disponible à ce jour. Par ailleurs, ceux-ci ont tendance à **disparaître** du pays, victimes des nouvelles formes d'emploi encore plus **flexibles** qui existent là-bas. (Lenancker, 2018)

En **France**, les dernières données disponibles datent de 2018 et ont été présentées par le Comité économique et social (CESE) de France. Ce Comité a ainsi recensé plus de **6500** groupements d'employeurs, dont la plupart relève du secteur agricole. Ceci représente approximativement 41300 employés français.

Cependant, le CESE confirme tout de même l'absence de **statistiques publiques** permettant d'identifier le nombre exact de groupements d'employeurs en France. Il faut donc analyser les résultats présentés avec prudence. (Lenancker, 2018)

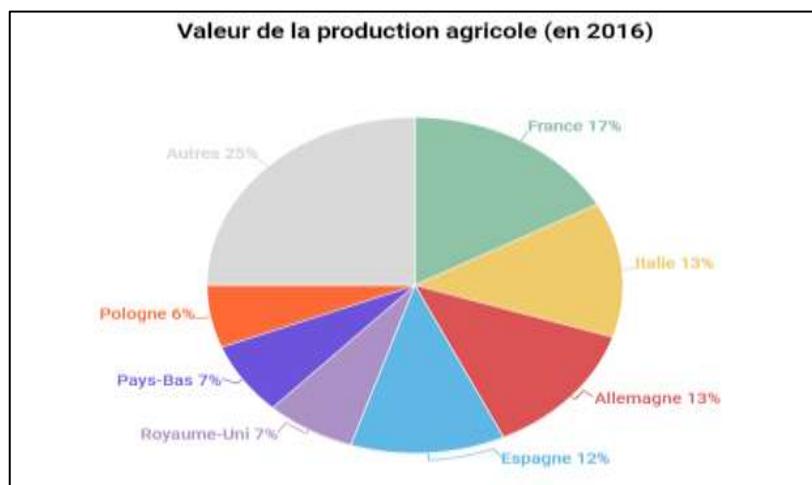
La **Belgique** compte aujourd'hui **28** groupements d'employeurs reconnus, dont 7 en Région flamande, 5 en Région bruxelloise et 16 en Région wallonne. Ces groupements sont actifs dans les secteurs associatif et industriel et dans celui des services. Néanmoins, **aucune donnée** n'est à ce jour disponible concernant le nombre précis d'employés partagés embauchés en Belgique ni même du nombre d'entreprises adhérentes. (Grignard, 2018)

3.1.3 Différences entre la France et la Belgique

Il est clair qu'il existe **plusieurs facteurs** qui puissent expliquer les différences dans le développement des groupements d'employeurs entre les deux pays.

3.1.3.1 LA PUISSANCE DU SECTEUR AGRICOLE

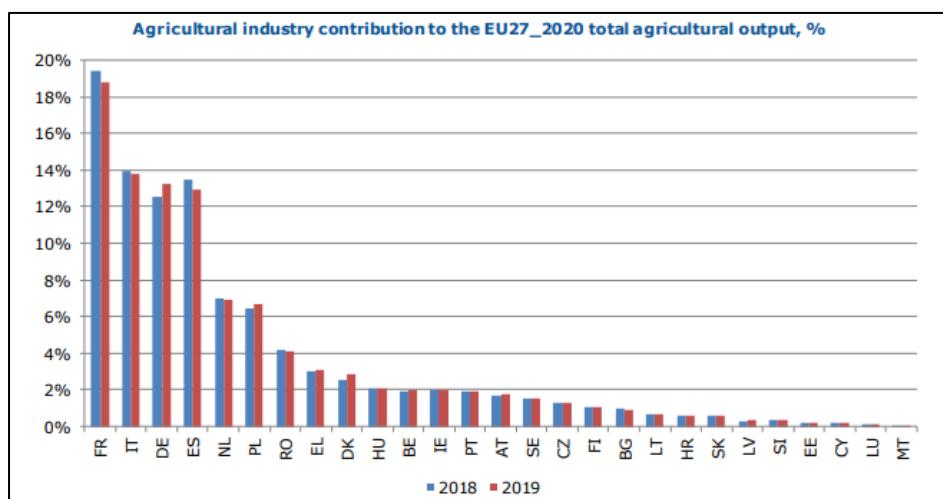
Premièrement, le poids de **l'agriculture** dans l'économie française, secteur dans lequel les groupements d'employeurs ont vu le jour, est largement supérieur. L'objectif était de réduire les difficultés que rencontraient les agriculteurs dans la recherche de main d'œuvre. La France a été le **premier pays producteur** de produits agricoles dans l'Union Européenne en 2014. En 2016 également, la France représentait le pays européen contribuant le plus à la puissance agricole mondiale. (Lequeux, 2019)



(Lequeux, 2019)

Comme le montre le graphique ci-dessus, l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne talonnent la France. De ce tableau, la **Belgique** est **absente**. Ceci semble assez logique. Dans notre pays, l'espace dédié à l'agriculture est **faible** et la main-d'œuvre qui y est employée connaît une forte décroissance. Entre 1980 et 2016, le secteur agricole belge a perdu 68 % de ses exploitations alors que leur superficie a presque triplé, signe d'une **automatisation accrue**. (Op de Beeck, 2016)

Le schéma suivant représente quant à lui la contribution agricole relative par pays à la production agricole totale de l'Europe.



(European Commission, 2020)

La France est de nouveau en tête de liste, et la Belgique apparaît en milieu de classement et ne représente que 2 % en moyenne de la part de l'agriculture européenne. (European Commission, 2020)

Certains chiffres posent néanmoins question : comment se fait-il par exemple que les groupements d'employeurs soient **inexistants** en **Italie** ? Le secteur de l'agriculture y est pourtant particulièrement développé.

Malheureusement, la portée de ce mémoire ne pourra pas contribuer à répondre à cette question.

Le tableau ci-dessous, uniquement consacré à la **situation belge** pose également question.

Nombre d'exploitations, superficie et main-d'œuvre (1980, 1990, 2000, 2010, 2013, 2016, 2017)							
Belgique	1980	1990	2000	2010	2013	2016	2017
Nombre d'exploitations *	113.883	87.180	61.926	42.854	37.761	36.888	35.910
Superficie agricole utilisée [en ha]	1.418.121	1.357.366	1.394.083	1.358.019	1.338.566	1.352.953	1.329.153
Main-d'œuvre	185.134	142.272	107.399	80.944	74.510	70.993	-
Flandre**	1980	1990	2000	2010	2013	2016	2017
Nombre d'exploitations *	75.898	57.934	41.047	28.331	24.929	24.034	23.278
Superficie agricole utilisée [en ha]	634.397	603.896	636.876	616.866	624.960	622.860	613.726
Main-d'œuvre	124.658	96.015	74.695	56.575	51.661	48.453	-
Wallonie	1980	1990	2000	2010	2013	2016	2017
Nombre d'exploitations *	37.843	29.178	20.843	14.502	12.832	12.854	12.632
Superficie agricole utilisée [en ha]	783.165	752.743	756.725	740.885	713.606	730.093	715.427
Main-d'œuvre	60.141	46.076	32.614	24.315	22.849	22.424	-

(Stabel, 2018)

D'après les dernières données chiffrées rendues disponibles par Stabel en 2017, le nombre **d'exploitations agricoles** est plus élevé en Flandre (23.278 exploitations) qu'en Wallonie (12.632 exploitations). Bien logiquement, le taux de main-d'œuvre employée dans le secteur agricole est 2 fois plus important en Flandre (48.500 travailleurs) qu'il ne l'est en Wallonie (22.500 travailleurs). (Stabel, 2018)

Par ailleurs, le nombre de groupements d'employeurs est nettement **plus élevé** en **Wallonie** puisqu'on y compte 16 groupements contre uniquement 7 en Flandre. (Grignard, 2018)

Comment se fait-il dès lors que les groupements d'employeurs soient moins développés en Flandre alors que le secteur agricole y est davantage développé qu'en Wallonie ?

Ceci tend à prouver que finalement, le poids de l'agriculture n'est pas l'unique raison du développement des groupements d'employeurs, contrairement à ce qu'une comparaison rapide des situations française et belge aurait pu laisser supposer.

3.1.3.2 LA PROCÉDURE

Le faible développement en Belgique des groupements d'employeurs trouve peut-être son origine dans la **complexité de la procédure** pour créer un groupement d'employeurs. Effrayés par la lourdeur de la législation et les nombreuses étapes ardues à traverser, bon nombre de candidats renoncent à mener jusqu'à leur fin leur projet de devenir un groupement d'employeurs actif et reconnu. Cette **réputation de complexité et de difficulté** est toujours d'actualité en Belgique. (Naedenoen & Pichault, 2017)

Un simple exemple illustre parfaitement la complexité qui persiste en Belgique en comparaison avec la situation en France : il est ainsi requis des groupements d'employeurs belges de produire un rapport d'activité annuel à destination du Ministre Fédéral de l'Emploi.

En France, le Code du Travail ne fixe aucune modalité d'adhésion, de sorte que ce sont les groupements eux-mêmes qui s'adaptent entre eux. (CCI Paris - Ile de France, 2018)

Toutefois, une certaine volonté dans le chef de quelques représentants politiques s'est récemment manifestée pour **redynamiser le concept** et **développer** cette pratique. Par exemple, sous le précédent Exécutif Wallon, Mr. Willy Borsus, Ministre-Président également en charge entre autres de l'Emploi en Région Wallonne, a tenté de rendre ce dispositif plus accessible notamment en rendant plus obligatoire la consultation du Conseil National de Travail et en réduisant la procédure d'autorisation de création à 40 jours maximum. Cette initiative a clairement joué en faveur des groupements d'employeurs puisque leur nombre est ainsi passé d'une dizaine de groupements à 28. (Mouvement Réformateur, 2016)

3.1.3.3 LA MENTALITÉ

Cette troisième raison m'a été suggérée par Monsieur Claude Larsimont. D'après lui, les **mentalités** française et belge en termes **économiques** diffèrent totalement.

Alors que les autorités françaises privilégient l'amélioration et le développement de l'économie nationale en se montrant réceptives à toute nouvelle proposition, à tout nouvel outil et à toutes les idées novatrices assurant ce développement, la Belgique elle, aurait tendance à **rester sur ses acquis** sans réelle ouverture à des idées nouvelles, à la créativité et aux concepts nouveaux. La Belgique aurait tendance à camper sur une position faussée, ou à tout le moins à ne plus être en phase avec les mentalités actuelles. (Claude Larsimont, communication personnelle, 3 décembre, 2020)

Par exemple, le travailleur de la **génération Y** a plutôt tendance à changer régulièrement de travail lorsque celui-ci n'a plus beaucoup de sens pour lui ou ne correspond plus à ses attentes. La **génération X** était par contre caractérisée par l'ambition première de réaliser toute une carrière dans une seule et même entreprise. (Hermant, 2019)

D'après Mr. Claude Larsimont ce changement de mentalité n'a pas été perçu et n'a par conséquent pas été (encore) pris en compte en Belgique.

D'après Pierre Wolper, ancien président du groupement d'employeurs « Job Ardent », les partenaires sociaux avaient clairement avoué il y a quelques années que les groupements d'employeurs n'étaient pas leur priorité et qu'ils n'avaient reçu que très peu de revendications à ce sujet. (Chardon, 2010)

Monsieur Claude Larsimont ajoute que les **syndicats** belges constituaient aussi un frein important au développement de ces groupements d'employeurs alors que leurs homologues français les verrait plutôt d'un œil **positif**. (Claude Larsimont, communication personnelle, 3 décembre, 2020)

Les syndicats belges seraient pour la plupart **réticents** à l'instauration de groupements d'employeurs. D'après déjà plusieurs expériences, ceux-ci se créent et embauchent une dizaine d'employés partagés qui se retrouvent quelques mois plus tard dans la nature, sans emploi et sans avoir été payés et sans préavis. Le travailleur se retrouve donc face à un employeur (de l'entreprise utilisatrice) qui ne peut rien faire puisqu'il n'est pas responsable juridiquement de l'employé. (Chardon, 2010)

Pierre Wolper renchérit et déplore le fait que ces réticences provoquent un très grand frein dans le développement des groupements d'employeurs : « *Tout doit être négocié, constamment, avec les syndicats pour chaque groupement d'employeurs à part entière* ». Et souvent même, les syndicats **refusent** parce que cette pratique ne correspond pas à leurs **convictions**. Selon eux, cette forme est irrespectueuse pour le travailleur. (Chardon, 2010)

Et pourtant, n'est-ce pas la volonté des nouvelles générations de travailler dans différents endroits simultanément, d'exercer une polyvalence et de changer régulièrement d'employeurs ?

4 LA LÉGISLATION BELGE

Le présent chapitre portera sur **l'évolution** de la **législation belge** en matière de groupement d'employeurs. Les **aspects légaux** feront l'objet d'une analyse détaillée.

Tout d'abord, une présentation de l'évolution de la législation belge de l'année 2000 (date de sa création) jusqu'à ce jour sera proposée. Elle sera suivie d'une analyse approfondie du mode de fonctionnement des groupements d'employeurs qui abordera les **obligations légales**, les **conditions de création** ainsi que le **processus d'adhésion**. Seront également passés en revue les **éléments** propres à ce **contrat de travail** atypique et toutes ses composantes, à savoir : les congés payés/maladies, les fautes graves, les licenciements/départs, les accidents de travail et les cas de grève.

Cette partie sera nourrie des **propos** et **commentaires** du premier créateur belge de groupements d'employeurs et auteur du premier **texte législatif** qui les autorisa en l'an 2000, Monsieur Claude Larsimont.

4.1 Évolutions de la législation Belge

C'est **le 12 août 2000** que la **première loi**¹ sur les groupements d'employeurs a été votée en **Belgique**. Dans cette loi, le législateur a manifestement pris des **mesures strictes** afin d'**éviter les fraudes**, rendant son application complexe. Ceci constitue sans doute une explication au faible déploiement des groupements d'employeurs en Belgique. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

En effet, le législateur exigeait des groupements d'employeurs :

- Que leur **forme juridique** soit impérativement un « **Groupement d'Intérêt Economique** » (GIE), une forme de société à part entière (comme la Société Anonyme par exemple). Les GIE sont dotés d'une personnalité morale et juridique.

La particularité de cette forme d'organisation est qu'aucun capital social de départ n'est requis : les membres y sont tenus solidairement responsables des dettes du groupement. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Lorsqu'un membre du groupement fait face à des problèmes financiers, les autres membres ont la responsabilité de l'aider, ou à tout le moins de payer la part du membre défaillant.

Jusqu'encore 2019, les bénéfices réalisés n'étaient pas taxés. Par ailleurs, les GIE ne peuvent être conçus que pour une **durée déterminée** et ne doivent pas avoir pour objectif de réaliser des bénéfices pour eux-mêmes. (Naedenoen & Pichault, 2017)

- Que, lors de la première « mise à disposition », il fallait attendre trois mois pour obtenir l'agrément du Ministre compétent. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)
- Qu'ils ne puissent pas conclure un contrat avec une entreprise adhérente tant que l'employé n'avait pas conclu un contrat à durée indéterminée à **temps plein** avec le groupement. Cette règle a constitué un réel frein pour bon nombre de groupements d'employeurs puisqu'un écart énorme pouvait exister entre le premier temps partiel octroyé et les suivants. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

¹ Annexe n°1 : loi belge de l'année 2000 sur les groupements d'employeurs

Cependant, ces **dispositions** ont été **allégees à deux reprises** (en 2014 et 2017) laissant le choix aux groupements d'employeurs d'opter pour une forme juridique de type **ASBL** ou de **GIE**. (Naedenoen & Pichault, 2017)

La modification de la loi intervenue le **25 avril 2014**² a assoupli les différentes **conditions d'application** afin d'attirer de nouveaux employés et de nouvelles entreprises. Ce régime de travail a ainsi été ouvert à tous les travailleurs sans exception. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

La loi a également été modifiée **le 5 mars 2017** afin de simplifier la procédure d'autorisation que le groupement d'employeurs devait suivre pour l'engagement de travailleurs.

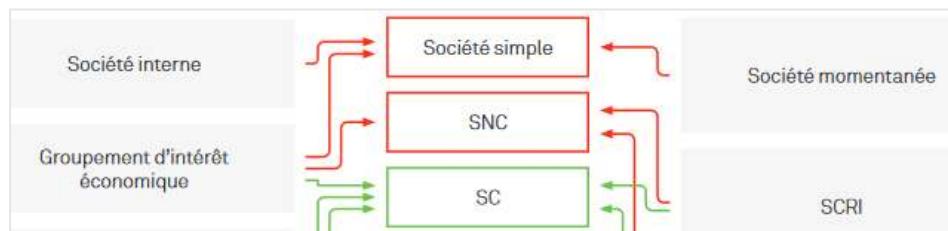
À l'heure où ces lignes sont écrites, l'employé peut déjà commencer à travailler à partir du moment où il a l'opportunité de préster 19 heures par semaine dans l'une des entreprises adhérentes au groupement. Le groupement ne peut occuper **plus de 50 travailleurs**. Le législateur est toutefois habilité à relever cette limite. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Tout récemment, depuis la réforme récente du code des sociétés en mai 2019, la forme juridique du **GIE** a été **supprimée**. Actuellement, seule la forme d'association sans but lucratif (ASBL) peut être adoptée. Le régime transitoire pour les GIE existants est le suivant : ils peuvent, via une décision de l'assemblée générale, être transformés en une autre forme de société. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Cependant, certaines propositions de remplacements des GIE ont déjà été énoncées, sans pour autant que la décision finale ne soit donnée.

D'après la réforme du Code des Sociétés qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2020, le GIE pourrait être remplacé par une **Société Simple (SS)**, ou par une **Société en nom collectif (SNC)**.

La société simple serait facile à créer, mais elle comporte plus de risques en raison de la responsabilité illimitée et solidaire de ses associés. Sa particularité est qu'elle n'a pas de personnalité juridique contrairement à la société en nom collectif. (Notaire.be, FEB & Graydon, 2019)



(Notaire.be, FEB & Graydon, 2019)

² Annexe n°2 : modification de la loi de l'année 2000 en 2014

4.2 Interdiction par la loi du « prêt du personnel » en Belgique

À ce stade de l'analyse, une mise en garde s'impose puisque la loi **interdit** le « **prêt de personnel** » ! Il est impérieux de ne pas faire d'associations trompeuses entre la mise à disposition réalisée dans le cadre d'un groupement d'employeurs, c'est-à-dire de partager une personne entre son employeur principal (le groupement) et l'entreprise adhérente (qui l'accueille dans ses locaux pour la réalisation de ses missions), et la « mise à disposition », « le prêt » d'un travailleur avec un transfert de l'autorité patronale. (Lethiellieux, 2017)

En d'autres termes, la loi interdit le fait qu'un tiers puisse utiliser les services de ces travailleurs tout en exerçant sur ceux-ci une autorité qui doit être normalement exercée par et uniquement par l'employeur de ce travailleur lui-même. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Cette **interdiction** vise à **combattre les abus** à l'égard de la main d'œuvre. En effet, certaines personnes – patrons ou employeurs – s'autorisent à endosser le rôle d'intermédiaires qui recrutent des travailleurs afin de les prêter à des utilisateurs en dessous du prix normal du marché. Ce genre de fraude fausse la concurrence et trouble le marché tout en portant atteinte aux droits des travailleurs. (Naedenoen & Pichault, 2017)

C'est pour ces raisons qu'une interdiction de « mise à disposition » a été instaurée en Belgique. Néanmoins, sous certaines conditions, des **dérogations** sont **possibles**. C'est le cas pour le travail intérimaire et le groupement d'employeurs. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Ainsi une **convention** doit être signée par écrit entre le groupement d'employeurs et l'entreprise adhérente en mentionnant la durée de la mise à disposition du travailleur. Le Ministre de l'Emploi doit également donner son **autorisation** préalable. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Un **contrat de travail** lie donc le travailleur et l'entreprise utilisatrice afin que l'entreprise adhérente soit responsable pendant la durée de la mise à disposition du travailleur de la législation en matière de protection du travail sur les lieux de travail. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Enfin, un contrat est réputé prendre fin lorsque la durée de la mise à disposition est échue, lorsque l'entreprise utilisatrice décide d'arrêter de travailler avec le travailleur, ou à l'inverse, lorsque le travailleur décide d'arrêter de travailler pour cette entreprise utilisatrice, ou pour les groupements d'employeurs de manière générale. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

4.3 Procédure d'adhésion

Le processus de création d'un groupement d'employeurs est jalonné de **plusieurs étapes** et peut donc prendre du temps (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017) :

- Constitution sous la forme juridique d'une Association Sans But Lucratif ;
- Établissement d'acte constitutif présentant les statuts qui seront ensuite déposés au Greffe du Tribunal de commerce ;
- Publication au Moniteur belge et inscription à la Banque-Carrefour des Entreprises. Ceci permet au groupement d'obtenir son numéro d'entreprise ;
- Introduction d'une demande auprès du Président du Comité de direction du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale de Bruxelles ;

- Attente de la réponse du Ministre de l'Emploi (pouvant être parfois influencée par l'avis du Conseil National du Travail). Cette attente est d'une durée de 40 jours à dater de la réception de la demande ;
- Attente de l'autorisation du Ministre de l'Emploi après vérification que le groupement d'employeurs n'enfreint pas la loi sur la mise à disposition.

Au terme de ce processus, les employeurs peuvent alors s'associer.

Le Ministre doit également prendre **avis** auprès de la **commission paritaire** à laquelle appartiendra le groupement d'employeurs. Dans le cas où les membres ont la même commission paritaire au début, le Ministre n'a d'autre choix que de choisir celle-là. (MP SPRL : Conseil en groupements d'employeurs, 2019)

Cependant, étant donné que ce sont souvent des employeurs de domaines et de secteurs différents qui se regroupent, les commissions paritaires de référence de chacun peuvent varier. (Naedenoen & Pichault, 2017)

Lorsque celles-ci sont différentes d'un employeur à un autre, le Ministre fait son choix entre ces deux alternatives (MP SPRL : Conseil en groupements d'employeurs, 2019) :

- La commission paritaire du contrat correspondant au volume horaire le plus important dans la mise à disposition ;
- La commission paritaire correspondant au plus grand volume d'emploi de travailleurs permanents.

Tout groupement d'employeurs est tenu de fournir chaque année des **rapports annuels d'activités** (le turnover de l'entreprise, les différents types de contrats de travail, etc.) au Président du Comité de Direction du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

En fonction des résultats annuels publiés par chaque groupement, le Ministre peut décider de modifier ou non l'organe paritaire auquel il se rattache. (MP SPRL : Conseil en groupements d'employeurs, 2019)

4.4 Contenu du contrat de travail

4.4.1 Départs - Licenciements

Étant donné la relation triangulaire existante, il est important de préciser que chaque travailleur « partagé » embauché par le groupement ne connaît **juridiquement qu'un seul employeur** : le groupement d'employeurs. C'est avec lui que le contrat de travail écrit est signé. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

L'employé partagé possède le même contrat de travail que les employés engagés normalement à durée indéterminée. Ce **contrat** doit être conclu au préalable par **écrit** et doit être **signé** par les **deux parties**. Il est explicitement mentionné dans ce contrat qu'une mise à disposition du travailleur est réalisée (afin de ne pas à nouveau enfreindre la loi). (Mananga, 2013)

Le contrat de travail peut être conclu soit pour une durée indéterminée, soit pour une durée déterminée. Cependant, en cas de travail à temps partiel, la durée hebdomadaire minimale de travail doit être, au **minimum de 19 heures**. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Par conséquent, il appartient au groupement de mettre en œuvre toute procédure de licenciement et d'en respecter les différentes étapes ainsi que de délivrer à l'employé concerné les attestations et justificatifs qui lui permettent d'exercer ses droits au chômage.

4.4.2 Congés malades et congés payés

Le **règlement de travail** et les **conventions collectives** déterminent les **règles** concernant les **congés malades** et les **congés payés**. Par ailleurs, un dialogue permanent doit s'instaurer entre le groupement d'employeurs et l'entreprise utilisatrice pour répondre au mieux à ses besoins et capacités, afin d'anticiper les éventuelles demandes ou divergences. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

4.4.3 Accident du travail

Les groupements d'employeurs ont le même rôle et les mêmes responsabilités que tout employeur : ils sont tenus de **garantir** un certain nombre d'**assurances** aux employés partagés.

À savoir, l'employé doit être couvert en cas d'accident du travail, en cas d'incendie et une assurance de responsabilité civile est obligatoire également. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Par ailleurs, l'**entreprise utilisatrice** est dans l'obligation d'offrir une **sécurité** et une **protection** sur les lieux de travail à l'employé partagé. Ainsi, un employé partagé ayant été victime d'un accident du travail au cours d'une mise à disposition dans le cadre d'un groupement d'employeurs est protégé par son employeur, le groupement d'employeurs. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Par contre, pour une mise à disposition d'un travailleur partagé dans le cadre d'une opération frauduleuse de prêt de main-d'œuvre, la loi affirme que c'est l'entreprise utilisatrice – et non pas le groupement d'employeurs – qui demeure responsable. (Mananga, 2013)

4.4.4 Fautes graves

Dans le cas d'une faute grave, le groupement d'employeurs doit pouvoir **démontrer** que le travailleur partagé a **enfreint** gravement ses **obligations** ou a causé des troubles graves dans le fonctionnement de celui-ci.

En cas de manquement du travailleur à ses obligations, des **pénalités** peuvent éventuellement être **appliquées** par l'employeur. Il peut s'agir d'un avertissement, d'une amende, d'un licenciement. Ces pénalités et ces manquements que les groupements d'employeurs sanctionnent doivent obligatoirement figurer dans le **règlement de travail**. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

C'est donc le groupement d'employeurs qui dispose du pouvoir de sanctionner l'employé partagé fautif. L'utilisateur ne peut en aucun cas exercer son pouvoir disciplinaire vis-à-vis de l'employé partagé. Il ne dispose du pouvoir qu'àuprès d'employés qui lui sont liés par un contrat de travail. (Mananga, 2013)

Enfin, en cas de litige lié au contrat de travail, c'est le groupement d'employeurs et non l'entreprise utilisatrice qui a la qualité de partie au procès et qui fournit au juge les éléments lui permettant de constater la réalité et le sérieux du motif de licenciement. (Mananga, 2013)

4.4.5 Grèves

En cas de grève ou de lock-out chez l'un de ses membres, le groupement d'employeurs n'est **pas autorisé** à y mettre ou tenir à **disposition** ses travailleurs pour ne pas contrecarrer le mouvement de revendication. Si la mise à disposition est déjà en cours au moment de la grève ou du « lock-out », le groupement doit y **mettre un terme**. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

5 L'AVENIR DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Alors que la crise sanitaire que nous traversons déstabilise notre économie, **l'avenir** des groupements semble **prometteur** d'après certains. C'est ce que ce chapitre tend à démontrer.

Si les prévisions réalisées par la Banque Mondiale nous présentaient des données chiffrées du produit intérieur brut (PIB) mondial prometteur pour 2020, c'était sans compter sur cette crise mondiale, qui touche tous les pays d'Europe. On s'attend maintenant à une baisse de 9,1% du PIB dans la zone euro. Jamais autant de pays n'ont connu simultanément une telle récession depuis 1870. (Bouissou, 2020)

Face à cette crise, l'incertitude grandit. Une baisse des demandes de contrats saisonniers de mise à disposition est constatée notamment parce que l'avenir est très difficile à mesurer actuellement. (Monvoisin, 2020)

Et pourtant, des études prouvent que les groupements d'employeurs pourraient devenir une solution pour **pallier aux variations d'activités** puisque ceux-ci créent et offrent des **emplois stables et durables**. (de Mazenod, 2020)

Le gouvernement reconnaît la puissance et le moteur que les groupements d'employeurs offrent à l'emploi. (Injep, 2020)

Et c'est principalement dans le **secteur de l'hôtellerie, de la restauration et du tourisme** (secteurs d'activités fortement touchés dans notre pays pour le moment) que l'emploi partagé pourrait s'avérer devenir une bouée d'oxygène à l'avenir. (ResoFrance, 2020)

La France nous le prouve puisqu'un rassemblement de professionnels de l'hôtellerie et de la restauration a déjà eu lieu afin de parler d'avenir et de la possibilité de créer des groupements d'employeurs afin de limiter la déconvenue au maximum. (Petit, 2020)

En France également, un groupement d'employeurs est en gestation afin de créer un « groupement d'achat national » : le but est d'aider les détaillants dans le besoin, mais également tout le secteur de la logistique qui est au plus mal. (Vanlede, 2020)

D'autres employés ayant perdu leur emploi ont décidé de **s'inscrire** sur des **plateformes** de groupements d'employeurs afin de signer un contrat de travail à durée indéterminée.

Encore, 5 personnes employées dans la restauration et le négoce en chômage partiel ont signé leur contrat à durée indéterminée à la cueillette des plantes médicinales à Angers. (Ouest France, 2020)

La crise sanitaire actuelle pousse de plus en plus d'entreprises en France à prendre le contrepied des effets négatifs de la pandémie pour se **réorienter** vers de **nouveaux modèles** d'organisation et d'embauche. (Chaix, 2020)

6 LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Dans cette partie, nous chercherons à comprendre comment la notion de **bien-être au travail** a trouvé son **origine** et comment elle y a été considérée en Belgique à ses débuts.

Le bien-être au travail, concept a priori très **vague**, sera ensuite défini clairement. Différents **modèles** à son propos seront présentés.

Ensuite, nous verrons ce qui est **mentionné** dans la **loi belge** en termes de bien-être au travail. Bien entendu, une **distinction** sera réalisée entre le bien-être au travail, les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail, nuances qui peuvent être bien souvent confondues.

6.1 Historique du bien-être au travail

6.1.1 Première notion du bien-être

La notion de bien-être au travail n'apparaît que très tard dans le monde de l'entreprise. C'est à partir du 20^{ème} siècle que cette notion voit le jour. Néanmoins, à l'époque de la Grèce antique, la notion de « bien-être » est déjà bien ancrée dans la société : on retrouve d'ailleurs certains travaux sur « le bonheur » et sur « le rôle » et « la place » que l'homme a dans la société.

Par exemple, Aristote décrivait le bonheur comme étant « *un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre* ». Il utilise le terme grec « **Eudémonia** » pour caractériser le bonheur. Ce terme signifie donc « le bonheur », « l'épanouissement » ou même « le bien-être ». (McMahon, 2006)

En d'autres termes, l'approche hédonique conçoit le bien-être comme la recherche du plaisir en maximisant les émotions positives et en minimisant les émotions négatives. (Bierry & Creusier, 2016)

Quelques années plus tard, Epicure, Aristippe de Cyrène et Platon donnèrent une signification du bien-être sous le terme d' « **hédonisme** » signifiant une « *recherche de plaisir et de satisfaction des désirs* ». (McMahon, 2006)

L'approche eudémonique du bien-être, quant à elle, fait référence à la recherche du sens. Cela correspond au fait de se sentir en accord avec soi-même et avec ses valeurs, ainsi que la recherche de sa réalisation personnelle. (Bierry & Creusier, 2016)

6.1.2 Apparition du bien-être au travail grâce à l'évolution de l'organisation du travail

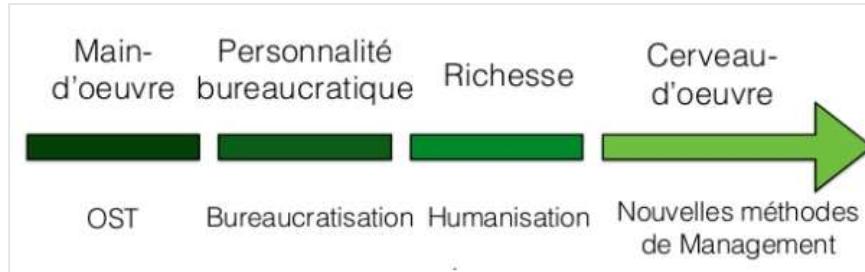
Cette partie abordera **l'évolution de l'organisation du travail** en y alliant le concept de bien-être au travail.

Au début du 20^{ème} siècle, il n'y avait que la **productivité** du travailleur qui comptait, au **dépit** de sa propre **santé** ; ceci s'inspirant de l'organisation scientifique du travail de Frédéric Taylor. A cette période, le modèle bureaucratique a également influé l'organisation du travail.

Au fur et à mesure du temps, la notion de « bonnes **conditions** de travail » prend son sens et le travailleur devient petit à petit le centre des préoccupations. On doit ce changement à Elton Mayo qui a travaillé sur la **motivation** que pouvaient ressentir les travailleurs.

Ensuite, le bien-être au travail a pris de plus en plus de place grâce à de nouvelles techniques de management beaucoup plus humaines et respectueuses.

La suite de ce chapitre explique plus en détails cette **évolution** de la considération du bien-être au travail au fil du temps.



(Testa, 2015)

6.1.2.1 LA PRODUCTIVITÉ

De nombreux auteurs ont étudié la productivité du travailleur en entreprise sans prendre forcément en compte son bien-être au travail et sa sécurité.

Le Taylorisme est une forme organisationnelle du travail qui voit le jour en 1911 par son inventeur américain, Frederick Taylor (1856-1915). Son but principal est d'augmenter la productivité des travailleurs. (Achte & Delaflore, 2010)

Taylor est d'ailleurs l'auteur de ce que l'on appelle « l'Organisation Scientifique du Travail », qui préconise une organisation où (Rousseau, 2019) :

- **La standardisation, la spécialisation du travail et la division du travail** rythment l'activité économique de l'entreprise. L'accent est alors mis sur le qualificatif de « scientifique », c'est-à-dire l'établissement de la « meilleure façon » de produire.
- **Le right man-right place** est la condition qui domine cette organisation scientifique du travail. L'entreprise doit à tout prix développer une nouvelle technique afin que les travailleurs se trouvent à la bonne place, quitte à les mettre en concurrence. La spécialisation des travailleurs à une tâche spécifique est stricte et les gestes inutiles sont supprimés.
- **L'évaluation de la performance** devient un instrument rationnel, capable de détecter parmi les salariés ceux qui ont les capacités physiques et intellectuelles pour occuper efficacement un poste donné.
- **Le salaire à la pièce** est octroyé. Des conditions de rémunération plus objectives, individualisées et motivantes deviennent d'actualité.
- **Les fonctions de conception, planification, d'exécution et de contrôle** sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale.

Le modèle bureaucratique est un modèle instauré par Max Weber (1864-1920). Il fixe des règles objectives de production. L'autorité fait partie du fondement de ce modèle qui repose sur les principes et hypothèses suivants :

- Les employés sont personnellement libres et n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction.
- Les employés font partie d'une hiérarchie solidement établie.
- Les employés ont des compétences en lien avec la fonction qu'ils occupent.

Ce modèle est remis en cause dès les années 1970 à cause de sa lourdeur administrative. (Rousseau, 2019)

6.1.2.2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Ce n'est que plus tard que de nombreux psychologues du travail vont réaliser des recherches et des analyses sur les **conditions de travail** des travailleurs. De plus, des critères justes et équitables vont être créés pour évaluer les travailleurs les uns par rapport aux autres. (Barabel, Meier & Teboul, 2013)

L'école des relations humaines dont l'initiateur est Eton Mayo (1880-1949) a étudié plus amplement le concept de productivité et les conséquences que peuvent avoir les variations des conditions de travail sur le comportement des ouvriers de la Western Electric de Hawthorne, près de Chicago. (Mousli, 2007)

Cette enquête, réalisée auprès des ouvriers de cette usine, vise l'analyse des effets de variations de certains paramètres au travail tels que l'éclairage, la durée et les horaires de pause sur la productivité de l'ouvrier. Cependant, cette étude a conclu à l'**absence** de preuves concrètes d'une **corrélation** entre ces variables et la productivité des ouvriers. En effet, que l'on augmente ou diminue l'éclairage, que l'on améliore ou que l'on rende plus sévères les conditions de travail, la productivité continuait à augmenter. (David, 2013)

Surpris par cette conclusion négative, les chercheurs ont décidé de traiter le sujet en collaboration avec les ouvriers de l'usine. Ils se sont intéressés aux individus. Ceux-ci ont alors ressenti être l'objet d'attention, ce qui les a alors motivés à se surpasser. (Mousli, 2007)

Avec cette étude, Elton Mayo a complété l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité au prix d'un isolement du travailleur.

Il a étudié l'impact de l'**ajout** de certains **avantages** pour les travailleurs (évolution des carrières, salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). Il en conclut à l'importance des aspects psychologiques au travail : ambiance, appartenance à un groupe, relation de travail. (David, 2013)

6.1.2.3 LA MOTIVATION

Ensuite, de nombreuses études apparaissent qui prennent en compte la notion de « motivation ». (Rousseau, 2020)

La dynamique de groupe avancé par Kurt Lewin (1890-1947), réalise des travaux sur la « recherche-action ». D'après cette théorie, lorsque les forces au sein d'un groupe de travail s'équilibrivent naturellement, cela contribue à la dynamique de ce groupe. Le sentiment d'appartenance, la solidarité et les échanges constituent des éléments importants pour permettre d'améliorer la dynamique du groupe. (Lefebvre, 2012)

La pyramide des besoins créée par Abraham Maslow (1908-1970) modélise la hiérarchie des besoins des travailleurs.

La théorie des deux facteurs de motivation développée en 1943 par Frédéric Herzberg (1923-2000) s'intéresse à la santé mentale de l'individu sur son lieu de travail.

6.1.2.4 LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Dans les années septante ensuite, **deux chocs pétroliers** frappent l'économie européenne. Ceux-ci font basculer l'Europe dans une période de récession, période durant laquelle l'activité économique diminue. (Barabel, Meier & Teboul, 2013)

Il s'en est suivi de grosses restructurations d'entreprises et une forte augmentation du chômage. Inévitamment, cela a eu des **répercussions** importantes sur l'**humain** : atteinte à l'estime de soi, remise

en cause du sentiment d'utilité dans la société, du lien social, de l'appartenance à une communauté, de l'identité personnelle et sociale. (Barabel, Meier & Teboul, 2013)

D'autres phénomènes ont transformé le travail et ont eu un effet corolaire sur l'émergence du bien-être au travail : la mondialisation, la tertiarisation, l'évolution très rapide des nouvelles technologies, le travail féminin, la réduction du temps de travail et en même temps son intensification. La flexibilité devient alors prépondérante. (Abaidi & Drillon, 2016)

Aujourd'hui, on peut réellement dire que le concept de bien-être au travail a émergé dans les années 1970 aux États-Unis. (Barthod Prothade, 2012)

6.1.3 Apparition de la notion du bien-être au travail en Belgique

Le concept de bien-être « au travail » est beaucoup plus récent que le bien-être « global ». En effet, les pionniers de ce phénomène sont principalement Danna et Griffin dans les années septante, qui ont établi une synthèse générale du bien-être au travail en prenant en compte les différentes sphères sociales qui existent dans notre société. (Biétry et Creusier, 2013)

Le bien-être au travail est apparu peu à peu « grâce » à une **prise de conscience** des **mauvaises conditions** de vie et de travail durant la première période d'industrialisation (1815-1880), période durant laquelle les ouvriers avaient des journées de travail interminables. À cette époque également, les enfants dès l'âge de 8 ans devaient travailler dans les mines. À cela s'ajoutaient de nombreux accidents de travail et des problèmes d'alcoolémie. (Hatzfeld, 2009)

A cause de ces mauvaises conditions de travail, des mouvements ouvriers ont vu le jour au cours du 19^{ème} et au début du 20^{ème} siècle : ces **institutions** ont eu pour but de représenter et de **défendre les travailleurs**. (Hatzfeld, 2009)

Des émeutes et une série de grèves, principalement dans le bassin industriel des provinces de Liège et du Hainaut en Belgique, ont éclaté en 1886. Ce mouvement a été appelé « **la grève belge** » ou « la révolte sociale de 1886 ». Il s'agit là de l'une des plus grandes grèves belges de l'histoire. (Félix-André, Billen, Cockshaw, & Delaet, 2018)

Après ces événements, **des mesures** sont prises et sont conduites par la **loi de 1886** : interdiction du travail des enfants de moins de 12 ans, limitation de la durée du travail des jeunes de 12 à 16 ans (21 ans pour les filles) à 12 heures par jour, interdiction (sauf exception) du travail de nuit pour les jeunes de moins de 16 ans et pour les filles de moins de 21 ans. (Félix-André, Billen, Cockshaw, & Delaet, 2018)

En Belgique, ces événements ont permis alors l'établissement en 1947 d'un recueil de règles relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs : le **Règlement Général sur la Protection au Travail** (RGPT). Au fur et à mesure, des comités de sécurité, d'hygiène et d'embellissement des lieux de travail apparaissent et c'est quelques années plus tard que les **comités pour la prévention et la protection au travail** apparaissent (CPPT). (Abbet, 2013)

Les **CPPT** ont pour objectif de mettre tout en œuvre pour améliorer au maximum le **bien-être des travailleurs** de l'entreprise. Ceux-ci sont généralement composés de différents représentants du personnel et de l'employeur de l'établissement. Au-delà de **50 travailleurs** au sein de l'entreprise, les établissements sont dans l'obligation de créer un CPPT. **En de ça de 50 travailleurs**, cette fonction est exercée soit par un membre du personnel, soit par la délégation syndicale. (cesi.be, n.d)

6.2 Définition de la notion de bien-être au travail

Le bien-être au travail est un concept qui peut paraître vague. Cependant, il est intéressant de savoir que la définition du bien-être au travail se construit autour du terme « *Flow* », concept qui émerge dans les années septante aux États-Unis.

Le « *flow* » est en réalité un état mental (ou des sentiments) ressenti (liberté, joie, accomplissement et compétence) lorsqu'une personne est immergée et imprégnée dans ce qu'elle accomplit et que celle-ci se retrouve dans un état complet de concentration. (Barthod-Prothade, 2012)

Le bien-être au travail fait partie du courant de la **psychologie positive**, courant différent de l'approche psychologique traditionnelle (Barthod-Prothade, 2012) :

- D'une part, le courant traditionnel se base sur les aspects négatifs du fonctionnement humain et tente à tout prix d'offrir des corrections aux défauts. L'amélioration et le mieux-être passent alors par la « guérison » ou la résolution des carences plutôt que par le positivisme. (Dambrun, 2012)
- D'autre part, la psychologie positive se base sur des processus psychologiques positifs. Cela se traduit par le fait que l'on considère l'amélioration non pas sous l'angle de la résolution des problèmes psychologiques, mais plutôt sous l'angle du développement des possibilités, des qualités intérieures à chaque individu. Le but est donc de chercher à aider les personnes à aller toujours mieux, quel que soit leur état au départ. (Dambrun, 2012)

Le bien-être au travail est défini dans ce mémoire comme étant « **un état qui prend en considération la personne dans sa globalité et se traduit par un sentiment d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, corps et esprit** ». (Achte & Delaflore, 2010)

Il faut donc construire des conditions de travail favorables en laissant l'opportunité aux employés de réaliser des performances, tout en étant particulièrement attentif à leur santé. Ces éléments ne feront qu'améliorer et favoriser leur **motivation** et leur **implication** sur le long terme. (Grosjean & Guyot, 2016)

6.3 Différents modèles du bien-être au travail

Le concept de bien-être au travail doit être analysé comme un élément à part entière et doit être considéré au même niveau d'importance que le bien-être global. (Abaidi & Drillon, 2016)

D'une part, le bien-être général représente la satisfaction des besoins du corps et la tranquillité de l'esprit de l'individu. (Commission Européenne, 2011)

D'autre part, le bien-être au travail est défini par Bierry et Creusier (2016), comme étant « *un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique du travail* » (Bierry & Creusier, 2016)

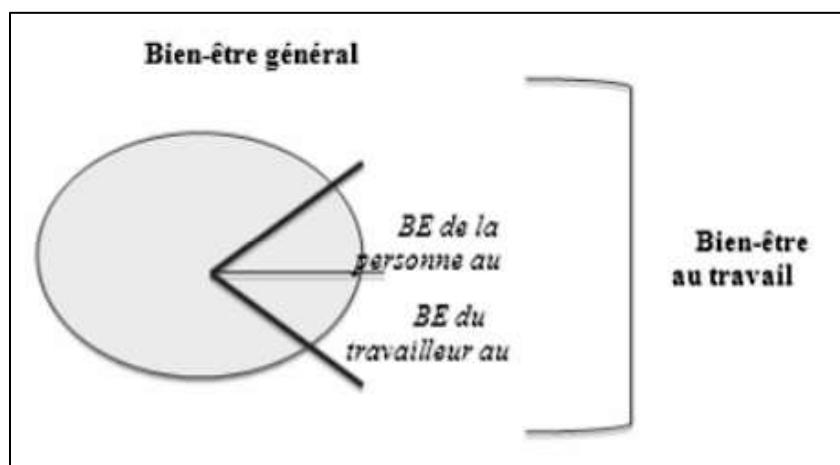
Et c'est cette notion de bien-être au travail que plusieurs chercheurs ont tenté de modéliser. Deux modèles ont retenu mon attention.

6.3.1 Modèle de Robert (2007)

Le modèle de Nadja Robert, chercheuse travaillant à l’Institut National de Recherche et de Sécurité, modélise le bien-être au travail comme étant une source influente sur le bien-être général. (Institut National de Recherche et de sécurité, 2019)

Tout d’abord, l’auteure précise qu’il est essentiel de distinguer le « bien-être global » au « bien-être au travail ». Le bien-être global est influencé par diverses sources : la famille, les amis, la santé, les loisirs, etc. Dès lors, le travail s’avère donc être aussi une source influente au bien-être. (Abaidi & Drillon, 2016)

Le modèle Robert propose une distinction significative entre le « **bien-être de la personne au travail** » et le « **bien-être du travailleur** ». Cette scission est représentée sur le schéma ci-dessous.



(Abaidi & Drillon, 2016)

Une distinction doit se faire entre ce qui vise à améliorer le « **bien-être de la personne au travail** » et le « **bien-être du travailleur au travail** ».

- D’une part, **le bien-être de la personne au travail** prend en compte la sécurité au travail, la santé, l’hygiène, la charge psychosociale occasionnée par le travail ou encore l’embellissement des lieux de travail. Il se rattache ainsi aux aspects environnementaux auxquels le salarié peut être confronté dans son entreprise, mais ne prend pas en compte la spécificité de la tâche. (Abaidi & Drillon, 2016)
- D’autre part, **le bien-être du travailleur au travail** est lié aux spécificités des tâches de la fonction du travailleur. Cela correspond aux moyens mis en place par l’entreprise pour réaliser correctement son travail et atteindre ses objectifs en adéquation avec ses propres principes. (Creusier, 2013)

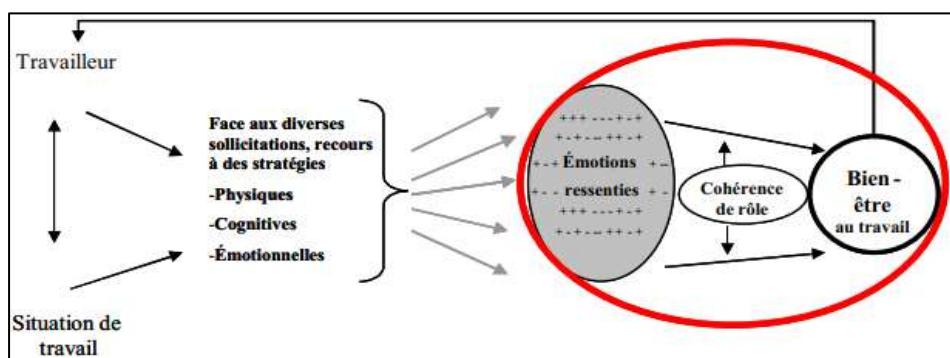
De plus, dans ce modèle, une distinction doit être faite entre des facteurs dits « **essentiels** » au respect de l’intégrité morale et physique du travailleur (santé, sécurité, etc.) et les facteurs dits « **périphériques** », visant principalement à rendre le travail plus confortable et plus agréable. (Robert, 2007)

Ce modèle nous montre que, si l'entreprise prend l'initiative d'améliorer le bien-être de la personne au travail, cela aura un impact plus important pour l'entreprise que dans le cas contraire, où le bien-être de l'employé est ignoré. Il est donc nécessaire de se préoccuper de ces deux aspects en même temps pour obtenir une efficacité optimale. (Abaidi & Drillon, 2016)

Dans ce modèle également, Nadja Robert prend en compte les émotions positives et/ou négatives que peut ressentir le travailleur lors de l'exercice de son travail. Ces émotions peuvent influencer son travail et remettre en question la cohérence du processus par lequel une émotion ressentie devient tolérable ou non par le travailleur.

- **La cohérence** est définie comme étant le processus par lequel une émotion ressentie devient tolérable ou non par le travailleur. La cohérence de rôle modère la relation existante entre les émotions ressenties par les individus et le bien-être au travail. Elle est donc considérée comme une variable modératrice.
- **Le rôle** est défini comme étant l'acceptation par le travailleur d'un certain nombre de règles établies par l'entreprise qui pourraient cependant contraindre le travailleur à ressentir des émotions négatives. Le schéma ci-dessous représente le modèle général du bien-être au travail en tenant compte de ces émotions, selon Nadja Robert. (Robert, 2007)

Ce schéma représente le travailleur en situation de travail. Afin d'assurer ses fonctions, le travailleur agit en fonction de sollicitations physiques, cognitives et émotionnelles. En effet, n'importe quel travail sollicite ces trois éléments, chacun à des degrés différents. (Robert, 2007)

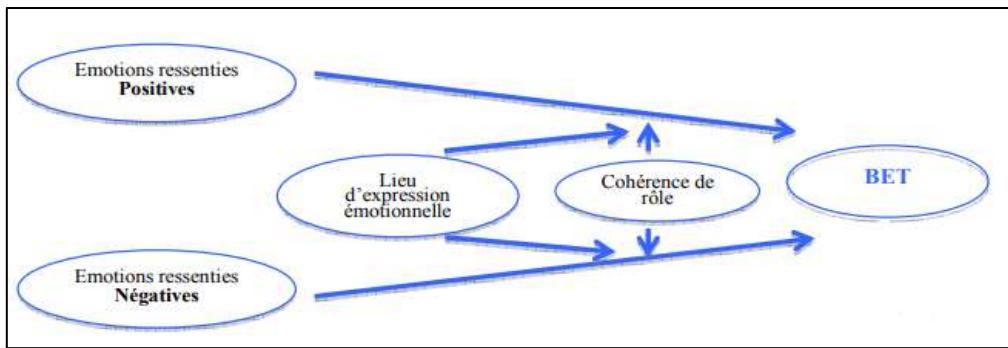


(Robert, 2007)

Les flèches grises au centre du schéma représentent le fait que ces trois éléments influencent les émotions des travailleurs (de manières positives ou négatives, représentées par les + et les - sur le schéma). L'auteure s'inspire de la psychologie pour déterminer les émotions positives et négatives. Plus particulièrement, elle s'inspire de M.V. Boyle : cet auteur met en avant les répercussions négatives que peuvent avoir les problèmes de la vie privée des travailleurs. (Robert, 2007)

Enfin, la flèche reliant le bien-être au travailleur représente l'**effet circulaire** que sous-tend ce modèle. L'état de bien-être au travail a des répercussions sur le travailleur et ses interactions avec son travail. Si le sentiment de bien-être au travail est faible, les contraintes de travail (les règles, les conditions, etc.) seront moins acceptées et moins consenties par le travailleur. (Institut National de Recherche et de sécurité, 2019)

Le schéma ci-dessous représente le modèle de Nadja Robert incorporant la théorie de M.V. Boyle. Cette théorie s'appuie sur le fait que, lorsqu'il n'existe pas un lieu d'expression au sein de l'entreprise, cela peut avoir des répercussions négatives dans la vie privée du travailleur, ce qui peut entraîner des conséquences dans le monde du travail. (Robert, 2007)



(Abaidi & Drillon, 2016)

Par ailleurs, les émotions négatives peuvent avoir un effet positif sur le travailleur, qui les verra finalement comme un but, un défi, une étape à surpasser. Bien entendu, c'est à ce moment précis que la cohérence de rôle intervient justement puisqu'elle est le modérateur de ces émotions ressenties par le travailleur. Plus cette cohérence est forte, meilleur sera le bien-être au travail et vice-versa. (Creusier, 2013)

Intégrer au sein de l'entreprise des **lieux d'expressions** prévus à cet effet ou même par le biais d'un groupe de parole encadré par des membres de l'entreprise, permettra une diminution forte des émotions négatives et des « énervements ». (Abaidi & Drillon, 2016)

6.3.2 Modèle de Dagenais-Desmarais (2010)

Véronique Dagenais-Desmarais (2010), professeure en psychologie du travail à Montréal, propose un modèle du **bien-être psychologique au travail** réalisé à partir d'une approche inductive. Il est l'inverse du modèle de Nadja Robert, qui se basait sur une méthode deductive, méthode qui part d'une ou plusieurs hypothèses de travail vers l'explication de ces hypothèses (du général au spécifique). (Robert, 2007)

La méthode **inductive** en psychologie qu'utilise Véronique Dagenais-Desmarais est une méthode scientifique qui se base sur l'obtention de conclusions générales à partir d'hypothèses individuelles. La vérité de ces hypothèses ne garantit pas forcément la vérité de la conclusion. (Creusier, 2013)

L'auteure réalise une étude qui détermine les différentes **caractéristiques** nécessaires pour **atteindre** le **bien-être** psychologique au travail. Ce raisonnement a permis de développer un modèle de bien-être au travail sur base de **deux axes** principaux que l'on retrouve ci-dessous :



(Abaidi & Drillon, 2016)

Le premier axe représente la « **sphère de référence** » qui correspond au « *acteur spécifique du monde du travail dans lequel l'expérience positive est vécue par l'individu* ». (Morin, Boudrias, Marsh & al, 2017)

L'auteure présente trois sphères de références (Dagenais-Desmarais, 2010) :

- **La sphère individuelle** : c'est-à-dire ce que ressent le travailleur par rapport à lui seul au travail ;
- **La sphère relationnelle** : c'est-à-dire la relation et l'interaction sociale que le travailleur a dans son travail ;
- **La sphère organisationnelle** : c'est-à-dire l'interaction qu'a le travailleur avec l'organisation (en tant qu'entité morale).

Le second axe représente la « **directionnalité** », le processus selon lequel le travailleur construit son expérience positive. Cette expérience peut se construire sous deux formes :

- **La forme projective** : le travailleur va construire son expérience positive par l'extériorisation vers un objet donné. (Abaidi & Drillon, 2016)
- **La forme introjective** : cela correspond à la construction d'une expérience positive qu'un travailleur va faire par l'intériorisation d'un objet donné. (Abaidi & Drillon, 2016)

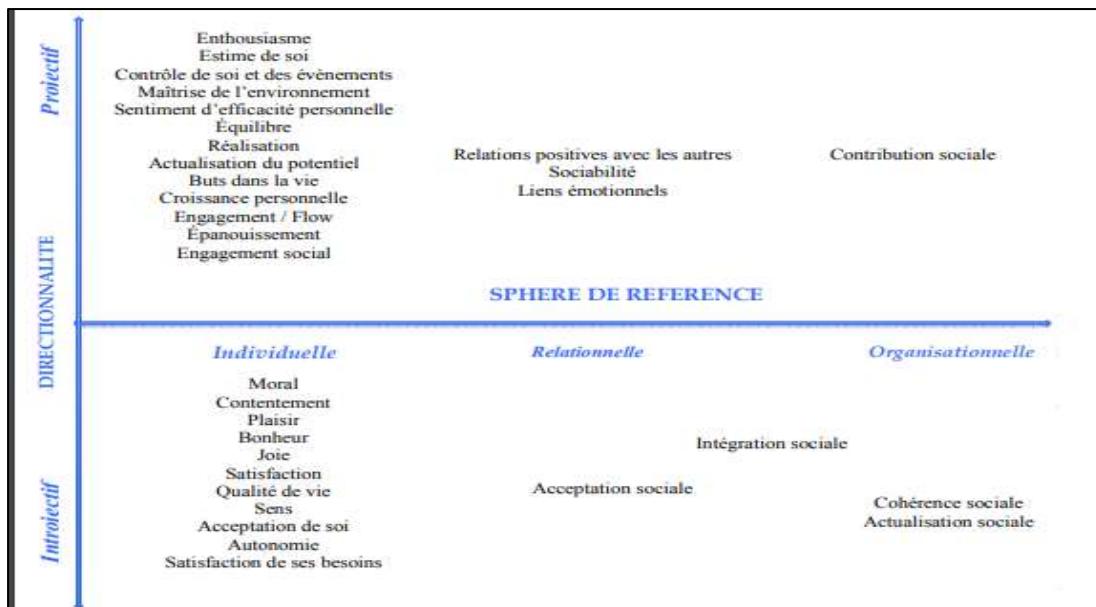
L'exemple ci-dessous illustre ces différentes notions.

Directionnalité	Sphère de référence		
	Individuelle	Relationnelle	Organisationnelle
Projectif	<i>Je suis fier de ce que j'accomplis au travail</i>	<i>J'ai un lien d'amitié avec certaines personnes au travail</i>	<i>Je sens que je laisse ma trace à travers mon travail</i>
Introjectif	<i>Je suis stimulé par mon travail</i>	<i>Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille</i>	<i>Je sens que nous travaillons tous dans la même direction</i>

(Dagenais-Desmarais, 2010)

En combinant ces deux sphères, six composantes du bien-être au travail apparaissent (Creusier, 2013) :

- **La dimension individuelle-projective** : cela correspond au sentiment d'efficacité personnel.
- **La dimension individuelle-introjective** : cela correspond à la satisfaction ressentie lors de l'accomplissement de ses tâches.
- **La dimension relationnelle-projective** : cela correspond au fait d'avoir des relations épanouissantes avec ses collègues.
- **La dimension relationnelle-introjective** : cela correspond au fait de se sentir considéré par ses collègues.
- **La dimension organisationnelle-projective** : cela correspond au sentiment d'engagement du salarié dans l'entreprise.
- **La dimension organisationnelle-introjective** : cela correspond à l'adéquation de la personne à l'organisation.



(Creusier, 2013)

Chacune de ces six composantes permet de définir une fraction du bien-être au travail. Là encore, l'approche hédonique (l'investissement dans l'entreprise et le sentiment d'appartenance avec ce lieu) et eudémonique (l'affiliation, les relations positives avec les autres, l'autonomie, l'épanouissement personnel) se retrouvent dans ce modèle.

Le schéma ci-joint représente la classification des dimensions du bien-être psychologique au travail. (Creusier, 2013)

On peut remarquer que certaines composantes chevauchent les dimensions, ce qui met en avant le fait que ces dernières peuvent être considérées comme un « continuum ». (Dagenais-Desmarais, 2010)

Suite à cela, Dagenais-Desmarais a construit une échelle de mesure nommée « **Index of Psychological Well-Being at Work** » (Index Psychologique du Bien-Etre au Travail), un outil de mesure validé. Cette échelle de mesure est utilisée sous la forme d'un questionnaire. (Dagenais-Desmarais, 2010)

6.4 Bien-être au travail en Belgique

Concrètement, en Belgique, le bien-être au travail intègre les thématiques suivantes (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017) :

- **La sécurité au travail** : elle est constituée des éléments et des moyens mis en place dans l'entreprise pour prévenir les accidents de travail. Les employeurs doivent donc assurer une série de préventions afin d'adapter les conditions ou les équipements de travail à la fonction de chaque travailleur.
- **La protection de la santé du travailleur** : chaque employeur doit prévenir les risques que peuvent provoquer les activités de l'entreprise au niveau de la santé du travailleur. Chaque employeur doit disposer d'un service interne pour la prévention et la protection au travail. Un conseiller en prévention doit toujours être présent dans ce service : celui-ci assiste l'employeur dans la mise en place des mesures relatives au bien-être au travail.
- **La charge psychosociale** : cela intègre le harcèlement moral et sexuel qui « *porte atteinte à la personnalité, à la dignité ou même à l'intégrité physique et psychique d'une personne* ». (Belgium.be, n.d.)
La violence en entreprise fait également partie de la charge psychosociale, situation durant laquelle une personne est menacée ou agressée, psychiquement ou physiquement.
- **L'hygiène du lieu de travail** : ce sont des moyens mis en place par l'entreprise afin de prévenir les effets néfastes sur la santé causés par l'environnement dans lequel les travailleurs opèrent.
- **L'ergonomie et l'embellissement des lieux de travail** : cela tient compte de l'influence des facteurs environnementaux du travail. Des espaces de travail inappropriés peuvent entraîner des désagréments ou des problèmes de santé pour les travailleurs.

Tout employeur doit respecter ces conditions et ainsi promouvoir le bien-être au travail au sein de l'entreprise. Cela passe par la prévention des risques, des moyens individuels et collectifs de protection, ou encore la formation et l'information des travailleurs. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

En cas de problème de santé, de sécurité ou de bien-être sur le lieu de travail, les travailleurs disposent de différents moyens d'action : le conseiller en prévention au sein de l'entreprise doit être contacté. En cas de problèmes persistants, le travailleur a le droit de recourir à une aide auprès de la direction régionale du Contrôle du bien-être au travail. (Belgium.be, n.d.)

6.5 Législation du bien-être au travail

La loi définit le bien-être au travail comme étant « *l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué* ». (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Avant 1996, le **Règlement Général pour la Protection du Travail** (RGPT) régissait les lois concernant la sécurité et la santé au travail. Le RGPT est donc le recueil des arrêtés d'exécution qui ont vu le jour entre 1947 et 1993. Cependant, ces réglementations ne prenaient en compte ni le bien-être au travail ni le burn-out. (Belgium.be, n.d.)

Le rôle du RGPT a tendance à s'étioler. Celui-ci disparaîtra complètement prochainement car les dispositions résiduelles du RGPT qui sont encore consultables actuellement seront transférées vers la loi sur le bien-être au travail, ou lorsque cela n'est pas possible, abrogées. (Belgium.be, n.d.)

La loi sur le « bien-être des travailleurs » a été créée le 4 août 1996 afin d'assurer la sécurité et la santé au travail.

Les **points principaux** que l'on y retrouve sont les suivants (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017) :

- L'employeur doit mener une politique de bien-être au travail et celle-ci doit être intégrée complètement dans l'entreprise ;
- Un service interne pour la prévention et la protection au travail doit obligatoirement exister au sein de l'entreprise. L'entreprise peut également faire appel à un service externe pour la prévention et la protection au travail ;
- Des services externes pour les contrôles techniques sur le lieu de travail ;
- Les règles en matière de travail avec des tiers (travail sous contrat, sous-traitant) ainsi que l'échange d'informations et la coordination entre le maître d'ouvrage et l'employeur-tiers ou l'indépendant ;
- Les règles en matière de chantiers temporaires ou mobiles ;
- Le Conseil Supérieur et le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail ;
- Les règles en matière de la prévention des risques psychosociaux au travail, dont le stress, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail ;
- Mesures pour prévenir la répétition des accidents du travail graves.

Cette loi a donné naissance au **Code du bien-être au travail** entré officiellement en vigueur le **12 juin 2017**. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Ce **code** forme un tout cohérent et permet ainsi à tous les acteurs du bien-être au travail de disposer d'un seul et unique règlement. En effet, par le passé, les arrêtés étaient publiés séparément et n'étaient pas rassemblés sous une forme commune et cohérente. L'accès est donc rendu plus simple et plus rapide. (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Le code du bien-être au travail se présente sous la forme de **10 livres**, eux-mêmes divisés en titres, chapitres et sections, voire même en sous-sections dans certains cas. (Belgium, n.d.)

La numérotation de ces textes a été réalisée sur base de la structure et de la construction de ce code du bien-être au travail. (Service Interne pour la Protection et la Prévention au Travail, 2018)

<u>Livre I^{er}.- Principes généraux</u>
<u>Chapitre I^{er}.- Origine des dispositions</u>
<p><u>Art. I.1-1.</u>- Le code du bien-être au travail est notamment la transposition des directives de l'Union européenne prises en exécution de l'article 153 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne de la façon déterminée à l'annexe I.1-1.</p>

(SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017)

Ci-dessus, un exemple illustre le fonctionnement de ce code : le premier chiffre, en l'occurrence romain, renvoie au livre auquel le texte appartient. Le second chiffre, arabe, fait référence au titre du livre auquel le texte appartient. Enfin, à la suite d'un tiret horizontal, la numérotation se poursuit de manière continue en fonction des titres. (Service Interne pour la Protection et la Prévention au Travail, 2018)

Un délai de deux ans avait été octroyé aux entreprises afin de se mettre en conformité, visant à modifier les différents éléments qui disparaissent de la loi. Ainsi, à partir du 2 juin 2019, tous les documents officiels des entreprises belges devaient avoir été modifiés, sous peine, dans le cas contraire d'amendes douloureuses. (Service Interne pour la Protection et la Prévention au Travail, 2018)

Il convient de souligner qu'il s'agit d'un domaine en constante évolution : le Code remplace progressivement le Règlement général pour la protection du travail et les textes s'inscrivent dans une dynamique, qui n'est pas purement nationale, mais **internationale** et plus spécifiquement **européenne**. (Service Interne pour la Protection et la Prévention au Travail, 2018)

6.6 Risques psychosociaux, qualité de vie au travail et bien-être au travail

Il est vrai que la notion de bien-être au travail et de qualité de vie ont tendance à être associée. Par exemple, selon une étude réalisée par Anact - TNS Sofres en 2013 sur la qualité de vie au travail, 45% des répondants à cette étude associent la qualité de vie au travail avec le bien-être au travail. (Anact - TNS Sofres, 2016)

Cependant, une bonne qualité de vie au travail et une réduction maximale des risques psychosociaux au sein d'une entreprise ne pourront que produire un effet positif sur le bien-être au travail du travailleur. (Abaidi & Drillon, 2016)

6.6.1 Distinction entre la notion de risques psychosociaux et de bien-être au travail

Alors que le caractère subjectif (qui dépend de la perception de l'individu) reste le point commun à ces deux notions, plusieurs distinctions sont à réaliser.

Les risques psychosociaux	Le bien-être au travail
<p>Ce sont les risques faisant référence à la probabilité d'apparition d'un trouble psychosocial ou d'un déséquilibre entre le travailleur et son environnement professionnel. Ces troubles peuvent porter atteinte à la santé mentale, physique et sociale du travailleur, engendrés par les conditions de l'emploi et par les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles de provoquer des émotions et des troubles négatifs aux travailleurs. (Grosjean & Guyot, 2016)</p> <p>On peut alors regrouper six grandes catégories de risques psychosociaux (Wolff, 2018) :</p> <ul style="list-style-type: none">- L'intensité et le temps de travail ;- Les exigences émotionnelles ;- Le manque d'autonomie ;- Les rapports sociaux au travail dégradés ;- Les conflits de valeurs ;- L'insécurité de la situation de travail.	<p>Le bien-être au travail fait référence à l'importance de générer un état d'esprit serein chez les travailleurs à l'aide de conditions de travail favorables, en laissant l'opportunité à ceux-ci de réaliser des performances, tout en marquant une attention particulière à leur santé. (Grosjean & Guyot, 2016)</p> <p>Cela se regroupe en cinq catégories (SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies, 2017) :</p> <ul style="list-style-type: none">- La sécurité au travail ;- La protection de la santé du travailleur ;- La charge psychosociale ;- L'hygiène du lieu de travail ;- L'ergonomie et l'embellissement des lieux de travail.

6.6.2 Distinction entre la notion de qualité de vie au travail et bien-être au travail

La qualité de vie au travail est une notion qui est également différente de celle du bien-être au travail.

La notion de qualité de vie au travail apparaît dans les années septante dans les pays anglo-saxons. Elle s'attache à mettre en évidence **les conditions et les caractéristiques du travail** qui ont pour conséquence d'améliorer et d'augmenter la motivation, la performance et la satisfaction du travailleur au travail. (Grosjean & Guyot, 2016)

Les notions de qualité de vie au travail et de bien-être au travail sont donc bien des notions dont les frontières sont très floues et qui sont dès lors très souvent confondues. Concrètement :

- La qualité de vie au travail se réfère **aux conditions de travail** dans lesquelles sont baignés les travailleurs au quotidien alors que ;
- Le bien-être au travail se réfère à **l'état d'esprit** qui caractérise une réelle harmonie entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur sur le lieu de travail. Le bien-être au travail est donc sans aucun doute une notion beaucoup plus subjective. (PeopleDoc France, 2019)

6.7 Niveau de bien-être au travail en Belgique

L'Interdisciplinary Service for Well-Being (IDEWE), l'un des plus grands services externes de prévention et de protection au travail en Belgique, réalise chaque année des rapports sur le niveau de bien-être psychosocial en Belgique. En 2019, ce service a collecté 3127 notifications de risques psychosociaux, soit une augmentation de 12% par rapport à 2018. (IDEWE, 2020)

On assiste à une montée fulgurante des risques psychosociaux ces dernières années : dépression, burn-out, harcèlement au travail. Ce sont des problématiques bien réelles qu'il est urgent de traiter avec sérieux. (Boribon, 2020)

L'identification des causes des souffrances, souvent liées au contexte spécifique de l'entreprise, est essentielle avant d'engager une démarche efficace. Les risques psychosociaux les plus courants sont les suivants (IDEWE, 2020) :

- Les conflits (1 255 notifications - 40 %) ;
- Le stress et l'épuisement professionnel (807 notifications - 26 %) ;
- Le harcèlement (459 notifications - 14,6 %) ;
- Les violences physiques et psychologiques (121 notifications - 3,8 %) ;
- Le comportement sexuel indésirable au travail (53 notifications - 1,6 %).

Les souffrances sont donc bien réelles. Les mesures pratiques adoptées par certains employeurs ne pourront pas forcément répondre rapidement à ces souffrances : placer deux babyfoots et un canapé dans la cafétéria, offrir des cours de yoga du rire, mettre à disposition des salles de jeux, offrir un aménagement ergonomique des bureaux ou une salle de repos. Si de telles mesures peuvent sans doute renforcer le bien-être sur le court terme, elles ne permettent évidemment pas de traiter ces problématiques en profondeur. (Boribon, 2020)

6.8 Bien-être au travail : effet de mode ou réelle préoccupation ?

Dans la littérature économique, on peut y lire très souvent que la recette du succès pour une entreprise est d'être la première dans le bon secteur et de réduire ses coûts au maximum. (Berger, 2014)

L'objectif premier des entreprises est donc purement « **économique** » : avant tout, celle-ci doit produire des biens et des services dans le but de répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs. Les produits qu'elles fabriquent ou les services qu'elles rendent sont commercialisés afin d'en dégager une valeur ajoutée et un profit visant à garantir leur pérennité. (Belzile, 1967)

Pourtant, des études ont prouvé que si le but **premier** des entreprises n'était pas purement et uniquement **économique** et que si l'on prenait plus en considération le bien-être au travail, l'entreprise n'en tirerait que du positif. Et c'est d'ailleurs pour cela que depuis maintenant deux ou trois ans, le bien-être au travail est devenu un enjeu crucial dans les entreprises. (Boribon, 2020)

Par exemple, le professeur Jeffrey Pfeffer, spécialiste des ressources humaines à l'université de Stanford affirme : « *Être premier à un moment n'est pas toujours une garantie de succès. De même, être dans le bon secteur ne signifie rien. Certaines entreprises, actives dans des domaines jugés moins rentables, ont de meilleurs résultats que celles qui sont dans des secteurs considérés comme performants. Enfin, la réduction des coûts n'est pas toujours un gage de succès. Certaines sociétés paient mieux leurs collaborateurs que d'autres et ont pourtant des meilleurs résultats* ». (Berger, 2014)

Il ajoute alors que, pour avoir des collaborateurs satisfaits et motivés, il est plus intéressant pour les entreprises d'investir dans **le capital humain**, générant ainsi de bons résultats pour l'entreprise. Il est convaincu que « *dans toute entreprise, il est possible d'avoir de la réussite avec une bonne gestion du personnel* ». (Berger, 2014)

La plupart des entreprises se concentrent abondamment sur leurs finances et leurs coûts alors que ce n'est pas forcément ce qui préoccupe en premier les employés et les clients. Il ajoute : « *les entreprises regardent en fait ce que les autres font, et font... la même chose. Mais il faut oser être différent. Et l'être concrètement* ». (Berger, 2014)

Par exemple, chez Nexum dans le monde de la Formule 1, où 600 personnes travaillent dans une même direction et dans un environnement très concurrentiel, il a été décidé de mettre le **relationnel** au centre des attentions dans le but d'augmenter **les performances**. Dans cette optique, Nexum a créé un partenariat depuis 2012 avec un certain **Shay McConnon**, créateur de la première solution en ligne autogérée de changement de culture et d'engagement des employés. Celui-ci propose un programme nommé « **An even better place to work** » qui prouve que les hautes performances ne s'expliquent pas par le simple fait qu'on les exige. Elles proviennent de la notion d'engagement. (Standaert, 2014)

Selon McConnon, pour augmenter l'engagement des travailleurs, il faut remplacer les leaders par du **leadership**. Il faut interrompre cette image du leader charismatique, dur et strict ainsi que cette structure pyramidale qui existe depuis pourtant déjà des années. Les employés doivent être impliqués dans le processus d'engagement plutôt que d'être soumis à l'autorité de la direction. Cependant, bien que l'argument économique en faveur de l'engagement des employés ait été démontré, les organisations ont encore du mal à l'instaurer. (McConnon, 2015)

Le leadership selon Shay McConnon consiste à se connecter aux **besoins** des gens. Si leurs attentes sont rencontrées, une **motivation** ainsi qu'un **état d'esprit positif** seront générés, qui sont tous deux **indispensables** pour faire fonctionner correctement l'entreprise. (Standaert, 2014)

Le secret pour employer des personnes heureuses, épanouies, engagées, motivées et productives réside dans le fait que leurs besoins soient satisfaits, ou du moins ceux liés au travail.

Selon lui, « *vous ne pouvez peut-être pas faire de vos employés moyens des gens formidables, mais vous ferez certainement de vos grands employés des gens moyens en ignorant leurs besoins* ». (McConnon, 2015)

D'autres auteurs ont un tout autre point de vue. C'est le cas de Xavier Baron. Dans le magazine « L'Expansion Management Review », il décrit un concept différent : **l'équation** dont on parle souvent selon laquelle le bien-être au travail est source de performance pour l'entreprise doit être **inversée** à ses yeux. Il propose de faire plutôt de la performance du travail de l'employé une des conditions de son bien-être. Selon lui, aucune preuve et aucun lien de causalité n'ont été réellement établis entre le bien-être au travail et la performance et l'efficacité de l'employé. (Baron, 2011)

En outre, il n'est toujours pas démontré qu'un travailleur heureux et en bonne santé travaille vite et bien. Bien au contraire, Xavier Baron ajoute que même si parfois un travail ne produit pas de valeur, il y a des employés qui se retrouvent en situation de risque et qui sont tout de même performants et efficaces. Inversément, il peut y avoir des employés qui se sentent bien au sein de l'entreprise, pour qui le bien-être est relativement élevé, mais qui ne soient pas pour autant efficaces et performants. (Baron, 2011)

Franck Bierry et Jordane Creusier partagent le même avis. La satisfaction des besoins n'induit pas automatiquement un sentiment de bien-être au travail pour les employés. Par exemple, une augmentation de rémunération obtenue au terme d'efforts éprouvants ou au détriment de la vie privée peut grandement satisfaire un salarié sans pour autant augmenter son bien-être. À l'inverse, le bien-être au travail peut être ressenti sans forcément que tous les besoins des employés soient assouvis. (Bierry & Creusier, 2015)

Les entreprises semblent parfois perdues et ne savent pas réellement ce qui doit être mis en place pour améliorer ce bien-être au travail. Néanmoins, l'importance du bien-être au travail commence petit à petit à se développer et à être prise en compte. (Bierry & Creusier, 2015)

Par exemple, la **responsabilité sociétale des entreprises** (RSE) commence à prendre de l'importance et à se développer dans les entreprises. La RSE consiste à prendre en compte dans leurs activités les enjeux environnementaux, sociaux, éthiques et économiques de manière volontaire. Une norme ISO y est d'ailleurs dédiée : la **norme ISO 26000**. Celle-ci présente ce qu'englobe la RSE dans les entreprises : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et le développement local. (Bercy Infos, 2020)

Par ailleurs, beaucoup d'entreprises se disent orientées « **humain** », alors que finalement, la réalité est tout autre. Par exemple, Astrid De Lathauwer, directrice chez Acerta, confie que lorsqu'en façade, la plupart des entreprises se disent « humaines » et « attentives au bien-être au travail », quand on se met à gratter un peu plus en profondeur dans le contenu des rapports rendus annuellement, on se rend compte que ce ne sont que des mots. (Berger, 2014)

On entend souvent dire de bons nombres d'organisations que leurs employés sont leur plus grand atout, mais dans de nombreux cas, il apparaît que ceux-ci ne sont considérés que comme de simples moyens permettant à l'entreprise d'obtenir le produit final. (Berger, 2014)

En France, d'après une étude réalisée par Anastasia Melachrinos, le bien-être au travail constitue la plus grande priorité des employés (59%). Le pouvoir d'achat arrive en deuxième position à 58% et enfin, les conditions de travail se retrouvent sur la troisième marche du podium avec un pourcentage de 53%. (Melachrinos, 2019)



(Melachrinos, 2019)

En Belgique, très peu d'études concrètes définissent le niveau de bien-être au travail.

Cependant, d'après une étude réalisée par Securex, il ressort que plus d'un travailleur belge sur quatre s'ennuie au travail, dont 8% d'entre eux de manière régulière. Les raisons principales sont : un travail monotone, des activités inutiles, trop peu de défis et de projets et une surcharge de travail. (Securex, 2018)

En d'autres termes, au-delà d'un aspect **mode**, des souffrances bien réelles existent dans le monde du travail ; bons nombres de travailleurs perdent le sens dans leur activité, ou ont, par exemple, du mal à s'intégrer dans l'entreprise et à trouver leur place à leur poste travail.

S'adapter aux nombreux changements qui révolutionnent quotidiennement l'environnement professionnel est également un facteur qui déstabilise profondément les travailleurs. Ce genre de situation constitue une réelle source de stress. (Boribon, 2020)

6.9 Mesures du bien-être au travail

6.9.1 Taux d'absentéisme

L'absentéisme, étant défini comme « *le comportement de la personne qui manque à son obligation de présence, qui est souvent absente* » est un phénomène très négatif, tant pour l'employé que pour l'employeur. (Securex, 2018)

Bien souvent, **un taux d'absentéisme élevé** peut être lié à une **mauvaise gestion des ressources humaines** au sein de l'entreprise. En effet, une piètre gestion, un manque de communication, une charge de travail trop élevée et trop de stress sont autant d'éléments qui peuvent impacter considérablement la motivation de l'employé. Un manque de considération du bien-être au travail dans l'entreprise risque ainsi d'accroître le taux d'absentéisme. (Securex, 2018)

Dans le cas où les besoins des travailleurs ne sont pas satisfaits, ils se désengagent, l'absentéisme augmente, et on peut également constater des taux d'attrition plus élevés et un personnel mécontent. Ce sont des signes révélateurs que le leadership ne fonctionne pas ou pas bien. (McConnon, 2015)

Il existe une formule pour mesurer le **taux d'absentéisme** parfois peu connue dans les entreprises et qui n'est pas nécessairement utilisée par les entreprises.

Cette formule est la suivante : **le nombre d'heures d'absence sur une année divisé par le nombre d'heures de travail en théorie sur la période. Ce montant est multiplié ensuite par 100.** (Péan, 2017)

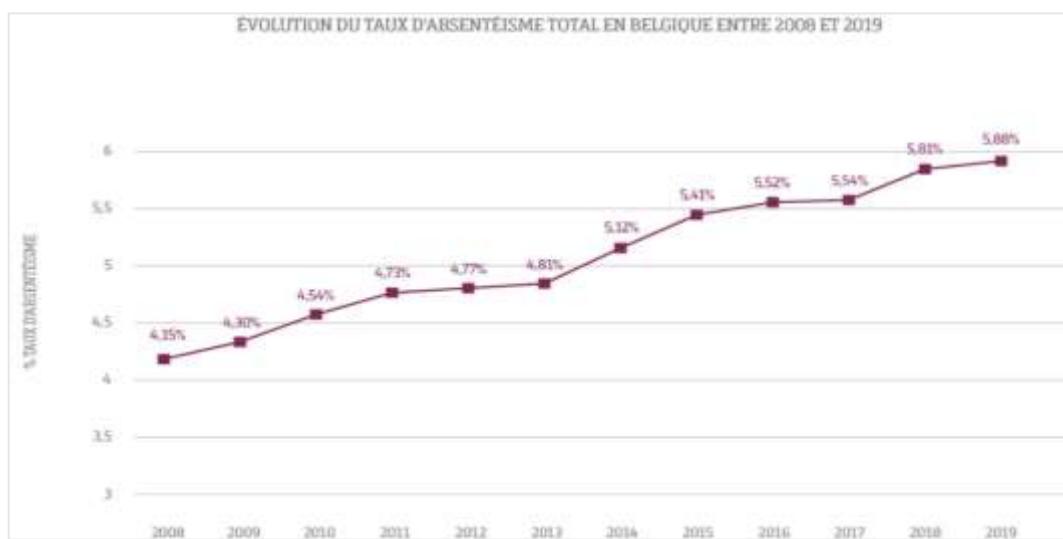
Cependant, selon une étude réalisée par Mensura, plus d'une entreprise sur deux ne connaît pas les chiffres de son absentéisme. 55% des organisations interrogées admettent ne pas connaître leur pourcentage d'absentéisme. Ce sont principalement les PME qui sont concernées. (Mensura, 2016)

Les conséquences d'un taux élevé d'absentéisme sont doubles (Securex, 2018) :

- D'une part, pour l'employé, l'absentéisme provoque à partir d'un certain temps une diminution de son salaire lorsque celui-ci devient long. Ce phénomène peut également impacter ses relations professionnelles. Son sentiment de bien-être peut profondément diminuer sa motivation et son engagement.
- D'autre part, pour l'entreprise, l'absentéisme génère un surcoût tant au niveau de la perte de productivité qu'au niveau des coûts de remplacement.

Le taux d'absentéisme moyen en Belgique ne cesse d'augmenter d'année en année, comme le schéma ci-joint le démontre. (SDWorx, 2020)

En 2019, le taux d'absentéisme moyen atteint en Belgique les 5,88%, un taux particulièrement élevé si on le compare avec le taux de la France qui n'est que de 5,11%. (Leroy, 2018)

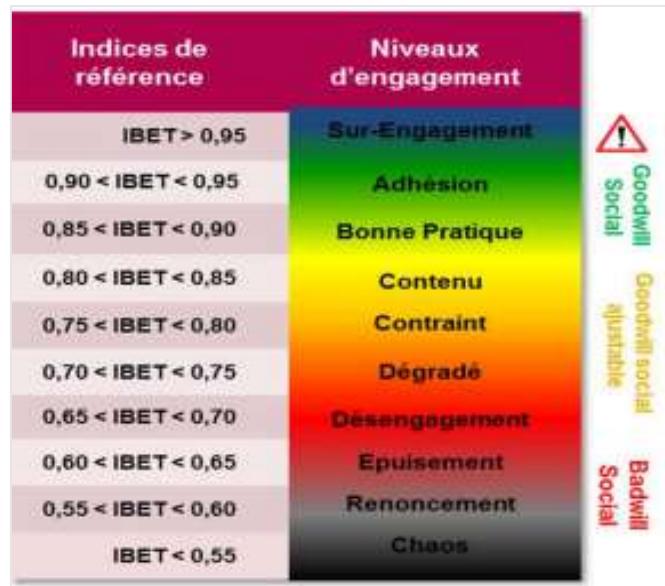


(SdWorx, 2020)

6.9.2 Indice de Bien-être au Travail (IBET)

L'Indice de bien-être au travail est un indice socio-économique développé par Le Cabinet Mozart Consulting qui permet de mesurer les risques socio-organisationnels au sein de l'entreprise et de poser un diagnostic chiffré du bien-être au travail des employés. Grâce à cette mesure, le niveau d'engagement des travailleurs sera révélateur de la performance sociale (sur-valeur ou sous-valeur sociale de performance). L'objectif est donc de calculer l'éventuelle sous-performance sociale de l'entreprise en mesurant notamment le taux de mal-être des travailleurs. (Brâam, 2020)

Ainsi, l'indice de bien-être au travail mesure le bien-être des travailleurs comme étant : $IBET = 1 - \text{Indice de Mal-être au Travail.}$



(Willbe Group, 2019)

Concrètement, la valeur de l'indice IBET est comprise entre 0 et 1 ; le 1 représentant la meilleure performance de l'engagement socio-organisationnel de l'entreprise. (Andjaro, 2020)

Cet indice va tout d'abord prendre en compte des données objectives et neutres comme le taux de roulement (licenciements, démissions), le taux d'accidents de travail ou d'absences liées à une maladie professionnelle et toutes les données chiffrées impartiales des années antérieures de l'entreprise relatant son contexte. L'entreprise peut par ailleurs étoffer le modèle par davantage de critères liés à l'entreprise comme par exemple les coûts de santé, de responsabilité sociale, etc. (Apicil, 2018)

Ce modèle a plusieurs atouts (Apicil, 2018) dans le sens où il permet :

- Aux différentes parties prenantes de l'entreprise de prendre des décisions stratégiques ;
- D'évaluer le niveau de bien-être au travail de manière objective ;
- D'instaurer une confiance et une certaine considération auprès des employés.

6.9.3 Baromètre du bien-être au travail

Ce baromètre du bien-être au travail a été créé par Charles Martin-Krumm, le Président de l'Association Française et Francophone de la Psychologie Positive. Il repose sur la « **théorie des forces** » de Martin Seligman, qui part du principe que chaque travailleur a des singularités qui peuvent se décrire en 6 propriétés se déclinant au total en 24 forces, que possède chaque travailleur au fond de lui pour développer ses performances et son bien-être au travail. (Martin, 2016)

Les 6 propriétés sont :

- Le courage ;
- La sagesse et la connaissance ;
- L'humanité
- La justice ;
- La tempérance ;
- La transcendance.

Les 24 forces sont présentées dans le schéma suivant :



(André, 2019)

Afin de connaître le niveau de perception et de satisfaction des travailleurs, un questionnaire leur est adressé. Les réponses obtenues en retour permettent de poser un diagnostic dans 5 dimensions (Brâam, 2020) :

- La satisfaction ;
- Le climat motivationnel ;
- La santé organisationnelle ;
- L'aptitude au bonheur ;
- La perception de la réalité.

Les résultats obtenus dans chacune des dimensions permettent à l'entreprise d'analyser le niveau de bien-être des travailleurs et d'envisager alors les pistes de progression et d'amélioration à exploiter. (Brâam, 2020)

6.9.4 The Happiness Indicator

Cet outil de mesure a été développé par « l'Erasmus Happiness Economics Research Center ». Il a pour but d'interroger les travailleurs sur leur niveau de bien-être dans différents domaines afin de dresser un diagnostic de leur niveau de bien-être de manière générale. (Burger & Veenhoven, 2016)

Lors de la première étape, il est demandé aux travailleurs de compléter un questionnaire portant sur leurs perceptions et leurs ressentis au jour de la lecture du questionnaire, mais aussi sur ceux de la semaine précédente et encore sur ceux du mois en cours.

La seconde étape consiste à nouveau en un questionnaire portant sur le niveau de bien-être dans l'accomplissement d'activités effectuées récemment au travail.

La troisième étape, finale, consiste en une comparaison du niveau de bien-être du travailleur avec son niveau de bien-être au travail. Les éléments de réponse sont comparés aux réponses d'autres travailleurs afin d'obtenir une analyse la plus pertinente possible au niveau de l'entreprise. (Burger & Veenhoven, 2016)

PARTIE 2 : ANALYSE SUR LE TERRAIN

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai décidé de réaliser une **étude quantitative** auprès d'employés partagés par différents groupements d'employeurs. L'objectif principal de ce sondage était de récolter leurs **points de vue** concernant leur **bien-être au travail**.

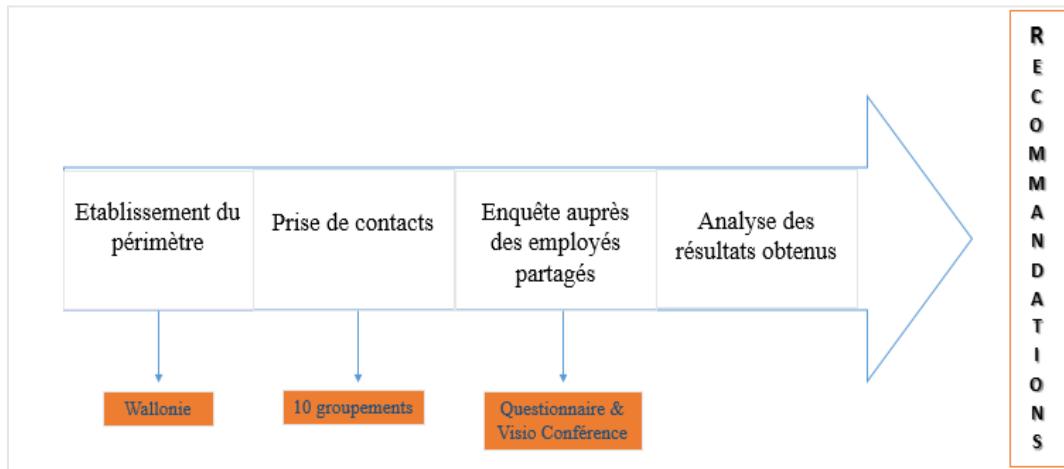
C'est pourquoi, ce chapitre reprendra tout d'abord les **différentes étapes** par lesquelles je suis passée, en vous faisant part des difficultés auxquelles j'ai été confrontée ainsi que les différents contacts obtenus pour rendre cette enquête représentative de ce qu'il se passe réellement sur le terrain.

Ensuite, je vous ferai part des résultats obtenus lors de l'analyse quantitative à l'aide du questionnaire. Pour peaufiner au maximum les réponses que j'ai obtenues à ce **questionnaire**, j'ai également décidé de laisser l'opportunité aux répondants d'accepter (ou non) **un entretien par visioconférence** afin d'approfondir davantage leur ressenti. Parmi les répondants, j'ai obtenu 10 réponses positives. Un entretien a donc eu lieu d'une durée de 45 minutes avec chacun d'entre eux.

Aussi, je me suis fait un devoir de rendre les **données récoltées** les **plus objectives possible**. La **prudence** est de mise : les **perceptions** de chacun sur le bien-être au travail sont très personnelles et il ne faudrait pas que certains avis influencent ou réduisent l'objectivité de cette enquête.

Pour cela, je croiserai les réponses obtenues avec l'avis des **présidents des groupements d'employeurs** qui ont accepté de s'entretenir sur le sujet avec moi.

7 LES ÉTAPES DE L'ANALYSE



7.1 Établissement du périmètre

Étant donné que l'accès à l'information relative aux groupements d'employeurs en Belgique est très compliqué, j'ai décidé de concentrer mon étude sur les groupements d'employeurs présents en **Wallonie**. Pour information, il y en a 16 en Région Wallonne, 7 en Région Flamande et 5 en Région Bruxelles-Capitale.

Aucune liste officielle de ces groupements d'employeurs n'existe à ce jour. Il a donc été impossible pour moi de retrouver ces 16 groupements d'employeurs et de les contacter.

Ce n'est pas faute d'avoir recherché l'information ! Je me suis adressée au service SPF emploi qui m'a confirmé qu'une telle liste n'existe pas. Après quoi, j'ai pris contact avec deux cabinets ministériels, ceux des Ministres Borsus et Clarinval. Ceux-ci m'ont dit ne pas pouvoir me répondre pour des raisons « **déontologiques** ». (SPF Economie, De Paepe, D., Email, 2020)

7.2 Prise de contacts

Grâce à mes recherches sur LinkedIn et au bouche-à-oreille, je suis finalement parvenue à prendre contact avec 11 des 16 groupements d'employeurs de Wallonie.

J'attire l'attention sur le fait que ce nombre de 16 pourrait ne plus être d'actualité alors que je rédige ces lignes. Il est possible que, parmi eux, certains aient été dissous sans même que le SPF n'en ait été informé. C'est le cas de Ferm'Emploi par exemple, un regroupement de plusieurs fermes dans le bassin liégeois, qui s'est dissous il y a quelques mois. (Schalenbourg, C., email, 18 novembre 2020) Jobiris a également fermé ses portes il y a maintenant quelques années.

En outre, certains groupements d'employeurs ne sont probablement pas encore officiellement validés par le Ministre de l'Emploi.

C'est le cas du groupement d'employeurs RATAV, qui met actuellement tout en œuvre pour démarrer le partage de main-d'œuvre le plus rapidement possible et espère notamment que ces activités pourront débuter dès janvier 2021. (Keutgen, R., email, 19 novembre 2020)

Listes complètes des contacts pris :

NOM DU GROUPEMENT	RÉPONSES
Basic +	Positive
Adesio – JobArdent	Positive
Novaterre	Positive
SM Emploi	Positive
AS Emploi	Négative
1, 2, 3 CDI	*Positive mais impossible de réaliser mon enquête chez eux*
Paysan Artisan	Négative
URPPN	Pas de réponse
AGEC-Culture	Pas de réponse
Alter Job	Pas de réponse
Reso	Pas de réponse

* L'impossibilité de travailler avec ce groupement vient de son **fonctionnement** particulier : celui-ci ne met à disposition des travailleurs à temps plein que chez un seul employeur pour des périodes plus ou moins longues et définies (ou pas) à l'avance. C'est le seul groupement d'employeurs en Belgique qui est organisé de cette façon. (Ciechanoski, X. Communication personnelle, 18 novembre, 2020)

7.2.1 Présentation des groupements d'employeurs

Sur base du tableau présenté ci-dessus, mon étude a été menée avec la collaboration de 4 groupements d'employeurs. Les points suivants seront dédiés à leur présentation.

7.2.1.1 BASIC +

Basic + est un groupement d'employeurs créé en **2013** dans le but de répondre à un besoin particulier **dans les écoles du secteur public** en Wallonie et à Bruxelles.

En effet, auparavant, les écoles pouvaient compter sur des bénévoles pour des **fonctions administratives** ou de **comptabilité**, mais cette tendance diminue fortement au fil du temps. De plus, les écoles font face à de nouvelles **règles et contrôles beaucoup plus stricts imposés** par les pouvoirs subsidiaires et par le législateur (notamment le RGPD). Les écoles se retrouvent donc en difficulté puisque pour la plupart, elles ne peuvent se permettre d'embaucher du personnel à temps plein pour ce type de fonctions. (SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2017)

Aujourd'hui, ce groupement d'employeurs est composé de 34 travailleurs partagés dans les fonctions suivantes :

- Les conseillers en prévention ;
- Les gestionnaires administratifs ;
- Les délégués de la protection des données ;
- Les comptables et
- Les intendants.

Par ailleurs, on retrouve **deux types de contrats de travail** :

- Les contrats de travail « normaux » ;
- Les contrats globaux.

Les contrats globaux ne concernent que les conseillers en prévention. Les contrats globaux sont signés avec les conseillers en prévention travaillant dans des écoles de plus de 50 travailleurs. Dans les **contrats globaux**, l'employeur est le groupement d'employeurs lui-même ainsi que la direction de l'école, tout cela faisant l'objet d'un seul et unique contrat. Le groupement d'employeurs est alors cosignataire afin de pouvoir gérer toutes les démarches administratives. (Monsieur Pierre Neuray, communication interpersonnelle, 9 décembre 2020)

Ce groupement ne cesse aujourd'hui de se développer ; il rencontre même des difficultés à gérer toutes les demandes de collaboration. Actuellement, Basic + compte plus de 200 entreprises/écoles utilisatrices réparties dans toute la Fédération Wallonie-Bruxelles. (SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2017)

7.2.1.2 SM EMPLOI

SM emploi relève de l'ASBL DBH, « Développement en Botte du Hainaut », qui a pour objectif principal le développement économique local dans les **secteurs marchand et non marchand**. (ASBL DBH, n.d)

SM Emploi est très récent puisque ce n'est qu'en 2018 que son agrément lui a été accordé. Il est actif dans le secteur marchand. Le second groupement relevant de l'ASBL DBH est **AS Emploi**. Il s'est spécialisé sur le secteur non marchand. Ce second groupement n'a pas souhaité répondre à mes questions. À ce jour, SM Emploi est composé de 2 employés partagés, tout comme AS Emploi. Ces deux groupements collaborent ainsi avec un total de 14 entreprises. (ASBL DBH, n.d)

7.2.1.3 NOVATERRE

Le groupement Novaterre a été créé par le **GAL**, le « Groupement d’Action Locale » en 2018. Ce groupement a été créé sous l’impulsion des communes de Libin, Libramont-Chevigny, Tellin et Saint-Hubert. (GAL, n.d.)

Il s’agit d’un groupement d’employeurs agricole, organisé en ASBL, réunissant 4 employeurs (et donc 4 fermes) qui emploient un employé partagé. (Stéphanie Fourey, email, 27 novembre, 2020)

7.2.1.4 JOBARDENT

C’est la Chambre de Commerce et d’Industrie de Liège-Verviers et Namur qui a créé le groupement d’employeurs **JobArdent** en 2008. Monsieur Neuray est le créateur de ce groupement. Celui-ci rassemble plus de 120 entreprises utilisatrices et emploie actuellement 14 employés partagés :

- 2 secrétaires ;
- 4 community managers ;
- 6 infographistes ;
- 1 informaticien ;
- 1 directeur des ressources humaines.

Ce groupement d’employeurs se développe petit à petit car il propose des fonctions dont les entreprises ont un besoin non négligeable.

7.3 Enquêtes

Afin de réaliser cette étude, j’ai effectué dans un premier temps une recherche quantitative et ensuite une recherche qualitative :

La recherche quantitative : celle-ci a été réalisée à l’aide d’un questionnaire³. Ce questionnaire a pour objectif principal de récolter auprès des travailleurs partagés **un avis global** du niveau de leur bien-être au travail. 31 réponses sur 50 me sont parvenues, ce qui constitue un échantillon représentatif. À la fin du questionnaire, j’ai invité chaque répondant à participer à un entretien téléphonique. 10 ont accepté, ce qui me permit de mener...

La recherche qualitative : celle-ci a donc été réalisée sur base de 10 entretiens semi-directifs⁴ en visioconférence dont l’objectif est d’**approfondir** les résultats obtenus en matière de **bien-être au travail** de mon questionnaire écrit. Vous retrouverez en annexe la retranscription⁵ complète de ces entretiens.

Les résultats de ces deux recherches vont permettre de tirer une série de **conclusions** et de formuler des **recommandations** visant à **l’amélioration** ou à la **consolidation** d’un **niveau de bien-être au travail**.

³ Annexe n°3 : questionnaire réalisé via Google Docs

⁴ Annexe n°4 : guide d’entretien semi-directif

⁵ Annexe n°9 : retranscription

7.4 Analyse des résultats

Pour plus de clarté, cette analyse sera scindée en **trois parties** :

La **première** présentera l'échantillon des employés partagés avec lesquels j'ai travaillé. Dans cette partie, vous découvrirez **l'âge** moyen de mon échantillon, les différents **domaines** dans lesquels on les retrouve, leur niveau d'études, les types de **contrats** signés. Certains résultats surprenants seront justifiés par les présidents des groupements d'employeurs eux-mêmes.

La **seconde** partie décrira **comment** les groupements d'employeurs se sont fait **connaître** auprès des employés partagés. Il s'avèrera que cette **publicité** est quasi **inexistante** et qu'elle est sans doute à l'origine d'une certaine méconnaissance de l'existence des groupements d'employeurs.

La **troisième** partie sera consacrée à **l'analyse** du **niveau** de **bien-être au travail** des employés partagés. Pour rendre l'analyse plus parlante, il m'est apparu judicieux de distinguer les **points positifs** et les **points d'amélioration**.

Ces trois parties seront toutes illustrées par les propos de certains de mes interlocuteurs : employés partagés, présidents de groupements d'employeurs, connasseurs (Monsieur Larsimont et Madame Lhoste). Pour assurer le caractère vérifique de l'analyse, j'ai recouru à une la retranscription partielle, mais totalement fidèle de mes entretiens.

7.5 Référencements

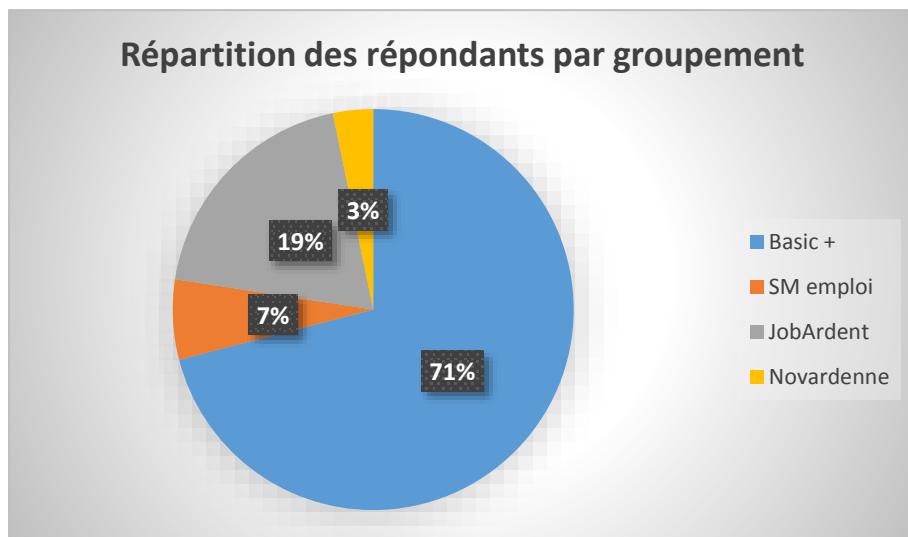
Afin de rendre cette partie plus agréable à la lecture, les références des entretiens avec les différents interlocuteurs sont mentionnées une seule fois ci-dessous et non pas à plusieurs reprises dans le texte, comme les normes APA le recommandent. Ceci est une initiative personnelle pour laquelle je vous demande de l'indulgence.

Monsieur Hurdebise	(Monsieur François Huberdise, communication personnelle, 10 décembre, 2020)	Cf. Annexe n°9.1.
Monsieur Neuray	(Monsieur Pierre Neuray, communication interpersonnelle, 9 décembre 2020)	Cf. Annexe n°9.2.
Monsieur Larsimont	(Claude Larsimont, communication personnelle, 3 décembre, 2020)	Cf. Annexe n°9.4.
Madame A	(Madame A, communication personnelle, 30 novembre, 2020)	Cf. Annexe n°9.5.
Madame B	(Madame B, communication personnelle, 30 novembre, 2020)	Cf. Annexe n°9.6.
Monsieur C	(Monsieur C, communication personnelle, 2 décembre, 2020)	Cf. Annexe n°9.7.
Madame D	(Madame D, communication personnelle, 2 décembre 2020)	Cf. Annexe n°9.8.
Madame E	(Madame E, communication personnelle, 2 décembre 2020)	Cf. Annexe n°9.9.
Monsieur F	(Monsieur F, communication personnelle, 2 décembre 2020)	Cf. Annexe n°9.10.
Monsieur G	(Monsieur G, communication personnelle, 4 décembre 2020)	Cf. Annexe n°9.11.
Madame H	(Madame H, communication personnelle, 4 décembre 2020)	Cf. Annexe n°9.12.
Monsieur et Madame X	(Monsieur et Madame X, communication personnelle, 5 décembre, 2020)	Cf. Annexe n°9.13.

7.5.1 Présentation de l'échantillon

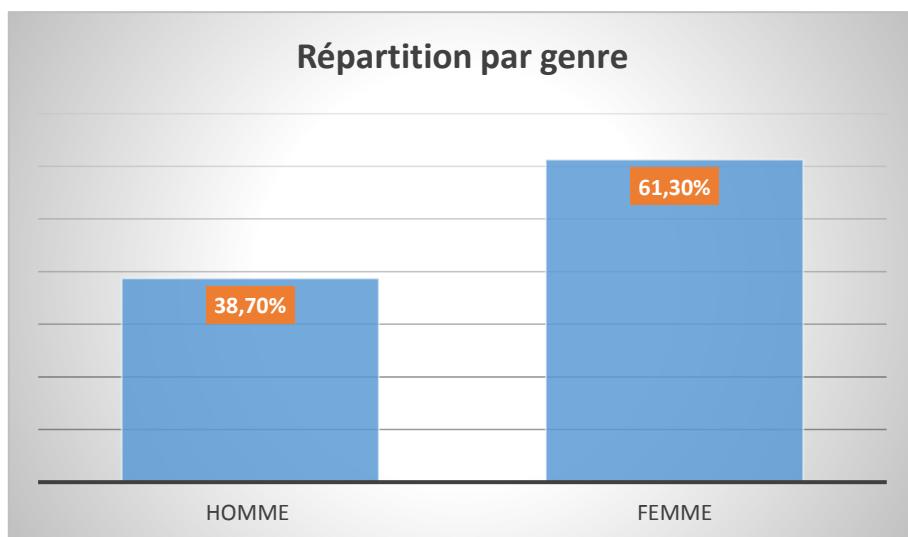
7.5.1.1 LA RÉPARTITION PAR GROUPEMENT - GENRE – ÂGE - DIPLÔME

Parmi 50 personnes interrogées, 31 d'entre elles ont accepté de répondre à mon enquête. Le schéma ci-dessous représente la répartition de celles-ci dans les 4 groupements d'employeurs collaborant à mon enquête.

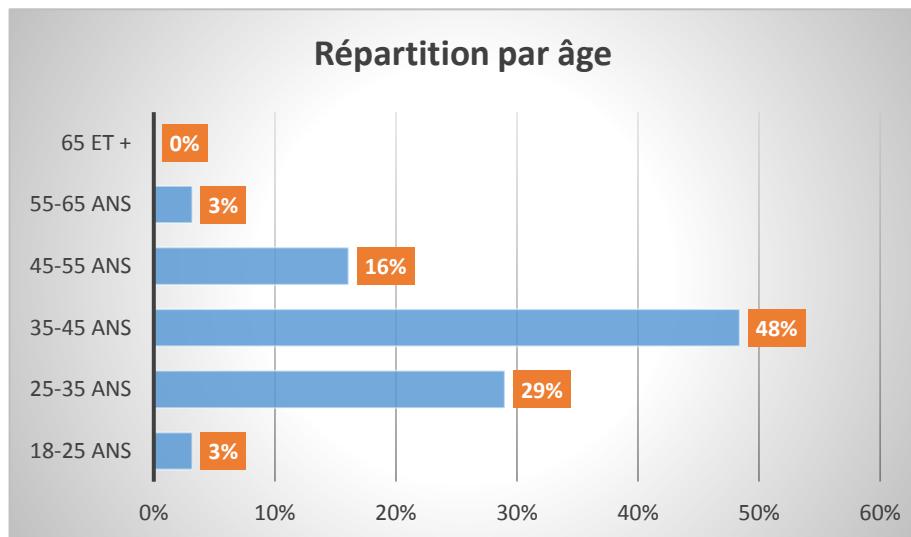


- 22 employés partagés sur 32 de **chez Basic +** ont accepté de répondre à mon enquête, ce qui représente un taux d'acceptation de 68,7%.
- 6 employés partagés sur 14 de chez **Job Ardent** ont également accepté, ce qui représente 42,8% d'acceptation.
- 2 employés partagés sur 2 de chez **SM emploi** ont répondu à mon enquête, soit un taux de 100% d'acceptation.
- Pour le groupement d'employeurs de **Novardenne**, l'unique employé partagé a accepté de répondre à mon enquête, ce qui représente forcément 100% d'acceptation.

Parmi les personnes interrogées, une majorité de femmes (19 femmes contre seulement 12 hommes) ont répondu, comme le souligne le schéma ci-dessous.



La répartition par âge de mon échantillon peut être présentée comme suit.

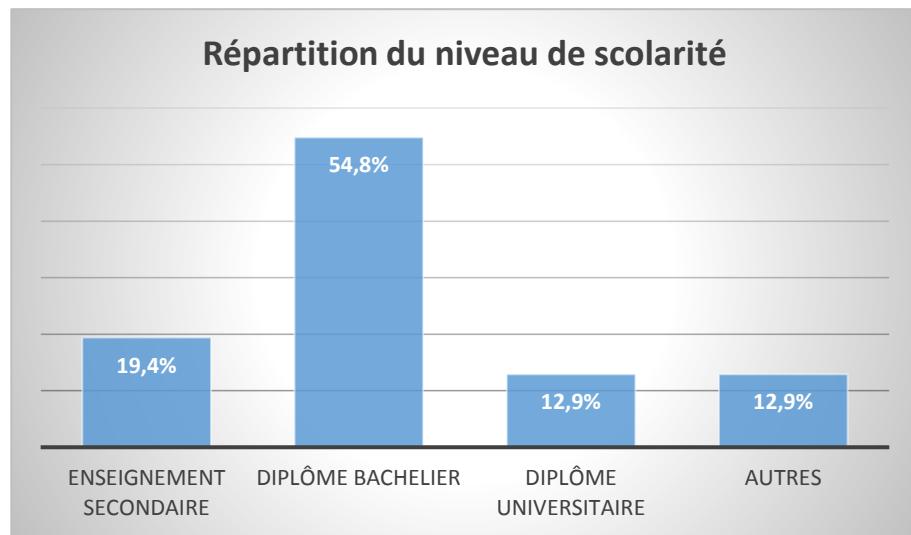


Ces résultats corroborent assez bien avec ce que dit la littérature à ce sujet.

Ainsi, alors que celle-ci relève que ce sont surtout les 20-30 ans qui travaillent pour les groupements d'employeurs, il ressort de mes analyses que seuls 29% des travailleurs de mon échantillon se situent dans la tranche 25-35 ans. Ces résultats tentent donc à prouver que ce ne sont pas uniquement les jeunes diplômés qui se tournent vers les groupements d'employeurs.

Alors que la littérature mentionne que les employés partagés âgés de 45 à 50 ans constituent la seconde catégorie des travailleurs des groupements, la majorité (49%) de mes répondants étaient âgés entre 35 et 45 ans.

Parmi eux, une grande majorité dispose d'un diplôme de niveau bachelier.



Il est à noter que certains ont suivi des formations spécifiques (catégorie « Autres ») comme conseiller en prévention (6,5%) ou comme technicien (6,4%).

7.5.1.2 LES DOMAINES D'ACTIVITÉS

Les employés partagés de mon échantillon se retrouvent dans **divers domaines** tels que :

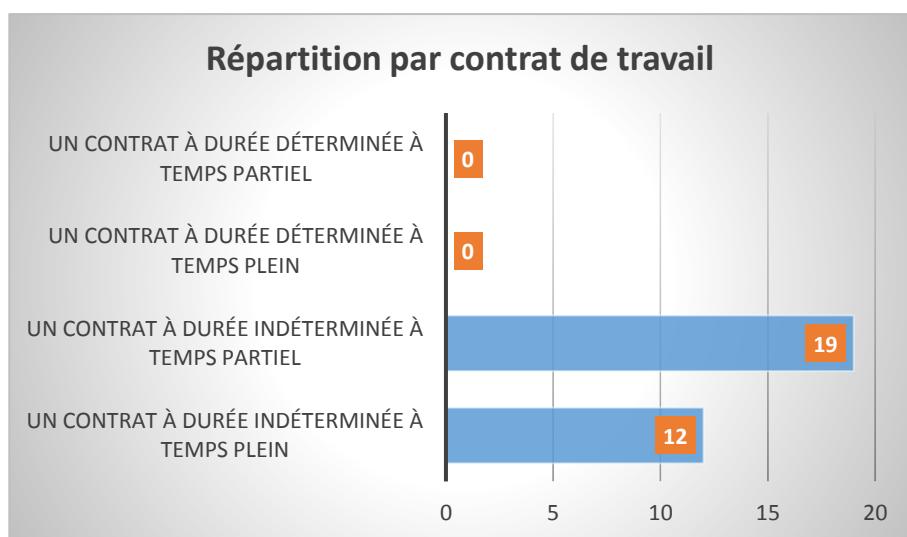
- La santé et du bien-être (29,4%)
- La sécurité (29%)
- La communication (19,4%)
- L'administration et de la législation (16%)
- L'informatique (12,9%)
- L'économie et de la gestion (9,7%)
- Du bâtiment et de la construction (6,5%)
- L'agriculture (3,2%)

Tout logiquement, le total excède 100% car certains de mes répondants m'ont informée travailler dans plusieurs domaines.

Mes résultats confortent ce que la littérature dit à ce sujet, à savoir une forte présence d'employés partagés dans le domaine de la communication, de l'informatique et de la santé/bien-être.

7.5.1.3 LES CONTRATS DE TRAVAIL

Dans la littérature, il est dit que les groupements d'employeurs garantissent généralement un contrat de travail sur le **long terme**. Ceci s'avère tout à fait correct puisque, dans mon échantillon, on y retrouve 100% de contrats **à durée indéterminée**.

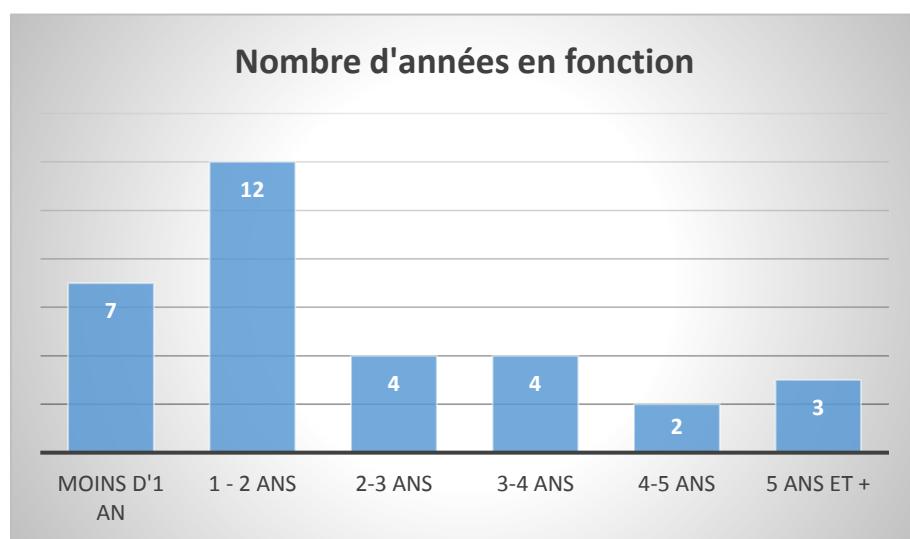


Par contre, alors que les groupements d'employeurs se targuent habituellement d'offrir des contrats de travail à « **temps plein** », les résultats de mon enquête semblent montrer le contraire.

Ceci peut s'expliquer de trois manières différentes.

- Premièrement, il peut s'agir de **la volonté de l'employé partagé lui-même**. C'est le cas notamment de Madame B, qui a choisi un 4/5 temps afin de pouvoir s'occuper de ses enfants. Madame A quant à elle, a décidé de réaliser un 3/5 temps afin de pouvoir également s'occuper de ses enfants, et de pouvoir travailler un jour par semaine avec son mari en tant qu'indépendante.

- Deuxièmement, il peut s'agir **d'un choix de la part du groupement d'employeurs**. Monsieur Neuray, Président du groupement d'employeurs Basic +, précise que, dans le secteur de l'enseignement, il y a des spécificités à gérer, notamment lors des congés scolaires : « *En général, c'est nous qui demandons le temps partiel parce que nous travaillons avec des écoles. Lors des congés de Pâques, de Carnaval et de Toussaint, les écoles sont fermées. Les conseillers en prévention et les comptables n'ont donc pas accès aux locaux. Il est donc difficile de leur proposer un temps plein dans cet environnement-là. On engage alors des personnes en 4/5 car notre commission paritaire nous permet d'utiliser l'harmonisation du temps de travail. On demande alors à nos employés de travailler à temps plein pendant l'année académique pour récupérer les heures supplémentaires durant les congés scolaires* ».
- Troisièmement, le **nombre d'années en fonction** des employés partagés peut influencer le nombre d'heures à prester proposé par le groupement d'employeurs.

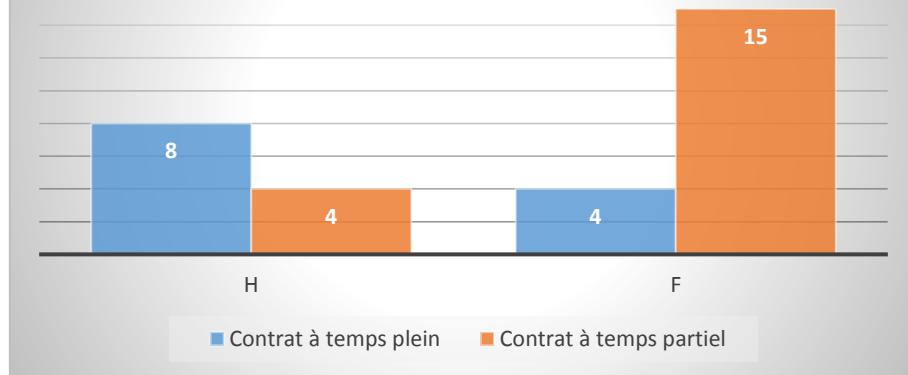


D'après le graphique ci-dessus, on remarque que, dans mon échantillon, une majorité des travailleurs partagés ont conclu récemment leur contrat. À ceux-ci, seul un contrat à temps partiel a été proposé.

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, les groupements d'employeurs peuvent déjà proposer **un contrat à raison de 19 heures** par semaine. Ce n'est que par la suite que le volume d'heures croît. Par exemple, Madame H n'a pas directement commencé à travailler dans 20 endroits différents. Elle a d'abord commencé avec une dizaine de localisations, et ensuite, son portefeuille s'est développé petit à petit.

Ci-dessous, une analyse de la répartition des contrats de travail à durée indéterminée par genre. Ce sont surtout les femmes qui s'inscrivent dans un travail à temps partiel.

Répartition des contrats de travail à durée indéterminée par genre

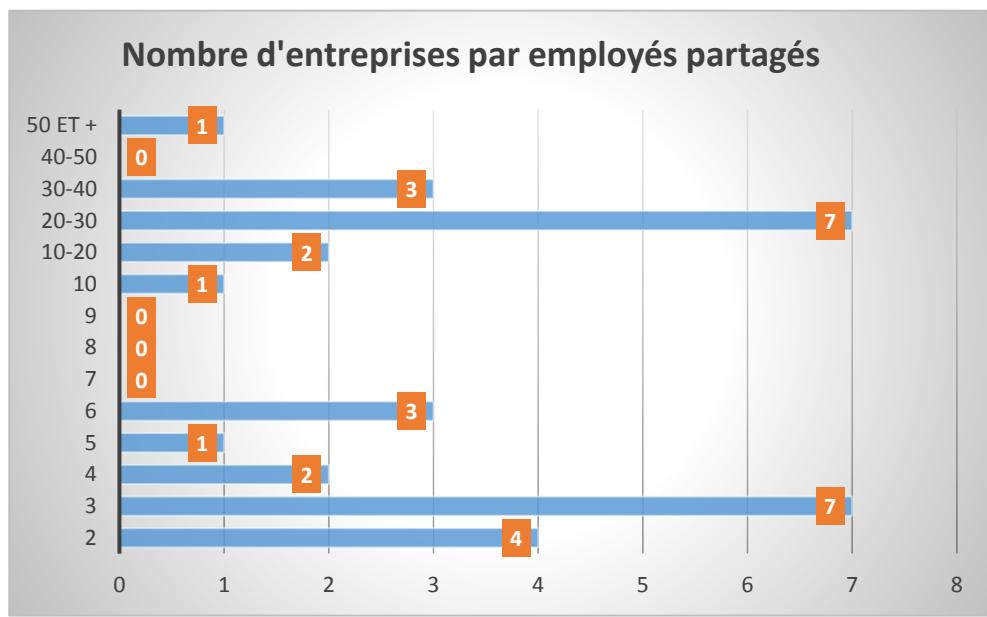


Monsieur Neuray m'a d'ailleurs confié n'avoir « *jamais fait de statistiques à ce sujet* ». Selon lui, « *Il faut être réaliste. Les femmes ont plus de mal à assumer un temps plein dans l'environnement scolaire, faire des heures supplémentaires pendant l'année académique, pour récupérer pendant les congés scolaires. Cela pose moins de problèmes par contre pour les hommes* ».

Ces temps partiels peuvent varier de 19 heures à 34 heures par semaine.

7.5.1.4 LA RÉPARTITION DU PARTAGE

Les employés partagés se rendent donc dans plusieurs entreprises. Si certains se déplacent dans peu d'entreprises différentes, d'autres travaillent dans 10, 20, 30 voire même dans plus de 100 établissements différents.



Comme on peut le remarquer dans mon échantillon, il y a autant de personnes travaillant dans 3 établissements différents que dans 20-30. À vrai dire, si ces derniers peuvent travailler dans autant d'endroits, c'est que leur fonction s'y prête. Il s'agit généralement des travailleurs dans le domaine de la santé et de la communication.

Monsieur X est le seul employé partagé de mon échantillon qui travaille dans plus de 50 établissements : il travaille dans 120 endroits différents ! Il me confie d'ailleurs que « *ça va probablement augmenter* » en souriant.

Délégué à la protection des données, il est chargé de faire respecter le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Beaucoup d'établissements ont donc besoin de ses conseils. Il répartit son temps en fonction des demandes des écoles et centres PMS pour lesquels il travaille.

7.5.2 Découverte des groupements d'employeurs par les employés partagés

7.5.2.1 LES EXPÉRIENCES ANTÉRIEURES

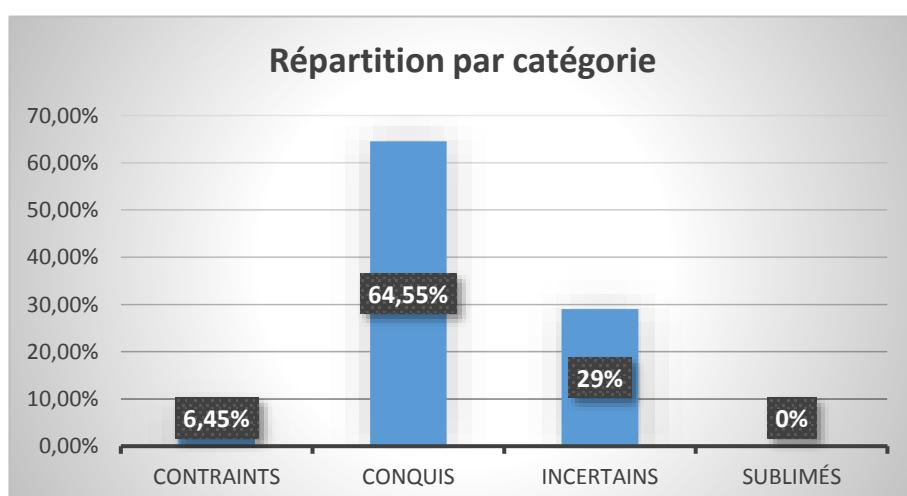
La majorité des personnes interrogées, à savoir 93% de mon échantillon ont déjà travaillé pour **un seul employeur** avant d'intégrer un groupement d'employeurs.



Parmi les répondants ayant déjà travaillé auparavant pour un seul employeur, 73% d'entre eux préfèrent la situation actuelle.

7.5.2.2 LES RAISONS

Le schéma ci-dessous représente les différentes raisons qui ont poussé les employés partagés à se tourner vers les groupements d'employeurs :



La majorité (64 %) de mon échantillon s'est tournée vers les groupements d'employeurs par « envie », mais sans savoir réellement ce qu'était un groupement d'employeurs. C'est plutôt la fonction proposée qui a suscité leur intérêt.

Ces employés sont également séduits par la flexibilité, la sécurité de l'emploi et la multitude des tâches proposées. Sans doute sont-ils favorables aux changements et aux nouveautés.

La littérature parle d'employés partagés « **conquis** », c'est-à-dire des personnes qui se sont tournées vers les groupements d'employeurs dans le but d'obtenir surtout un temps plein et qui, au final, se sentent conquises par toutes les autres opportunités qu'offre l'emploi partagé.

C'est le cas notamment de Madame E, qui a d'ailleurs décidé de se tourner vers les groupements d'employeurs pour cette raison « *Je me disais que ça allait me permettre de développer davantage de compétences, de polyvalence ; et j'aurais beaucoup plus de flexibilité. Du coup, c'est ce qui me motivait et c'est ça que j'ai aimé pendant de nombreuses années* ».

La théorie affirmait par contre que c'était principalement des employés partagés « **constraints** » que l'on retrouvait dans les groupements d'employeurs. De mon échantillon, il ressort que seuls 2 employés partagés (6,4%) se sont tournés vers les groupements d'employeurs par « dépit », notamment pour se réinsérer dans le monde du travail.

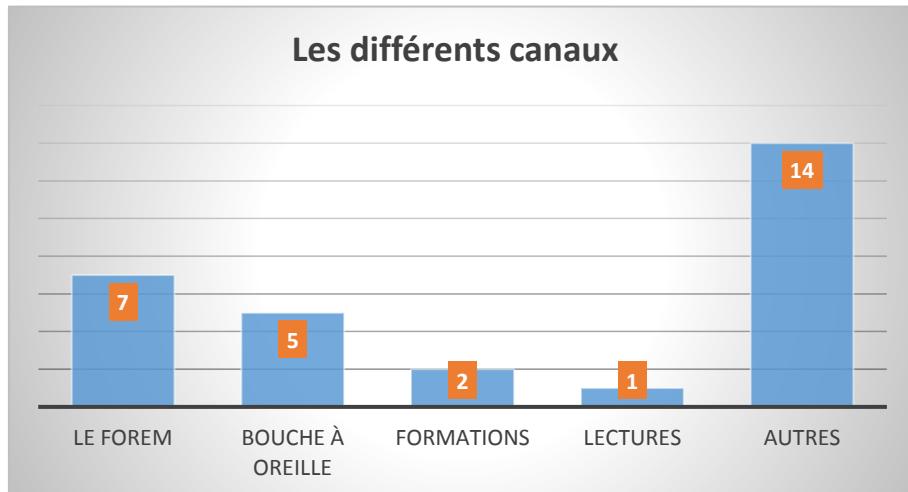
De mes répondants, 29% se sont tournés vers les groupements d'employeurs a priori sans raison particulière. Lors de mes entretiens, certains m'ont confié que, même si les groupements d'employeurs offraient beaucoup d'avantages, à moyen ou long terme, ils préféreraient travailler de nouveau pour un seul employeur.

Pour rester cohérent avec la théorie, j'ai classé ces personnes dans la catégorie des employés partagés « **incertains** » ; des travailleurs s'installant à moyen terme dans cette forme d'organisation du travail pour acquérir de l'expérience et pour retrouver ultérieurement un contrat de travail chez un seul employeur. Par ailleurs, presque 20% des répondants ont avoué s'être retrouvés par hasard employé par un groupement d'employeurs.

La catégorie des employés « **sublimés** » définie dans la théorie n'est pas représentée dans mon échantillon. Peut-être est-ce lié au manque de connaissances des avantages que procurent les groupements d'employeurs aux employés ?

7.5.2.3 LA DÉCOUVERTE DE LA NOTION DE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Plus précisément, lorsque je leur pose la question suivante « *De quelle manière avez-vous pris connaissance de cette forme d'emploi ?* », les réponses sont très différentes comme le schéma ci-dessous le présente.



Pour une grande majorité, 51% des réponses, ils ont découvert les groupements d'employeurs via d' « **autres canaux** ». Il s'agit principalement des **sites d'offres d'emploi**. D'autres confient avoir découvert la notion de groupements d'employeurs seulement lors de l'**entretien d'embauche**.

Comme Monsieur Hurdebise et Monsieur Neuray le confirment, lors de l'entretien d'embauche, une explication approfondie du fonctionnement du groupement d'employeurs est réalisée.

C'est important parce qu'il « *faut quand même qu'ils sachent dans quoi ils s'embarquent, c'est atypique et cela ne plaît pas forcément à tout le monde* », rapporte Monsieur Neuray.

De plus, dans la plupart des cas, une formation de quelques heures est réalisée pour les nouveaux employés partagés peu avant leur premier jour de travail afin d'expliquer à nouveau le principe.

Lors d'un de mes entretiens, une personne m'a confié avoir répondu à une offre d'emploi en ligne. Dans celle-ci, il y était noté brièvement que l'employeur serait un groupement d'employeurs. Avant de se rendre à son entretien d'embauche, elle avait pris le temps de se renseigner de ce que cela signifiait.

Cependant, tout le monde ne réagit pas de cette façon. Un autre de mes interlocuteurs m'a confié que « *cela n'a pas vraiment d'importance* » à ses yeux et que ça ne « *changeait pas grand-chose* ».

D'après Monsieur Larsimont « *les groupements sont une forme d'organisation* » et lorsqu'on postule à un emploi, « *on ne regarde pas forcément de quelle forme d'entreprise il s'agit* », « *ça ne change rien que l'entreprise soit une SA ou une SPRL, ça n'influence pas vraiment le choix* ». Selon lui, c'est la même chose pour les groupements d'employeurs. Il y a donc un travail à réaliser au préalable de l'entretien d'embauche.

Si la volonté est d'améliorer la connaissance des groupements d'employeurs, « *ce n'est pas uniquement en expliquant ce qu'est concrètement un groupement d'employeurs qu'un changement positif va se produire* ». Il faudrait, toujours d'après Monsieur Larsimont, faire ressortir les **avantages** que les groupements d'employeurs procurent aux employés et aux entreprises.

Le **FOREM** permet sans nul doute de développer la connaissance des groupements d'employeurs puisque 22,6% des répondants ont découvert les groupements par ce biais.

Enfin, 9,7% des répondants ont découvert les groupements d'employeurs via les **réseaux sociaux**. Cela correspond exactement à 3 personnes parmi les répondants. Cela me semble peu quand on sait à quel point la communication par les réseaux sociaux est importante dans la société actuelle.

7.5.3 Analyse du niveau de bien-être au travail par les travailleurs partagés

7.5.3.1 LA NOTION DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL SELON EUX

J'ai décidé de débuter la seconde partie de mon questionnaire par une question ouverte : « *A quoi correspond le "bien-être au travail" pour vous ?* ». L'objectif de cette question était de faire émerger les premiers éléments qui venaient à l'esprit une fois qu'on parlait de « **bien-être au travail** ». Les réponses, les voici dans ce nuage de mots.



Il apparaît que le bien-être au travail est très souvent associé :

- **Aux relations de travail** : « avoir de bonnes relations de travail », « avoir des relations agréables », « avoir une bonne atmosphère et une bonne ambiance de travail ».
 - **Au respect et à la reconnaissance** : « avoir du respect mutuel entre collègues et supérieurs », « la reconnaissance », « la compréhension », « être pris en considération et être valorisé ».

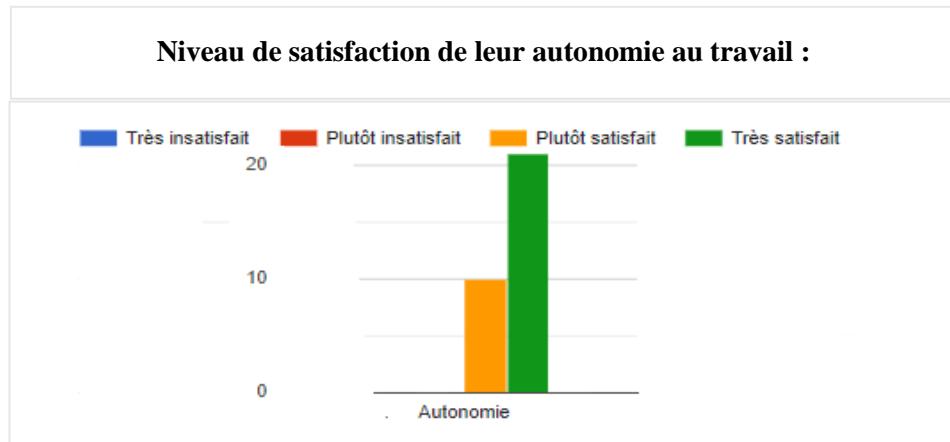
Il ressort donc que les éléments les plus **importants** pour le bien-être au travail des travailleurs partagés sont :



7.5.4 Aspects positifs de l'organisation des groupements d'employeurs

7.5.4.1 L'AUTONOMIE AU TRAVAIL ET LA CONFIANCE

Les employés partagés de mon échantillon ont une perception très **positive** de leur autonomie dans le travail. Les données ci-dessous en attestent.



Plus de 67,7% des répondants se disent être « *très satisfaits* » et 32,3% sont quant à eux « *plutôt satisfaits* ». Il est clair que, de nos jours, **l'autonomie** est un élément privilégié par un bon nombre de travailleurs.

Le contrôle n'est que peu présent au sein des groupements d'employeurs, et ceci constitue un élément qui anime clairement les travailleurs de mon échantillon. Une **confiance mutuelle** est donc indispensable pour le bon déroulement de la relation tripartite.

C'est d'ailleurs ce que souligne Madame A, très enchantée par cette autonomie et cette confiance : « *Je peux faire les choses librement ; il y a une confiance entre employeurs et employés et donc j'aime le fait que cette confiance soit là et qu'on me laisse gérer les choses comme je le souhaite* ». Monsieur G affirme également ressentir une confiance de la part du groupement d'employeurs, mais également des différents établissements dans lesquels il travaille.

Monsieur C confirme cette notion d'autonomie également : « *Je fais ce que je veux, quand je veux ; ils ont confiance en moi sur ce que je fais. Du coup, je n'ai pas toujours quelqu'un derrière moi qui me dit quoi faire, qui me surveille, qui me contrôle. Et ça, je trouve ça super valorisant* ».

Comme le confirment Messieurs Neuray et Hurdebise, il s'agit-là du but même des groupements d'employeurs. « *Ce sont des personnes compétentes qui viennent aider justement des personnes qui ne le sont pas forcément dans le domaine. Le contrôle est donc plutôt faible et la confiance ne peut qu'être grande. Bien sûr, il faut des résultats et il faut que le travail qui est fait soit bien réalisé* ».

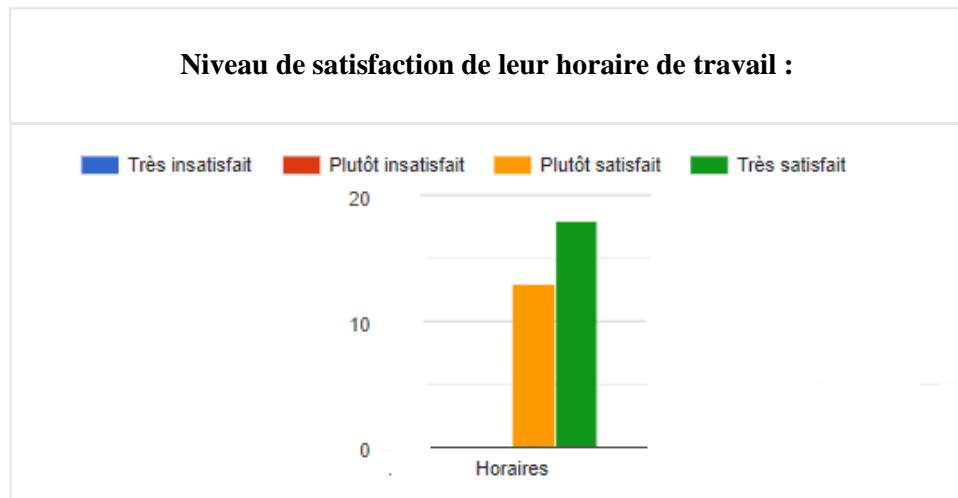
Une fois la confiance brisée, il n'est plus possible de travailler de cette manière et le contrat doit être rompu... Et « *C'est déjà arrivé !* » m'a d'ailleurs confié Monsieur Neuray.

Il y a quelques années maintenant, un employé a menti à plusieurs reprises sur ces horaires de travail... « *Il faut savoir que nous, groupement d'employeurs, nous ne contrôlons pas les heures de travail en tant que tel. On demande par ailleurs chaque mois leur fiche d'heures de travail, mais uniquement dans le but d'envoyer la facture aux écoles. On ne peut vérifier constamment ce que font les employés partagés. Par contre, une fois que l'école revient vers nous en disant que le travailleur n'a pas fait les heures pourtant inscrites sur sa fiche, alors là, la perte de confiance commence à s'établir* ». Le contrat a donc été rompu, et la confiance des écoles envers les groupements d'employeurs a été mise à rude épreuve.

7.5.4.2 LA FLEXIBILITÉ

La plupart des répondants à mon questionnaire sont extrêmement positifs à propos de la flexibilité que leur procure ce type d'organisation du travail. Il est vrai que les groupements d'employeurs ont pour objectif principal d'offrir cette flexibilité.

Les horaires peuvent être fixés de leur pleine initiative, ils peuvent gérer leur temps de travail comme ils le souhaitent. Comme le schéma ci-dessous le présente, la plupart des répondants sont satisfaits par leurs horaires de travail : 58% d'entre eux se disent « *très satisfaits* » de leur horaire de travail et 42% d'entre eux sont « *plutôt satisfaits* ».



Monsieur F en est particulièrement satisfait : « *la gestion de mon temps de travail, ça, c'est le top ! J'ai tellement de flexibilité. Là c'est parce que j'ai beaucoup de travail, mais sinon parfois le mercredi je dois emmener mon fils à la piscine et bien je peux me permettre de l'amener, si j'ai un rendez-vous médical ou si un de mes enfants en a un, c'est plus facile aussi et puis après je peux travailler, que je travaille à 2h du matin ou à 5h du matin pour une école, ça ne change rien. Moi j'ai des deadlines, je les respecte de toute façon* ».

Madame A partage le même point de vue et se sent libre : « *Je suis libre d'organiser les choses comme je veux, je suis libre de tout, tout en respectant les règles et les timings demandés, le timing comptable par exemple* ».

Madame B peut quant à elle prendre ses congés quand elle le souhaite : « *Mes congés, je peux les choisir quand je veux et ils ne sont pas du tout compliqués. Je peux les prévenir une semaine avant, il n'y voit aucun inconvénient. C'est vraiment moi qui décide quand je les prends. Et tant que je les consulte pour voir s'il n'y a vraiment pas de problème dans le planning de manière générale, ils vont me dire oui, pas de soucis !* ».

Chez Basic +, la flexibilité est un peu moins élevée que dans les autres groupements d'employeurs. Comme déjà expliqué précédemment, les employés partagés par ce groupement travaillent principalement dans des écoles. Ils doivent préster un temps plein pendant l'année académique et doivent récupérer alors leurs heures lors des congés scolaires. Néanmoins, cela ne pose pas de problème aux membres de ce groupement. Par exemple, Monsieur F estime que ça lui permet de s'occuper de ses enfants en bas âge lors des congés scolaires.

De manière assez évidente, on perçoit sur le terrain ce que prônent les groupements d'employeurs dans la littérature : offrir une **flexibilité** accrue pour les employés partagés ainsi que pour les entreprises utilisatrices !

Néanmoins, Monsieur F précise que cette flexibilité, il faut savoir la gérer. Il n'est pas forcément donné à tout le monde de gérer son propre temps de travail, de fixer seul ses deadlines ; cela demande une certaine expérience. « *Maintenant, je sais le faire, je ne vais pas commencer à tricher, ça ne sert à rien ; il y a assez de travail pour faire ses heures sans devoir tricher en même temps* ».

7.5.4.3 LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Comme on peut le lire dans la littérature, les groupements d'employeurs offrent une sécurité, tant pour l'employé partagé que pour les entreprises utilisatrices.

Ce type d'organisation offre des contrats de travail à durée indéterminée à temps plein (généralement) aux employés partagés et offre par la même occasion une réponse à des besoins en temps partiels de l'entreprise.

Plusieurs travailleurs m'ont confirmé lors des entretiens être d'accord avec cette affirmation : les groupements d'employeurs offrent une sécurité d'emploi. Par exemple, Madame B me confie qu'elle est persuadée que si un jour, un de ses employeurs décide de ne plus travailler avec elle, son salaire lui sera toujours versé jusqu'à ce que le groupement d'employeurs trouve d'autres entreprises collaboratrices qui acceptent de travailler avec elle.

Monsieur C partage son avis : « *Oui c'est vrai que maintenant j'ai une sécurité d'emploi que je n'avais pas forcément avant. Parce que je sais que si un employeur ne veut plus de moi, mon salaire restera le même jusqu'à ce que je retrouve un autre employeur. Avant, quand je travaillais pour un seul employeur, s'il ne voulait plus de moi, je me retrouvais sur le marché du travail et c'était à moi de rechercher du travail* ». Madame E confie d'ailleurs que « *c'est très rassurant de se lever chaque matin et de savoir qu'il n'y aura aucun problème, que vous n'êtes pas sur la sellette!* ».

D'autres me confient également que, bien que les groupements d'employeurs offrent une sécurité d'emploi non négligeable, la fonction dans laquelle ils travaillent joue beaucoup également : « *ce sont des fonctions que l'on recherche* ».

Monsieur F ajoute d'ailleurs : « *les groupements d'employeurs ont déjà du mal à trouver des conseillers en prévention donc je ne pense pas qu'ils vont me virer (rires). A priori non. C'est la sécurité de l'emploi dans le sens où voilà, on est plus rare et on a une fonction qui est pas mal demandée* ».

Madame H, travaillant dans différentes écoles, déclare également se sentir pleinement en sécurité : « *Parce que moi je sais que si une école ne veut plus de moi, j'aurai du boulot jusqu'à la fin de ma vie. Dans mon secteur déjà, c'est clair. Surtout dans les écoles, elles savent qu'elles ont besoin de nous, elles sont démunies sans nous sinon* ».

Monsieur Neuray confirme cela, et rajoute que « *Ce sont principalement les conseillers en prévention qui se font rares, surtout dans la région bruxelloise ; et la demande est tellement élevée que cela ne posera jamais problème aux conseillers en prévention du groupement* ».

Par ailleurs, Monsieur Hurdebise me confie également que les groupements d'employeurs offrent une certaine sécurité à certaines fonctions qui, sur le marché du travail, sont en grande concurrence. « *Les community managers, il y en a plein sur le marché. Grâce aux groupements d'employeurs, ces personnes ont droit à un contrat à durée indéterminée alors que sur le marché, habituellement, ce n'est que très peu proposé* ».

Ayant précédemment été à plusieurs reprises sous contrat à durée déterminée, Monsieur G me confie de manière beaucoup plus pragmatique : « *Oui, je me sens en sécurité en matière d'emploi parce que j'ai un contrat à durée indéterminée* ».

7.5.4.4 LA POLYVALENCE ET LE CHANGEMENT

Ces éléments procurent également beaucoup de satisfaction aux répondants. Le fait que chaque journée soit différente les anime particulièrement. Madame A l'exprime clairement : « *Je suis une adepte aux changements ; ça fait partie de mon job et je pense que je m'ennuierais si je n'avais qu'un seul employeur* ».

Elle rejoint ainsi l'avis de Monsieur F : « *Il faut savoir gérer les aléas comme ils se présentent. Je ne pense pas que ce soit à la portée de tout le monde parce qu'il faut vraiment une capacité d'adaptation énorme et une polyvalence énorme également* ».

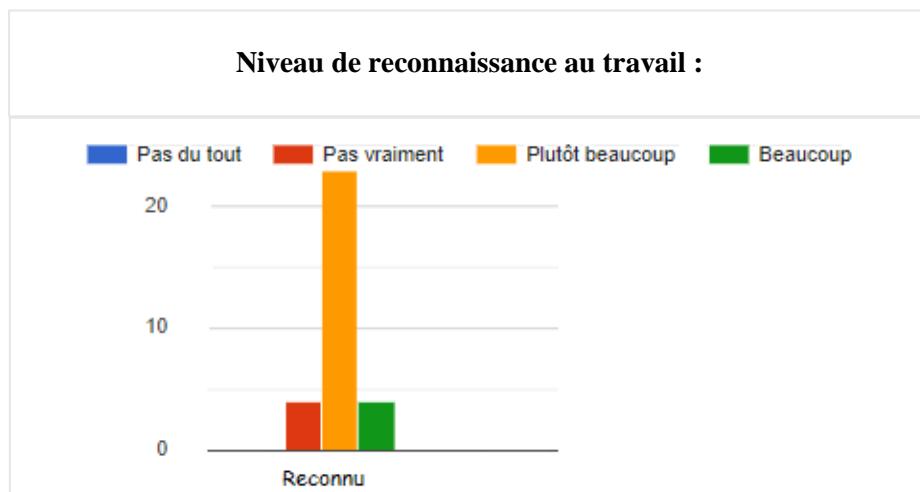
Madame B quant à elle estime que travailler pour un groupement d'employeurs « *Ça apporte une polyvalence dans le métier et je ne vais jamais faire deux fois la même chose* ». Madame D est du même avis : « *Au début, c'est vrai que cela demande de l'organisation, mais après ça va, on s'habitue. Chaque journée est différente, et c'est assez agréable* ».

Messieurs Neuray et Hurdebise m'ont confié que cette polyvalence et ce changement attirent de plus en plus de jeunes vers les groupements d'employeurs. Les jeunes souhaitent davantage de changements dans leur carrière professionnelle et dans le contenu de leur fonction.

Ceci cadre pleinement avec ce que la littérature nous dit à ce propos : les mentalités changent et évoluent. Les générations Y et Z ont une volonté plus poussée de changer régulièrement de travail lorsque celui-ci n'a plus beaucoup de sens ou ne correspond plus à leurs attentes.

7.5.4.5 LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

A priori, le niveau de reconnaissance au travail peut paraître positif, comme le schéma ci-dessous l'illustre.



Cette tendance se confirme également lors de mes entretiens en visioconférence. En effet, pour la plupart, mes interlocuteurs confirmént se sentir **reconnus** dans le travail qu'ils réalisent.

Madame A explique : « *À chaque fois que je fais quelque chose, je reçois des mercis, des félicitations ou des petits mots, des petites attentions. À chaque fête de fin d'année par exemple, je reçois un petit cadeau et à mon anniversaire aussi de la part de chacun de mes employeurs. C'est quand même super chouette et oui je me sens vraiment reconnue pour ce que je fais. Je n'attends pas spécialement ça, mais ça fait vraiment plaisir. Ça me motive par exemple quand j'ai été malade, j'ai aussi des appels, des petits messages ou un petit bouquet de fleurs* ».

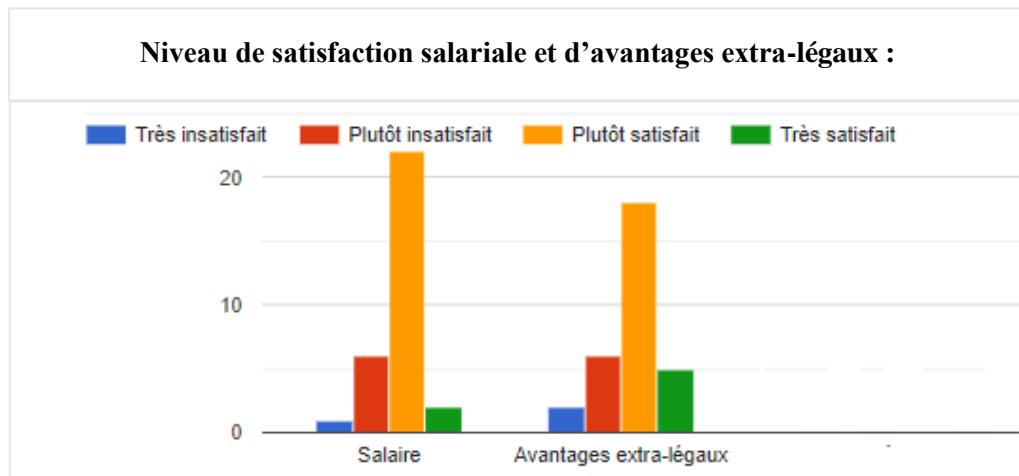
C'est également le cas de Monsieur C également qui explique : « *Je dirais juste que je suis souvent reconnu pour le travail que je fais grâce aux mercis, aux sourires, aux bonnes relations que j'ai avec les employeurs qui me félicitent pour ce que je fais* ».

Par ailleurs, il n'est pas simple pour les groupements d'employeurs de reconnaître le travail des employés partagés, puisque ceux-ci ne sont pas sur le terrain et ne voient pas le travail qui est exécuté. « *On n'est parfois pas en contact pendant deux mois avec les travailleurs parce qu'ils sont en entreprise. Ce qui se passe en entreprise, ils ne me le disent pas sauf en cas de problème. Maintenant c'est clair qu'il y a des employeurs très humains et d'autres pas, mais c'est la vie ça...* », explique Monsieur Hurdebise.

Monsieur Neuray ajoute « *Tout ce que nous pouvons faire, c'est répercuter les échos positifs que nous recevons aux employés partagés* ».

7.5.4.6 LE NIVEAU SALARIAL ET LES AVANTAGES EXTRA-LÉGAUX

Alors que cette affirmation est assez peu répandue, il est important de souligner que, de manière générale, les employés partagés sont satisfaits de leur salaire et de leurs avantages extra-légaux.



Madame E me confie par exemple que son salaire a augmenté depuis qu'elle travaille pour le groupement d'employeurs, « *Ils prennent aussi mon ancienneté en compte, et en plus de ça, on a l'indexation de temps en temps grâce à notre commission paritaire. Donc oui, je suis satisfaite* ».

Monsieur F est également satisfait, il m'explique d'ailleurs que « *ça va, mais je pense que si je travaillais dans une structure avec un seul employeur, je gagnerais peut-être un peu plus. Et, mais... à supprimer. Avant je travaillais pour le secteur public et je gagnais beaucoup moins et c'était un peu catastrophique donc finalement oui je suis satisfait de ce que j'ai. J'avoue que j'ai un plus gros salaire, mais j'ai un petit peu moins de congés* ».

En ce qui concerne les **avantages extra-légaux**, les groupements peuvent fixer des avantages extra-légaux prévus dans la loi au préalable (les chèques repas, l'assurance hospitalisation). Dans ce cas, les entreprises utilisatrices sont obligées de payer cela en plus.

C'est pourquoi, Monsieur Hurdebise a décidé de ne pas contraindre les entreprises à payer ce supplément. Il favorise plutôt le cas par cas plutôt que la distribution à tous : « *On ne peut pas tout faire. Par exemple, on ne donne pas de chèque-repas ni d'assurance hospitalisation parce que si on donne à un, on doit donner à tous, c'est la loi* ». Il n'offre donc que des avantages qui ont été déterminés avec les entreprises utilisatrices en fonction de ce que celles-ci sont prêtes à offrir.

Monsieur Neuray à, quant à lui, introduit les avantages extra-légaux pour tous en plus de ceux que l'entreprise utilisatrice fixe : « *Dans notre cas, on donne des chèques-repas. On donne des indemnités de frais propres à l'employeur. Une commission fixe lorsqu'ils prennent des transports en commun* ».

7.5.5 Points d'amélioration pour les groupements d'employeurs

Dans les points suivants, il s'avère que ce sont principalement des problèmes liés à la **sphère relationnelle** que l'on retrouve, sphère dont nous parle Véronique Dagenais-Desmarais dans son modèle. En effet, ce sont plutôt des problèmes **d'interactions sociales** que le travailleur a avec son travail qui constituent les points principaux d'améliorations.

7.5.5.1 LE SALAIRE

En dépit d'un retour globalement assez positif quant au niveau de rémunération, certains employés partagés m'ont toutefois confié leur amertume quant à leur salaire. Ils regrettent qu'aucune **évolution salariale** ne leur ait été proposée depuis le début de leur entrée en fonction dans leur groupement d'employeurs.

Madame D me confie par exemple que : « *J'ai commencé il n'y a pas longtemps, mais je n'ai pas demandé s'il y avait une augmentation possible. Je sais qu'on a reçu quand même une prime lorsqu'on travaillait en période de COVID, mais voilà, je n'ai pas reçu d'information* ».

De son côté, Monsieur Hurdebise me confie que les employés partagés peuvent **demande une augmentation**. Mais peut-être ne sont-ils pas réellement au courant de cette opportunité ?

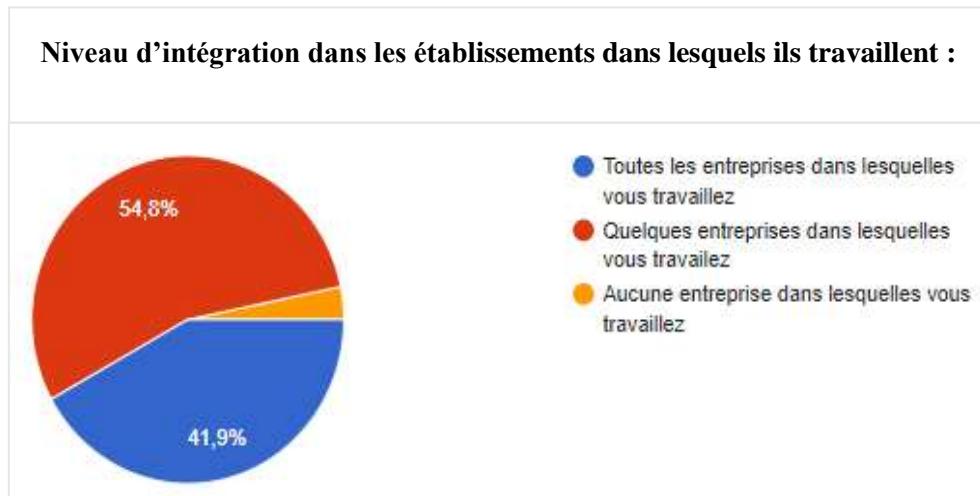
Lorsqu'une telle demande se présente, le groupement en fait part aux entreprises utilisatrices et analyse avec elles si cette augmentation est envisageable et possible. La main en revient donc aux entreprises utilisatrices ; les groupements d'employeurs ne peuvent pas forcer ces dernières à augmenter les salaires des employés partagés. Une telle procédure est longue et parfois compliquée : l'augmentation de salaire ne pourra être officialisée et octroyée qu'à la condition d'un accord à l'unanimité des entreprises utilisatrices.

D'après Monsieur Hurdebise, il reste possible de proposer un système de prime lorsque la procédure d'augmentation de salaire n'a pas abouti.

Parmi mes répondants, deux d'entre eux sont très insatisfaits de leur salaire. Tous deux travaillent dans le domaine de la communication. Il est complexe de changer cela, explique Monsieur Hurdebise : « *Dans le domaine de la communication, il y a beaucoup de compétition. Ces personnes qui se plaignent de leur salaire doivent savoir que c'est déjà très bien d'avoir un temps plein chez nous et qu'elles n'auraient pas trouvé mieux sur le marché du travail. Maintenant, moi je ne demande pas mieux qu'elles gagnent davantage, mais le marché de l'emploi, c'est parfois compliqué !* ».

7.5.5.2 L'INTÉGRATION

Alors que 42 % de mes sondés se sentent intégrés dans la plupart des entreprises dans lesquelles ils travaillent, la plupart m'ont tout de même exprimé une « plainte » lors de mes différents entretiens visioconférences. Cette plainte se cristallise autour de leur **manque d'intégration**. D'ailleurs, de manière générale, les employés partagés ne se sentent intégrés que dans « **quelques endroits** » où ils travaillent.



Dans la majorité de mes entretiens, le **problème d'intégration** a été abordé. Par exemple, Madame D s'est retrouvée directement livrée à elle-même sans même qu'on ne prenne le temps de l'intégrer, ou même de la présenter : « *On m'a donné mon ordinateur le vendredi ; le lundi je suis arrivée, je ne savais même pas comment cela se passait. Je n'ai pas eu de contact avec la personne d'avant et je n'avais pas de collègue non plus* ».

Il lui a fallu un **temps d'adaptation** : « *J'ai eu dur, il m'a fallu un mois pour m'adapter à tout ça. Maintenant, chaque directeur d'école est vraiment bien avec moi, heureusement. Mais c'est vrai que tout s'est fait vite, sans formation, et il n'y a personne qui m'a accompagnée dans les écoles pour m'expliquer ou me présenter* ». À ce jour, beaucoup de membres des établissements scolaires où elle se rend ne la connaissent toujours pas. Ce problème d'intégration est une chose qu'elle revendique.

Lorsque le travail est principalement réalisé à domicile, l'intégration est alors rendue plus compliquée. Madame B, qui vit cette situation au quotidien nous dit : « *Je n'ai pas forcément été présentée d'embrée à toute l'équipe, j'ai rencontré un peu les gens au fur et à mesure* ».

Madame E m'a expliqué que l'**intégration** pouvait varier d'une entreprise à l'autre. « *Au cours de mes 10 années passées au sein du groupement, j'ai travaillé pour 17 entreprises différentes et parfois jusqu'à 5 entreprises en même temps... Et toutes les entreprises n'ont pas la même considération pour l'employé qui est délégué chez eux via le groupement. Certaines vous intègrent directement, d'autres après plusieurs mois et certaines ne vous convient même pas aux sorties d'équipe.... Tout en vous demandant de les organiser!* ».

Un nombre important de mes interlocuteurs m'ont avoué que de nombreuses écoles ou entreprises n'invitent pas le travailleur partagé à leurs événements.

Certains travailleurs partagés **comPRENNENT** cette façon d'agir : « *Trop peu de présence pour être totalement intégré* », « *Il est difficile d'être intégré quand on ne va que 20 heures ou 30 heures par an dans un établissement...* ».

C'est le cas de Monsieur F qui voit cette intégration partielle plutôt comme une opportunité : « *Finalement, cela me convient très bien ; cela me permet de pouvoir dire ce que je pense. J'ai cet avantage d'être considéré comme un service externe alors que je suis un interne* ».

Cependant, il affirme être très attaché aux **relations de travail** avec ses collègues du groupement d'employeurs qui ont la même fonction. Pour fédérer ses membres, le groupement d'employeurs organise d'ailleurs des évènements originaux deux fois par an. Mais tous n'y participent pas.

D'après Monsieur Neuray, président du groupement d'employeurs de Basic +, lui et son équipe (notamment la directrice du groupement) essayent tant bien que mal d'accompagner les employés partagés dès leurs premiers jours. « *En réalité, quand un nouveau arrive, on essaye, même si ce n'est pas toujours possible (cela dépend des services, des régions) qu'il ne se retrouve pas directement seul dans ses écoles. Des collègues l'accompagnent pendant quelques semaines parce qu'effectivement, c'est un métier un petit peu particulier et c'est un environnement spécifique aussi. On essaye que ce soit systématique en matière de comptabilité, ils ne vont pas tout seuls dans les écoles les premières semaines* ».

D'autres sondés se plaignent que les groupements d'employeurs les «**lâchent sur le terrain** » trop rapidement. Selon Monsieur Neuray, ceci se justifie par le fait que le rôle des groupements d'employeurs n'est pas de gérer l'intégration des employés partagés, mais plutôt de **gérer leur mise à disposition**. Assumer l'intégration ne serait tout simplement pas réalisable, renchérit Monsieur Hurdebise.

Néanmoins, le groupement d'employeurs JobArdent envoie à chaque entreprise utilisatrice **une charte de valeurs**. À juste titre, Monsieur Hurdebise avoue qu'il n'a aucune prise sur le comportement même des employeurs des entreprises utilisatrices. « *Il y a des entreprises où les employeurs sont très humains, et d'autres pas. Nous n'avons pas d'emprise là-dessus malheureusement* ».

Pour maximiser les chances d'une intégration réussie, Monsieur Hurdebise prend toujours le temps lors de l'entretien d'embauche d'expliquer au candidat les tenants et aboutissants de l'organisation du travail par le groupement d'employeurs. Il a tendance à favoriser et à engager des profils plutôt « *extravertis* » ou du moins, « *n'ayant pas trop de difficultés à aller vers les autres et à se sociabiliser* ».

7.5.5.3 LES RELATIONS DE TRAVAIL

Les relations de travail dans un groupement d'employeurs restent par ailleurs complexes. En effet, les employés ne se retrouvent que de temps en temps avec leurs collègues.

Lorsque je leur demande vers qui ils se tournent en cas de problème, 29% des répondants disent se tourner vers **leurs collègues** (collègues de l'établissement et des groupements d'employeurs).

7.5.5.3.1 ENTRE LE PERSONNEL DES ÉTABLISSEMENTS/ENTREPRISES ET L'EMPLOYÉ PARTAGÉ

Les relations de travail varient surtout en fonction du temps passé dans les différents établissements ou entreprises.

Par exemple, Monsieur C affirme que ces relations sont relativement bonnes : « *Mes relations avec mes collègues, elles sont relativement bonnes. Maintenant, je me sens plus proche de mes collègues avec qui je travaille deux jours par semaine que les autres. Forcément* ».

Madame D me confie également qu'« *On ne nous connaît pas comme un collègue qu'on voit tous les jours. Et donc on ne partage pas les choses de la vie, la vie personnelle, la vie courante. Parce que je n'ai pas le temps en fait* ».

D'autres m'avouent qu'ils ne considèrent pas forcément les membres du personnel des établissements ou entreprises comme des collègues... C'est le cas notamment de Monsieur F.

Monsieur Neuray et Monsieur Hurdebise ne savent que faire concrètement pour améliorer ces relations de travail. Agir sur ces relations de travail au sein des entreprises utilisatrices reste presque qu'impossible.

Et puis selon eux, il est normal que les relations de travail soient plus difficiles : « *On ne peut pas forcément avoir les mêmes relations que lorsqu'on a un seul employeur. On ne peut pas tout avoir et ça fait partie du truc* ».

7.5.5.3.2 ENTRE LES EMPLOYÉS PARTAGÉS

Les relations de travail entre les membres du groupement d'employeurs sont très variables. Elles dépendent réellement des fonctions. Par exemple, dans le groupement d'employeurs de Basic +, des réunions de conseillers en prévention sont régulièrement organisées. Ils se considèrent comme de réels collègues.

Madame D par exemple me confie : « *Oui, on est plusieurs conseillers en prévention ; on est à Liège, Bruxelles et Namur. Normalement je sais qu'on doit se voir deux fois par an, on fait un petit repas, mais voilà suite au Covid, on ne se connaît que par téléphone ou par mail. C'est dommage* ».

Par ailleurs, Monsieur Hurdebise me confie « *c'est leur collègue, mais à la fois ce sont des personnes qui sont parfois éloignées géographiquement ; ils travaillent dans des entreprises différentes, mais s'il y a un besoin, ça pourrait. Maintenant, on fait chaque année un souper entre nous* ».

7.5.5.4 LA CONNAISSANCE « INTRINSÈQUE » DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

De toute évidence, les groupements d'employeurs sont **méconnus** des acteurs qui pourraient potentiellement être intéressés par une telle organisation. Il s'agit là de la cause principale du faible développement de ces groupements d'employeurs.

La plupart des chercheurs d'emploi découvrent la notion de groupements d'employeurs lors de **l'entretien d'embauche**.

Les groupements d'employeurs ne sont pas plus connus des entreprises qui pourraient devenir des entreprises utilisatrices. Il faudrait les sensibiliser à cette organisation du travail.

Monsieur Hurdebise me confie « *On essaye d'en parler, de faire de la publicité, mais ça reste quelque chose de très peu connu en Belgique* ».

Une action menée en collaboration avec l'Université de Liège tente de promouvoir les groupements d'employeurs : « *Ça se fait déjà parce que je travaille en parallèle avec l'Université de Liège ; il y a un centre de ressources et l'un de ses membres en parle déjà dans ses cours* ».

Madame Lhoste, actuellement **Directrice au sein du cabinet fédéral du Ministre Clarinval**, en charge des Classes moyennes, des Indépendants, des PME et de l'Agriculture, estime que **la méconnaissance** des groupements d'employeurs en Belgique freine leur **développement**. « *Le frein essentiel est un manque de visibilité* ».

À son sens, si les groupements d'employeurs sont plus présents en Wallonie qu'en Flandre, c'est dû au **rapprochement culturel** avec la France : « *La situation du marché de l'emploi est fort différente entre les régions du pays. Lors d'un colloque, un représentant du patronat flamand a ainsi indiqué qu'avec 3% de chômage, ce modèle n'était pas nécessaire en Flandre* ».

D'autres raisons pourraient également expliquer ce développement **lent** et **compliqué**, mais par « *respect des règles déontologiques et institutionnelles* », Madame Lhoste ne m'en dira pas davantage.

Monsieur Larsimont ajoute sans tabou que **les syndicats belges** constituaient aussi un frein important au développement de ces groupements d'employeurs alors que leurs homologues français les verrait plutôt d'un œil positif.

Pour tenter d'y voir clair, j'ai jugé judicieux de contacter les **trois principales organisations syndicales belges** : la **CSC**, la **FGTB** et la **CGSLB**.

- À la CSC, grâce à Monsieur Tytgat (secrétaire permanent), j'ai pu obtenir un contact avec Monsieur Lievens.
- À la FGTB, Monsieur Lincé (Secrétaire général) m'a redirigée vers Madame Kourtidis.
- À la CGSLB, Marine Germen (Secrétaire général) a transféré mon mail à toute la zone de Liège. Elle m'a confié plusieurs jours plus tard que « *Nous ne parvenons pas à saisir l'objet du mémoire, nous ne savons pas ce que sont les groupements d'employeurs* ».

D'après mes échanges avec ces différents interlocuteurs, il apparaît qu'**aucun** ne sait avec précision ce que sont les groupements d'employeurs. Pour certains d'entre eux, il s'agissait d'une découverte. Le fait que ces syndicats ne savent rien ou très peu des groupements d'employeurs me pose question. Pourquoi cette méconnaissance ?

Sans porter de jugement, nous dirons que les groupements d'employeurs sont loin de constituer leur priorité.

7.5.5.5 LA COMMUNICATION

Il ressort de mon questionnaire et de mes entretiens qu'une part importante des travailleurs interrogés (19%) ne savent pas vers qui se tourner en cas de problème... et préfèrent dès lors ne pas en parler.

Et c'est ce que Nadja Robert déplore dans la littérature. Il est extrêmement important, selon elle, que l'employé partagé puisse disposer d'un **lieu d'expression**. Dans le cas où aucun espace ne lui est dédié, cela pourrait engendrer à long terme des problèmes en matière de bien-être au travail. L'existence de lieux d'expression ou de groupes de parole (encadrés) permet généralement la réduction des émotions négatives, des énervements et des frustrations.

7.5.5.5.1 ENTRE L'EMPLOYÉ ET LES ENTREPRISES UTILISATRICES

La communication est également un **problème majeur** dans ce genre d'organisation de travail. Que ce soit dans les entreprises ou dans les écoles, les employés partagés ne disposent très souvent pas des informations fondamentales. Ceci peut **impacter leur travail**.

Monsieur C, par exemple, trouve que beaucoup de choses pourraient être mises en place pour améliorer cette communication qui leur pose parfois tant de problèmes. « *Je trouve qu'il y a plein de choses à faire! Envoyer régulièrement des résumés de la semaine, des réunions, passer des coups de fil plus souvent, faire un débriefing chaque semaine (...)! C'est difficile d'arriver dans une entreprise où tu sais que tu as loupé des informations, et c'est fatigant de devoir se rattraper et c'est une réelle perte de temps!* »

Il en est de même pour Madame D, qui découvre beaucoup trop tardivement lors d'une réunion des informations importantes pour la réalisation de son travail : « *Des fois, on m'oublie ; il y a une communication qui se fait et qui devrait normalement venir à moi, mais je ne l'ai pas. Donc, c'est parfois en réunion que je me rends compte que je n'ai pas reçu une information* ».

Pour assurer cette communication et garantir que l'employé partagé sera tenu au courant d'informations importantes, peut-être serait-il opportun d'ajouter son nom à la **liste des membres du personnel** ?

Certaines entreprises utilisatrices le font déjà. Ainsi, Madame D se satisfait amplement de la procédure mise en place dans certaines écoles : « *Dans certaines écoles, je reçois tous les mails qui sont envoyés aux membres du personnel même si cela ne me concerne pas ; je suis contente de voir ce qu'il se passe comme ça.* »

Enfin, il est important de préciser que certains employés partagés ne souhaitent pas une communication plus développée. Madame E semble de manière générale satisfaite par le type de communication entre elle et les entreprises pour lesquelles elle travaille « *Il y a des réunions régulièrement qui sont organisées pour me mettre à jour ; mais d'un autre côté, je n'ai pas besoin de participer à toutes ces réunions non plus, dans le sens où je n'ai pas besoin de savoir tous les trucs croustillants de l'entreprise pour pouvoir faire mon travail* ».

Monsieur Neuray estime qu'il est normal pour les employés partagés qui travaillent dans 25 à 30 endroits différents de ne pas pouvoir collecter toutes les informations les concernant.

7.5.5.5.2 ENTRE L'EMPLOYÉ ET LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Force est de constater un manque de communication entre les groupements d'employeurs et les employés partagés. Seulement 16% des répondants s'adressent à leur groupement d'employeurs en cas de problème.

Madame E souligne par exemple le fait qu'elle ne sait pas à qui s'adresser pour pouvoir participer à une formation. « *Je ne savais pas comment faire pour avoir accès à la formation et ce n'est que très tard que j'ai appris que c'était en demandant au groupement d'employeurs. Donc ça je dirais que c'est quand même dommage. Maintenant, je n'ai plus forcément envie de participer à des formations. Il y a quand même un manque de communication de la part des groupements d'employeurs. Je n'ai pas trop l'impression qu'ils se préoccupent de nos besoins, et de ce qu'est vraiment notre travail* ».

Madame X m'a livré une expérience fort intéressante lorsqu'elle travaillait dans un groupement d'employeurs français : « *Nous étions au courant que nous avions un accès à la formation. Et donc du coup ça nous motivait. En fait, en France, ils ont un système de crédit de formations. En fonction du temps qu'on passe à travailler, on a des crédits de formations qui s'ajoutent. Et avec ces crédits, on a droit à des formations* ».

Monsieur F estime également que la communication entre le groupement d'employeurs et lui reste faible... « *C'est un petit peu compliqué, dans le sens où ma directrice je l'ai vue au moment de l'entretien d'embauche, je l'ai vue le premier jour de mon travail, parce que je suis allé sur Liège. C'est elle qui m'a expliqué et remis le matériel. Et ensuite je l'ai revue le mois dernier pour la réunion de travail, et c'était la troisième fois que je la voyais. Donc c'est un peu perturbant parfois parce qu'on se contacte par mail, on s'est déjà appelés etc., mais c'est vrai que c'est perturbant dans le sens où ce ne sont pas des gens que l'on voit au quotidien* ».

Un besoin, une demande d'organisation de réunions plus régulières se fait aussi ressentir. « *Ça serait bien une fois de temps en temps de faire une réunion. Par exemple, une réunion par trimestre... Ça peut être pas mal pour faire le point. Et ça permettrait un petit peu de se sentir plus 'conseiller en prévention de X'. Parce que là c'est vrai que parfois on se sent un petit peu seul* ».

7.5.5.6 LES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

Les perspectives d'évolution sont limitées dans les groupements d'employeurs. Les employés partagés le savent dès le début lors de la signature de leur contrat.

Néanmoins, Madame E confirme qu'elle aurait aimé « *avoir accès à une fonction peut-être supérieure ou du moins avoir des objectifs qui la motivent au quotidien* ».

Certaines fonctions, comme celle des conseillers en prévention autorisent une telle évolution en permettant au travailleur de passer du niveau 2 au niveau 1.

Plusieurs sondés ont conscience que les perspectives d'évolution ne seront guère possibles dans leur groupement d'employeurs. C'est le cas, entre autres de Madame B : « *c'est compliqué, et donc je sais que malheureusement à long terme il n'y aura pas de beaucoup de perspectives d'évolution* ».

D'après Monsieur Hurdebise, assurément, « *il est quasiment impossible d'évoluer en termes de responsabilités dans les groupements d'employeurs* ».

PARTIE 3 : LES RECOMMANDATIONS

Consécutivement à mon analyse sur le terrain, il me paraît maintenant important de formuler des recommandations et de proposer des pistes d'amélioration. Celles-ci chercheront à accroître le niveau du **bien-être au travail** des employés partagés et la « publicité » visant à faire **connaître** les groupements d'employeurs en Belgique.

Toutes les solutions proposées seront réalisables sur le terrain. Elles ont été d'ailleurs étudiées, partagées et validées par les présidents des groupements d'employeurs.

Pour la cohérence de mes propos, les recommandations seront d'abord formulées à l'intention des groupements d'employeurs, ensuite pour les entreprises utilisatrices, et enfin pour les employés partagés.

Les pistes d'amélioration porteront dans un premier temps sur l'amélioration de **l'intégration des employés partagés** là où ils travaillent.

Dans un second temps, je tenterai d'apporter des pistes **d'amélioration au niveau de la communication**, tant entre le groupement d'employeurs et l'employé partagé qu'entre les entreprises utilisatrices et l'employé partagé.

Dans un troisième temps, je proposerai des solutions pour améliorer **la reconnaissance des employés partagés** dans l'exercice de leur fonction.

Quatrièmement, je suggérerai des moyens destinés à améliorer **la visibilité et la connaissance des groupements d'employeurs en Belgique** et à dynamiser la publicité en leur faveur.

Enfin, je consoliderai toutes **les difficultés auxquelles sont confrontés les groupements d'employeurs** (et qui pourraient justifier leurs difficultés de développement) pour aboutir à la formulation de solutions de remédiation.

Un **récapitulatif**⁶ de mes recommandations se trouve en fin de partie.

⁶ Annexe n°8 : tableau récapitulatif des recommandations

8 L'INTÉGRATION

Comme la seconde partie de ce mémoire nous l'a clairement démontré, un problème non négligeable existe au niveau de **l'intégration** des employés partagés.

Cette problématique nécessite une attention particulière, qui sera traitée aux niveaux :

- Du groupement d'employeurs ;
- Des entreprises utilisatrices ;
- De l'employé partagé.

Pour chaque niveau, des solutions réalistes et réalisables seront proposées.

Il est à noter que les recommandations proposées aux entreprises utilisatrices risquent de s'avérer complexes à mettre en œuvre sur le terrain.

8.1 Au niveau du groupement d'employeurs

8.1.1 Crédit d'une charte de valeurs

Améliorer l'intégration des employés partagés dans les différentes entreprises reste très difficile pour les groupements d'employeurs. Avoir une emprise sur ce processus s'avère compliqué puisque celui-ci relève totalement des employeurs : si certains prennent le temps d'intégrer l'employé partagé, d'autres y consacrent beaucoup moins d'énergie...

Pour y remédier au maximum, il serait intéressant que chaque groupement d'employeurs réalise une **Charte de valeurs** comme il en existe déjà une chez JobArdent⁷. Les valeurs du groupement d'employeurs y seraient ainsi présentées, ainsi que les valeurs à respecter pour que la mise à disposition de l'employé partagé se passe correctement (respect, intégration, équité, tolérance, etc.). Une telle démarche permettrait de sensibiliser les entreprises à la notion « d'employés partagés » et sans doute de soigner davantage leur arrivée et leur intégration dans leur nouvelle fonction.

8.1.2 Livret d'accompagnement

Le livret d'accueil permettrait, lors des premiers jours de travail, de rendre l'accompagnement de l'employé partagé plus convivial et efficace. Mis à part Novaterre qui estime ne pas en voir l'utilité à l'heure actuelle, les autres groupements soutiennent parfaitement le projet.

Dans ce livret d'accompagnement pourraient figurer des données importantes qui aideraient les employés partagés au cours de leurs premiers jours de travail comme :

- La présentation (valeurs, objectifs, etc.) du groupement d'employeurs ;
- Les personnes de contact du groupement d'employeurs ;
- Les personnes de contact dans les différentes entreprises/écoles ;
- Les spécificités des entreprises/écoles (activité de l'entreprise, clients, concurrence, horaires, etc.) ;
- Les noms et les données de contacts des employés partagés de la même fonction (et leurs photos) ;
- Les noms des autres employés partagés de l'équipe ayant d'autres fonctions (et leurs photos) ;

⁷ Annexe n°5 : charte de valeurs de JobArdent

- Les événements futurs organisés par le groupement d'employeurs (calendrier par exemple) ;
- Les procédures/les conseils pour les horaires de travail et la facturation (conseils pour les Timesheets par exemple avec une vidéo, ou des témoignages) ;
- Les procédures en matière d'accès à la formation ;
- Les procédures en matière d'évolution salariale ;
- ...

Comme proposé par Monsieur Hurdebisse, ce livret pourrait être dynamique et dès lors il pourrait être « **complété** » par les entreprises utilisatrices quand de nouvelles informations doivent être communiquées.

Monsieur Neuray, plutôt positif à l'égard de ce projet, pense toutefois qu'il sera complexe de demander aux entreprises utilisatrices de remplir ce document à chaque nouveau contrat de travail.

8.1.3 Enquêtes de satisfaction

Très peu de groupements d'employeurs interrogés réalisent régulièrement des enquêtes de satisfaction ou de bien-être au travail.

Chez JobArdent, des évaluations ont été organisées tout un temps : Monsieur Hurdebisse se rendait dans chaque entreprise où l'employé partagé était engagé pour faire une enquête sur son bien-être au travail.

Mais vu le nombre croissant d'employés partagés dans le groupement, ce processus n'a pu perdurer. C'est par le biais d'un « fascicule à compléter en ligne » que l'échange d'informations s'est alors organisé. Actuellement, ces évaluations ne se réalisent plus. « *Cela n'a plus été une priorité* » me confie Monsieur Hurdebise.

Dans les autres groupements d'employeurs, aucune évaluation n'a jamais été réalisée. Ceci ne constitue pas à leurs yeux une priorité.

C'est pourquoi, il me semble pertinent, voire urgent, de leur proposer un **outil** permettant de mesurer le niveau de bien-être au travail des employés partagés. Ceux-ci pourraient se sentir mieux considérés. Il pourrait ressortir aussi de cet outil des éléments intéressants pour améliorer le bien-être au travail et la motivation.

Voici quelques suggestions visant à aider les groupements d'employeurs à développer des enquêtes de satisfaction qui pourraient s'avérer utiles à la poursuite de leur développement.

8.1.3.1 L'INDICE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Comme présenté dans la partie théorique de mon mémoire, l'**indice de bien-être au travail** mesure les risques socio-organisationnels au sein de l'entreprise dans le but d'obtenir un diagnostic chiffré du bien-être au travail des employés sur base de mesures concrètes et neutres.

Néanmoins, la mise en place de cet outil nécessite des groupements d'employeurs qu'ils y consacrent un temps non négligeable. L'expérience prouve que cette démarche peut prendre jusqu'à plus de 6 mois, comme le schéma ci-dessous le démontre très justement.



(La Fabrique Spinoza, 2013)

De plus, cette démarche requiert l'engagement et une grande implication de la part du directeur et des gestionnaires du groupement.

Messieurs Hurdebise et Neuray m'ont confié n'avoir hélas ni le temps, ni l'énergie et ni le budget pour réaliser des enquêtes longues et coûteuses. Le coût d'implémentation d'un tel outil varie fortement en fonction des options choisies (de 500 € à 400.000 €). La création de nouveaux indices est une tâche qui demande du temps et qui fait croître le prix considérablement.

8.1.3.2 LE HAPPINESS INDICATOR

Le **Happiness Indicator** pourrait être une autre solution plus abordable. Il mesure périodiquement mais sur le long-terme le degré de satisfaction et de bien-être au travail des employés partagés. Chaque année, l'étude prend en compte les grands changements survenus dans la vie des employés et permet ainsi, au fil des ans, de créer une base de données sur base (historique) de leurs réponses.

Le système est le suivant : après leur inscription en ligne, les utilisateurs reçoivent chaque mois un courriel les invitant à évaluer à nouveau leur bonheur. Des rappels mensuels sont envoyés par e-mail aux employés participants. (Burger & Veenhoven, 2016)

Les participants répondent à deux questions simples : « Comment/à quel point », se sentent-ils heureux aujourd'hui et « comment/à quel point » se sont-ils sentis heureux au cours du mois dernier ? Ils évaluent leurs réponses sur base d'une échelle numérique de 0 à 10 illustrée par des smileys. Cette tâche prend moins d'une minute. (Burger & Veenhoven, 2016)

Cette pratique permet de mesurer tout d'abord le bien-être global de l'employé partagé qui, selon le modèle de Nadja Robert, influence son bien-être au travail ; le travail s'avérant être également une source influente du bien-être.

Le coût base d'un tel outil s'élève à 4.250 € (plus un montant annuel à payer).

L'avantage non négligeable de cet outil est qu'il ne réclame pas de temps additionnel aux gestionnaires des groupements d'employeurs puisque l'analyse est réalisée automatiquement.

Pour Messieurs Neuray et Hurdebise, cette proposition apparaît être une bonne idée mais peu envisageable pour le moment vu son coût non négligeable. (Burger & Veenhoven, 2016)

8.1.3.3 LE BLOOM AT WORK

Le « bloom at work » a pour objectif d'accroître, de booster le bien-être au travail des employés. Sur base de sondages courts et réguliers, des résultats significatifs apparaissent, qui aident à l'amélioration du bien-être au travail des employés partagés.

Le budget à y consacrer est de **minimum 2.000 €** par an. J'ai d'ailleurs introduit une **demande de devis** pour JobArdent qui compte 14 personnes. Voici l'offre pour 15 collaborateurs avec un engagement sur 12 mois :

- Coût de lancement (500 €) pour le quiz de départ (création de l'entreprise, des équipes, kit de communication avant le lancement, vidéos de sensibilisation, documents sur la sécurité des données, etc...)
- Coût de licence (1.800 € à 2.300 €) dégressif en fonction du nombre de collaborateurs et de l'engagement dans le temps.

Monsieur Hurdebise, intéressé par cet outil, est en discussion avec Bloom at Work.

8.1.3.4 LES ÉVALUATIONS

Si les groupements d'employeurs n'ont pas le budget pour ce genre d'enquêtes, il me paraît judicieux et important dans ce cas de réaliser des évaluations.

Evaluation de l'intégration des premiers jours⁸: il m'apparaît pertinent, lors de l'arrivée du nouvel employé, d'obtenir son point de vue quant à son intégration lors des premiers jours. Ceci permettrait aux groupements d'obtenir un feed-back régulier puisqu'un questionnaire est envoyé de manière hebdomadaire. Parallèlement, cette démarche renforcerait, chez les employés partagés, le sentiment d'être considérés et suivis. En pièce jointe, vous trouverez un exemple d'évaluation qui pourrait être complétée par les employés partagés après un mois dans leur nouvelle fonction.

Evaluation annuelle sur leur bien-être au travail⁹ : une évaluation annuelle pourrait également être envoyée aux employés partagés afin de récolter un feed-back général de leur niveau de bien-être au travail. Cette évaluation pourrait également prendre la forme d'un entretien annuel en vis-à-vis afin de percevoir et de récolter davantage les émotions des employés ; il s'agirait d'un moment d'échanges et de partage. Dans la mesure du possible, cet entretien devait idéalement être réalisé en compagnie/en présence/avec la collaboration des entreprises utilisatrices.

Cette évaluation, qu'elle prenne la forme d'un questionnaire en ligne ou d'un entretien en vis-à-vis, sera de toute façon bénéfique pour les groupements d'employeurs. Elle constituera dans tous les cas un outil utile au management dans sa démarche d'amélioration du bien-être au travail.

8.2 Au niveau des entreprises utilisatrices

8.2.1 Livret d'accompagnement

Lors de l'arrivée d'un nouvel employé partagé dans l'établissement, il est important de soigner son accueil et son intégration. A l'aide du livret d'accompagnement distribué lors du premier jour de travail, l'employé se sentira attendu et reconnu dans l'établissement. Il est important que les entreprises utilisent ce fascicule.

⁸ Annexe n°6 : proposition d'évaluation lors de l'entrée en service

⁹ Annexe n°7 : proposition d'évaluation annuelle

8.2.2 Présentation de l'établissement

Pour rendre les premiers jours plus agréables, il serait opportun de réaliser une présentation des lieux pour que l'employé partagé ne découvre pas tout par lui-même au fil du temps.

8.2.3 Présentation de l'équipe

Pour également améliorer l'intégration du personnel partagé, il semble pertinent de le **présenter** à toute l'équipe. Pour les grandes entreprises ou les grandes écoles, une telle démarche peut s'avérer complexe. Une solution serait de mettre à vue (si ce n'est pas encore fait) dans un lieu commun à tous, **un tableau** sur lequel les **nouvelles arrivées** seraient annoncées.

Un petit message de bienvenue, projeté sur un ordinateur/un écran/un système à défilement, annonçant le nom, la fonction occupée par le nouvel arrivant donnera à l'employé le sentiment d'être attendu.

Par ailleurs, une **personne de référence** pourrait être désignée pour les employés partagés, dans les différents établissements/écoles.

8.2.4 Respect de la charte de valeurs

La charte de valeurs distribuée par le groupement d'employeurs doit être prise en considération par l'entreprise utilisatrice. Il est important que l'employeur respecte l'employé partagé et l'intègre comme tout autre travailleur de l'établissement.

8.2.5 Mise à disposition de bureaux/espaces rangements

Certains interlocuteurs se sont plaints de ne pas avoir de bureau fixe/d'espace personnel dans chacune des entreprises. Ils ne peuvent donc laisser sur place leurs affaires personnelles. Ceci ne facilite assurément pas leur intégration.

La mise à disposition des employés partagés d'un bureau/d'un espace dédié améliorerait à n'en pas douter leur intégration et accroîtrait chez eux le sentiment d'être considérés.

S'il n'existe pas d'un espace disponible, des casiers ou des armoires personnelles permettraient aux employés d'entreposer leurs dossiers et effets personnels, ce qui les soulagerait dans leurs déplacements.

8.3 Au niveau des employés partagés

Le guide d'accueil des premiers jours constitue un outil bien fourni dans lequel ils trouveront un maximum d'informations et les réponses à la plupart de leurs interrogations.

Les employés partagés ne doivent pas hésiter à poser des questions, à se renseigner pour obtenir les informations éventuellement manquantes, en se tournant vers leur personne de référence, par exemple.

L'évaluation des premiers jours doit être réalisée soigneusement de manière à peaufiner les relations naissantes.

Il est important qu'un retour de cet entretien soit relayé aux groupements d'employeurs de manière à ce que ceux-ci puissent améliorer leur rôle dans cette relation tripartite.

Il est clair que le caractère du travailleur partagé est également important : un profil extraverti devrait faciliter ce type d'échanges.

9 LES RELATIONS DE TRAVAIL

9.1 Au niveau des groupements d'employeurs

En cette période de crise sanitaire, organiser un évènement pour fédérer un groupe est malheureusement inenvisageable. Il faut donc trouver une autre formule. Voici ce que je propose.

Pourquoi ne pas créer des **e-apéros**/des **jeux d'entreprises** (en équipe/individuels) via différentes plateformes en ligne (Zoom, Teams, etc.) ? Cela permettrait d'entretenir ou de créer des liens entre les différents employés partagés. En cette période, les contacts sociaux mêmes via un écran, ont, me semble-t-il, tout leur sens pour entretenir le moral.

Il s'agit là d'une initiative positive, réjouissante et qui n'occasionne que de petits frais.

Pour les membres du personnel qui ont répondu à l'invitation, un « présent », bien utile pour l'e-apéro/jeu d'entreprise récompensant leur résultat au jeu pourrait ensuite leur être envoyé.

9.2 Au niveau des entreprises utilisatrices

9.2.1 Invitations aux événements

Il est important que les établissements accueillant un employé partagé invitent le travailleur partagé aux événements annuels et/ou périodiques. Son sentiment d'appartenance en sera ainsi consolidé. Il sera reconnu pour le travail qu'il réalise.

9.2.2 Espaces d'échanges

Il est important que les entreprises mettent à disposition des pièces adaptées et propices aux conversations et aux échanges entre collègues. Ces espaces doivent être conviviaux et agréables pour que les membres du personnel puissent échanger et communiquer sereinement avec le travailleur partagé.

9.3 Au niveau des employés partagés

L'idéal serait à mon sens que les employés partagés puissent participer aux événements réalisés dans les différentes entreprises où ils travaillent. Rien de mieux pour construire des relations de confiance bien utiles pour la réalisation d'un travail de qualité. Evidemment l'adhésion à ce type de démarche et la participation à ces événements appartient à chaque travailleur partagé.

10 LA COMMUNICATION

10.1 Au niveau du groupement d'employeurs

10.1.1 Réunions régulières

La communication entre le groupement d'employeurs et les employés partagés n'est pas permanente et équitable. Certains employés partagés de mon échantillon ont des contacts réguliers avec leur groupement, d'autres n'en ont aucun.

Pour pallier ceci et encourager cette communication, il serait intéressant de proposer des **réunions régulières** (planifiées par exemple dans le livret d'accompagnement). L'occasion serait ainsi donnée aux employés partagés de communiquer entre eux sur ce qui se passe dans leur activité professionnelle. Entre l'employé partagé et le groupement d'employeurs, ceci permettrait une amélioration et/ou un approfondissement de la relation de confiance.

Comme le modèle de N. Robert le confirmait, il est important pour les travailleurs d'avoir un **espace d'expression**. Dans le cas contraire, cela peut avoir de grosses répercussions sur leur niveau de bien-être au travail.

10.1.2 Transparence lors de l'entretien d'embauche

La communication d'informations lors de **l'entretien d'embauche** pourrait être améliorée. Deux sujets mériteraient absolument d'y être abordés.

Tout d'abord, il serait important d'expliquer clairement les **aspects salariaux** du contrat.

En effet, la plupart des employés partagés m'ont confirmé par exemple ne pas connaître le fonctionnement de l'augmentation salariale via les groupements d'employeurs. Il en est de même pour les avantages extra-légaux. Nombreux sont ceux qui ne comprennent pas forcément pourquoi certains ont droit à telle ou telle faveur et d'autres pas. Ces informations pourraient être insérées dans le **livret d'accompagnement** cité précédemment. Ceci clarifierait la situation et renforcerait le sentiment d'équité pour tous les employés.

D'autre part, une information claire sur **l'accès à la formation** pour les employés partagés apparaît faire cruellement défaut : ceci doit faire l'objet d'explications lors de l'entretien d'embauche et pourrait également être utilement détaillé dans **le livret d'accompagnement**.

10.2 Au niveau des entreprises utilisatrices

10.2.1 Mails

Il serait sans doute intéressant de proposer aux entreprises utilisatrices d'ajouter les employés partagés dans la **liste du personnel**. Chaque mail global envoyé leur donnerait l'occasion d'être tenus au courant.

Mais comme chaque travailleur partagé ne ressent sans doute pas a priori ce besoin d'information, il pourrait être intéressant de demander, lors de la signature du contrat de travail, si l'employé est intéressé d'être intégré ou pas à cette liste du personnel.

10.2.2 Boite à idées/messages

Mettre à disposition une **boîte à idées/messages** donnerait l'opportunité aux employés partagés de livrer leurs idées, leurs émotions, leurs sentiments. Celle-ci serait accessible à tout le personnel. Une personne de référence pourrait être chargée de prendre en considération ces différents messages pour ensuite, proposer des solutions, avec le soutien de la direction par exemple.

Dans les écoles, les conseillers en prévention pourraient certainement remplir cette tâche. Pour les entreprises, le service des ressources humaines (s'il en existe un) pourrait prendre en charge cette boîte à idées. S'il n'existe pas de département des ressources humaines, une personne pourrait être désignée au préalable.

10.2.3 Espaces d'échanges

Semblablement à ce qui fut proposés pour les groupements, il est important que les entreprises utilisatrices offrent l'accès à des lieux d'échanges pour que les employés partagés puissent converser avec les autres membres du personnel. D'une manière générale, les lieux d'expression sont très bénéfiques pour le bien-être au travail.

10.3 Au niveau des employés partagés

10.3.1 Curiosité

La communication est à double sens. Les employés partagés ne doivent pas hésiter à poser des questions lorsqu'ils désirent des données et des informations complémentaires, que ce soit aux responsables des entreprises utilisatrices ou aux présidents des groupements d'employeurs. Le livret d'accompagnement doit permettre à l'employé partagé de savoir vers qui se tourner et d'obtenir les coordonnées des contacts nécessaires.

10.3.2 Livret d'accompagnement

Le livret d'accompagnement constitue une mine d'informations. Nombreuses sont les réponses aux interrogations qui s'y trouvent. L'employé partagé doit bien lire ce document et le garder à disposition à tout moment.

10.3.3 Boite à idées/messages

L'utilisation de la **boîte à idées/messages** dans les entreprises pourraient être utile lorsque l'employé partagé ressent le besoin de s'exprimer à propos d'une problématique, d'une querelle, d'un ressenti et ceci en conservant l'anonymat s'il le souhaite.

10.3.4 Espaces d'échanges

Il est important que les employés partagés participent aux échanges dans les lieux qui y sont propices et/ou dédiés. Les relations de travail se construisent et s'enrichissent énormément dans ce genre d'espace.

11 MIEUX FAIRE CONNAÎTRE LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Il s'avère que le groupement d'employeurs reste un concept méconnu pour une majorité d'acteurs économiques. Des actions devraient donc être entreprises pour promouvoir cette organisation atypique de travail.

Une meilleure « publicité » pourrait viser de futurs travailleurs, de futures entreprises utilisatrices ou encore d'autres interlocuteurs comme les syndicats.

Les groupements d'employeurs, les entreprises utilisatrices voire les travailleurs partagés eux-mêmes devraient prendre une part active dans cette promotion.

11.1 Au niveau des entreprises utilisatrices

11.1.1 Informations pendant les études

Il me semble opportun de contacter toutes les **écoles de Wallonie et de Bruxelles** à orientation économique, commerciale ou de gestion. Le but serait d'apporter aux étudiants des informations sur les « groupements d'employeurs » (organisation légale, fonctionnement, avantages...), comme le sont déjà les diverses autres formes d'organisation du travail.

Unanimement, les groupements d'employeurs ayant collaboré à mon étude, se sont inscrits dans le projet de réalisation d'une **vidéo explicative** destinée aux écoles. Elle aurait pour finalité de présenter ce que sont les groupements d'employeurs et les avantages qui leur sont liés. Pour ce faire, la vidéo pourrait être nourrie de témoignages d'employés actuellement engagés dans ce type d'organisation du travail. Cette vidéo serait, pour le personnel enseignant, une référence et un outil d'explication de la réalité des groupements d'employeurs au même titre que ceux qui existent pour les autres types d'entreprises.

Cette vidéo aurait la vocation généraliste de faire **connaître les groupements d'employeurs**, sans promouvoir spécifiquement l'un ou l'autre de ces groupements. Une telle démarche devrait à terme améliorer la connaissance des groupements d'employeurs auprès de la population.

Il est évidemment pertinent de contacter également les écoles dont les finalités sont les métiers que l'on retrouve principalement dans les groupements d'employeurs, à savoir les écoles à finalité informatique, comptabilité, de conseil en prévention etc.

11.1.2 Informations en fin d'études

Il pourrait également être intéressant que les groupements d'employeurs soient présents lors de **job fairs** ou de **job dates** : tout en accroissant leur visibilité, cette participation améliorerait la connaissance des groupements d'employeurs et pourrait éveiller l'intérêt de nouvelles personnes. Il serait tout aussi pertinent de se rendre dans les **job fairs** consacrées aux métiers qui se retrouvent principalement dans les groupements d'employeurs (par exemple, les job fairs consacrés aux conseillers en prévention, aux métiers de l'informatique, aux comptables etc.).

11.1.3 Visibilité en ligne

11.1.3.1 LE SITE INTERNET

La plupart des groupements disposent d'un site web dispensant des informations utiles. Je citerai par exemple :

- **SM Emploi** : <https://dbh-emploi.be/>
- **Basic +** : <https://www.adesio.be/>
- **Novaterre** : <https://www.novardenne.be/>

Seul **JobArdent** ne dispose pas d'un tel site. Ceci est sans doute préjudiciable dans le sens où un site internet permet d'informer utilement les clients potentiels, les employés potentiels ainsi que toute autre personne. Il s'agit d'un support de communication aujourd'hui essentiel, au même titre qu'un flyer, une plaquette ou une carte de visite, mais en plus actuelle puisque le digitale ne cesse de se développer dans notre société.

Des programmes existent. Wix, une application Web, permet de créer son propre site web gratuitement et facilement sans codage html. Il offre une grande flexibilité dans la structure et dans la mise en page du site. (Ejzyn, 2019)

11.1.3.2 LES RÉSEAUX SOCIAUX

La présence des groupements d'employeurs sur les réseaux sociaux est très **faible** mais tend à se développer. Ainsi, par exemple, JobArdent accroît sa visibilité via la page Facebook de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Liège Verviers Namur (CCILVN).

Ses publications sont fortement diversifiées, intéressantes et pertinentes.

La page LinkedIn CCILVN consacre également de manière régulière des informations relatives à JobArdent.

Les autres groupements d'employeurs avec lesquels j'ai travaillé (SM Emploi, BASIC + & Novaterre) ne disposent encore d'aucune page Facebook ou/et LinkedIn.

La **création** et la mise-à-jour régulière et systématique de ce type de **page (Facebook et/ou LinkedIn)** accroîtrait la visibilité des groupements d'entreprise et leur pertinence tout en renforçant la confiance que leur portent les différentes parties intéressées.

11.1.4 Informations aux syndicats

Selon certains de mes interlocuteurs, l'une des raisons qui pourrait expliquer la difficulté qu'éprouvent les groupements d'employeurs à se développer est liée aux réticences syndicales. Par ailleurs, comme présenté dans la partie deux du présent mémoire, les syndicats que j'ai contactés ne semblent guère/pas au courant de ce que sont les groupements d'employeurs et a fortiori de leur fonctionnement.

Il serait donc opportun de **faire connaître** cette notion aux syndicats, n'ayant certainement pas une bonne image de cette notion puisqu'à première vue, elle laisse penser qu'on utilise l'employé partagé, on le met à la disposition des employeurs. En mettant en avant les avantages de la formule que ce soit du point de vue des entreprises utilisatrices que de celui des employés partagés, cela permettrait de taire les aprioris.

11.2 Au niveau des entreprises utilisatrices

Il serait sans aucun doute opportun que les entreprises utilisatrices fassent la promotion de cette organisation du travail et mettent en avant les avantages qu'elles retirent de cette relation tripartite trop peu connue. Elles toucheraient ainsi un public nouveau d'entrepreneurs et/ou de collaborateurs. Les entreprises utilisatrices pourraient par exemple collaborer avec les groupements d'employeurs et/ou présenter leur expérience à ce propos à l'occasion de **job fairs**.

Le **bouche-à-oreille** constitue un autre processus de promotion fort efficace qui pourrait utilement prendre place dans le cadre de:

- Groupements professionnels (fédérations, clubs d'entrepreneurs..) ;
- Service-clubs ;
- Collaborations/associations d'entreprise ;
- Informations au personnel/collaborateurs ;
-

La multiplicité des présentations ne fera que renforcer petit à petit la connaissance et la notoriété des groupements d'employeurs.

Les entreprises utilisatrices pourraient également profiter de leur **site internet** pour renforcer la visibilité et promouvoir les groupements d'employeurs.

11.3 Au niveau des employés partagés

Pour ce qui est des employés partagés, rien de tel que le **bouche-à-oreille**. Néanmoins, ceux-ci doivent disposer de toutes les informations nécessaires et correctes afin de partager le principe et le fonctionnement des groupements.

Ceci constitue un argument supplémentaire à la nécessité d'une information concrète, complète, correcte des employés partagés sur le fonctionnement et les avantages liés à ces groupements.

12 LES LIMITES DU SYSTÈME

Des points d'améliorations ont été cités lors de la deuxième partie de ce mémoire, en termes de perspectives d'évolution et d'évolution salariale. Par ailleurs, après discussion avec les groupements d'employeurs, il s'avère qu'il reste très difficile pour les groupements d'employeurs d'avoir la main mise concernant ces deux points. Il a donc été quasiment impossible de trouver des recommandations et des solutions à mettre en place pour améliorer ces points.

12.1 Perspectives d'évolution

12.1.1 Au niveau du groupement d'employeurs

Il est très **difficile** pour les groupements d'employeurs de travailler sur cette problématique et d'offrir des perspectives d'évolution, le principe même des groupements d'employeurs n'autorisant pas l'évolution. Elle reste cependant possible mais demeure très rare car elle ne peut être exécutée que dans le cas où toutes les entreprises l'offrent.

Par ailleurs, il serait opportun que les groupements d'employeurs soient transparents à ce propos dès **l'entretien d'embauche**, afin que les employés partagés sachent concrètement à quoi ils s'engagent.

Également, il pourrait être intéressant de travailler sur l'accès à la formation et de prendre exemple sur la France. On se rappellera qu'en France, un **système de crédits de points** a été mis en place qui tient compte des heures prestées sur le mois et sur l'année. Grâce aux points qu'ils ont accumulés, les employés partagés peuvent accéder à des formations de leur choix.

Ainsi, peuvent-ils opter pour des formations qui leur apportent des compétences supplémentaires dans leur domaine d'activité ou, au contraire, dans des disciplines extérieures à leur domaine d'activité. Dans les deux cas, leur motivation en ressortira renforcée, ce qui aura sans aucun doute un impact positif sur leur bien-être au travail.

12.1.2 Au niveau des entreprises utilisatrices

Chaque entreprise pourrait proposer un **système d'objectifs**, lié soit à l'individu même soit au niveau de l'ensemble du personnel. Ce système augmenterait sans aucun doute la motivation des employés partagés.

12.1.3 Au niveau des employés partagés

Les employés partagés ne doivent pas hésiter à **faire la demande**, bien que la probabilité d'acceptation reste faible. Quoi qu'il en soit, comme ce fut mentionné précédemment, les employés partagés doivent être conscientisés dès le début au fait que les perspectives d'évolution sont très limitées et très rares.

12.2 Augmentation salariale et avantages extra-légaux

12.2.1 Au niveau des groupements d'employeurs

Ce point est extrêmement complexe pour les groupements d'employeurs : ce sont les entreprises utilisatrices qui décident ce à quoi l'employé partagé a droit.

Néanmoins, il serait logique et équitable d'offrir à tous les employés (partagés) l'intégralité des **avantages extra-légaux** que la loi leur autorise.

12.2.2 Au niveau des entreprises utilisatrices

Il serait légitime que les entreprises utilisatrices prennent en considération le salaire des employés partagés au même titre que celui de leur personnel interne. **Un système de récompense**, ou **d'augmentation** en fonction d'objectifs réalisés ou en fonction du niveau d'ancienneté garantirait à n'en pas douter la motivation de l'employé partagé.

12.2.3 Au niveau des employés partagés

L'employé partagé ne doit pas hésiter à faire des **demandes** auprès des groupements d'employeurs.

13 LIMITES DE CE MÉMOIRE

Il serait prétentieux de croire que le présent mémoire embrasse la problématique des groupements d'employeurs dans sa totalité. Ce mémoire à des limites : bien que j'y aie apporté toute mon énergie, plusieurs éléments mériteraient sans doute d'être approfondis et améliorés afin de rendre l'analyse menée et les recommandations formulées encore plus pertinentes.

Ainsi, comme je le signalais précédemment, j'ai contacté les trois principales **organisations syndicales** belges. Malheureusement, ces contacts n'ont été que très superficiels et lacunaires. Sans doute dans des conditions sanitaires plus favorables, des informations supplémentaires auraient-elles pu être ajoutées. Notons toutefois qu'un **questionnaire** avait été **préalablement élaboré** afin de mesurer leur connaissance et leur intérêt pour ce type d'organisation de travail. Les premiers contacts ont révélé leur méconnaissance quasiment unanime de l'existence et/ou du fonctionnement des groupements d'employeurs... Cette incompréhension voire leur aveu pur et simple de cette méconnaissance sont, à mes yeux une réponse en soi.

Pareillement, dans la troisième partie de ce mémoire, les recommandations faites aux **entreprises utilisatrices** n'ont pas été validées, sans aucun doute par manque de temps eu égard à la difficulté dans les circonstances actuelles de trouver le bon interlocuteur et d'obtenir un rendez-vous voire même une simple réponse au sein de celles-ci. Ces recommandations sont donc sujettes à caution dans le sens où elles ont été proposées sans que leur application potentielle ait pu être testée de manière pragmatique sur le terrain. Néanmoins, ces recommandations ont été discutées avec les présidents des groupements d'employeurs. A priori ceux-ci pensent qu'elles sont pour la plupart d'entre elles applicables.

Par ailleurs, l'objectif du présent mémoire était, rappelons-le, de prendre particulièrement en considération les **points de vue des employés partagés**, aucune étude n'ayant été réalisée à ce jour à cet égard, contrairement au point de vue des entreprises utilisatrices.

En outre, alors que les nouvelles générations auraient tendance à se tourner de plus en plus vers ce type d'organisation du travail, le **monde politique** n'est sans doute pas unanime quant au soutien à lui apporter. Les politiques menées par les différents ministres en charge au cours du temps en sont une preuve indubitable.

Les groupements d'entrepreneurs n'apparaissent actuellement pas constituer une priorité pour les majorités en place. La période de crise sanitaire que nous traversons y est sans doute pour quelque chose, d'autres urgences s'étant imposées...

Dans tous les cas, les groupements d'employeurs ne semblent pas être considérés à l'heure actuelle comme la solution pour offrir des emplois durables durant cette crise. Monsieur Neuray le confirme d'ailleurs : « *D'un côté oui, ça peut aider certaines entreprises en difficultés pour le moment et pour les travailleurs ayant perdu leur emploi aussi. Mais à la fois, ce ne sera possible que sur le court terme, parce que lorsque la situation sera rétablie, tout va revenir à la normale et peut-être que notre succès sera éphémère* ».

Enfin, une autre limite de ce mémoire et de l'analyse qui en découle est qu'il n'est basé que sur 4 groupements d'employeurs en Wallonie. Peut-être les résultats auraient-ils été différents si plus de groupements d'employeurs avaient accepté de collaborer à cette étude. Ceci prouve par ailleurs que la notion de bien-être des employés partagés dans les groupements d'employeurs n'est pas encore au **centre des attentions** et des préoccupations pour tous... Espérons que ce mémoire donnera l'envie et l'impulsion nécessaire à d'autres groupements d'analyser le niveau de bien-être au travail de leurs employés partagés.

14 CONCLUSION

L'objectif premier de ce mémoire était d'établir un **bilan** en matière de **bien-être au travail** ressenti par les **employés partagés des groupements d'employeurs** répartis dans différentes entreprises utilisatrices. Ce fut chose faite !

Pour mener à bien cette recherche, il m'est paru essentiel d'une part de définir davantage la **notion** de groupement d'employeurs ainsi que son **historique**, ses **acteurs** et les différentes **relations** qui en résultent. Ensuite, pour bien comprendre le processus de fonctionnement des groupements d'employeurs, concept très peu connu de la population, la **législation** en la matière a été détaillée en profondeur (procédure d'adhésion, contrats de travail, congés, grèves, etc.).

D'autre part, la **notion** de bien-être au travail, pouvant paraître confuse au premier abord, a été également développée dans le second grand chapitre de la partie théorique (première partie) de ce mémoire. L'évolution de la notion de bien-être au travail y a été présentée **au fil du temps**, dans le **monde** et en **Belgique** en particulier. Son **historique** y a été également retracé. Ensuite, les tenants et aboutissants de la **législation belge** en matière de bien-être au travail y ont été précisés.

Après avoir étudié et intégré ces deux grands principes du présent mémoire, l'analyse pratique a été effectuée d'une part au moyen d'une **recherche quantitative** auprès de 4 groupements d'employeurs et d'autre part par l'intermédiaire d'une **recherche qualitative** qui a permis d'approfondir et d'affiner certains points essentiels.

D'après l'analyse de ces enquêtes et du croisement de celles-ci avec les différents avis des présidents de ces groupements d'employeurs, il m'est apparu comme légitime de préciser que de manière générale, les employés partagés se sentent **bien** dans cette forme d'organisation puisqu'elle leur apporte une **flexibilité** et une **sécurité** non négligeables.

Par ailleurs, d'après mes analyses sur le terrain, les groupements d'employeurs offrent la possibilité aux employés partagés de **développer** de nouvelles **compétences** et leur offrent également une opportunité de **changement** quotidien considérable, un élément qui **motive** manifestement les nouvelles générations sur le marché de l'emploi, souvent demandeuses de changement et d'innovation.

Néanmoins, les **résultats obtenus** ne sont pas systématiquement en accord à ce que l'on trouve dans la **littérature** : ainsi mon échantillon était-il constitué tout **autant** de **jeunes** travailleurs, que des travailleurs **confirmés**.

Ces résultats sont bien entendus **positifs** dans le sens où ils attestent que cette forme d'organisation est ouverte **à tous** et n'est pas forcément axée vers les travailleurs les plus jeunes.

Il en est de même pour les secteurs dans lesquels les groupements d'employeurs sont actifs : contrairement à ce que la littérature affirmait, les groupements d'employeurs ont démontré qu'ils pouvaient se développer en dehors des seuls secteurs de l'informatique, de la santé/bien-être et de la communication.

Basic + en est l'exemple le plus patent puisqu'il œuvre dans le secteur de **l'éducation**. Les groupements d'employeurs ont donc bien **toute leur place** dans de nombreux et **différents secteurs d'activité**.

Les groupements d'employeurs offrent également une très grande **autonomie** à leurs employés. Le contrôle de ceux-ci est restreint et il repose sur le principe de **confiance mutuelle**. La **reconnaissance** pour le travail réalisé est par ailleurs bien présente selon les affirmations des employés partagés de mon échantillon contrairement à ce que l'on pourrait imaginer. Les témoignages ont ainsi confirmé que, bien

qu'il travaille pour différentes entreprises simultanément, le travailleur partagé se voit souvent félicité et remercié pour son travail lorsque celui-ci a été correctement réalisé.

Cette **reconnaissance** au travail est au cœur du bien-être au travail et elle en constitue la pierre angulaire pour les répondants à mon enquête.

Bien que mon analyse ait relevé de **nombreux éléments positifs** en matière de bien-être au travail, des **pistes d'améliorations** ont tout de même été mises en évidence à l'attention tant des groupements d'employeurs que des entreprises utilisatrices et des employés partagés. Les recommandations proposées aux groupements d'employeurs seront relatées ci-dessous. Les différentes recommandations émises sont consultables au chapitre précédent ou dans le tableau récapitulatif en annexe.

Nous retiendrons particulièrement, que l'**intégration** constitue un point d'attention prioritaire pour les groupements d'employeurs :

- Une **charte de valeurs** devrait idéalement être élaborée afin de préciser aux entreprises utilisatrices l'importance des aspects humains de la démarche et de l'impact de l'intégration sur la motivation et la performance des employés ;
- Un **livret d'accompagnement** constituerait un référentiel pour les employés partagés. Il leur permettrait d'obtenir des réponses à leurs questions essentielles et par là de se sentir plus en confiance lors de leurs premières semaines de travail ;
- Des **enquêtes de satisfaction** ou/et des **évaluations** permettraient de cerner davantage le ressenti des employés partagés et d'apporter le cas échéant des mesures correctrices. L'expérience a prouvé que leur participation à ces enquêtes/évaluations a accru dans le chef des employés partagés, leur sentiment de **considération**.

La seconde problématique la plus importance ressortant de l'analyse menée touche aux **relations de travail**. Celles-ci ont très souvent été présentées comme **superficielles** voire **inexistantes** :

- alors qu'il était de coutume que des événements soient organisés au moins une fois par an pour les 4 groupements d'employeurs consultés, l'année 2020 aura été hors du commun : la crise sanitaire est passée par là et tous ces événements ont été purement annulés ;
- des alternatives pourraient cependant être envisagées par le biais de **jeux interactifs** en vidéo conférence, d'**e-apéros**... afin de créer ou d'entretenir les relations de travail entre les différents employés partagés du groupement d'employeurs.

La **communication** entre les groupements d'employeurs et les employés partagés ainsi que celle entre les employés partagés et les entreprises utilisatrices apparaît en troisième place de ce classement : elle doit d'être approfondie et améliorée. Des **réunions** plus **régulières** et une **transparence** dans l'information dispensée lors de l'entretien d'embauche constituent des pistes pragmatiques et aisément applicables.

Enfin, le dernier point d'attention s'est imposé tant lors du dépouillement de mes enquêtes qu'au travers des échanges précieux avec mes interlocuteurs. Ainsi une hypothèse a-t-elle pu être élaborée quant aux raisons qui expliqueraient le développement ardu et fastidieux des groupements d'employeurs en Belgique : la **méconnaissance** de l'existence, de la finalité et du fonctionnement des groupements d'employeurs en Belgique. Leur manque de visibilité.

Des recommandations ont dès lors été formulées à l'attention des groupements d'employeurs afin de les aider à améliorer leur visibilité et par là d'étendre auprès de la population la connaissance de leur fonctionnement. L'organisation de **séances d'information durant les études**, et a fortiori **en fin de cursus scolaire** (job fairs, séances de conseils aux futurs jeunes diplômés...) constitue une des pistes à

investiguer. Aussi, accroître la **visibilité sur internet** permettrait d'augmenter indéniablement la connaissance des groupements d'employeurs.

C'est par ces recommandations que se clôture le présent mémoire.

Il y aurait encore beaucoup à dire sur la problématique de la méconnaissance des groupements d'employeurs en Belgique et il y a sans aucun doute la matière à des recherches futures pertinentes. Elles nécessiteraient que l'on puisse s'affranchir des limites présentées précédemment et que l'on approfondisse toute une série d'éléments simplement évoqués.

On se rappellera également que cette étude n'est basée que sur le point de vue de 4 groupements d'employeurs de Wallonie, alors qu'il en existe 16. Les **résultats** auraient donc pu être **différents**. Qu'aurait donné une étude menée au sein des trois régions ?

En outre, la notion de bien-être au travail est un concept très subjectif et les résultats obtenus au travers des réponses peuvent toujours intégrer un biais.

C'est d'ailleurs pour tenter de réduire ce biais que j'ai croisé les points de vue des employés partagés avec ceux des groupements d'employeurs. Une telle démarche doit permettre de tendre à l'objectivité, à la nuance et d'obtenir des propos plus en phase avec la réalité et plus représentatifs.

On soulignera que, de manière générale, les résultats en matière de bien-être au travail ne diffèrent que très peu entre les employés partagés interrogés. Le faible taux de réponse, et corollairement **l'accès difficile** aux informations concernant les groupements d'employeurs, est véritablement la limite principale de mon étude.

Arrivée au terme de mon mémoire, quelques **interrogations** essentielles restent en **suspens** :

- *Pourquoi l'accès aux informations concernant les groupements d'employeurs en Belgique est-il si ardu ?*
- *Pourquoi cette problématique apparaît-elle constituer un sujet tabou ?*
- *Pourquoi le SPF Emploi n'a-t-il pas voulu me fournir ces informations ? Qu'en est-il du Ministre de l'emploi ?*

J'ai également pris conscience lors de l'élaboration de ce mémoire que les **informations** relatives aux **données chiffrées** ou à des statistiques (temps partiels, taux de chômage, etc.) sont extrêmement difficiles à trouver.

- *Comment se fait-il que l'accès à l'information soit si difficile en Belgique ?*
- *Pourquoi un site officiel ne reprendrait-il pas toutes ces informations essentielles et utiles ?*

Autant de potentielles **recherches futures** qui seraient sans doute utilement complétées sur base d'un **échantillon** plus vaste et conséquemment plus représentatif.

Le mot de la fin reviendra à une partie non négligeable de mes interlocuteurs, spécialistes des groupements d'entrepreneurs, selon qui les **institutions syndicales** iraient à l'encontre de leur développement en Belgique. Le faible retour obtenu des trois principaux syndicats belges semble donner du crédit à cette allégation... néanmoins, j'y verrais plutôt la résultante de leur méconnaissance du sujet.

Comment se fait-il que les institutions syndicales ne connaissent pas cette notion ? serait une autre étude à mener à ce propos...

15 BIBLIOGRAPHIE

- Abaidi, J. & Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 145- 172. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145>
- Abbet, n.d. (2013). Boîte à outils : le bien-être au travail. *Abbet*. Récupéré sur : <https://abbet.be/Fiche-1-1-Un-peu-d-histoire>
- Achte I., Delaflore J.-L. (2010) Comment concilier la performance et le bien-être au travail ? *Mémoire MBA Management des Ressources Humaines*, Université Paris Dauphine. Récupéré sur : https://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Bien_etre_et_la_performance_au_travail.pdf
- Anact - TNS Sofres. (2016). *La qualité de vie, pour vous c'est quoi ?*. Récupéré sur : <https://fr.calameo.com/anact/read/000088155c7045510fa08>
- Andjaro. (2020). *L'indice IBET© : et si vous valorisiez l'engagement de vos salariés ?*. Récupéré sur : <https://andjaro.com/blog/lindice-ibet-valorisez-lengagement-de-vos-salaries>
- André, C. (2019). *Parmi les outils utilisés : la psychologie positive*. Récupéré sur : <https://emergencepositive.jimdofree.com/methode/>
- Apecita. (2019). *Travail à temps partagé : Une relation entre employés et employeurs trop peu exploitée*. Récupéré sur : <https://www.apecita.com/actualites/actualites/travail-a-temps-partage-une-relation-entre-employes-et-employeurs-trop-peu-exploitee>
- Apicil. (2018). *Indice de Bien-Être au Travail© (IBET)*. Récupéré sur : <https://www.mozartconsulting.eu/wp-content/uploads/2018/07/IBET-2018 REGARDSEXPERTS.pdf>
- Artis, A. (2013). Pools of Employers: A Response to the Search for Flexibility and Security in the Management of Employment. *Papers in Political Economy*, 1-17. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1982>
- ASBL DBH. (n.d). *Asbl DBH*. Récupéré sur : <https://dbh-emploi.be/>
- Australian Psychological Society. (2011). Positive psychology in the workplace. *InPsych*, 33. Récupéré sur : <https://www.psychology.org.au/publications/inpsych/2011/april/cotton>
- Barabé, M., Meier, O., Teboul, T. (2013). *Les fondamentaux du management*. Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.barab.2013.01>
- Baron, X. (2011). Et si la performance était source de bien-être.... *L'Expansion Management Review*, 141(2), 10-19. <https://doi.org/10.3917/emr.141.0010>
- Barthod-Prothade, M. (2012). Le bien être donne-t-il du sens au travail : Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18 (46), 123-157. <https://doi.org/10.3917/rips1.046.0123>
- Belgium.be. (n.d.). *Bien-être au travail*. Récupéré sur : https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_a_travail

- Belzile, B. (1967). Objectif privilégié de l'entreprise. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 22 (4), 467–479. <https://doi.org/10.7202/027833ar>
- Bercy Infos. (2020). *Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?* Récupéré sur : <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-entreprises-rse>
- Berger, S. (2014). Soigner ses collaborateurs. *La Libre Entreprise*.
- Biétry, F. & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 70 (1), 11–35. <https://doi.org/10.7202/1029278ar>
- Biétry, F., & Creusier, J. (2016). « Comment allez-vous ? How are you doing? Как поживаешь ? Extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET) », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1(99), 62-80.
- Boribon, G. (2020). Bien-être au travail : effet de mode ou réelle préoccupation ? *La RTBF*. Récupéré sur : https://www.rtbf.be/la-premiere/emissions/detail_tendances-premiere/accueil/article_bien-etre-au-travail-effet-de-mode-ou-reelle-preoccupation?id=10228007&programId=11090
- Bouchet, V. (2015). Recruter : quel intérêt des groupements d'employeurs pour les TPE ?. *Expert-Comptable TPE*. Récupéré sur : <https://www.expert-comptable-tpe.fr/articles/recruter-interet-groupements-employeurs-pour-tpe/>
- Bouissou, J. (2020). La crise économique provoquée par le coronavirus pourrait être la plus dévastatrice depuis 150 ans. *Le Monde*. Récupéré sur : https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/06/08/la-crise-economique-provoquee-par-le-coronavirus-pourrait-etre-la-plus-vaste-depuis-cent-cinquante-ans_6042176_3234.html
- Brâam. (2020). Comment mesurer le bien-être au travail dans mon entreprise. *Brâam*. Récupéré sur : <https://atelierbraam.com/comment-mesurer-le-bien-etre-au-travail-dans-mon-entreprise/>
- Buche, V. (2017). Les groupements d'employeurs fêtent leurs trente ans. *La nouvelle République*. Récupéré sur : <https://www.lanouvellerepublique.fr/vienne/les-groupements-d-employeurs-fetent-leurs-trente-ans>
- Burger, M., Veenhoven, R. (2016). *The Happiness Indicator Combination of a self-help website and a scientific follow-up study*. Récupéré sur : https://www.eur.nl/sites/corporate/files/HappinessIndicator_SatelliteProjects_Prospectus2016.pdf
- CCI Paris - Ile de France. (2018). Les groupements d'employeurs : se regrouper pour embaucher !. *CCI Paris - Ile de France*. Récupéré sur : <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/recruter-groupement-employeurs>
- Cesi.be. (n.d.). Le Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). *Cesi*. Récupéré sur : [https://www.cesi.be/fr/prevention/le-comite-pour-la-prevention-et-la-protection-au-travail-cppt#:~:text=au%20travail%20\(CPPT\)-,Le%20Comit%C3%A9%20pour%20la%20pr%C3%A9vention%20et%20la%20protection%20au%20travail,personnel%20et%20de%20l'employeur.&text=Son%20animation%20est%20assur%C3%A9e%20par%20l'employeur.](https://www.cesi.be/fr/prevention/le-comite-pour-la-prevention-et-la-protection-au-travail-cppt#:~:text=au%20travail%20(CPPT)-,Le%20Comit%C3%A9%20pour%20la%20pr%C3%A9vention%20et%20la%20protection%20au%20travail,personnel%20et%20de%20l'employeur.&text=Son%20animation%20est%20assur%C3%A9e%20par%20l'employeur.)
- Chaix, M. (2020). Les groupements d'employeurs et les Geiq, amortisseurs de crise. *Banque des territoires*. Récupéré sur : <https://www.banquedesterritoires.fr/les-groupements-d-employeurs-et-les-geiq-amortisseurs-de-crise>

- Chardon, F. (2010). Le multijob ne décolle pas. *La Libre*. Récupéré sur : <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/le-multijob-ne-decolle-pas-51b8c32ee4b0de6db9bd28e5>
- Commission Européenne. (2011). *Le bien-être. Rapport complet*. Récupéré sur : https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/quali/wellbeing_final_fr.pdf
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127. [Doi :10.1080/00050060310001707117](https://doi.org/10.1080/00050060310001707117)
- Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle de la notion de bien-être au travail. *ResearchGates*. Récupéré sur : https://www.researchgate.net/publication/271764005_Clarification_conceptuelle_de_la_notion_de_bien-etre_au_travail
- Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. *Psychologie - recherche et intervention*. Récupéré sur : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/3916/Dagenais-Desmarais_Veronique_2010_these.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Dambrun, M. (2012). La psychologie positive : une approche nécessaire et complémentaire ?. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 93(1), 15-20. <https://doi.org/10.3917/cips.093.0015>
- David, A. (2013). La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue française de gestion*, 235(6), 91-112. Récupéré sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-91.htm>
- Delporte, J.-M. (2017). *Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME*. Bruxelles: SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie.
- de Mazenod, X. (2020). *Salariés à temps partagé et télétravail : une combinaison qui fonctionne*. Récupéré sur : <https://zevillage.net/future-of-work/salaries-a-temps-partage-et-teletravail-une-combinaison-qui-fonctionne/>
- Dupichot, I. (2018). Heureux comme un Danois au travail. *Welcome to the jungle*. Récupéré sur : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/heureux-comme-un-danois>
- Ejzyn, A. (2019). *Présentation WordPress et WixFichier*. [PD slides]. Récupéré sur : https://moodle.ichec.be/pluginfile.php/14321/mod_resource/content/0/presentation_WordPress_et_Wix.pdf
- Eurofound. (2016). *New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- European Commission. (2020). *Statistical Factsheet : European Union*. Récupéré sur : https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agri-statistical-factsheet-eu_en.pdf
- Everaere, C. (2016). Le groupement d'employeurs : Pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale? *La Revue des Sciences de Gestion*, (280/4), 67-73. <https://doi.org/10.3917/rsg.280.0067>

- Félix-André A., Billen, C, Cockshaw, P & Delaet J-L. (2018). Bulletin d'histoire de Belgique (1984-1985). *Revue du Nord*, 273, 347-436. Récupéré sur : https://www.persee.fr/doc/rnord_0035-2624_1987_num_69_273_4300
- GAL. (n.d.). *Le GAL Nov'Ardenne*. Récupéré sur : <https://www.novardenne.be/le-gal/>
- Granier, F. (2012). *Les groupements d'employeurs : Innovations sociales face à la précarité ou préfiguration d'un délitement des identités au travail ?*. JIST, Bruxelles.
- Grignard, P. (2018). Groupement d'employeurs: un premier pas vers l'embauche. *IZEOMAG*. Récupéré sur : https://www.izeo.be/sites/default/files/pdf/izeo_mag_juin_2018.pdf
- Grosjean, V, Guyot, S. (2016). Bien-être et qualité de vie au travail, Risques psychosociaux, de quoi parle-t-on ?. *Hygiène et sécurité du travail*. 242. Récupéré sur : https://www.researchgate.net/publication/301342375_Bien-etre_et_qualite_de_vie_au_travail_Risques_psychosociaux_de_quoi_parle-t-on
- Haslé, A. (2019). *Le partage de salariés : une solution innovante pour les besoins ponctuels des PME*. Récupéré sur : <https://www.helloworldplace.fr/emploi-temps-partage/>
- Hatzfeld, N. (2009). Travail, travailleurs et engagements : « dire le vrai de cette force, c'est-à-dire ses possibilités ». *Cahiers Jaurès*, 191(1), 49-68. <https://doi.org/10.3917/cj.191.0049>
- Helliwell, J, Layard, R, Sachs, J. (2017). *World Happiness Report 2017*. Récupéré sur : <https://s3.amazonaws.com/happiness-report/2017/HR17.pdf>
- Hermant, L. (2019). Le choc des générations face au travail : "Millenials" versus "Babyboomers". *Le Soir*. Récupéré sur : <https://www.lesoir.be/280879/article/2019-12-18/le-choc-des-generations-face-au-travail-millenials-versus-babyboomers>
- IDEWE. (2020). *IDEWE*. Récupéré sur : <https://www.idewe.be/>
- Injep. (2020). Les groupements d'employeurs : une solution pour l'avenir du secteur associatif ?. *INJEP*. Récupéré sur : <http://newsmailer.fr/newsletter/888308809cff8329f9b89ffcca7a18f5>
- Institut National de Recherche et de sécurité. (2019). *Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail*. Récupéré sur : <file:///C:/Users/Flore/Downloads/ed8002.pdf>
- Keresztes, M. (2019). *Le bien-être au travail : ré-engager les salariés ?*. Récupéré sur : <http://www.cpcp.be/wp-content/uploads/2019/09/bien-%C3%AAtre-travail.pdf>
- La fabrique Spinoza. (2013). *Guide pratique des outils de mesure du bien-être au travail*. Récupéré sur : <https://www.humean.org/wp-content/uploads/2019/06/guide-des-indicateurs-de-bien-etre-au-travail-fs-final.pdf>
- Lefebvre, J. (2012). Kurt Lewin : qu'est-ce que la dynamique de groupe ?. *Les échos*. Récupéré sur : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/03/20/cercle_44784.htm
- Le guide du portage. (2019). *Découvrir et comprendre : les groupements d'employeurs (GE)*. Récupéré sur : <https://www.guideduportage.com/alternative/groupement-employeurs>
- Lenancker, P. (2018). Les groupements d'employeurs. *Le CESE*. Récupéré sur : https://www.leceze.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2018/2018_27_groupement_employeurs.pdf
- Lequeux, V. (2019). L'agriculture et la pêche dans l'Union européenne. *Toute l'Europe.eu*. Récupéré sur : <https://www.touteurope.eu/actualite/l-agriculture-et-la-peche-dans-l-union-europeenne.html#:~:text=En%202016%20la%20production%20agricole,Bas%20et%20de%20la%20Pologne.>

- Leroy, S. (2018). Les gros chiffres de l'absentéisme. *L'echo*. Récupéré sur : <https://www.lecho.be/economie-politique/belgique/economie/les-gros-chiffres-de-l-absenteisme/9982775.html>
- Les clés du social. (2017). *Les Groupements d'employeurs... une seconde vie ?* Récupéré sur: <https://www.clesdusocial.com/les-groupements-d-employeurs-une-seconde-vie>
- Lethielleux, L. (2017). Les groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 132(2), 3-10. <https://doi.org/10.3917/geco1.132.0003>
- Mananga, F. (2013). Mais qui est l'employeur ? *Jurisassociations*. Récupéré sur : http://www.famdt.com/wp-content/uploads/2015/07/Juris-asso_Fonction-Employeur.pdf
- Martin, N. (2016). *Les 24 forces de Seligman et Peterson*. Récupéré sur : <https://blog-bloomr.org/2016/04/25/24-forces-de-seligman/>
- McConnon, S. (2015). Leading the People in the Business! . *An even better place to work*.
- McMahon, D. M. (2006), *Happiness: A History*. New York: Grove Press. Récupéré sur : [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=WDbOfcnXp-AC&oi=fnd&pg=PR11&dq=McMahon,+D.+M.+\(2006\).+Happiness:+A+History.&ots=UoTgXMrMtY&sig=gxjCOVKYXWNJFCAMgkDiVhgkNc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=WDbOfcnXp-AC&oi=fnd&pg=PR11&dq=McMahon,+D.+M.+(2006).+Happiness:+A+History.&ots=UoTgXMrMtY&sig=gxjCOVKYXWNJFCAMgkDiVhgkNc#v=onepage&q&f=false)
- Meilland, C. (2017). Danemark. Le modèle de flexicurité, continuité ou rupture ?. *Chronique internationale de l'IRES*, 155. Récupéré sur : <http://www.ires.fr/index.php/publications/chronique-internationale-de-l-ires/item/5187-danemark-le-modele-de-flexisecurite-continuite-ou-rupture>
- Melachrinos, A. (2019). Travail : un peu, beaucoup, à la folie, pas du tout ?. *Printemps de l'économie 2019*.
- Mensura. (2016). Absentéisme dans les entreprises belges. *Mensura*. Récupéré sur : <https://www.mensura.be/uploads/media/59ccff57b5e68/5ba4d1c5201ac.pdf>
- Monvoisin, V. (2020). Coronavirus : Hélys prône le travail partagé pour aider les entreprises à reprendre en souplesse. *Le journal des entreprises*. Récupéré sur : <https://www.lejournaldesentreprises.com/ille-et-vilaine/article/coronavirus-helys-prone-le-travail-partage-pour-aider-les-entreprises-reprendre-en-souplesse-494955>
- Morin, A.J.S., Boudrias, J., Marsh, H.W. et al. (2017). Complementary Variable- and Person-Centered Approaches to the Dimensionality of Psychometric Constructs: Application to Psychological Wellbeing at Work. *J Bus Psychol*, 32, 395–419. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9448-7>
- Mosimann, T. (2015). Accompagner les groupements d'employeurs non marchands. *Guide pratique du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports*. 1-124. Récupéré sur : <https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20150901/avise-guidege-maj-finale.pdf>
- Mousli, M. (2007). Elton Mayo et l'école des relations humaines. *Alternatives Économiques*, 256(3), 1-5. Récupéré sur : <http://docplayer.fr/21566162-Elton-mayo-et-l-ecole-des-relations-humaines.html>
- Mouvement Réformateur. (2016). *Travail partagé et groupements d'employeurs*. Récupéré sur <http://vincentscourneau.be/questions-parlementaires/travail-partage-groupements-demployeurs/>
- MP SPRL : Conseil en groupements d'employeurs. (2019). *Le groupement d'employeurs*. Récupéré sur : <http://corporate.skynet.be/ccilg/GE.xhtml>

Naedenoen, F & Pichault, F. (2017). *Le groupement d'employeurs en Belgique : analyse critique*. 1-14. Récupéré sur : http://www.lentic.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2007/09/CRGEW_NoteSPFEco_VF.pdf

Notaire.BE, Graydon & FEB. (2019). *Réforme du droit des entreprises et des sociétés, Qu'est-ce que cela change pour moi?*. Récupéré sur : <file:///C:/Users/Flore/Downloads/Brochure%20reforme%20societes%20Fednot%20FEB%20Graydon%20format%20carre.pdf>

Op de Beeck, V. (2016). L'agriculture en Belgique aujourd'hui : constats, défis et solutions. *Kairospresso*. Récupéré sur : <https://www.kairospresso.be/article/l-agriculture-en-belgique-aujourd'hui-constats-defis-et-solutions/>

Ouest France. (2020). Coronavirus. 200 000 volontaires pour prêter main-forte aux agriculteurs. *OuestFrance*. Récupéré sur : https://angers.maville.com/actu/actu-det-coronavirus.-200-000-volontaires-pour-preter-main-forte-aux-agriculteurs_54135-4058922_actu.Htm

Péan, D. (2017). Absentéisme : comment calculer son coût réel ? *Les experts RH*. Récupéré sur : <https://www.gereso.com/actualites/2018/06/05/absenteisme-comment-calculer-son-cout-reel/>

Pelc, A. (2014). *L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs agricoles en 2012*. Récupéré sur : <https://statistiques.msa.fr/wp-content/uploads/2017/01/Etude-Lemploi-salari%C3%A9-dans-les-GE-en-2012.pdf>

PeopleDoc France. (2019). Bien-être et qualité de vie (QVT) : ce qu'il faut savoir. *PeopleDoc*. Récupéré sur : <https://www.people-doc.fr/blog/bien-etre-qvt-qualite-vie-travail#:~:text=La%20QVT%20d%C3%A9signe%20l'ensemble,de%20l'autre%20les%20contraintes>

Petit, M. (2020). Annecy : hôteliers et restaurateurs se réunissent pour réinventer leurs métiers. *La Savoie*. Récupéré sur : <https://www.lasavoie.fr/15064/article/2020-09-26/annecy-hoteliers-et-restaurateurs-se-reunissent-pour-reinventer-leurs-metiers>

Place des réseaux. (2015). *Les groupements d'employeurs (GE) : un moyen simple et méconnu pour partager des collaborateurs entre entreprises*. Récupéré sur : <http://www.placedesreseaux.com/Dossiers/creer-reseau/groupements-employeurs.htm#:~:text=Quels%20sont%20les%20inconv%C3%A9nients%20d,qui%20paient%20%C3%A0%20sa%20place.>

ResoFrance. (2020) Le CDI en Temps Partagé, une sécurité pour l'emploi. *ResoFrance*. Récupéré sur : <https://resofrance.eu/restauration/le-cdi-en-temps-partage-46394>

RHInfo. (2018). À propos des Groupements d'Employeurs. *RHInfo*. Récupéré sur : <https://www.emploi-ge.com/quest-ce-quun-ge/>

Robert, N. (2007). Bien-être au travail : une approche centrée sur la cohérence des rôles. *INRS Département Homme au Travail, Laboratoire Gestion de la Sécurité*, 267. Récupéré sur : <http://www.intefp-sstf.travail.gouv.fr/datas/files/SSTFP/Bien%20etre%20au%20travail%20et%20coh%C3%A9rence%20de%20r%C3%B4les%20INRS%20NS%20267.pdf>

Rousseau, A. (2019). *Mise en contexte* [PowerPoint slides]. Récupéré sur : <https://moodle.ichec.be/>

Rovira, D. (2004). Les origines des groupements d'employeurs. *L'express*. Récupéré sur : https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/les-origines-des-groupements-d-employeurs_1524578.html

SdWorx. (2020). Février, mois record pour les maladies - L'absentéisme pour cause de maladie continue d'augmenter en Belgique. *SdWorx*. Récupéré sur : <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2020/2020-02-20-fevrier-mois-record-pour-les-maladies-l-absenteisme-pour-cause-de-maladie-continue-d-augmenter-en-belgique#:~:text=Le%20pourcentage%20d'absent%C3%A9isme%20de,de%20la%20plus%20forte%20hausse.>

Securex. (2018). Absentéisme: une gestion à long terme motive les travailleurs. *Securex*. Récupéré sur: <https://www.securex.eu/lex-go.nsf/vwAllDocsRead/A28CA687B7E0D704C12582DE002EB18E?OpenDocument>

Securex. (2018). Plus de 1 travailleur belge sur 5 s'ennuie parfois au travail. *Securex*. Récupéré sur : <https://press.securex.be/plus-de-1-travailleur-belge-sur-5-sennuie-parfois-au-travail>

Service Interne pour la Protection et la Prévention au Travail. (2018). *Loi du 4 août 1996 relative au bien-être au travail*. Récupéré sur : http://www.espace.cfwb.be/sippt/Vega_III.php?consult=570

SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies. (2017). *Groupements d'employeurs*. Récupéré sur : https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/groupements-employeurs#toc_heading_3

SPF Economie, P.M.E, classes moyennes et énergies. (2017). *Mise à disposition de travailleurs*. Récupéré sur : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/mise-disposition-de-travailleurs>

Stabel. (2018). *Chiffres clés de l'agriculture*. Récupéré sur : https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/landbouw/FR_Kerncijfers%20landbouw_2018_Web.pdf

Standaert, O. (2014). C'est le relationnel qui augmente nos performances. *Trends*.

Statista. (2019). *Taux de chômage en Belgique 1998-2018*. Récupéré sur : <https://fr.statista.com/statistiques/1053795/taux-de-chomage-belgique#:~:text=En%202018%2C%20le%20taux%20de,enregistr%C3%A9%20entre%201998%20et%202018.>

Testa, G. (2015). *Comment concilier le bien-être au travail des salariés et la performance des entreprises ?*. Récupéré sur : <https://fr.slideshare.net/guillaumetesta35/le-bientre-au-travail-des-salaris-un-enjeu-majeur-pour-les-entreprises>

Torres, K. (2018). Le groupement d'employeurs : comment cette nouvelle organisation fait évoluer les pratiques professionnelles chez ses adhérents. *Cahiers de l'action*, 50(1), 29-36. <https://doi.org/10.3917/cact.050.0029>

Tuchszirer, C. (2007). Le modèle danois de “flexicurité”: L'improbable “copier-coller”. *Informations sociales*, 142(6), 132-141. <https://doi.org/10.3917/ins.142.0132>

Vanlede, G. (2020). Coronavirus : quelles dates pour les soldes d'été ? Un véritable casse-tête pour les commerces. *La Provence*. Récupéré sur : <https://www.laprovidence.com/article/edition-marseille/5994449/soldes-dete-un-veritable-casse-tete-pour-les-commerces.html>

Vingt minutes. (2018). C'est quoi cette « flexisécurité » à la danoise qui inspire Emmanuel Macron?. *20 minutes*. Récupéré sur : <https://www.20minutes.fr/monde/2327483-20180829-quoi-flexisecurite-danoise-inspire-emmanuel-macron>

Willbe Group. (2019). *Les grands résultats de l'IBET© 2019*. Récupéré sur :
<https://www.willbegroup.com/actualite/les-grands-resultats-de-libet-2019>

Wolff, L. (2018). *Les facteurs psychosociaux de risque au travail*. Broché.

Zimmermann, B. (2006). Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ?. *Sociologie du travail*, 48 (1), 1-16. <https://doi.org/10.4000/sdt.23320>

PARTIE 4 : ANNEXES

ANNEXE n° 1 : La loi belge de l'année 2000 sur les groupements d'employeurs

ANNEXE n° 2 : Modification de la loi de l'année 2000 en 2014

ANNEXE n° 3 : Questionnaire réalisé via Google Docs

ANNEXE n° 4 : Guide d'entretien semi-directif

ANNEXE n° 5 : Charte de valeurs de JobArdent

ANNEXE n° 6 : Proposition d'évaluation lors de l'entrée en service

ANNEXE n° 7 : Proposition d'évaluation annuelle

ANNEXE n° 8 : Tableau récapitulatif des recommandations

ANNEXE n° 9 : Retranscription

ANNEXE n° 9.1 : Entretien avec Monsieur Hurdebise – entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.2 : Entretien avec Monsieur Neuray – entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.3 : Discussion avec Monsieur Ciechanowski – entretien téléphonique

ANNEXE n° 9.4 : Discussion avec Monsieur Larsimont – entretien

ANNEXE n° 9.5 : Entretien avec Madame A - entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.6 : Entretien avec Madame B - entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.7 : Entretien avec Monsieur C - entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.8 : Entretien avec Madame D - entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.9 : Entretien avec Madame E - entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.10 : Entretien avec Monsieur F - entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.11 : Entretien avec Monsieur G - entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.12 : Entretien avec Madame H - entretien visioconférence

ANNEXE n° 9.13 : Entretien avec Monsieur et Madame X - entretien visioconférence