

# Le groupement d'employeurs, nouvelle idée pour l'emploi

**EMPLOI** Une initiative liégeoise a permis de reclasser 275 anciens d'Arcelor Mittal

- La Wallonie a soutenu le projet dans un premier temps.
- Mais le management a repris l'idée à son compte et créé 123cdi.
- Une soixantaine d'entreprises misent sur le réservoir humain.

Contre vents et marées, 123cdi entretiendra la petite flamme de l'espoir incarnée depuis 2014 par le groupement d'employeurs Udil.ge. Le projet avait été mis en place après l'annonce du plan social consécutif à la fermeture de la phase à chaud d'Arcelor Mittal dans le bassin de Liège. L'agrément nécessaire à cette expérience avait été accordé en octobre de cette année-là, à durée indéterminée.

Le gouvernement wallon avait mis sur ce projet porté par le groupe sidérurgiste et les syndicats. Il avait entraîné dans son sillage la Sogepa et le Forem, mais surtout des dizaines d'entreprises susceptibles d'offrir une nouvelle chance aux travailleurs. Une petite équipe avait été mise en place pour la gestion quotidienne.

Udil.ge a atteint ses objectifs. Le groupement d'employeurs héritait de 275 sidérurgistes en quête d'avenir malgré l'âge qui est là, un profil très particulier, un savoir-faire qui avait besoin d'une remise à jour. Parmi ceux-là, au bout du compte, ils sont 71 % à avoir obtenu un contrat dans une entreprise. S'appuyant sur une solide expérience, l'initiative s'est ouverte à d'autres sociétés liégeoises en restructuration : 25 autres travailleurs ont été réinsérés.

« Comme d'autres collègues, j'ai eu la chance d'être accompagné dans mes démarches d'emploi, explique Giuseppe Analdi, un pontier aujourd'hui actif chez Arjemo. A mon âge, 58 ans, c'était mission quasi impossible de retrouver du travail. Je m'épanouis dans mon boulot et je me réjouis tous les jours dans la fonction que l'on m'a confiée. »

Le groupement d'employeurs est une entité juridique tout ce qu'il y a de plus officiel (lire ci-contre). Elle rassemble plusieurs entreprises, qui en sont membres. Elle engage des de-



Le personnel sous contrat avec le groupement d'employeurs va d'entreprise en entreprise selon les besoins de celles-ci. © D.R.

mandeurs d'emploi. Elle les affecte aux sociétés associées en fonction de leurs besoins, si nécessaire après des formations ou une remise à niveau. La formule est plus stable et durable que le plus connu intérim. Elle se base sur la confiance à long terme établie entre les trois partenaires : travailleurs, équipe de management, entreprises.

Le dispositif liégeois a atteint sa vitesse de croisière. Et puis, rideau ! En novembre 2017, Pierre-Yves Jeholet (MR), le ministre en charge de l'Economie et de l'Emploi, annonce la fin de l'expérience. Et la fin des soutiens publics. L'équipe de permanents et les travailleurs qui sont sous contrat voient leur avenir se boucher. Pas pour longtemps : le management d'Udil.ge refuse la fatalité.

« Au départ, nous avons voulu éviter un bain de sang social. Une quarantaine de personnes

allaient perdre leur emploi, explique Xavier Ciechanowski, directeur du groupement. Nous avons décidé de prolonger l'expérience sous la forme d'une ASBL qui correspond parfaitement aux visées sociales de notre projet. Nous avons pleinement confiance dans le modèle que nous avons appris à connaître depuis trois ans. Il y a un cré-



« Nous proposons des CDD mais si la mission se prolonge, nous passons en CDI » XAVIER CIECHANOWSKI

neau à prendre dans le marché des ressources humaines. »

Le directeur peut compter sur trois complices : Pierre-Philippe Janssen, Jean-Benoît Scheen et Pierre Pinard. Parfaits connaisseurs des entreprises liégeoises, ils sont aujourd'hui à la tête de 123cdi, initiative désormais privée mais qui peut compter sur un « portefeuille » d'une soixan-

taine d'entreprises régionales et d'une bonne trentaine de travailleurs. Mais les Liégeois voient grand : 150 emplois à l'horizon 2020.

Les entreprises semblent partantes : « Les qualités de cette initiative, c'est de comprendre le besoin de l'entreprise et de sélectionner les candidats intéressants, souligne Georges Massart,

remment le maillot. « C'est effectivement la grande différence par rapport à d'autres solutions : en engageant les travailleurs, 123cdi prend un risque mais montre qu'elle croit dans le candidat-travailleur. » L'opération s'articule sur les contrats de mise à disposition conclus avec les entreprises membres du groupement. Mais dans l'intervalle, le personnel est à la charge de l'ASBL : « Nous proposons des CDD si la mission est limitée, mais si celle-ci se prolonge, nous passons en CDI, ce qui est unique en Belgique, assure Xavier Ciechanowski. La fidélisation est un élément essentiel dans notre démarche. La stabilité du statut permet par exemple d'obtenir un prêt hypothécaire. En bout de course, l'engagement est évidemment possible par l'entreprise satisfaite de son recrutement. » ■

Le modèle du groupement d'employeurs repose sur un principe essentiel : c'est l'association chargée de fédérer les entreprises qui mouille financiè-

ERIC DEFFET

## LE PRINCIPE

### Un dispositif triplement gagnant

Le principe du groupement d'employeurs est simple à comprendre, tel qu'il est défini par la SPF Economie : « Le groupement d'employeurs réunit deux ou plusieurs entreprises afin d'engager un ou plusieurs travailleurs en les employant alternativement ou simultanément au sein de chacune des entreprises concernées. »

Dans ce dispositif, l'employeur n'est pas l'entreprise, mais bien le groupement, qui gère un portefeuille de travailleurs selon les besoins des sociétés affiliées, qui sont donc ses clients. Les contrats de travail sont conclus entre le travailleur et le groupement. Les rémunérations sont à charge de l'entreprise durant des périodes déterminées par contrat. Pour Frédéric Naedenoen de l'ULG, « le modèle est de type triplement gagnant ». Pour l'entreprise : « C'est une garantie de main-d'œuvre, récurrente dans le temps, à même de rencontrer la variabilité de ses besoins. » Pour le travailleur : « C'est une relation de travail très stable, dans un environnement varié et selon des modalités flexibles. » Pour notre société enfin : « L'outil permet la création nette d'emplois de qualité. »

E.D.

## l'expert « Les risques pour l'employeur sont limités »

### ENTRETIEN

Frédéric Naedenoen enseigne à l'Université de Liège. Il anime le Centre de ressources pour les groupements d'employeurs en Wallonie. C'est un spécialiste de ce mode de gestion peu connu des ressources humaines.

On parle peu en Belgique de ces groupements d'employeurs. Le phénomène est-il si marginal qu'il y paraît ?

A l'origine, le modèle est français. Il rencontre un gros succès chez nos voisins. Son importation en Belgique dans les années 2000 n'a pas été un succès : notre législation était très restrictive, très complexe et le dispositif en devenait très peu opérationnel. Progressivement, le cadre législatif a

été allégé, il est devenu plus flexible. Il s'est ouvert par exemple à tous les types de travailleurs. Du coup, le nombre d'expériences a fortement augmenté.



Frédéric Naedenoen (ULiège). © D.R.

Où en est-on aujourd'hui ? Difficile de donner un nombre précis, mais on doit tourner autour d'une trentaine de projets, dont deux tiers sont réellement actifs.

Le projet Udil.ge à Liège a concerné près de 300 travailleurs. Mais ce n'est pas la norme...

Non, bien sûr ! Le cas classique, c'est de un à quatre travailleurs dans un premier temps, puis un peu plus, jusqu'à une trentaine. Mais ce n'est pas étonnant : le phénomène en est à ses débuts dans

notre pays. On constate notamment que le groupement d'employeurs est une formule intéressante en milieu rural. Le cas de Ferm'Emploi est très emblématique : trois exploitations de Huy-Waremme en panne de main-d'œuvre ont engagé... deux salariés sous CDI qu'elles partagent selon leurs besoins. Dans les provinces de Liège et Namur, le projet Job'Ardent a été pionnier, avec une cinquantaine d'entreprises, mais seulement neuf travailleurs mis à disposition.

Quel est le bilan du projet Udil.ge ?

Cette initiative a pris un biais qui n'est pas celui initialement prévu : la réinsertion de travailleurs peu qualifiés dans le cadre d'une restructuration. J'ai pu me montrer critique parce que le modèle économique a consommé des fonds publics importants. Quand un travailleur n'était

pas en entreprise, il était à la charge du groupement, c'était donc une perte sèche pour la Région. Mais au bout du compte, le bilan est remarquable. Même si la dimension politique était évidente, c'était donc une bonne idée.

Et 123 CDI, l'initiative privée qui prend le relais...

Je ne connais pas les détails de ce nouveau modèle. Mais le groupement d'employeurs a de nombreux intérêts qui apparaissent ici. La coordination entre les entreprises membres lève de nombreuses incertitudes : un travailleur qui a donné satisfaction ici, intéressera forcément le voisin. Les risques pour l'employeur sont limités. L'emploi est stable, se prolonge sur la durée. ■

Propos recueillis par E.D.