

123CDI : une autre façon d'envisager l'emploi

# « Notre approche est atypique car elle est multisectorielle »

■ Solange Berger

Créé en 2014, 123cdi est un groupement d'employeurs qui se positionne en solution complémentaire à l'intérim et aux sociétés de recrutement classiques. Il offre à la fois sécurité et flexibilité. Une approche qui a constitué un réel atout dans la crise sanitaire.

La législation belge interdit en principe la mise à disposition de personnel. Mais avec quelques exceptions. L'intérim, notamment, en est une. Depuis la loi du 10 août 2000, cette possibilité est également prévue via les groupements d'employeurs. Il s'agit d'un dispositif de mutualisation des ressources humaines

entre plusieurs entreprises qui se partagent les temps de travail. L'objectif de cette mesure est de permettre l'occupation de travailleurs par des entreprises qui, pour différentes raisons, n'ont pas besoin ou n'ont pas les moyens d'occuper des travailleurs à temps plein, mais qui trouvent un intérêt à se les partager.

« Le système n'est pas très connu en Belgique, observe Xavier Ciechanowski, directeur de 123cdi. Il est beaucoup plus courant en France. Chez nous, l'intérim a pris une telle place qu'il n'y en a plus beaucoup pour d'autres acteurs, contrairement à ce qui se fait chez nos voisins. Dans notre pays, la majorité des groupements d'employeurs se retrouvent dans le secteur de l'agriculture où les membres se partagent quelques ouvriers. Notre activité est, elle, atypique car elle est multisectorielle. »



> **Xavier Ciechanowski**, au centre avec l'équipe 123cdi  
*« Pendant la crise sanitaire, nous avons eu des travailleurs qui ont été remis à disposition par des entreprises qui avaient une réduction de travail. Dès que l'activité a démarré, ces entreprises ont pu retrouver leurs travailleurs. »* © D.R.

Ce groupement d'employeurs a été créé en 2014 suite à l'accord du plan social de la fermeture de la phase à chaud d'ArcelorMittal Liège (ArcelorMittal / Région wallonne / organisations syndicales). Il a fallu accompagner la réinsertion de 275 travailleurs licenciés. En 2018, au terme de la mission, les institutionnels se sont retirés. 123cdi est devenu alors 100 % privé, à l'initiative d'entrepreneurs liégeois et verviétois.

### De vrais CDI

Le groupement, sous forme d'ASBL, est actif dans plusieurs secteurs d'activités, mais principalement dans l'industrie et la logistique. Plus récemment 123cdi Logistics a aussi été lancé, dédié à un secteur qui est en plein boom dans la région liégeoise. En tout, l'initiative rassemble quelque 100 membres. Le système se différencie de l'intérim et du recrutement classique. « Par rapport à l'intérim, la différence essentielle est que le travailleur bénéficie, chez nous, d'un contrat de travail, un CDI avec tous les avantages fiscaux et sociaux que cela comporte, explique Jean-Benoît Scheen, DRH chez 123cdi. Il bénéficie, par exemple, du salaire garanti en cas de maladie. Le CDI est important en matière de sécurité d'emploi. C'est également une reconnaissance sociale : celle-ci est encore fortement liée à ce type de contrat en Belgique. »

Le travailleur bénéficie du salaire et de tous les avantages de l'entreprise dans laquelle il est en mission. De plus, une partie des bénéfices de 123cdi est redistribuée

aux travailleurs. « Les missions se font également à long terme en général, ajoute Xavier Ciechanowski. Nous recherchons aussi des missions qui peuvent être un tremplin pour le travailleur vers son engagement en contrat à durée indéterminée par l'entreprise. »

### Dimension sociale

123cdi se targue en effet d'une dimension sociale importante. « Le travailleur est dès le départ considéré comme un client, reprend Jean-Benoît Scheen. Il bénéficie de véritables entretiens de sélection. On prend du temps avec chacun. Comme nous engageons ce travailleur, il est important de ne pas nous tromper. Nous essayons de comprendre ses motivations, ses ambitions, le boulot qui peut lui convenir au mieux, ses aspirations pour qu'il se sente bien dans l'entreprise où il effectuera sa mission... On assure aussi une sorte de service après-vente, avec un suivi administratif notamment. »

Pour ses missions, 123cdi part de la demande des organisations membres. « Nous faisons la recherche, les évaluations, les entretiens, et recommandons les personnes sélectionnées auprès de nos membres. Les travailleurs, eux, viennent du marché de l'emploi », précise Xavier Ciechanowski.

« Nous sommes vraiment dans la recherche de la qualité, du bien-être au travail, ajoute Pierre Pinard, consultant RH. Nous préférons avoir 100 travailleurs avec de belles missions et des travailleurs heureux, plutôt que 150 avec des missions qui n'en sont pas vraiment. » L'ASBL espère

## « Le travailleur est dès le départ considéré comme un client »

### « Fidéliser en gardant une certaine flexibilité »

Société centenaire située à Liège, Somef est au départ une branche de la sidérurgie spécialisée dans l'acheminement des matières premières. Avec la fermeture des différents outils, l'entreprise a été partiellement vendue au groupe HES, ArcelorMittal possédant encore 30% des parts. Un actionnariat qui explique que Somef figure parmi les membres d'origine d'123cdi. « Notre situation a évolué. Au départ, notre chiffre d'affaires venait à 100% de la sidérurgie, explique Noël Frehis, son directeur. Désormais, ce secteur ne représente plus que 40%. La majorité restante est issue des activités de transport, de logistique et de stockage, et principalement par voies d'eau. »

L'an passé, en mars, l'entreprise se retrouve face à une grande inconnue. « Plusieurs clients ont arrêté un temps leurs activités. Dans la logistique, l'activité est souvent en dents de scie. Parfois, pendant deux semaines, nous avons une activité intense pour un client, et puis plus rien. Dans d'autres cas, c'est une question de saisonnalité. La construction, par exemple, est surtout active de mars à juillet. » C'est pour cette raison que l'entreprise, qui occupe une cinquantaine de personnes, travaille également

avec une trentaine d'intérimaires ou travailleurs via 123cdi. « Chez nous, les travailleurs commencent toujours par l'intérim, note Noël Frehis. Ce sont des sociétés d'intérim qui nous trouvent les profils que nous recherchons. Quand on est face à un profil qui nous intéresse particulièrement, on le bascule dans le système 123cdi. Nous lui payons également les formations que nous jugeons utiles. Si, à certains moments, nous n'avons pas besoin de travailleurs d'123cdi, ils les reprennent et les mettent à disposition d'une autre société. » Avec la crainte qu'ils ne soient plus disponibles au moment où Somef en a besoin ? « Ce n'est encore jamais arrivé. Si on bascule dans le système d'123 cdi, c'est parce qu'on sait qu'on en aura à nouveau besoin. Le système permet de fidéliser les travailleurs, qui ont la garantie d'un contrat, tout en gardant une certaine flexibilité. Si nous avons eu tous nos travailleurs en CDI et qu'un client avait fait faillite, nous aurions peut-être été amenés à licencier du personnel. » Actuellement, Somef a 11 travailleurs via 123cdi. Il s'agit de magasiniers, de pontiers, de conducteurs de gros élévateurs...



néanmoins arriver à une certaine taille, « car nous répondons à un besoin du marché. Un objectif de 150 travailleurs d'ici deux ans nous semble réaliste », estime Xavier Ciechanowski. Actuellement 75 travailleurs sont en mission.

### Effets de la crise sanitaire

Pour les membres du groupement, les avantages sont la flexibilité, la fidélisation des compétences, une productivité améliorée avec un turnover moindre et une image sociale. Avec la crise sanitaire, se sont encore amplifiés l'intérêt et le potentiel d'une mutualisation de la main d'œuvre entre entreprises. « Pendant la crise sanitaire, nous avons eu des travailleurs qui ont été remis à disposition par des entreprises qui avaient une réduction de travail, confie Xavier Ciechanowski. Ils sont restés en contrat chez nous. Mais, dès que l'activité a démarré, ces entreprises ont pu retrouver leurs travailleurs. Les entreprises sont à nouveau à l'embauche. »

## « Le système permet de fidéliser les travailleurs, tout en gardant une flexibilité »

123cdi propose également des missions d'appui pour ses membres et les aide, surtout les PME, à organiser leurs ressources humaines. « Certaines ne savent pas, par exemple, où se situer d'un point de vue salarial. Nous les documentons en leur donnant des références, indique Jean-Benoît Scheen. Nous participons également à des programmes de formation. » La relation entre 123cdi et les membres n'est toutefois pas exclusive. « Nos membres peuvent travailler avec d'autres filières de recrutement, comme les bureaux classiques ou l'intérim, note Pierre Pinard. Certains cependant ne travaillent qu'avec nous. »

Pour être membre, c'est très simple : il suffit d'en faire la demande. Il n'y a pas de critère de taille. « Nous travaillons avec des indépendants qui ont deux travailleurs comme avec de grands groupes. Le cadre légal nous impose cependant d'avoir des membres. Nous avons voulu rendre cette obligation la moins contraignante possible. Il n'y a pas, par exemple, de cotisation », conclut-il. Le groupement se rémunère sur les missions et ne reçoit pas de subsides. Comme il est facile de rentrer dans le groupement, il est aussi aisé d'en sortir. « Il ne faut pas envoyer 10 recommandés. Mais en trois ans, un seul membre nous a quittés... »

## « On augmente les chances d'avoir des travailleurs plus motivés »

C'est au hasard d'une rencontre, en octobre 2020, que l'entreprise de transport internationale Galliker découvre 123cdi. « Je leur avais lancé un challenge : trouver mon remplaçant car je pars à la retraite en mars 2022. Ils ont réussi ! Nous sommes alors devenus membre du groupement en février de cette année », raconte Luc Moret, directeur RH, Finances et Administration de cette entreprise familiale créée en 1918 et dont la maison mère est en Suisse. En Belgique, à Liège plus précisément, depuis 1988, elle emploie quelque 100 personnes, sur 3.050 en Europe. « Au départ, nous avons fait la même demande à une société d'intérim. Nous ne faisons pas de recrutement fixe, même pour des postes de direction. Nous préférons 'sentir' la personne, qu'elle ne soit pas trop contaminée par d'autres philosophies ou cultures d'entreprises. Dans le recrutement fixe, les candidats sont souvent débauchés chez d'autres employeurs. Et puis, nous prenons alors un an pour former la personne choisie. Celle qui va me remplacer est déjà arrivée chez nous et est en formation. »

Galliker a fait également une demande pour un mécanicien poids lourd, qui a commencé sa mission en juin. « Je trouve que 123cdi propose une bonne sélection de candidats et comprend bien les besoins de la société. Le groupement d'employeurs offre un filet de sécurité au cas où on aurait rapidement des besoins spécifiques, pour remplacer une personne en maladie de longue durée par exemple. Il est possible de trouver rapidement quelqu'un qui a les compétences nécessaires. La diversité des travailleurs que 123cdi a 'en portefeuille' est intéressante. Leur atout est aussi qu'ils sont engagés par le groupement d'employeurs. Cela implique qu'ils sont dans un autre état d'esprit que des intérimaires par exemple. Ils ont déjà un contrat et, donc, peuvent se permettre de choisir chez qui ils vont travailler. Je pense qu'on augmente ainsi les chances d'avoir des travailleurs plus motivés. » Le fait d'être membre de 123cdi n'empêche pas Galliker de continuer à travailler avec des sociétés d'intérim. « Nous maximisons ainsi nos chances de trouver les bons candidats. Nous sommes assez exigeants, surtout en termes de savoir-être. Parmi tous les candidats que nous avons rencontrés via 123cdi, ce savoir-être était présent. C'est un élément prépondérant pour nous. »



> **Luc Moret**, Galliker

« Nous sommes assez exigeants, surtout en termes de savoir-être. Parmi tous les candidats que nous avons rencontrés via 123cdi, ce savoir-être était présent. » © D.R.