

Research-Thesis: Le groupement d'employeurs à travers le contrat psychologique: Basic+, un cas d'écoles

Auteur : Lefebvre, Thibaut

Promoteur(s) : Naedenoen, Frédéric

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en stratégie et management des ressources humaines

Année académique : 2025-2026

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/25910>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



Le Groupement d'Employeurs à travers le Contrat Psychologique : Basic+, un cas d'écoles

Promoteur : Frédéric Naedenoen

Lectrice : Laura Weertz

Mémoire présenté par Thibaut Lefebvre

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion,

À finalité Management Stratégique des Ressources Humaines

Année académique 2025-2026

Remerciements

Ce travail représente l'aboutissement d'un chemin personnel et intellectuel extrêmement enrichissant à l'Université de Liège. En tant qu'étudiant, j'y ai rencontré des condisciples de diverses facultés qui sont devenus des ami.e.s fidèles, j'y ai connu un nombre heureusement modeste d'échecs retentissants, des moments de fierté non moins marquants qui continuent de m'émouvoir et une évolution de mon rapport au monde de laquelle je ne pense, à l'instant où j'écris ces lignes, pouvoir encore prendre la mesure.

De l'Université de Liège en général et de HEC-Liège en particulier, je retiendrai un environnement d'apprentissage stimulant où, même dans les moments les plus tendus, l'art tout liégeois de ne jamais trop se prendre au sérieux prévaut. A mes camarades folkloriques, à mes ami.e.s de l'OIC Centrale des Cours et à ceux encore qui m'accompagnèrent durant cinq merveilleuses années sur les planches en tant que Castors Ardents, j'adresse un chaleureux remerciement.

Un parcours universitaire n'en est bien entendu pas un sans son aspect le plus important, la formation intellectuelle. Depuis mon entrée à HEC jusqu'à la fin de cette 2^e année de Master, j'ai eu la chance de bénéficier des enseignements qualitatifs de professeur.e.s de haut niveau. Sans aucunement viser l'exhaustivité, je souhaiterais remercier M. Deneye, professeur de physique et Mme Amandine Collignon, assistante en physique ; M. Wilfrid Niessen, doyen et professeur de comptabilité générale ; M. Dupont, président de jury de bachelier et professeur de mathématiques pour ingénieur de gestion pour leur patience m'ayant permis de maîtriser ces matières plus difficiles pour moi ; Mme Christine Bertrand, professeure de chimie ; M. Frédéric Bouhon, professeur de droit public ; M. François Pichault et M. Grégory Jemine, professeurs de gestion des ressources humaines ; Mme Yasemin Arda, professeure de Supply Chain Management ; M. David Homburg pour sa passion pour la transmission ; Mme Marie Mawhin, professeure d'Allemand pour son extraordinaire bienveillance.

Je remercie également le service HEC International pour m'avoir permis de vivre un séjour Erasmus à Québec. A madame Contreras, professeure de Comportement Humain et Organisationnel de l'Université Laval, j'adresse également un chaleureux remerciement.

J'adresse un remerciement particulier à M. Jean-François Orianne, pour avoir éveillé en moi un intérêt pour la sociologie qui confine à la passion et surtout pour avoir, sans que rien ne l'y oblige, prêté une oreille attentive à mes doutes et questionnements au tout début de l'élaboration de ce mémoire.

Pour son soutien, je remercie également Mme Lanotte du service Guidance Etude, qui m'a permis de continuer avec davantage de sérénité cette année de Master 2 parfois éprouvante du point de vue émotionnel.

Je dédie ce travail, témoin de tous mes efforts, à mes parents Dominique et Vinciane qui ont tout mis en œuvre pour que je puisse travailler dans de bonnes conditions, à ma grand-mère Annie que j'embrasse et à Lucie et Lutin avec qui j'ai hâte de célébrer la fin de mes études.

Je remercie Ray et Dave, John, Paul, Ringo et George, Otis, Chris Martin, Terry, Mani, Reni, Ian et John, Liam et Noel, Lee, Nina, Miles, Alpha, Rory, Shane, Ronnie, la famille Wilson, Charles, Steve, Isaac, Stevie, George Clinton, Booba, Ogden, Kenlo, François, Coxson, Aretha et toutes celles et ceux dont la musique a nourri mon âme en toile de fond à ce travail.

Je remercie enfin Mme Laura Weertz et M. Frédéric Naedenoen de m'avoir encadré, conseillé, soutenu et d'avoir accepté de superviser ce mémoire.

Table des matières

Remerciements.....	1
Liste des abréviations	4
Partie 1 : Considérations Théoriques	6
Introduction – Des évolutions du marché de l’emploi européen	6
Le Groupement d’Employeurs (GE), pratique de flexicurité	9
L’innovation sociale : le GE en France	9
L’importation et ses logiques propres : le GE en Belgique	12
Le GE comme arrangement d’emploi atypique triangulé	14
Comprendre les enjeux des relations d’emploi atypiques avec la Théorie du Contrat Psychologique (TCP).....	18
Définition et approches concurrentes de la TCP	21
Contenu, typologie, brèche, violation, évolution... : les caractéristiques du Contrat Psychologique	24
La TCP mobilisée pour étudier l’emploi atypique : Résultats.....	27
Partie 2 : Objet d’analyse et méthodologie.....	29
Basic+ : un cas d’écoles	29
Questions de recherche et hypothèses	30
Question(s) de Recherche.....	30
Hypothèses	31
Méthodologie	32
Partie 3 : Présentation et analyse des résultats.....	33
Sous-section I : Eléments Anticipatoires.....	35
Sous-Section II : Phase de Création du CP.....	39
Sous-Section III : Maintenance du CP et Perturbations	43
Sous-section IV : Alignement réciproque des parties prenantes.....	51
Tableau de Synthèse des Contrats Psychologiques	51
Partie 4 : Discussion des résultats.....	55
Hypothèses concernant les salariés	55
Gestionnaires GE :	58
Adhérents :	60
Limites de l’étude	64
Partie 5 : Conclusion.....	64
Bibliographie.....	68
Annexes.....	74

Liste des abréviations

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques = OECD

GAEC : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun

CUMA : Coopérative d'Utilisation du Matériel Agricole

GE : Groupement d'Employeurs

GEfr : Groupement d'Employeurs français

Gebe : Groupement d'Employeurs belge

GEIQ : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

MàD : Mise à Disposition (fig.3)

RH : Ressources Humaines

GRH : Gestion des Ressources Humaines

CP : Contrat Psychologique

TCP : Théorie du Contrat Psychologique

EOR : Employee-Organization Relationship

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

DPO : Data Protection Officer = Délégué.e à la Protection des Données

ASBL : Association Sans But Lucratif

ITAA : Institute for Tax Advisors and Accountants = Institut des Conseillers Fiscaux et Experts Comptables

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données = GDPR

SEGECE : SEcrétariat Général de l'Enseignement Catholique

Liste des Figures

1	10
2	14
3	15
4	21
5	22
6	25
7	31
8	32

Liste des Tableaux

1	24
2	36
3	37
4	40
5	44
6	50
7	51
8	52
9	52
10	53
11	60

Partie 1 : Considérations Théoriques

Introduction – Des évolutions du marché de l'emploi européen

Dans l'introduction de l'ouvrage "Careers in and out of Organizations", Douglas T. Hall (2002) constate que l'idée centrale à son précédent opus "Careers in Organizations" est en état de mort clinique avérée (p. 21). En effet, entre 1976, date de publication de « Careers in Organizations » et aujourd'hui, la vision occidentale de la « carrière » a connu un changement majeur de paradigme : il est désormais admis – et accepté – d'être « en transition », de chercher à construire individuellement et subjectivement un parcours de vie non linéaire, conséquence des mutations de l'environnement sociétal. (Hall, 2002; Savickas et al., 2009, p. 240).

Derrière cette remise en question des fondements de la gestion de carrière, c'est en réalité le « modèle fordiste », défini comme « celui de la grande entreprise industrielle assurant une production de masse, fondée sur une spécialisation étroite (...) et sur une organisation pyramidale du travail » (Supiot, 2016, p.16) qui est en crise¹.

L'aiguillon de la double critique du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011; Orianne, 2005, p. 49), adjuvé de la nécessité économique de « rétablir les profits » en jugulant la croissance de la masse salariale poussera l'idéologie gestionnaire à se renouveler en opposition à la planification bureaucratique du capitalisme d'après-guerre, embrassant comme nouvel objectif la « flexibilité », se méfiant de la hiérarchie et substituant au gigantisme rigide de la firme idéale fordiste un fonctionnement « en réseau » où le contrôle est essentiellement marchand et où la logique de concurrence supprime celle de la domination. (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 136-138)

La recherche de la flexibilité, tendance lourde dans les organisations, s'opère sur les plans numériques, fonctionnels, temporels, financiers et relatifs au lieu de travail (Reilly, 1998, p. 9). Celle-ci va de pair avec un autre point de doctrine post-fordiste : l'amaigrissement des organisations par le recentrage sur l'activité principale et l'externalisation des fonctions annexes (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 127; D. E. Guest et al., 2010, p. 50; Reilly, 1998, p. 16; Supiot, 2016, p. 33).

Par conséquent, le salariat « standard » typique du régime d'accumulation fordiste (permanent, à temps-plein et dépendant économiquement (Parent-Thirion et al., 2026, p. 13)), hégémonique dans l'Europe du XXe siècle², cède du terrain à d'autres arrangements de travail, fait justifié par « la triple influence de l'élévation du niveau de qualification et de compétence, la concurrence mondialisée et le progrès technique. » (Guest et al., 2010, p. 5; Supiot, 2016, p. 17).³

¹ Des développements supplémentaires concernant la crise du fordisme et la rénovation du capitalisme sont à trouver à l'annexe 1.1

² Bien qu'appliqué dans des contextes socio-historiques d'une grande variété

³ Le développement du travail « atypique » est également à mettre en lien avec l'activation de la main d'œuvre féminine, largement « inactive » (Gautié, 2002, p. 67), dont l'entrée sur le marché du travail coïncide avec l'augmentation de la part des emplois à temps partiel et l'érosion du modèle de la famille nucléaire à source de revenu masculine. (Cremers, 2010, p.12; Peters, 2008, p. 87).

En 2024, 62% des travailleurs de l'Union Européenne s'inscrivent dans une relation « traditionnelle » d'emploi, les 38% restants étant distribués entre le travail indépendant (12,9%), le travail à temps partiel (17,8%) et le travail sous contrat temporaire (12,8%), non sans un certain chevauchement entre ces trois catégories (Parent-Thirion et al., 2026, p. 13). Les disparités sont importantes à l'échelle de l'Union Européenne, et sont le reflet de la diversité des contextes nationaux.⁴

Tous ces éléments précédemment cités convergent vers le constat d'une individualisation du travail et de la société dans son ensemble, où la responsabilité individuelle, davantage que l'appartenance à un collectif de classe, conditionne la « réussite » (Koppetsch, 2010; Bauman, 2003; Castel, 2011; Piketty, 2014 in Beckmann et al., 2019); constat corroboré par la diminution soutenue de la densité syndicale partout dans l'OCDE. (Beckmann et al., 2019 ; OECD, 2025 ; Peters, 2008).

Ce n'est pas exclusivement au niveau de la firme que s'opère la transition vers ce « Troisième Esprit du Capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 2011), mais également dans les politiques publiques nationales et transnationales de l'emploi, qui ne visent plus guère à atteindre le plein-emploi mais à favoriser « l'employabilité » (Clarke & Patrickson, 2008; McQuaid & Lindsay, 2005; Orianne, 2005 , p. 57), illustrant le transfert des risques de chômage vers l'individu. (Clarke & Patrickson, 2008, p. 125)

Il convient toutefois d'éviter d'analyser de façon monolithique les changements sociétaux advenus après la parenthèse fordiste. En effet, les contextes socio-historiques de chaque Etat influencent les tentatives de réponse aux demandes de flexibilité, entre dérégulation du marché du travail dans les Etats anglo-saxons (Due & Madsen, 2008, p. 514) et « décentralisation contrôlée » (Danemark), « flexibilisation limitée » (Pays-Bas), ou « l'Etat Social Actif » (Belgique), autant de dénomination renvoyant à des politiques publiques correspondant à des réalités démographiques, industrielles et sociales diverses. (Beckmann et al., 2019 ; Bruno & Chauvin, 1998 ; Due & Madsen, 2008; Orianne, 2005 ; Tuchsirer, 2007)

L'une des notions suscitées par ce contexte recevant le plus d'attention politique et managériale au tournant du XXe siècle est celle de « flexicurité », jusqu'à devenir la stratégie officielle de la Commission Européenne dès 2006 (Conter, 2011, p. 20). Néologisme tiré de l'anglais *flexicurity*, la flexicurité entend « concilier l'inconciliable » (Nanteuil-Miribel & Nachi, 2005) et « dépasser la contraposition traditionnelle de la flexibilité et de la sécurité » en portant « l'idée que davantage de flexibilité du marché du travail ne signifie pas nécessairement moins de sécurité et inversement » (Cremers, 2010, p. 11). Wilthagen, auteur qui popularise la notion depuis le contexte néerlandais, définit la flexicurité comme « une politique stratégique qui tente, de façon synchronique et délibérée, d'une part d'accroître la flexibilité du marché de l'emploi, de l'organisation du travail et des relations collectives de travail; d'autre part d'accroître la sécurité —sociale et de l'emploi— notamment pour les groupes fragilisés à l'intérieur et à l'extérieur du marché de l'emploi » (Wilthagen & Rogowski, 2002, p.250 ; Wilthagen & Tros, 2004, p. 169 in Pichault & Xhaufleur, 2012, p. 3)⁵. La flexicurité peut également se concevoir comme une « grille de lecture des équilibres nationaux » (Conter, 2011, p. 14; Wilthagen & Tros, 2004).

La synthèse de la notion de flexicurité proposée par la Commission Européenne repose sur 4 composantes, des contrats flexibles et fiables, des stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, des politiques actives d'emploi efficaces et des systèmes modernes de sécurité sociale (*Flexicurity - European Commission, 2026*)⁶

⁴ Annexe 1.2

⁵ Annexe 1.3

⁶ Le modèle européen de la flexicurité est également inspiré du « triangle d'or danois » (Annexe 1.4)

De nombreuses critiques de la flexicurité dénoncent son ambiguïté conceptuelle (Cromarias, 2010; Gerard & Orianne, 2014; Keune & Pochet, 2009; Cremers, 2010 ; Pichault & Xhauflair, 2007).

Pichault & Xhauflair (2007) indiquent que « le vocable « flexicurité » recouvre (...) des réalités diverses, souvent très connotées d'un point de vue politique et idéologique » (p.1)⁷. De plus, la flexicurité apparaît comme une « politique des idées », davantage à-même de modifier les représentations des individus (champ du pensable) que d'influencer la réalité concrète (champ du possible) (Gerard & Orianne, 2014, p. 76-77)

Si, après ses années fastes au début de la décennie 2000, le vocable de « flexicurité » a perdu de son lustre (à cause de la crise financière de 2008 et des revers économiques des Etats pionniers en la matière) (Gerard & Orianne, 2014; Cremers, 2010.) et que la littérature ne conclut pas à l'efficacité des politiques de flexicurité pour amenuiser les inégalités entre travailleurs sous contrat traditionnel et travailleurs contingents (Shahidi et al., 2016), le concept sous-jacent d'articulation de la flexibilité et de la sécurité est-il à remiser entièrement ?

Certains auteurs ont reporté le niveau d'analyse de la flexicurité vers « les pratiques effectives » (Pichault & Xhauflair, 2007), affirmé la nécessité de « replacer l'entreprise et le travailleur au cœur de l'analyse » (Zimmermann, 2011, p. 3) ou appelé à « penser la flexicurité au niveau méso » (Cromarias, 2010), marquant une « rupture épistémologique » de laquelle nous retenons une nouvelle définition de la flexicurité comme outil d'analyse des pratiques du terrain. La définition proposée par Pichault & Xhauflair (2007) de la flexicurité est : « un compromis dynamique entre besoins d'ajustement de l'activité économique et de l'activité de travail, d'une part, et besoins de minimisation des risques liés à leur interaction, d'autre part » (p9). C'est en s'appuyant sur cette définition que la littérature considère que le dispositif du Groupement d'Employeurs (présenté *infra*) relève des pratiques effectives de flexicurité (Artis, 2013, p. 2; Cromarias, 2010, p. 421; Theveniaut 2010 ; Everaere, 2016, p. 68; Pichault & Xhauflair, 2007 p. 5; Zimmermann, 2006, p. 2)

⁷ Annexe 1.5

Le Groupement d'Employeurs (GE), pratique de flexicurité

L'innovation sociale : le GE en France

Le Groupement d'Employeurs est une pratique de mutualisation de la main d'œuvre dont les origines se trouvent en France. Au départ informel et cantonné au secteur agricole, duquel avaient déjà émané d'autres « formes collectives » (GAEC, CUMA) (Theveniaut, 2010 ; Xhauflair, 2012, p. 949), le dispositif de GEfr reçoit un cadre légal via la « loi du 25 juillet 1985 portant diverses dispositions d'ordre social »⁸ (Casaux-Labrunée, 2012).

Le Code du Travail français consacre ainsi la possibilité – pour les très petites organisations – de se partager de la main d'œuvre de manière non-lucrative, selon un « esprit collaboratif et coopératif » (Lethielleux & André, 2018, p. 208), en construisant une association (ou coopérative) *ad hoc* qui devient l'employeur de droit des salariés « mis à disposition » (tiers employeur); « l'utilisateur » (c'est-à-dire l'organisation qui fait appel aux salariés sous contrat avec le GEfr) est quant à lui responsable de l'exécution du travail durant la mise à disposition, ce qui lui donne un statut d'employeur « de fait » (Fadeuilhe, 2016, p. 12).

L'Etat français, ensuite, poursuivra l'extension du champ d'application des GEfr selon un objectif d'attractivité. Ainsi, le plafond de la taille des organisations autorisées à participer à un GEfr sera relevé (de 10 à 100 salariés en 1987 ; à 300 salariés en 1993) avant d'être supprimé en 2000, et divers assouplissements concernant les conventions collectives et les cotisations sont introduits (Casaux-Labrunée 2012, p. 8 ; Dessen Torres et al., 2016, p. 12; Fadeuilhe, 2016, p. 8).

Cette « libéralisation » (Casaux-Labrunée, 2012; Fardoux, 2014) du dispositif s'est ensuite poursuivie avec la « Loi Cherpion » de 2011 qui autorise aux organisations l'adhésion à un nombre illimité de GEfr et supprime le conditionnement d'adhésion des organisations de plus de 300 salarié à la conclusion d'un accord collectif (Loi Aubry II de 2000). Les derniers développements législatifs notables en France concernant les GEfr ont eu lieu en 2016 (« Loi El Khomri » du 8 août 2016 ; Fadeuilhe, 2016)⁹.

Casaux-Labrunée (2012) regrette cette « ouverture à tous vents » ; « lever les verrous » entraîne selon elle le risque de « transformer les GEfr en banal outil de flexibilité » (p. 875). Les GEfr « ne concurrenceront jamais l'interim » (Fadeuilhe, 2016, p. 7), mais le législateur tend selon Casaux-Labrunée (2012) à rapprocher le fonctionnement des GEfr de celui notamment de l'intérim (confusion que l'entrée dans le droit français du système du « CDI-intérimaire » participe à renforcer (Lenancker, 2018, p. 53). Or, malgré certaines ressemblances dans leur fonctionnement (Everaere, 2016, p. 69), notamment la « triangulation » les assimilant tous deux à des tiers employeurs, « GEfr et ETT¹⁰ n'exercent pas le même métier » (Casaux-Labrunée, 2012, p. 878).

⁸ Annexe 1.6

⁹ Annexe 1.7

¹⁰ Entreprise de Travail Temporaire, équivalent français de l'Entreprise de Travail Intérimaire belge

Le constat de la faible adoption du GEfr en France malgré ses 40 ans d'histoire est unanime dans la littérature consacrée au Groupement d'Employeurs (Angelergues, 2023, p. 202; Casaux-Labrunée, 2012, p. 871; Dessen Torres et al., 2016, p. 73; Everaere, 2016, p. 71; Fadeuilhe, 2016, p. 7; Joyeau et al., 2022, p. 3; Lenancker, 2018, p. 7; Lethielleux, 2018, p. 3; Lethielleux & André, 2018, p. 222; Tournaux, 2012, p.890).

Cependant, ce même constat de relatif échec pousse à envisager, selon les points de vue, des solutions différentes. Casaux-Labrunée (2012) argue que le développement vertueux des GEfr repose sur un recentrage sur leur « cœur de métier », identifié comme « la satisfaction des besoins incomplets mais pérennes des entreprises¹¹ ». La solution avancée par Casaux-Labrunée est par conséquent de « cultiver la différence » du GEfr en tant que dispositif et de faire émerger une représentation univoque des GEfr sous la forme de fédérations, notamment dans le but d'uniformiser les droits des salariés des GEfr sous une convention collective commune.

Tournaux (2012) est également sceptique face au processus de libéralisation dont les GEfr ont fait l'objet (§2). Selon lui, le développement des GEfr passe par une meilleure compréhension des avantages de la formule pour les employeurs par rapport aux autres techniques, mieux connues, de mise à disposition (§4).

Dans une perspective similaire, donner un « sens commun » au réseau constitué par le GEfr est l'un des critères de réussite avancés par Joyeau et al. (2019)¹² Afin de pallier le manque d'objectif commun susceptible de mobiliser les parties prenantes vers la pérennisation du GEfr, les mêmes auteurs proposent dans une publication ultérieure une typologie des « positionnements stratégiques » sur lesquels les GEfr sont amenés à s'aligner (Joyeau et al., 2022)

1 Figure 1.

Positionnements Stratégiques des GE

		Nature des compétences mises à disposition	
		Fonctions support	Fonctions opérationnelles
Fréquence du besoin en compétences	Récurrent	Mutualisation de compétences	Adaptation aux cycles d'activité
	Ponctuel	Accompagnement de la croissance	Gestion de la flexibilité

Tiré de Joyeau, A., Gall, S. L., & Mandard, M. (2022). Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie. *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 147(1), 5. <https://doi.org/10.3917/geco1.147.0003>

Selon Everaere (2016), les raisons du faible développement du dispositif proviennent du besoin qu'il entend combler : la mutualisation est en effet un besoin « moins prégnant » pour les organisations que celui de « souplesse, d'adaptation ou de réactivité » (p.71), et d'autres solutions (temps partiel annualisé, interim), requérant moins d'anticipation que la participation à un GEfr, demeurent dans ce domaine « d'imbattables concurrents » (p.72).

¹¹ Annexe 1.8

¹² Annexe 1.9

Tandis que Tournaux (2012) réfute les arguments pointant la solidarité (en matière notamment de dette sociales) comme partiellement responsable du faible engouement pour les GEfr (§2), Everaere (2016) désigne néanmoins le « devoir de coresponsabilité de l'emploi » comme étant « particulièrement contraignant » (p.72). En outre, les freins seraient également d'ordres culturels (le partage des ressources allant à l'encontre de l'esprit individualiste des chefs d'entreprise, et le partage d'individus aux compétences parfois sensibles se heurtant à la logique de compétition) et financiers : les GEfr, de par leur activité à but non-lucratif, sont particulièrement exposés aux difficultés financières (en cas d'absence de travail, le paiement des salaires doit perdurer) et dépendent bien souvent de subsides (contrats aidés) (p.72).

En somme, le diagnostic posé par Everaere (2016) tend davantage à expliquer le sous-développement des GEfr par leur attrait intrinsèquement limité ; la faible prévalence de cet arrangement ne serait donc pas réellement corrigible. Ces observations sont partagées par Lenancker (2018), s'appuyant sur les résultats de l'étude GESTE de 2016 pour témoigner de la fragilité structurelle de nombreux GEfr (p.83).

Fadeuilhe (2016) explique le développement poussif du dispositif par l'inadéquation du cadre légal avec « la réalité économique des entreprises adhérentes et à celle du marché de l'emploi »¹³. Selon le juriste s'impose une modernisation de la législation, sans « remettre en cause le socle commun ». Il préconise en l'occurrence l'instauration d'un CDD spécifique au GEfr, doté de règles à respecter sous peine de requalification en CDI, afin d'ouvrir la relation entre entreprises et salariés qui auraient dès lors l'opportunité de « mettre de côté la frilosité qui les habite à l'édification d'un tel projet » (p.11)¹⁴.

Le droit français reconnaît plusieurs sous-types de GE ; en sus du GEfr « classique » existent notamment les GEfr « pour l'insertion et la qualification ». (*Article L1253-1 - Code du travail*; Ministère du Travail, 2016; Dif-Pradalier, 2019). Au nombre de 208 et regroupant 8515 adhérents (Fédération Française des GEIQ, 2025), ces GEfr ont pour mission de favoriser l'entrée dans l'emploi de publics éloignés du marché du travail, le plus souvent en concluant des contrats d'alternance ou d'insertion (Dif-Pradalier, 2019, p. 46). Contrairement aux GEfr traditionnels, pour lesquels le *turnover* (intégration du salarié partagé dans le personnel de l'une des organisations adhérentes) peut être vécu comme déstabilisant par certains acteurs (par exemple si les compétences mutualisées le sont en raison de leur rareté) (Joyeau et al., 2022), le but d'un GEIQ est précisément que les salariés le quittent (Lenancker, 2018, p. 76) après 6 à 24 mois (Dif-Pradalier, 2019, p. 46).

¹³ Annexe 1.10

¹⁴ Annexe 1.11

L'importation et ses logiques propres : le GE en Belgique

Défendant « l'exemple heureux de flexicurité » que représente le GE français, Casaux-Labrunée (2012) disait : « La formule des GE marche et elle (...) est véritablement digne d'intérêt. Preuve si besoin était : (...) nos partenaires européens viennent aujourd'hui la copier » (Casaux-Labrunée, 2012, p. 874). En effet, il existe dans plusieurs pays européens (Allemagne, Autriche, Belgique, Hongrie et Irlande) des dispositifs équivalents (toutefois au développement « timide et hésitant ») (Lenancker, 2018, p. 51).

Cette étude portant sur le cas d'un GE actif en Belgique, nous décrivons dans cette section le cadre légal où celui-ci évolue et, ce faisant, exposerons les spécificités à-même d'influencer le fonctionnement du GE belge. Il importe de ne pas extrapoler aveuglément les observations et arguments issus de la littérature française du GE et de se rappeler que, malgré les similitudes, le dispositif « GE » belge n'est pas la copie carbone du système français.

Inscrit en droit belge dans la « Loi du 12 août 2000 portant des dispositions sociales, budgétaires et diverses », le GEbe est la deuxième dérogation à l'article 31 de la loi du 24 juillet 1987 (la première étant l'intérim), interdisant la mise à disposition de personnel. Cette dérogation a été obtenue en « réponse au lobbying exercé par quelques acteurs » et n'est donc pas selon Xhauflair (2012) la légalisation de pratiques existantes (Loi du 12 août 2000, art. 186 ; Xhauflair, 2012, p. 949).

C'est assurément la formule « GEIQ¹⁵ » française qui donna les balises de la version belge du GE (Xhauflair, 2012, p. 949). En effet, à sa conception, le GEbe avait pour objet explicite la « mise de travailleurs difficile à placer à disposition d'utilisateurs en vue de leur réinsertion dans le marché du travail » (Loi du 12 août 2000, Chapitre XI, section Ire)¹⁶.

La création d'un GEbe est soumise à une autorisation ministérielle révocable et à durée limitée (art. 186). L'unique objet du GEbe doit être la mise de travailleurs à la disposition de ses membres (art.187).

Autre différence notable entre le GEbe et le GEfr : la nature du contrat liant salarié et GE. Tandis qu'en France il n'a jamais été fait mention dans le code du travail d'une obligation de CDI¹⁷, la Loi du 12 août 2000 prévoit que les contrats de travail signés avec un GEbe doivent l'être à « durée indéterminée et à temps plein » (art. 189).

Ainsi, l'encadrement du GEbe est « beaucoup plus restrictif que le modèle français, ce qui constitue sans doute l'un des freins au développement du dispositif sur le sol belge » (Xhauflair, 2012, p.949). La relative rigidité du GEbe est peut-être due à la réticence des syndicats, qui craindraient l'instrumentalisation du dispositif (Xhauflair, 2012, p.950). Cette hypothèse fait écho à la littérature sur la flexicurité qui insiste sur la nécessité d'obtenir la coopération des organisations de représentation des salariés (Bruno & Chauvin, 1998, p. 97; Conter, 2011, p. 8; Wilthagen & Tros, 2004, p. 179)¹⁸.

¹⁵ Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

¹⁶ Annexe 1.12

¹⁷ Annexe 1.13

¹⁸ Annexe 1.14

Après son introduction en l'an 2000, le GEbe, comme son inspirateur français, connu plusieurs mutations réglementaires de nature à modifier son fonctionnement. Cependant, ces transformations n'étant pas identiques à celles du GEfr, il convient de les décrire succinctement.

Une première réforme fut menée en 2014 (Loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de sécurité sociale, chapitre 15)¹⁹. Ce texte introduit deux transformations profondes de la nature du GEbe : premièrement, il n'y est plus fait notion d'une obligation d'employer des « travailleurs difficiles à placer » (cf. *supra*) : tout travailleur est désormais autorisé à intégrer un GEbe. Secondement, l'obligation de conclure des CDI à temps plein est abolie : un GEbe peut désormais signer des CDD avec les salariés et la durée minimale hebdomadaire du travail passe à 19 heures (Loi du 25 avril 2014, art. 66-68).

Deux des freins principaux au développement des GE belges identifiés par Xhauflair (2012) ont donc été levés en 2014. Cependant, une autre modification promulguée en 2017, dans la « Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable »²⁰, va à rebours de l'idée de « libéralisation » et attire l'attention : les GEbe ne sont désormais autorisés qu'à occuper un maximum de cinquante travailleurs, tout GEbe dépassant ce seuil est contraint de cesser ses activités endéans les trois mois (art. 51 modifiant l'art. 187).

Le nouveau Code des Sociétés et Associations de 2019 rend obsolète la forme « GIE », seule forme autorisée aux GEbe avant 2014²¹ ; il « dispose que les GIE doivent être convertis en Sociétés en Nom Collectif (SNC) »²².

¹⁹ Annexe 1.15

²⁰ Annexe 1.16

²¹ La loi de 2014 autorise les GE à se constituer en ASBL

²² [https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2019-09-30-01-32-](https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2019-09-30-01-32-11_LenouveauCodedessoci%C3%A9t%C3%A9setdesassociationsetsesimplicationsfiscales.pdf)

[11_LenouveauCodedessoci%C3%A9t%C3%A9setdesassociationsetsesimplicationsfiscales.pdf](https://www.ccecrb.fgov.be/dpics/fichiers/2019-09-30-01-32-11_LenouveauCodedessoci%C3%A9t%C3%A9setdesassociationsetsesimplicationsfiscales.pdf)

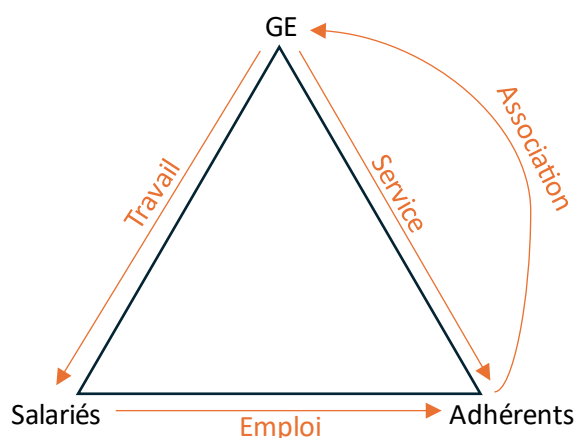
Le GE comme arrangement d'emploi atypique triangulé

Si les précédents développements exposent le cadre institutionnel et légal dans lequel évoluent les GE français et belges, il reste à s'intéresser aux déclinaisons concrètes du dispositif ; cette section propose une brève synthèse des observations conduites sur le terrain à propos de la relation d'emploi atypique caractéristique du GE.

L'emploi d'un salarié dans un GE, comme énoncé *supra*, fait naître une forme d'emploi « triangulaire » (Lenancker, 2018, p. 52) ou « tripartite » (Lethielleux, 2018, p. 5), dissemblable à la fois de l'emploi direct et de l'emploi « intermédié » (mise à disposition commerciale, telle que l'interim) (Artis, 2013, p. 9). Artis (2013) identifie dans le GE quatre relations qui unissent GE, salarié mis à disposition et organisation utilisatrice (p. 10).

² Figure 2

Triangle relationnel du GE et les quatre relations qu'il suppose



Note : La relation de travail est le lien légal entre les employeurs et les salariés. Nous la différencions de la relation d'emploi, qui est le lien avec l'employeur « de fait » du salarié. Adapté depuis Artis, A. (2013). Le groupement d'employeurs : Une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi. *Revue Interventions économiques*. Papers in Political Economy, (47). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1982>

Ce système de relation articulant relations d'emploi, de travail, de service et d'association est selon Artis (2013) porteur de tensions, qui peuvent mener à de l'instabilité (Artis, 2013, p. 12).

Dans son étude de deux GEfr, Zimmermann (2006, 2011) décrit le GE comme « produisant un effet de miroir grossissant sur le découplage entre la relation de travail et la relation d'emploi » (Zimmermann, 2006, p. 2). En outre, le cas du GE « souligne l'inertie et la difficulté du droit à saisir des pratiques nouvelles autrement que par les pratiques existantes » (Zimmermann, 2006, p. 5).

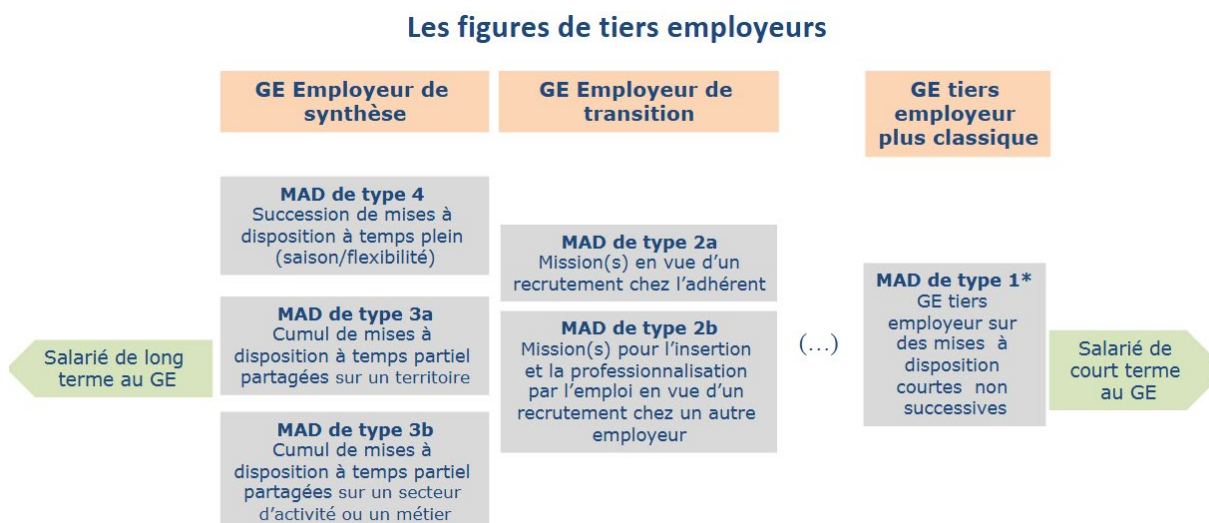
Puisque la loi les définit « uniquement par leur objet et par le mécanisme qui les régissent », les GE « ne sont pas des dispositifs encadrés et aux contours formalisés une fois pour toutes » et sont dans la pratique d'une « extrême hétérogénéité » (Dessen Torres et al., 2016, p. 13). Il appartient aux acteurs de définir les contours des pratiques ayant cours au sein d'un GE et au directeur de groupement d'assurer la cohérence des pratiques internes avec l'esprit insufflé au GE (Zimmermann, 2006, p. 10) afin d'éviter le dévoiement du dispositif, par exemple, vers une pratique purement guidée par la rentabilité et le profit (Roux, 2018) ou même vers des pratiques illégales de dumping social (Joyeau et al., 2022, p. 6).

Outre ces deux usages dévoyés, l'étude GESTE (Dessen Torres et al., 2016) élabore une typologie des mises à dispositions observées dans la pratique aboutissant à 4 types distincts de mises à disposition (Dessen Torres et al., 2016, p. 27-30).

Figure 3

3

Typologie des Mises à Disposition (MAD) selon Dessen Torres et al.



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (investigations qualitatives);

Tiré de Dessen Torres V., Ejnes R., Desseigne L., Desquinabo N. (2016). Etude prospective sur le thème "les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? " Consulté 9 janvier 2026, à l'adresse https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/files-spip/pdf/ge_rapportfinal_octobre2016_2_.pdf

Tout en reconnaissant à la mise à disposition de type 3 sa qualité « d'identité première des GE » (car « le cumul de mises à disposition à temps partiel partagé » fait « leur spécificité » et « l'identité des GE telle que communiquée repose avant tout sur cette spécificité d'offre de service »), il apparaît de l'échantillon étudié que 30% des GE déclarent ne pas du tout proposer ce type de mises à disposition ; résultat jugé « particulièrement important »²³. (Dessen Torres et al., 2016, p. 29)

Les mises à disposition de type 1 (« courtes non successives ») sont quant à elle un service qui n'est « presque jamais présenté comme l'objectif premier des GE » : elles sont proposées pour répondre à des demandes émanant des adhérents et/ou pour « assurer un équilibre économique à défaut de pouvoir développer d'autres formes de mise à disposition ». La prévalence de ce type de mises à disposition amène certains GE à créer des agences d'intérim distinctes du GE pour répondre à ces demandes (Dessen Torres et al., 2016, p.28). En Belgique, c'est notamment le cas du GE 123CDI (devenu 123Jobs), assurant désormais des activités de GE et d'agence d'intérim²⁴

²³ Pour une vision de la répartition des types de mise à disposition dans les GEfr, voir Annexe 1.17

²⁴ <https://www.123jobs.be/>

Les mises à disposition de type 2 (2a et 2b) voient le GE agir comme « un « sas » de recrutement ». Ainsi, certains GEfr – sans pour autant être des GEIQ – se spécialisent dans la construction de parcours d’insertion et de professionnalisation. Le rapport GESTE en conclut que la moitié des GE « sont des acteurs de la transition vers l’emploi », et par conséquent que le « turnover positif » s’avère fréquemment être la finalité d’une embauche en GE. (Dessen Torres et al., 2016, 28-29)

Le dernier type de mise à disposition, le « type 4 » représente les « mises à disposition à temps plein chez un seul employeur », où le GE sert à l’adhérent d’intermédiaire externe de recrutement et de gestion RH, et permet également une plus grande flexibilité de licenciement ou de réduction du temps de travail²⁵ (Dessen Torres et al., 2016, p. 30)

Zimmermann (2011) propose également une classification des usages du GE par les acteurs : usages « entrepreneuriaux », propres aux adhérents et usages « salariés », concernant les travailleurs mis à disposition (Zimmermann, 2006, p. 5-7, 2011, p. 38-43). En gardant à l’esprit que ces usages ne sont pas cloisonnés mais au contraire combinables et évolutifs (Zimmermann, 2011; Dessen Torres et al., 2016, p.31), les utilisateurs (adhérents) du GE utilisent celui-ci comme :

- Tiers employeur à qui est externalisée la gestion de l’emploi (dans le but de soulager l’organisation des « contraintes qui pèsent sur la relation d’emploi »). Cette logique d’externalisation « détermine des rapports proches de la relation de travail intérimaire, avec une faible prévisibilité des maillages²⁶ ». Cet usage est à rapprocher du positionnement « Gestion de la flexibilité », répondant à des besoins « ponctuels » de « fonctions opérationnelles » (Joyeau et al., 2022, p. 5, p.9) ou de la « mise à disposition de type 1 » (Dessen Torres et al., 2016, cf supra).

- « Cabinet de recrutement », dont l’objectif principal est d’intégrer les salariés dans la main d’œuvre des organisations adhérentes, la mise à disposition étant en réalité une « période d’essai sur-mesure » des travailleurs présélectionnés par le GE et intégrés directement à temps plein chez l’utilisateur²⁷(Zimmermann, 2006, p. 5).

- Dispositif permettant « l’accès à des compétences spécifiques », répondant aux « besoins de personnel qualifié à temps partiel » (Zimmermann, 2011, p. 38). Le positionnement « mutualisation de compétences » de Joyeau et al. (2022) y est similaire (« besoin récurrent de fonctions support » (Joyeau et al., 2022, p. 5)).

- Dispositif de « fidélisation d’une main d’œuvre intermittente ou saisonnière » : cet usage s’apparente au positionnement « adaptation aux cycles d’activité » (« besoins récurrents de fonctions opérationnelles »)²⁸ (Joyeau et al., 2022, p. 5-6).

La pluralité des usages, stratégies et profils (Dessen Torres et al., 2016; Joyeau et al., 2022; Zimmermann, 2006, 2011) met en évidence la faible formalisation de la relation tripartite ayant cours dans le GE. Si cette faible formalisation permet à chaque GE d’adopter une « politique » qui lui est propre, et de poser des choix²⁹ aux conséquences directes – et parfois négatives – sur l’expérience des

²⁵ Puisque la convention de mise à disposition est rompue ou modifiée, mais pas le contrat de travail en lui-même qui reste en vigueur entre le salarié et le GE

²⁶ Le terme de « maillage » désigne, chez Zimmermann (2006, 2011) la construction par la direction du GE (Zimmermann, 2011, p. 25) des modalités personnalisées de la mise à disposition : le maillage détermine chez qui, à quelle fréquence et pour combien de temps le salarié est mis à disposition.

²⁷ À différencier de la logique de « vivier de compétences », puisque le recrutement n’est pas ici un « débauchage » ni du « turnover positif » mais la finalité prévue d’emblée par l’utilisateur.

²⁸ Annexe 1.18

²⁹ Notamment en matière de « tolérance par rapport aux exigences des adhérents »

travailleurs (Zimmermann, 2011, p. 40-41), celle-ci ouvre aussi certaines « fenêtres d'opportunité » aux salariés ; il est possible (dans la mesure où le rapport de force, rarement favorable au salarié, le permet) d'user de la relation triangulaire comme d'un « levier de pression », en mobilisant par exemple le GE contre l'adhérent par qui le salarié se sent lésé (Zimmermann, 2011, p. 29).

Les salariés des GE présentent également des rapports variés au temps partagé, que Zimmermann (2011, p. 42) décrit selon deux axes : le temps (le GE vu comme employeur à court ou long terme) et le choix (l'emploi en GE est subi ou choisi). L'autrice présente trois profils³⁰, inspirés de la typologie de Faure-Guichard du travail intérimaire (intérim d'insertion, de transition et de profession) (Faure-Guichard, 1999, in Zimmermann, 2011) :

1) « Le passage par le [GE] à défaut d'un emploi stable ailleurs » ; le salarié a pour but « de se faire embaucher rapidement par l'un des adhérents » (rapport subi à court-terme)

2) Le GE n'est pas un choix, mais le salarié « s'y installe dans le moyen terme », car il « y trouve des avantages ». Le GE est alors vécu comme permettant la « capitalisation d'expérience ». Le « caractère subi [du temps partagé] s'estompe au cours de son expérience au profit d'une appropriation positive » (Zimmermann, 2011, p. 43)

3) Le GE est un choix de vie assumé ; il « n'est pas vécu comme une période transitoire » mais comme un projet « sur le long ou le moyen terme ». Ce profil regroupe notamment ceux qui ont posé le choix de quitter un CDI traditionnel pour le temps partagé.

Afin d'harmoniser les points de vues et usages au sein d'un GE, Artis (2013) promeut l'idée de « la définition et la défense d'un projet sociétal autour de la qualité de l'emploi [qui doit] être partagées et affirmées par les membres » afin que la « flexicurité » offerte par le dispositif soit « positive pour l'ensemble des parties prenantes » (Artis, 2013, p. 13). Ces propos sont rejoints par Joyeau et al. (2019) et participent à motiver leur proposition de typologie des positionnements stratégiques des GE (Joyeau et al., 2022, p. 5).

³⁰ Annexe 1.19

Comprendre les enjeux des relations d'emploi atypiques avec la Théorie du Contrat Psychologique (TCP)

Le constat du développement et de la multiplication des formes atypiques d'emploi, dont le GE fait partie, soulève une autre interrogation : quelle grille d'analyse employer pour étudier, sous l'angle de la GRH, ces arrangements s'écartant du salariat « traditionnel » ?

Une théorie en particulier semble pouvoir permettre une meilleure compréhension de l'emploi atypique : la théorie du contrat psychologique (TCP) (Knapp et al., 2020, p. 11)³¹. En effet, celle-ci permet de dépasser, dans l'analyse d'un arrangement d'emploi, le cadre purement formel du contrat de travail légal pour porter la réflexion sur les interactions sociales informelles influençant continuellement les modalités de la relation d'emploi (Cullinane & Dundon, 2006, p. 115).

La littérature établit le point de départ³² de la recherche sur les contrats psychologiques au début des années 60. Les travaux d'Argyris (1960, p. 96), qui fera l'ébauche d'un « contrat psychologique de travail » entre contremaître et travailleur, auront, « avec quelques traits de plume », « donné naissance à un nouveau champ de recherche » (Bankins et al., 2020, p. 159). Levinson et al. (1962), s'appropriant la paternité du concept (Anderson & Schalk, 1998, p. 638), définissent le contrat psychologique comme « une série d'attentes mutuelles qui potentiellement échappe à la conscience des parties, mais qui néanmoins gouverne leur relation » (Levinson et al., 1962, p. 21)³³. Schein (1965) est également cité comme l'un des instigateurs de la notion (Coyle-Shapiro et al., 2019, p. 146).

C'est une reconceptualisation, effectuée par Denise Rousseau (1989), qui ouvre véritablement une « nouvelle ère dans la recherche autour du Contrat Psychologique » (J. A.-M. Coyle-Shapiro et al., 2019, p. 146).

D'un point de vue conceptuel, Rousseau opère plusieurs ruptures avec les acceptions antérieures du CP.

Pour Rousseau, le CP ne décrit pas un système « d'attentes mutuelles »³⁴ mais une « croyance individuelle au regard des termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre une personne focale et une autre partie » (Rousseau, 1989, p. 123 in Angelergues, 2023, p. 211). D'une perspective bilatérale, ancrée dans l'idée d'une relation d'échange entre employeur et employé, Rousseau (1989) opère un transfert vers la perspective unilatérale, subjective et individuelle des obligations de l'employé envers l'organisation et réciproquement (Anderson & Schalk, 1998, p. 638-639).

Privilégier la perspective unilatérale de l'employé a pour avantage d'éviter au chercheur le problème de l'identification de « l'organisation » comme partie au CP ; la prise en charge de la perspective « employeur » demande en effet d'identifier qui dans l'organisation est effectivement concerné par l'échange à l'origine du CP de l'individu (Anderson & Schalk, 1998, p. 639; Kraak & Linde, 2019).

³¹ « En somme, le concept de contrat psychologique apparaît comme particulièrement approprié pour l'analyse des relations d'échange contemporaines, et souvent complexes, liées au travail dans les économies modernes » (Knapp et al., 2020, p. 11)

³² Roehling (1997) fait quant à lui remonter les origines du contrat psychologique aux années 1950 : Annexe 1.20

³³ Traduction personnelle

³⁴ Levinson et al., 1962 ; cf *supra*

Rousseau (1989) énonce le CP comme existant « dans l'œil de celui qui le regarde »³⁵, et déclare qu'il est impossible pour l'organisation, entité abstraite, d'avoir un CP (seul le gestionnaire individuel est capable de « percevoir », contrairement aux collectifs) (Conway & Briner, 2007, p. 14).

Par ailleurs, les conceptualisations classiques du CP (notamment par Levinson et al.) reposent sur la « centralité des besoins des individus », ce qui représente selon Conway & Briner (2007) « probablement la principale différence entre ces conceptualisations précoces et l'approche contemporaine » (p.11). Suivant la conception pré-Rousseau du CP, les besoins sont le ferment des relations interdépendantes qui s'établissent entre les parties (afin d'y subvenir) et le CP est constitué des attentes qui émergent de cet échange (Conway & Briner, 2007, p. 11)³⁶. Rousseau soustrait à sa définition du concept l'influence des besoins en tant qu'origine du CP : pour elle et ceux qui la suivent, « ce sont les perceptions individuelles de comportements observables qui constituent le Contrat Psychologique » (Conway & Briner, 2007, p. 15).

Cette transformation de sa définition rend le CP plus propice à la validation empirique. (Bankins et al., 2020, p. 159; Conway & Briner, 2007, p. 15; McDonald & Makin, 2000, p. 84), expliquant en partie la hausse de popularité que la TCP a connue depuis les écrits de Rousseau (1989 ; 1995).

Cependant, l'importance croissante de la TCP dans la recherche peut également s'expliquer par d'autres facteurs liés au contexte économique et politique des dernières décennies. Nombreux sont en effet les chercheurs qui, à l'image de McLean Parks et al. (1998), posent le constat de profondes transformations dans le travail contemporain, analogue aux éléments qui ont été rassemblés dans la notion de « post-fordisme » (cf *supra*), et présentent la TCP comme un outil de choix pour appréhender les changements subséquents dans les relations de travail contemporaines (par exemple : Anderson & Schalk, 1998 ; Dulac, 2005 ; D. Guest, 2004; Herriot & Pemberton, 1997; McDonald & Makin, 2000; Morrison & Robinson, 1997; Sharpe, 2003; Zhao et al., 2007). Cet engouement pour la théorie du Contrat Psychologique est encore facilité par la « forte validité a priori » de la théorie au niveau du terrain : employeurs comme employés reconnaissent spontanément l'existence des CP (Anderson & Schalk, 1998, p. 639).

Cullinane et Dundon (2006) avancent d'autres arguments³⁷ expliquant la popularité de la théorie dans la littérature GRH « mainstream » : selon ces auteurs, les rapports de force entre groupes sociaux n'y sont pas considérés comme moteur du changement ; au lieu de cela ce dernier est « réifié » et les problématiques poussant la littérature à s'intéresser au Contrat Psychologique sont vues comme des lois naturelles³⁸ (p.123). Les auteurs poursuivent : « Il peut être avancé que la fonction principale du CP est *in fine* (bien qu'indirectement) dirigée vers la légitimation d'une idéologie dominante adaptée aux exigences du maintien du capitalisme au XXI^e siècle » (Cullinane & Dundon, 2006, p. 124).

Ces observations, une fois mise en lien avec notre introduction, font apparaître un lien fort entre d'une part les notions politiques de « post-fordisme » ou de « flexicurité » et les fondations théoriques de la TCP (prépondérance de l'individu, déclin de la représentation collective, contexte organisationnel changeant) ; il n'est conséquemment guère étonnant pour Cullinane & Dundon (2006) que, compatible avec l'état d'esprit managérial rénové par les transformations du capitalisme (cf *supra*), le CP ait eu le vent en poupe.

³⁵ Formule inspirée dans sa version originale du célèbre adage anglais qui parle de la subjectivité des goûts esthétiques : "Beauty lies in the eye of the beholder"

³⁶ Annexe 1.21

³⁷ Annexe 1.22 pour d'autres critiques

³⁸ Dans ce contexte, la TCP propose un message « feel good » d'empouvoirement par rapport aux transformations de la société (Cullinane & Dundon, 2006, p. 123)

Cullinane & Dundon (2006) ainsi que Anderson & Schalk (1998) réaffirment néanmoins, malgré les mises en garde évoquées, l'intérêt empirique de la TCP.

Ainsi, depuis le début des années 90, la TCP est l'objet d'un important corpus de recherche dans les domaines de la GRH et du Comportement Organisationnel (Suazo et al., 2009, p. 154), et est désormais considérée comme l'un des concepts dominants de ces deux champs.

Définition et approches concurrentes de la TCP

Le Contrat Psychologique est un « schéma mental que possèdent les employés à propos de leur relation d'emploi »³⁹ (Dulac, 2005, p. 3). Ceci posé, tâchons à présent d'en délimiter les contours, tout en exposant les principales controverses académiques autour de ce concept (notamment l'absence d'une définition commune [Kraak & Linde, 2019, p. 104]), en prenant comme point de départ la reconceptualisation opérée par Rousseau (1989).

Après avoir réintroduit le concept de CP en 1989 selon une nouvelle définition générale⁴⁰, Rousseau (1995) décrit le CP dans un contexte organisationnel : « Le Contrat Psychologique est les croyances individuelles, façonnées par l'organisation, relatives aux termes d'un échange entre l'individu et son organisation » (D. M. Rousseau, 1995, p. 9).

Cette acception du contrat psychologique le voit situé dans une matrice reconnaissant quatre types de contrats, organisés selon leur « niveau » (individuel ou collectif) et la « perspective » depuis laquelle les contrats sont perçus (interne ou externe) (D. M. Rousseau, 1995, p. 9)

Figure 4

4

Matrice des quatre types de contrats selon D. M. Rousseau

		Level	
		Individual	Group
Perspective	Within	Psychological Beliefs that individuals hold regarding promises made, accepted, and relied on between themselves and another (employee, client, manager, organization)	Normative The <i>shared</i> psychological contract that emerges when members of a social group (e.g., church group), organization (e.g., U.S. Army, Xerox, United Way), or work unit (e.g., the trauma team at a community hospital) hold common beliefs
	Outside	Implied Interpretations that third parties (e.g., witnesses, jurists, potential employees) make regarding contractual terms	Social Broad beliefs in obligations associated with a society's culture (e.g., reliance on handshakes)
		1 3	2 4

Note : le CP est un contrat à la fois individuel et interne. Tiré de Rousseau, D. M. (1995).

Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements (1st edition.). p.9 SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>

Morrison & Robinson (1997), dans leur modélisation de la *violation*⁴¹ du CP donnent à leur tour une définition du CP, plus précise, mais conservant la logique propre au concept selon Rousseau (1989 ; 1995) : « Les croyances d'un employé relatives aux obligations réciproques entre cet employé et son organisation, où ces obligations se basent sur des promesses perçues et ne sont pas nécessairement reconnues par les agents organisationnels » (Morrison & Robinson, 1997, p. 229; traduction personnelle).

³⁹ Ou encore une « abstraction prototypique de la relation d'emploi » (Dulac, 2005)

⁴⁰ Pour rappel : « Le Contrat Psychologique une croyance individuelle au regard des termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre une personne focale et une autre partie », voir page précédente.

⁴¹ Réaction émotionnelle à la perception d'une brèche du Contrat Psychologique (Morrison & Robinson, 1997)

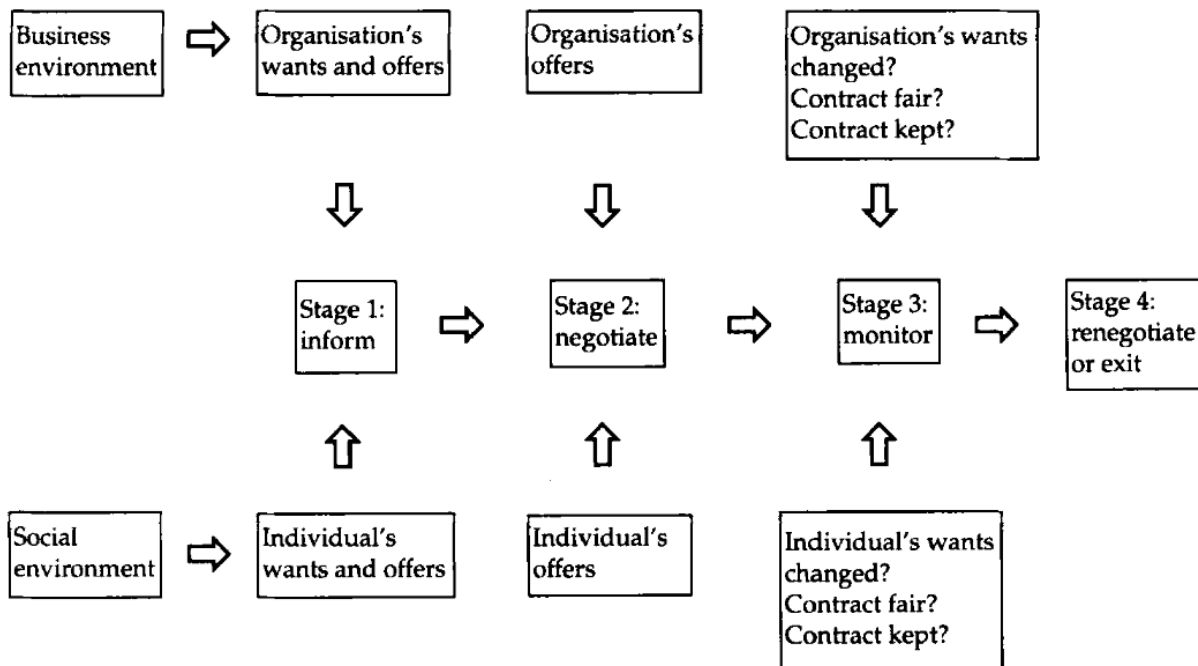
La définition proposée par Herriot & Pemberton (1997) diffère de la vision de Rousseau : selon ceux-ci, le CP est « les perceptions de chaque partie à la relation d'emploi, l'organisation et l'individu, quant aux obligations sous-entendues dans la relation ».

Cette approche « classique » est explicitement distancée de celle de Rousseau par les auteurs et est attribuée à Argyris (1960) et Schein (1978) (Herriot & Pemberton, 1997, p. 45).

Herriot & Pemberton proposent un modèle du processus itératif menant à la formation et à la réévaluation du CP selon quatre étapes :

Figure 5

Le processus de formation et d'évaluation du CP selon Herriot & Pemberton



Note : l'environnement social et organisationnel participe à informer la formation du CP. Tiré de Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x>

Ces divergences théoriques feront dire à Kraak & Linde (2019) qu'il existe deux écoles concurrentes dans l'étude des CP : celle dont la perspective est unilatérale (subjectivité des employés seulement ; l'approche majoritaire issue des premières publications de Rousseau) et celle qui adopte un point de vue bilatéral, plus proche des définitions pré-Rousseau (dont Herriot & Pemberton, 1997). Les travaux de Guest (1998 ; 2004), sans toutefois rejeter la définition de Rousseau, appellent à considérer la perspective « employeur » et sont par conséquent à rapprocher de cette seconde école.

Les différences terminologiques ne sont pas à considérer comme d'inconséquentes « chicaneries entre chercheurs » ; elles ont selon Conway & Briner (2007) « d'importantes répercussions sur la manière dont le CP doit être envisagé, étudié et appliqué dans des situations concrètes de travail » (Conway & Briner, 2007, p. 23).

Bien que la controverse ne soit pas à ce jour résolue (Angelergues, 2023, p. 214), les publications récentes impliquant Rousseau (Baruch & Rousseau, 2019; D. M. Rousseau et al., 2018) prennent également en considération l'importance de la perspective des autres parties prenantes, dont l'employeur fait partie (Angelergues, 2023, p. 262).

De nombreuses études ont contribué à étoffer une littérature qui, désormais, ne se limite plus à considérer uniquement la « EOR⁴² » mais à explorer d'autres relations (entre époux (Conway & Briner, 2007, p. 15), client et vendeur, collègues de travail ou superviseurs et bénévoles (Kraak & Linde, 2019, p. 105)). Récemment, toujours dans le but d'étendre la TCP au-delà de son origine (la dyade « employé-employeur), Baruch & Rousseau (2019) ont posé les jalons d'une intégration des deux concepts que sont le Contrat Psychologique et les Ecosystèmes de carrière, incorporant à la TCP les perspectives des diverses parties prenantes (hiérarchie directe, collègues, clients, agence de recrutement [p. 88]) qui influencent la réalisation des objectifs de carrière de l'individu (p. 85) (Baruch & Rousseau, 2019).

Selon ces auteurs, les contrats psychologiques organisationnels ont connu, suite aux changements sociétaux de ces dernières décennies (p. 86-88), « d'importantes disruptions » (p. 97), parmi lesquels se trouve la démultiplication des liens relationnels qui participent à la formation des contrats psychologiques « dans des relations d'emploi qui tendent de plus en plus vers des configurations triangulaires ou multiples dans le monde du travail contemporain » (« approche multi-focale ») (Alcover et al., 2016a, p.17).

Guidée par les éléments de réflexion détaillés *supra*, en accord avec les derniers développements théoriques (Baiyeshea & McGregor, 2024; Baruch & Rousseau, 2019; D. M. Rousseau et al., 2018), inspirée par le travail d'Angelergues (2023) portant sur le CP dans les GE et en tenant compte de la relation multipartite ayant cours dans le contexte du GE (Alcover et al., 2016b), la définition du CP utilisée dans cette recherche est la suivante :

« Le Contrat Psychologique est un système de croyances prenant la forme d'un modèle mental ou d'un schéma cognitif, évolutif dans le temps, qui représente la perception par l'une des parties à une relation de ses obligations envers les autres parties et réciproquement. Cette perception est influencée par des facteurs internes individuels (expérience de vie, système de normes) et collectifs (culture) ainsi que par des facteurs externes (contrat légal) ».

⁴² EOR : Employee-Organization Relationship, soit la relation entre employé et organisation, dont le Contrat Psychologique donne une clef d'interprétation au niveau *micro* (J. Coyle-Shapiro & Shore, 2007)

Contenu, typologie, brèche, violation, évolution... : les caractéristiques du Contrat Psychologique

Le Contrat Psychologique à présent défini, cette section a pour objectif de présenter avec concision les principales notions attenantes au concept.

L'on désigne par « contenu » les « obligations réciproques et les termes d'échange qui caractérisent le CP d'un individu » (D. M. Rousseau & Tijoriwala, 1998, p. 685). Conway & Briner (2007) soulignent que la notion de contenu ne concerne guère ce qui est « effectivement échangé »⁴³ mais bien « les promesses implicites et explicites autour de cet échange » (Conway & Briner, 2007, p. 37). L'amplitude, c'est-à-dire le caractère vaste ou étroit du CP, est quant à elle mesurée par le nombre d'*items* à propos desquels des promesses sont faites (Schalk et al., 2010, p. 11).

Rousseau (1990), suivant la typologie du 'continuum contractuel' du juriste MacNeil (1974), énonce que les CP, en fonction de leur contenu, peuvent être catégorisés comme « transactionnels » (liés à des relations temporaires où dominent les logiques économiques de coût-bénéfice, donnant lieu à des CP dont l'amplitude est restreinte [Angelergues, 2023, p. 220]) ou « relationnels » (où les parties s'engagent socialement et émotionnellement au-delà de la transaction, dans le temps long, selon une logique de « réciprocité permanente », « d'endettement mutuel » ou encore de « don/contre-don » [Alter, 2002 in Angelergues, 2023, p. 219])

Tableau 1

¹ Comparaison des CP transactionnels et relationnels selon Conway & Briner

	Transactional psychological contracts	Relational psychological contracts
Time frame	Short-term, time-bounded promises	Long-term, open-ended promises
Degree of specificity	Highly specified	Loosely specified, amorphous
Resources exchanged	Tangible, having a monetary value	Intangible, likely to be socio-emotional
Explicitness of promises	Explicit	Implicit
Negotiation	Likely to be explicit and require formal agreement by both parties	Implicit and unlikely to involve actual agreement by both parties.
Examples	Pay in exchange for number of hours worked	Job security in exchange for employee loyalty

Tiré de Conway, N., & Briner, R. B. (2007). Understanding psychological contracts at work : A critical evaluation of theory and research (Repr). p. 44 Oxford Univ. Press.

Bien que ces deux dénominations ont été théorisées initialement comme les deux pôles opposés d'un spectre, les résultats empiriques font plutôt état d'une coexistence d'éléments transactionnels et relationnels variant indépendamment les uns des autres : un CP peut présenter sous certains aspects une forte composante transactionnelle (concernant la paie par exemple) sans pour autant interdire la présence, dans d'autres domaines de la relation, d'éléments relationnels⁴⁴ (Conway & Briner, 2007, p. 44). Une autre manière d'envisager le caractère transactionnel ou relationnel du CP est de considérer que les questions économiques sont nécessairement constitutives de la relation; les CP sont alors à évaluer selon « l'emphase relative sur le domaine socio-émotionnel par rapport aux composantes économiques » (cette emphase est alors appelée le « focus » du CP) (McLean Parks et al., 1998, p. 711).

Raffinant le modèle pour les besoins de l'analyse des contrats « contemporains », qui consacrent « la durée temporelle et les exigences de performance comme deux aspects primordiaux » à considérer,

⁴³ Par exemple l'assiduité et l'effort au travail de l'employé contre une paie avantageuse

⁴⁴ Notamment des échanges à propos de la loyauté

Rousseau (1995) construit une matrice comprenant quatre types de contrat, ajoutant aux « classiques » contrats transactionnels et relationnels les notions de « contrats équilibrés » et de « contrats transitionnels ». Si ces derniers représentent le cas de figure d'un contrat en déliquescence (suite notamment à une fusion-acquisition ou une restructuration à l'issue incertaine), les « contrats équilibrés » sont des contrats « hybrides qui combinent de fortes dimensions transactionnelles et de fortes dimensions relationnelles » (Angelergues, 2023, p. 221). Ceux-ci ont notamment pour « sous-dimensions » des « exigences dynamiques de performance, des possibilités de développement de carrière internes » et des « opportunités de carrière externes » (D. M. Rousseau & Tijoriwala, 1998, p. 688)⁴⁵.

Les individus sont également susceptibles de construire des « contrats idéologiques », qui « impliquent chez l'employé la croyance que l'organisation est obligée de démontrer un engagement et un investissement crédibles dans une cause ou un principe valorisé » en échange de « l'obligation pour l'employé d'effectuer ses fonctions de manière à favoriser la capacité de l'organisation à poursuivre son engagement, même si cela suppose un sacrifice de la part de l'employé » (Thompson & Bunderson, 2003, p. 574).

Si les CP idéologiques ont principalement été étudiés dans des secteurs « publics et vocationnels » tels que l'associatif, la médecine, le bénévolat ou l'éducation (Angelergues, 2023, p. 224), Angelergues (2023) s'appuie sur Kappelides & Jones (2019) pour déclarer que « le contrat idéologique semble particulièrement adapté pour étudier les pratiques organisationnelles qui se réclament d'une démarche de RSE » (p. 224). La synthèse des quatre types de contrats psychologiques réalisée par Angelergues (2023) a été jointe en annexe.

L'une des recherches les plus influentes dans le champ de la TCP est celle de Morrison & Robinson (1997) (Kraak & Linde, 2019, p. 111), qui pose les bases de l'étude de la perception par l'employé d'un échec organisationnel à honorer les termes du CP ; cette perception est nommée par Rousseau (1989) « violation du contrat psychologique » (Morrison & Robinson, 1997, p. 227). La définition selon Rousseau (1989) de la violation est celle de « sentiments de trahison et de détresse psychologique à cause desquels la victime ressent de la colère, du ressentiment, une sensation d'injustice et de la douleur » (Rousseau, 1989, p. 129 in Morrison & Robinson, 1997, p. 230)⁴⁶.

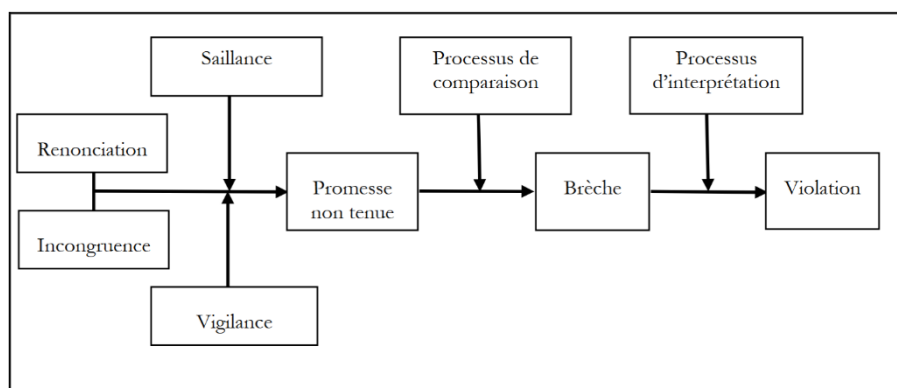
⁴⁵ Pour le lien proposé entre contrats psychologique et Troisième Esprit du Capitalisme, voir Annexe 1.24

⁴⁶ Traduction personnelle

Figure 6

6

Processus de violation du CP selon Morrison & Robinson



Tiré de Dulac, T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : Revue de la littérature et perspectives de recherche.

L'apport de Morrison & Robinson (1997) est de distinguer la « brèche perçue » du CP⁴⁷ et la violation, qui est « l'état émotionnel et affectif suivant, sous certaines conditions », la perception d'une brèche (Morrison & Robinson, 1997, p. 230)⁴⁸.

Le CP, sous l'influence de brèches (mineures ou majeures) est susceptible d'évoluer dans le temps ; soit par l'incorporation « passive » et sans effort des inadéquations mineures, soit par la renégociation ou la réparation actives dans le cas d'inadéquations majeures causant une réaction émotionnelle forte dans le chef de l'individu focal (D. M. Rousseau et al., 2018, p. 4). Rousseau et al. (2018) proposent un modèle de l'évolution dynamique des CP reposant sur la théorie de la « self-regulation » (p.4).

⁴⁷ Le constat d'une réciprocité inadéquate dans l'échange : l'autre partie n'a pas honoré l'une de ses promesses envers l'individu, alors que l'individu a, lui, tenu ses promesses (Dulac, 2005, p. 27)

⁴⁸ Le processus menant à la perception d'une brèche à partir d'une promesse implicite non tenue est détaillé à l'Annexe 1.24

La TCP mobilisée pour étudier l'emploi atypique : Résultats

Comme mentionné *supra*, la littérature de la TCP a été mobilisée dans l'étude de divers types de relations, qu'elles soient organisationnelles ou non. Dans ce chapitre, nous nous intéresserons aux résultats empiriques des recherches menées dans le cadre des arrangements d'emploi non-standard. Dès Rousseau (1995), des hypothèses relatives au contenu des CP des travailleurs intérimaires sont posées (ceux-ci sont proposés comme archétypes du CP transactionnel) (p.99) et McLean Parks et al. (1998) présentent une série de huit hypothèses décrivant les dimensions des CP des travailleurs atypiques (saisonniers, consultants, intérimaires, ...).

Claes (2005) reprend ces travaux pour analyser le cas des intérimaires belges et de leur « contrat psychologique triangulaire » (p. 133) et prend appui sur les huit dimensions proposées par McLean Parks et al. (1998), qui déterminent théoriquement le CP de l'intérimaire comme « 1) d'un horizon temporel précis et court, 2) statique, 3) d'une amplitude restreinte⁴⁹, 4) observable par des tiers, 5) focalisé sur les questions économiques (pécuniaires), 6) caractérisé par une faible importance de l'identité et des compétences des parties, 7) involontaire et 8) impliquant plus de deux parties ».

Claes (2005) aboutit à plusieurs conclusions notables. Premièrement, elle observe entre les trois parties à l'arrangement d'emploi intérimaire (agence, travailleur, utilisateur) une certaine congruence des promesses faites et tenues, avec notamment les promesses d'un « travail intéressant », d'un « juste traitement » et – plus surprenant – de « sécurité raisonnable de l'emploi » qui s'avèrent majoritairement partagées entre les parties prenantes. Ensuite, Claes (2005) note que les parties constatent davantage d'instances de respect⁵⁰ que de brèche de leurs CP, et que les intérimaires considéraient leur agence plus positivement que leurs organisations utilisatrices.

Claes (2005) n'est pas la seule autrice à considérer l'emploi intérimaire sous l'angle de la TCP : elle et ses collègues (D. E. Guest et al., 2010) ont réalisé une étude transnationale⁵¹ dans sept pays dont la Belgique et concluent que les CP des travailleurs temporaires sont plus restreints (dans la perspective « employé » comme « employeur ») et que les travailleurs temporaires présentent des CP dont le focus est centré sur les aspects transactionnels. Ces CP plus « simples », plus transactionnels et restreints, sont associés à des évaluations plus positives⁵². En effet, il apparaît que « ce sont les *items* relationnels, plus souvent cités par les travailleurs permanents, qui sont les moins susceptibles d'être respectés ». Les auteurs estiment également que le fait d'être employé plus longtemps au sein d'une organisation augmente la probabilité d'expériences négatives entraînant un sentiment de violation (Schalk et al. in D. E. Guest et al., 2010, p. 117-118).

A rebours des hypothèses de Rousseau et de certaines des conclusions présentées dans Guest et al. (2010), l'étude de McDonald & Makin (2000), visant également à comparer les CP des travailleurs permanents et temporaires (dans une grande organisation du secteur du tourisme, employant des travailleurs saisonniers et permanents) aboutit à des conclusions inattendues : les CP des saisonniers ne sont pas significativement moins relationnels ou plus transactionnels que ceux des permanents. L'une des explications avancées par les auteurs concerne la moindre incidence de violations des CP des saisonniers par rapport aux permanents⁵³ (par conséquent, les travailleurs permanents ont une

⁴⁹ « narrow in scope » (Claes, 2005, p. 133)

⁵⁰ « fulfilment »

⁵¹ PSYCONES : PSYchological CONtracts accross Employment Situations

⁵² les travailleurs temporaires, en comparaison aux travailleurs permanents, font état de moins de violations de leur CP, davantage de respect des promesses et des niveaux de confiance et d'équité supérieurs

⁵³ D'autres résultats de cette étude sont discutés dans l'annexe 1.26

relation d'emploi plus « abimée » et un rapport plus cynique à leur organisation (Andersson, 1996)) ; celle-ci est cohérente avec les arguments de Shalck et al. (2010) exposés *supra*.

Handy et al. (2020) concluent à une incompatibilité des CP dans le triangle caractéristique de l'emploi intérimaire. « Chaque partie tend à désirer que les deux autres parties agissent comme si existaient avec elle un CP relationnel, mais à voir ses propres obligations selon des termes plus transactionnels »⁵⁴.

Angelergues (2023)⁵⁵ propose une étude des CP des parties prenantes à deux GEfr. Les résultats obtenus à l'issue de cette thèse doctorale informeront nos propres hypothèses, détaillées infra. L'autrice tire d'entretiens semi-directifs avec adhérents, directions de GE et salariés mutualisés une série de conclusions concernant les contenus de leurs CP et les classe selon la typologie présentée ci-dessus (CP transactionnel, relationnel, équilibré ou idéologique).

⁵⁴ Annexe 1.26 pour leur tableau de synthèse

⁵⁵ Annexe 1.27

Partie 2 : Objet d'analyse et méthodologie

Basic+ : un cas d'écoles

Historique de Basic+

Basic+ est un GEbe actif depuis 2013 et constitué sous forme d'une ASBL, émanant de l'ASBL namuroise Adésio-Assurances, qui était avant sa fusion-acquisition par la SA Centre Interdiocésain Assurances, un courtier d'assurances indépendant spécialisé dans le secteur scolaire et non-marchand. Pour ses assurés, souvent de petites structures ne disposant pas des moyens nécessaires à l'engagement de personnel spécialisé ou au recours à une fiduciaire comptable, Adésio avait mis en place un système informel de partage de main d'œuvre, centré sur les besoins de comptabilité. Ce faisant, l'ASBL agissait hors des usages prévus par la loi ; les comptables d'Adésio n'étaient pas autorisés à exercer pour autrui. C'est afin de pouvoir poursuivre ce service de mise à disposition de comptables pour ses assurés qu'Adésio a créé Basic+. Basic+ occupe désormais ses propres locaux dans la région de Liège et a étendu ses opérations sur l'ensemble de la fédération Wallonie-Bruxelles. De ces origines, Basic+ garde un lien avec le « réseau catholique » : ses membres sont pour beaucoup des acteurs de l'enseignement libre, des fabriques d'église, des congrégations et autres organisations non-marchandes en lien avec le monde catholique belge (bien que le GE soit ouvert à toute organisation non-assujettie à la TVA).

Le service « historique » de Basic+ est l'équipe des comptables, mis à disposition par Basic+ depuis 2013. En 2015, un service supplémentaire de « prévention et sécurité au travail » a été ouvert afin de fournir aux adhérents du GE des conseillers en prévention de niveau 1 et 2. Par la suite, des conseillers en énergie (« énergéticiens ») ont rejoint le GE (par l'absorption d'une organisation de la région bruxelloise). Une équipe de délégués à la protection des données (« DPO » : Data Protection Officer) a été fondée en 2020 dans le cadre de la réglementation européenne « RGPD » et le site web de Basic+ déclare en sus être en mesure d'organiser la mutualisation de « tout type de profil » si la demande en est formulée par les membres.

Basic+ en 2026

Aujourd'hui, Basic+ emploie 44 personnes, dont deux salariées occupées à temps plein à la gestion et à l'administration du GE (que nous nommerons ci-après « gestionnaires du GE »), vingt salariés « préventionnistes » (constituant le service le plus peuplé, dont la gestion revient à une préventionniste « coordinatrice »), six comptables, six DPO, quatre « énergéticiens », et six travailleurs dits « dédiés » (ouvriers, infographistes, techniciens de surface, gestionnaires de bâtiments) qui ne sont employés par Basic+ qu'administrativement pour permettre leur mise à disposition : le GE n'entretient, au quotidien, aucun lien relationnel avec ces derniers.

Le réseau d'adhérents à Basic+ est composé à 75% d'écoles du réseau d'enseignement libre, les 25% restants sont des ASBL culturelles et sportives, des congrégations, ou des fabriques d'églises. Ces organisations sont de tailles et d'objet social variés, le seul critère d'emblée excluant étant l'assujettissement à la TVA. ⁵⁶

⁵⁶ Les informations données à propos de Basic+ proviennent du site internet <http://www.basicplus.be>, d'échanges préparatoires avec la direction du GE et des entretiens semi-directifs conduits dans le cadre de cette étude.

Précisions sur les métiers observés

L'une des particularités du GE Basic+ réside dans les statuts légaux des métiers exercés par ses salariés. La création du GE elle-même, comme mentionné *supra* fait suite à la régularisation d'une situation où les comptables mutualisés par Adésio exerçaient illicitement la profession en tant que comptable externe. La majorité des salariés de Basic+ dispose d'un statut professionnel encadré et protégé par la loi : l'activité des préventionnistes est régie par la loi du 4 août 1996⁵⁷ (ce qui entraîne l'obligation de recourir au *co-emploi* des salariés plutôt qu'à une mise à disposition stricto sensu), la fonction de DPO a été créée par la réglementation RGPD, qui garantit légalement leur indépendance, les énergéticiens ont pour principal cadre de référence la certification PEB et les comptables sont soumis aux règles déontologiques de l'ITAA. A ce titre, le GE Basic+ évolue dans un contexte légal particulièrement exigeant en ce qui concerne les questions de licenciement et d'indépendance du travail de ses salariés, ce qui le différencie des cas observés habituellement dans la littérature.

Questions de recherche et hypothèses

Question(s) de Recherche

La formulation de questions de recherche est une étape cruciale du travail du chercheur, car outre la problématique et la grille de lecture envisagées, ce sont les questions de recherche qui guident l'analyse et qui permettent d'en poser les limites. Dans ce travail hypothético-déductif, nous proposons d'étudier le Groupement d'Employeurs au moyen du Contrat Psychologique afin d'apporter réponse à ces deux questions :

Question 1 « Comment les parties à la relation triangulaire au sein d'un Groupement d'Employeurs wallon décrivent-elles le contenu de leur Contrat Psychologique ? »

Cette question renvoie à la problématique envisagée (les relations d'emploi dans un GE wallon) et met en lumière plusieurs éléments importants.

Premièrement, nous parlons des « parties à la relation » pour exprimer le fait que ce travail s'inscrit dans une vision multilatérale du Contrat Psychologique ; en réponse à l'insistance de la littérature sur ce point, nous prendrons en compte les points de vue des salariés partagés, mais aussi des représentants des organisations adhérentes et des employeurs juridiques (les GE), ce que la littérature nomme « la perspective de l'employeur ». Dans le cas des GE où l'arrangement d'emploi n'est pas bilatéral mais tripartite, évaluer le CP des employeurs (de jure et de facto) nous paraît particulièrement pertinent.

Ensuite, la formulation utilisée met en exergue le caractère idiosyncrasique du Contrat Psychologique développé par Denise Rousseau en se penchant sur comment les acteurs « décrivent » le contenu de leur CP, et non pas sur « quel est le contenu de leur CP ». Cette précaution de formulation permet d'une part de rendre compte de phénomènes discursifs tels que la rationalisation a posteriori des comportements mais aussi plus généralement d'éviter à ce travail la prétention de déceler ce qui se joue effectivement dans l'esprit des participants au-delà de ce qu'ils ont consenti à dévoiler lors des entretiens. Nous nous intéresserons au discours des acteurs et de cette base évaluerons le contenu de leur contrat psychologique.

⁵⁷ « loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail »

Question 2 « Dans quelle mesure les contenus des Contrats Psychologiques des salariés, adhérents et gestionnaires d'un Groupement d'Employeurs sont-ils alignés ou au contraire témoins de tensions ? »

Cette question vise à considérer la relation entre les résultats obtenus auprès des différentes parties à la relation. La question de l'alignement des Contrats Psychologiques a pour but d'éclairer sur l'adéquation des perceptions quant aux promesses émises et reçues au sein de l'emploi en GE. Plus concrètement, il s'agit d'observer si les parties à la relation vivent l'emploi d'une manière analogue ou si existent des divergences significatives par rapport à celle-ci. La question 2 mobilise la typologie des contrats psychologiques (transactionnel, relationnel, équilibré, idéologique, ...) et cherche dans la comparaison des résultats selon la catégorie d'acteur interrogé à évaluer ce que chacun recherche effectivement dans le dispositif. Cette question fait par ailleurs allusion, dans une moindre mesure, aux usages différents des Groupements d'Employeurs observés dans la littérature : marche-pied vers l'emploi stable pour les uns, il est un outil de « simple » externalisation de la fonction RH pour les autres. Il s'agit ici d'observer la cohérence des modèles mentaux de l'emploi entre salariés partagés, adhérents et GE.

Hypothèses

En accord avec les questions de recherche explicitées ci-dessus, nous proposons les hypothèses suivantes, à propos desquelles nous tenterons d'apporter des conclusions dans ce travail. Celles-ci sont subdivisées en fonction de la catégorie des parties à la relation dans le GE. La quatrième partie de ce mémoire est consacrée à la discussion de chaque hypothèse, des éléments théoriques ayant guidé les intuitions dont les hypothèses sont issues à la validation, la réfutation ou le nuancement de ces dernières à la lumière des résultats de terrain.

Salariés :

H1 : Le CP décrit par les salariés renvoie principalement à la notion de CP équilibré, considérant le GE comme outil d'employabilité

H2 : Le contenu du CP du salarié en GE se décline différemment en fonction du caractère subi, choisi ou accepté de l'emploi dans un GE

H3 : Le CP des salariés est fragmenté entre obligations associées au GE et obligations associées à l'adhérent, entraînant une difficulté à identifier la figure de « l'employeur »

Adhérents :

H1 : Le contenu du CP exprimé par l'adhérent au GE diffère significativement en fonction de l'implication de celui-ci dans la gouvernance du GE

H1.1 : les adhérents davantage impliqués dans la gouvernance du GE témoignent d'éléments idéologiques (qualité de l'emploi, projet collaboratif vertueux, ancrage local), tandis que les adhérents plus éloignés de la structure se réfèrent davantage à des usages instrumentaux du GE (flexibilité, simplification administrative)

H2 : Les adhérents au GE prêtent une forte attention aux promesses de flexibilité, d'adaptabilité et d'employabilité des salariés mis à disposition

Gestionnaires GE :

H1 : Les gestionnaires de GE cherchent à établir des relations de confiance et de proximité avec les salariés et les adhérents au niveau inter-individuel, tandis que la création d'un collectif reliant les salariés et le GE est peu mise en avant dans leurs CP

Méthodologie

Dans le but de se familiariser au plus près avec le sujet et de faire « jaillir les idées », nous avons sollicité dans les premières phases de notre recherche un professionnel expérimenté dans l'administration d'un GE, mais ne faisant pas partie de l'échantillon, pour un entretien exploratoire (Marquet et al., 2022, p. 67).

Pour mener à bien l'enquête, 18 entretiens semi-directifs d'une heure ont ensuite été réalisés. Le choix de conduire une enquête qualitative s'est imposé compte-tenu de l'objet d'étude considéré : le Contrat Psychologique étant fondamentalement un schéma mental, en dégager les caractéristiques demande de s'intéresser, dans la nuance, aux perceptions individuelles des acteurs (Bender, 2010, p. 41). De plus, la littérature appelle à user de méthodes qualitatives pour l'étude contemporaine du Contrat Psychologique, pour apporter des compléments au corpus existant mobilisant des techniques quantitatives (PCI⁵⁸, PSYCONES...) (Kraak et al., 2024, p. 1433).

L'échantillon est composé d'acteurs appartenant à chacun des trois types de parties prenantes identifiés dans le dispositif de GE⁵⁹ (gestionnaire de GE, organisation adhérente, salarié)(Artis, 2013). Tous les informateurs ont été questionnés en raison de leur lien avec l'ASBL Basic+ et la sélection s'est faite sur base volontaire, en privilégiant la diversité des situations⁶⁰.

Le cadre dans lequel les acteurs sont interrogés varie en fonction des possibilités pratiques : rencontre virtuelle (8/18) locaux du GE (3/18), lieu de travail (locaux de l'adhérent) (5/18) ou domicile (2/18). De même, le moment de la journée auxquels les entretiens sont menés n'est pas uniforme ; il y a lieu de se demander si cette disparité spatio-temporelle a un quelconque impact sur la qualité et le contenu des réponses. La confidentialité des échanges a toutefois été garantie par les conditions de la rencontre.

Les questions qui constituent les guides d'entretien⁶¹ sont inspirées d'une recherche antérieure proposant une approche du GE par le CP, menée sur le territoire français (Angelergues, 2023). Néanmoins, à la notion « d'attentes », qui concentre l'essentiel de la démarche d'Angelergues (2023), nous avons substitué les notions de promesse, d'obligation et d'engagement, qui sont identifiées par la littérature comme le véritable ferment du CP (Rousseau, 1995) et utilisées conjointement par la recherche récente (Baiyeshea & McGregor, 2024). Des questions supplémentaires ont été élaborées par nos soins et les formulations ont été adaptées au contexte ici étudié. Les entretiens ne suivent pas de conduite prescrite à l'avance, et certaines relances, questions annexes et réflexions sont le fruit de l'interaction entre chercheur et personne interrogée (Marquet et al., 2022, p. 191).

Les données récoltées ont été soumises à une analyse thématique anonymisée (les noms ayant été codés selon le type d'acteur⁶²) visant à synthétiser rigoureusement les échanges et témoignages en formant des unités de sens, thématiques et catégorisées (Braun & Clarke, 2006, p. 82) en regard avec la littérature du CP. Le propos développé dans la partie empirique du mémoire sera étayé par de nombreux verbatims pertinents, afin de rendre compte du discours authentique des acteurs.

⁵⁸ « Psychological Contrat Inventory » (Rousseau, 2000)

⁵⁹ Un tableau récapitulatif des individus rencontrés est à trouver en Annexe 2.1

⁶⁰ Une catégorie de travailleurs de Basic+ (les travailleurs dits « dédiés ») n'a pas été reprise dans l'échantillon, car l'arrangement d'emploi dans cette catégorie s'inscrit davantage dans une dyade où le rôle du GE est réduit à l'administration « pure » sans contact social avec le salarié que dans un triangle relationnel.

⁶¹ Les trois guides d'entretien sont présentés en Annexe 2.2

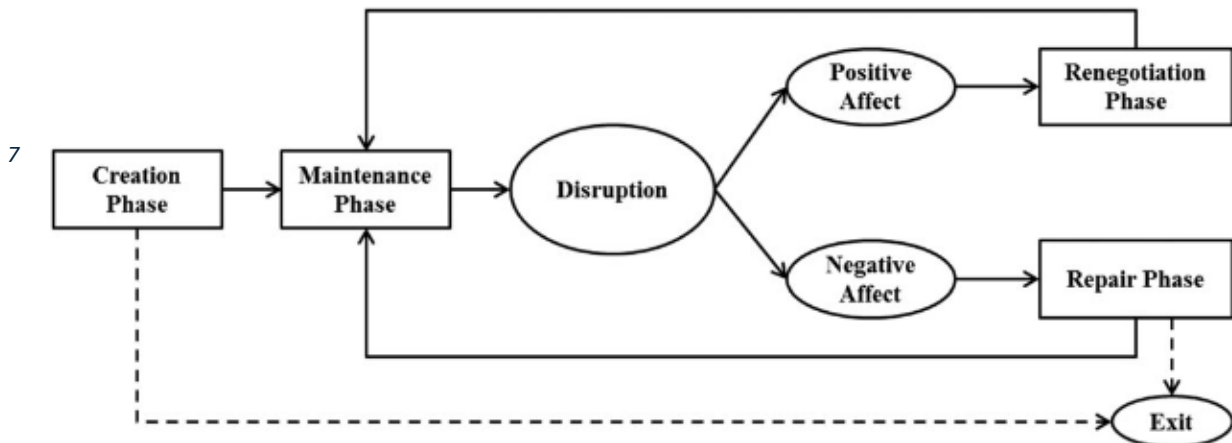
⁶² « Sa1-10 » pour les salariés, « Adh1-6 » pour les adhérents, « GE1-2 » pour les gestionnaires

Partie 3 : Présentation et analyse des résultats

Au cours de cette section, les résultats de notre enquête qualitative seront présentés, de manière narrative et sélective, dans l'objectif de donner à voir les contenus des CP des parties prenantes à l'emploi en GE. Eu égard à la littérature de la TCP, nous avons subdivisé les observations en cinq sous-ensembles reprenant et adaptant au contexte observé les différentes phases de formation et de construction du CP (Construction – Maintenance – Renégociation/Réparation).

Figure 7

Phases dynamiques du CP selon Rousseau et al.



Note : à ces phases nous ajoutons les éléments d'anticipation, évoqués précédemment. Tiré de Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.

<https://doi.org/10.1002/job.2284>

1 - Pour ce faire, nous nous intéresserons en premier lieu aux éléments permettant de déceler les CP anticipatoires des individus, soit les préconceptions sur l'expérience du GE, héritées des vécus préalables à l'entrée en relation proprement dite avec Basic+.

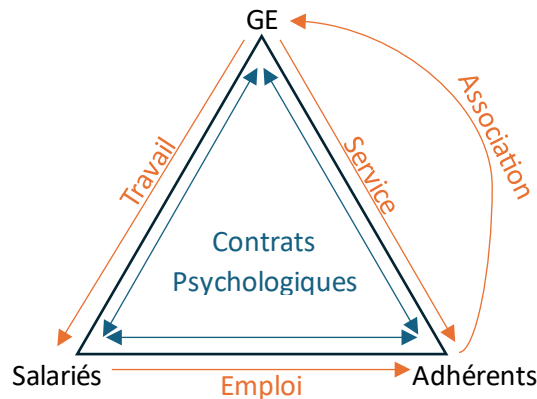
2 - Ensuite, sera analysée la cruciale phase de création du CP, qui correspond aux moments où s'échangent les premières informations concernant la relation triangulaire, notamment au recrutement. Ces premiers échanges sont à l'origine des relations unissant les parties prenantes et sont, pour cette raison, riches en promesses implicites qu'il conviendra de dévoiler.

3 - Une fois la relation triangulaire constituée, les CP des individus poursuivent leur évolution au sein d'une phase dite de 'maintenance', durant laquelle les CP demeurent relativement stabilisés. Dans cette sous-section, nous analyserons les relations entretenues entre les trois types d'acteurs et les perceptions portant sur le quotidien des parties prenantes.

Figure 8

Le triangle relationnel du GE, les relations qu'il suscite et les contrats psychologiques entre les parties

8



Production de l'auteur

Certains éléments, endogènes et exogènes, sont à-même d'entraîner une reconfiguration des rapports sociaux qui sous-tendent la relation triangulaire et par conséquent de modifier les contrats psychologiques des acteurs ; ceux-ci sont nommés « perturbations », et seront envisagés sous l'angle des causes et de la gestion des conflits. L'influence de facteurs sociétaux et légaux sera également considérée, étant donné le statut particulier du GE comme des métiers investigués, ainsi que notre conviction qu'aucun arrangement d'emploi n'évolue en vase clos.

4 - Compte-tenu du fait que les informateurs entretiennent tous actuellement une relation avec Basic+, la sortie de relation ne fera pas l'objet d'une analyse dans le présent mémoire. En revanche, nous proposerons une description des équilibres de pouvoir en présence dans le triangle relationnel et de l'alignement des acteurs vers des pratiques et des objectifs communs, tels que décrits par les trois groupes de parties prenantes.

L'analyse en quatre sections proposée permettra en dernier lieu d'établir un tableau synthétique des contenus des contrats psychologiques, classés selon la typologie de Rousseau, augmentée des apports de Thomson et Bunderson et présentée dans la partie théorique (contenus transactionnels, relationnels, équilibrés et idéologiques). Cette ultime synthèse nous permettra de donner réponse aux questions de recherche et de confronter les résultats aux hypothèses issues de la littérature.

Sous-section I : Éléments Anticipatoires

Au cours de son existence, avant d'être entré dans le triangle relationnel de Basic+, chacun des informateurs a constitué un bagage d'expériences, de préconceptions et d'anticipations qui lui est propre. Ce bagage explique partiellement la raison pour laquelle les CP sont des constructions mentales idiosyncrasiques : des éléments divers tels que le parcours scolaire et organisationnel de l'individu, la facilité à trouver un emploi ou les motivations à s'impliquer dans le GE sont autant d'indices permettant de cerner les rapports individuels au GE dans leur diversité.

Nous englobons dans cette sous-section tous les résultats, tirés des entretiens, exprimant la situation des acteurs avant la rencontre avec les parties prenantes.

CP Anticipatoire des Salariés

Hormis une relative uniformité des parcours scolaires (tous les salariés interrogés ayant suivi un cursus de l'enseignement supérieur – cf. annexe), ressort des discussions avec les travailleurs mis à disposition une grande diversité des parcours professionnels précédant leur embauche au sein du GE. Issus d'entreprises du secteur privé, des soins de santé publics, du travail social, du secteur culturel, du travail temporaire ouvrier ou encore de l'enseignement, les salariés de Basic+ ne mettent pas en évidence de chemin privilégié vers l'emploi dans le GE.

Par ailleurs, il transparaît des entretiens que l'ensemble des informateurs jouissait d'une insertion satisfaisante sur le marché de l'emploi avant leur entrée à Basic+. Si une partie d'entre eux mentionne avoir rejoint le groupement à la suite d'un licenciement ou après une période de chômage de plusieurs mois, rien dans l'enquête ne désigne Basic+ comme un dispositif visant à l'insertion des travailleurs.

« Généralement, ce sont des gens qui avaient un emploi avant, un emploi classique dans une entreprise. Et donc, quand ils viennent chez nous, ils étaient déjà à mi-temps, 4/5ème ou temps plein, suivant ce qu'ils souhaitaient. » [GE1]

Du point de vue des motivations sous-tendant l'entrée dans le GE, trois éléments s'avèrent particulièrement saillants sans être mutuellement exclusifs : l'objectif de conciliation de la vie familiale avec la vie professionnelle (au moyen notamment de travail à 4/5 temps), la recherche d'une certaine liberté et mobilité dans l'exercice de ses fonctions et la volonté de s'inscrire dans un projet de soutien porteur de sens, à l'écart de logiques centrées sur le profit. Il est opportun de souligner que ces mêmes motivations sont dans certains cas le reflet d'expériences précédentes moins probantes, dont le résultat fut un réajustement des projets professionnels.

« J'ai fait le choix de Basic Plus pour la qualité de vie. En France, ça faisait 15 ans que je me cassais le dos à essayer de faire monter la carrière, et cetera. Je voulais pouvoir profiter plus de ma famille, même si effectivement, comparé aux emplois d'informaticien très élevé des 2 autres [opportunités envisagées], les salaires n'étaient évidemment pas au même niveau. Mais voilà, c'était le choix de la qualité de vie, que je ne regrette toujours pas. » [Sa2]

Tableau 2

Motivations des salariés à postuler pour rejoindre le GE (éléments d'anticipation)

<i>Motivation</i>	<i>Verbatim Illustratif</i>	<i>Occurrence</i>
Equilibre vie privée - vie professionnelle	« Je ne suis pas imposée à un horaire donc je peux quand même par exemple aller chercher mes enfants pas trop tard et donc un peu goupiller le mode de vie que j'avais avant. » [Sa1]	Sa1, Sa2, Sa7, Sa9
Autonomie, mobilité	« Ce qui m'a attiré ici chez Basic+, c'est la diversification des membres : tous les jours un environnement différent, des gens différents » [Sa6]	Sa2, Sa5, Sa6, Sa9
Travail porteur de sens	« Dans l'enseignement, c'est très humain, il y a cette bienveillance. Et il y a un petit sentiment d'utilité que je n'aurais pas, je pense, dans une société. Il y a une proximité avec le résultat. Dans une grosse boîte ou dans une société, je verrais pas le résultat de mon travail et ça, c'est une grande satisfaction. » [Sa3]	Sa1, Sa2, Sa3, Sa4
Marchepieds	« [...] Donc j'avais posé ma candidature chez basic+ parce que je me suis dit 'Bah tiens, est-ce que ça, ce ne serait pas une bonne base justement pour grandir un petit peu [dans le métier] et d'avoir un bon retour ?' parce que c'est assez quand même varié. »	Sa10
Proximité géographique	« J'ai cherché un boulot vraiment dans la région et je suis tombée sur une offre pour Basic Plus. Et c'est comme ça que j'ai commencé comme conseiller en prévention. »	Sa9

Production de l'auteur

L'anticipation de la relation de travail avec Basic+ s'est toutefois construite, pour la majorité des salariés interrogés, sur des fondations lacunaires. En effet, à l'exception de Sa6 et Sa8, aucun des informateurs n'avait connaissance des principes de la mutualisation propres aux GE avant le début du processus de recrutement. En raison de la faible notoriété du dispositif, ils ne furent par conséquent pas en mesure de se projeter mentalement, au stade anticipatoire, dans la réalité concrète de la mise à disposition.

« Quand j'ai découvert ce que ça comportait, c'était comme être lâché dans l'océan et apprendre à nager. » [Sa3]

⁶³ Tous les tableaux présentant « l'occurrence » des résultats sont à envisager comme des illustrations non-représentatives de la population totale étant donné que cette étude ne prétend pas englober d'échantillon statistique représentatif.

CP Anticipatoire des Gestionnaires

Les gestionnaires de Basic+ rencontrées dans le cadre de cette étude ont également anticipé leur relation avec le GE depuis une perspective de demande d'emploi ; ces deux informatrices, seules salariées de l'ASBL à ne pas être mises à disposition d'adhérents et à se consacrer à temps plein au fonctionnement de l'organisation, représentent la deuxième génération de gestionnaires du GE, le fondateur étant désormais retraité.

Par ailleurs, la proposition initiale du GE à leur égard était celle d'un emploi entièrement mutualisé pour [GE1] ou hybride (la moitié du temps consacrée à la GRH du GE, l'autre en qualité d'assistante de direction mise à disposition) dans le cas de [GE2]

« J'ai commencé comme juriste partagée. Et puis, petit à petit, on m'a demandé de reprendre la gestion du personnel de Basic Plus. Et puis, deux ans plus tard, de reprendre la direction complète. [...] j'ai commencé par le terrain pour arriver à la direction. Je ne suis pas arrivée en disant 'je viens pour être directrice'. » [GE1]

En raison de l'anticipation par ces acteurs d'un statut de salarié partagé et non de gestionnaire, les observations concernant le CP anticipatoire sont, selon nous, assimilables à l'expérience du groupe des Salariés. Les motivations de ces informatrices trouvent ainsi naturellement leur place dans le tableau exposé *supra*.

Tableau 3

Motivations des gestionnaires à postuler pour rejoindre le GE (éléments d'anticipation)

Motivation	Verbatim Illustratif	Occurrence
3 Equilibre vie privée - vie professionnelle	« Le premier bébé est arrivé et donc les trajets avec les horaires de la crèche n'étaient plus faisables »	GE1
Autonomie, mobilité		
Travail porteur de sens	« Je voulais vraiment m'orienter vers une ASBL, dans tous les cas quelque chose à but non lucratif parce que je voulais vraiment que ça ait du sens »	GE2
Marchepieds		
Proximité géographique	« Et en fait, à la base, [organisation publique] m'avait embauchée, sauf qu'en fait il fallait absolument avoir une voiture et vu que j'habite en plein centre-ville, ça ne valait pas vraiment le coup et après, j'ai vu l'annonce pour Basic Plus » [GE2]	GE1, GE2

Production de l'auteur

CP Anticipatoire des Adhérents

Intégrant le GE à la recherche d'une fourniture de service, les adhérents à l'ASBL Basic+ construisent également leur CP sur base d'un ensemble d'éléments anticipatoires susceptibles d'influencer leurs attentes en amont de l'entrée en relation avec les autres parties prenantes.

Par exemple, l'un des informateurs a eu l'occasion d'expérimenter, avant de recourir aux services de Basic+, une collaboration avec un autre GE, dans le but d'employer un préventionniste partagé. En l'occurrence, le bilan négatif de cette première tentative est sans aucun doute propice à l'émergence d'un mécanisme de comparaison ; l'informateur fit d'ailleurs référence à plusieurs reprises à cet autre GE au cours de la conversation.

« Les écoles, à un moment donné, ont dû avoir un conseiller en prévention. A l'époque je ne connaissais pas Basic+ et [...] le SEGEC à l'époque m'a orienté vers un autre groupement d'employeurs du côté de Charleroi, mais dont je suis nettement moins satisfait que Basic+. »
[Adh1]

Outre les éventuelles expériences similaires avec d'autres GE, observées uniquement dans le cas d'[Adh1], les CP anticipatoires des adhérents sont influencés, en miroir des motivations évoquées dans le chef des salariés et gestionnaires, par les raisons les ayant incités à devenir membres de Basic+.

La majorité des relations observées entre les adhérents et les autres parties prenantes à la relation triangulaire ont pour point d'origine l'obligation légale, dans les organisations de plus de vingt travailleurs, de nommer un conseiller en prévention au sein de son personnel, distinct de l'employeur⁶⁴. De la même manière, les écoles sont soumises à l'obligation de faire appel à un DPO dans le cadre de la réglementation RGPD⁶⁵. Devant concilier de faibles moyens, un besoin de travail restreint et ces obligations légales, les adhérents considèrent d'emblée le GE comme le dispositif à-même de leur fournir la solution à ces besoins imposés par l'autorité et s'écartant manifestement de leur « cœur de métier ».

« Alors engager une personne avec un jour par mois, il y a jamais personne qui a voulu accepter ce genre de choses. Bon, on a essayé de trouver un professeur qui pouvait se dégager pour suivre les cours niveau un, niveau 2 de la fonction de conseiller en prévention. Ça posait quand même un certain nombre de problèmes. » [Adh6]

Ces « problèmes », évoqués par [Adh6], sont désignés par plusieurs adhérents comme relevant du « conflit d'intérêt », situation qui provoque chez les informateurs un certain malaise et qui peut être l'une des raisons pour lesquelles ils entendent se tourner vers Basic+, interprété comme pourvoyeur d'un personnel plus professionnel et plus neutre que les préventionnistes et/ou DPO désignés en interne.

« Alors en l'occurrence [l'ancien préventionniste] c'est un de mes adjoints, ce qui posait aussi parfois des problèmes de compatibilité de fonction puisqu'il devait contrôler des choses qu'il devait lui-même mettre en place, ce qui était vraiment un peu... [...] Les attentes à ce niveau-là étaient d'avoir quelqu'un qui serait plus indépendant, moins soumis aux difficultés de partage de fonction et donc le groupement d'employeurs répondait parfaitement à cette à cette condition-là » [Adh4]

⁶⁴ L'employeur est autorisé à remplir ce rôle pour les organisations de moins de 20 travailleurs

⁶⁵ <https://www.autoriteprotectiondonnees.be/professionnel/rgpd-/delegue-a-la-protection-des-donnees/cas-obligatoires>

Seul un des adhérents rencontrés a eu l'opportunité, anticipativement à la mise à disposition, de donner des indications au GE quant à ses attentes concernant le profil du salarié à recruter. Ces « consignes » illustrent les préconceptions de l'employeur sur la teneur de la relation qu'il entretiendra avec le salarié.

« On a discuté avec Basic+ en disant, 'voilà, on veut quelqu'un qui a une expérience.' [...] Moi j'ai insisté fort pour avoir quelqu'un qui évolue avec l'école plutôt que d'avoir quelqu'un qui vient faire un règlement, un peu comme les pompiers, 'Rien ne va et si ça continue, je ferme l'école.' C'était pas ça qu'on voulait. » [Adh6]

Sous-Section II : Phase de Création du CP

Cette sous-section de l'analyse des résultats concerne la création, à l'occasion de leur rencontre et de leurs premières interactions, des schémas mentaux qu'emploie chaque acteur pour décoder ses relations avec les autres. L'entrée dans la relation, via le recrutement pour les salariés ou les premières communications entre GE et adhérents pour les employeurs est le siège de nombreux éléments constitutifs d'un premier véritable CP.

Création du CP des salariés

Tel que mentionné dans la sous-section I, c'est lors du recrutement que la plupart des salariés a pris conscience du principe de mutualisation proposé par Basic+. Le processus de recrutement fait preuve d'une relativement faible formalisation ; selon les circonstances, les modalités sont susceptibles de varier et avec elles les informations et promesses implicites échangées au cours de ces interactions.

« Ça dépend un peu comment ça se met dans l'agenda. Soit je fais le premier entretien toute seule et [...] alors je garde les meilleurs. [Ensuite] ils passent un entretien technique avec un comptable de l'équipe, par exemple, ou [Sa7], qui coordonne l'équipe des conseillers en prévention, fait passer l'entretien avec moi et là on fait les deux en même temps, tant le côté technique que le volet plutôt administratif, théorique. » [GE1]

Marquée par une expérience de recrutement à l'ambiance « de tribunal », la coordinatrice de l'équipe prévention témoigne de l'incidence du processus de recrutement sur le contrat psychologique des salariés :

« Quand je suis sortie de là, ma question, ça a été vraiment 'où est ce que je suis tombée en fait ?' » [Sa7]

Désormais, notamment sous l'impulsion de [Sa7], les recrutements des salariés sont principalement axés sur la maîtrise des compétences techniques relatives à leur profession. Soumis à des tests écrits et oraux ainsi qu'à des mises en situation, les candidats doivent prouver qu'ils seront rapidement opérationnels de façon autonome face aux demandes des adhérents.

« Les questions étaient vraiment axées là-dessus, du style 'quels risques peut-on retrouver au sein des établissements scolaires ?' 'Comment gérez-vous une situation d'urgence ?' Enfin, voir des petits trucs comme ça. » [Sa5]

Le recrutement en tant que tel, bien qu'étant un premier contact avec l'administration de Basic+ au cours duquel s'acquière une certaine quantité d'information sur l'emploi proposé, ne permet pas de dissiper toutes les interrogations relatives au dispositif GE ni de comprendre véritablement ce qu'implique, au quotidien, le fait pour le salarié d'être mis à disposition.

« Des surprises, il y en a toujours sur le terrain. » [GE1]

Ainsi, les informateurs expliquent avoir fourni un effort progressif de recherche d'informations dans le but de comprendre l'arrangement triangulaire dans lequel ils s'inscrivent.

« Ah oui je trouve que [l'explication du dispositif] était très transparent[e] mais entre l'entendre et le vivre c'est différent c'est très difficile de se projeter de se déplacer tous les jours d'un endroit à l'autre. » [Sa3]

L'expérience des salariés fait état⁶⁶ d'une gestion efficace des maillages par le GE. Tout comme la procédure de recrutement, celle-ci fut améliorée comparativement aux vécus des salariés plus anciens, dont les débuts au sein du dispositif étaient moins soigneusement préparés.

« Tout a changé par rapport à ce que j'ai vécu] parce qu'il faut se rendre compte que [durant] ma première semaine de boulot j'ai démarré chaque jour dans une nouvelle école. Émotionnellement, ça a été excessivement compliqué. [...] Parfois, je me remets à ma place de l'époque et je me dis : 'mon Dieu, mais comment est-ce que j'ai pu tenir à ce moment-là ?' j'étais toute seule aussi, sans parrain, sans coaching. Donc la moindre question, le moindre problème, j'avais aucun point d'accroche. J'ai vraiment changé toute la méthode de démarrage actuelle. » [Sa7]

Dans un GE coexistent deux figures dépositaires d'autorité vis-à-vis du salarié : le GE lui-même (employeur *de jure*) et l'utilisateur, adhérent au GE (employeur *de facto*). Cette répartition de l'autorité entre les deux acteurs n'est pas perçue de façon univoque par les salariés interrogés, ce qui impacte la formation de leurs CP.

Tableau 4

4

Identité de l'employeur principal, tel qu'interprété par les salariés

<i>Employeur principal</i>	<i>Verbatim illustratif</i>	<i>Occurrence</i>
GE	« Si une école me vire, je reste quand même chez basic+. basic+ trouvera une solution pour me mettre ailleurs pour continuer à compléter mon horaire. Ça ne veut pas dire qu'il y a aucun respect au niveau du travail effectué chez dans les écoles, dans les asbl. » [Sa10]	Sa2, Sa3, Sa4, Sa7, Sa10
Adhérent	« Chaque membre individuellement [est mon employeur]. Je réfère à eux directement et je réponds à leurs attentes. » [Sa6]	Sa6, Sa9
GE + Adhérent	« Alors pour moi, chaque direction est mon employeur et aussi Basic+. Donc il y a Basic+ qui est plus pour l'administratif, et cetera, et puis mon professionnalisme, et mes directions qui, eux, peuvent me demander des choses, et cetera. Ils ont différentes casquettes, mais ils sont tous au même niveau. » [Sa8]	Sa5, Sa1, Sa8

Production de l'auteur

⁶⁶ A l'exception d'un cas de figure décrit dans l'Annexe 3.1

La phase de création du CP reliant les salariés aux adhérents débute au recrutement dans les cas où ces derniers sont impliqués dans le processus d'embauche et lors des premiers jours de travail si le recrutement s'est organisé exclusivement avec le GE (cette situation étant majoritaire dans les récits récoltés).

Il serait inexact de considérer toutefois que le salarié entretient seulement deux CP, l'un avec le GE et l'autre avec les adhérents : en effet, nombre d'informateurs soulignent que l'effort d'échange de promesses et d'engagements tacites est à renouveler avec chaque organisation adhérente séparément.

« C'est terriblement compliqué parce qu'il faut s'adapter chaque fois au mode de fonctionnement de l'employeur qu'on a en face, oui, on revendique d'être membre du personnel, mais ça nous demande aussi de nous adapter à la manière de travailler des personnes qui sont en face de nous » [Sa7]

« On comprend assez vite qu'on ne va pas du tout avoir les mêmes discours, la même façon d'être dans les écoles » [Sa9]

Conjointement à l'adaptation interpersonnelle aux interlocuteurs organisationnels démultipliés par la mise à disposition, la phase de création des CP du salarié coïncide avec une adaptation au dispositif en lui-même ; les déplacements fréquents, la prise de marques dans tous les établissements, ou le travail en autonomie « seul face aux questions des adhérents » [GE1] constituent autant de difficultés pour les nouveaux arrivants. Afin de mieux accompagner les salariés dans leur prise de fonction, un système « d'écolage » d'une durée variable (théoriquement plusieurs semaines) a été mis en place par Basic+. Cet accompagnement est salué par les informateurs, qui y voient une précieuse source d'informations.

« Super long pour moi, ça a été tout le mois de janvier, j'ai dû suivre 2 parrains dans leurs écoles, ça a été super long parce qu'en fait, moi voilà, j'avais 5 ans d'expérience, donc j'avais autant d'expérience qu'un de mes parrains. [...] Relationnellement parlant, quand tu arrives quelque part, c'est de toute façon hyper enrichissant. Donc moi j'étais contente de me de me faire un réseau, un début de réseau, mais par contre, mes jeunes collègues, ils étaient contents d'avoir ce mois-là » [Sa8]

Création du CP des Gestionnaires

Le CP entretenu avec les salariés, du point de vue du GE, prend forme à l'occasion du recrutement. L'embauche d'un candidat étant conditionnée à son adéquation aux attentes que les entretiens de recrutement entendent vérifier, nous assimilons les critères de sélection exprimés aux éléments sur lesquels se base le CP à sa création.

« En fait, déjà, quand on embauche les personnes, on les prévient de suite de comment ça va être mentalement, physiquement, qu'il y a beaucoup de déplacements de un, de deux, que c'est pour différents PO. Donc, est-ce que la personne sait s'adapter ? Est-ce qu'elle n'a pas peur du changement, etc. On ne veut pas vendre quelque chose de très doux, du style 'tout va bien se passer' etc. [...] Après, il y en a qui aiment bien le challenge, comme ils disent. » [GE2]

Basic+ n'agit pas simplement comme recruteur de salariés pour le compte de ses adhérents : en tant qu'intermédiaire sur le marché du travail, le GE se charge également de constituer de façon consciente un réseau d'employeurs s'engageant au-delà du court-terme et partageant les valeurs propres au milieu associatif. La formation du CP avec les adhérents, depuis la perspective du GE, s'appuie également sur un processus de sélection.

« Quand [l'adhérent] fait appel à un travailleur, il s'engage à le prendre sur du long terme. [...] Ce qu'on ne fait pas, c'est des contrats de remplacement. Il dit voilà, "moi j'ai une secrétaire qui est malade pendant 2 semaines, est ce que vous avez une secrétaire pour moi ?" Non. Nous, on met un travailleur à disposition et le but c'est de développer une collaboration sur du long terme, le plus longtemps possible. » [GE1]

Création du CP des Adhérents

Les principaux éléments émanant de la phase de création du CP, selon la perspective des adhérents, ont trait aux premières impressions relatives à la qualité du service rendu par le GE. Par « service », nous entendons à la fois l'externalisation de certaines tâches à Basic+ en tant que GE (c'est-à-dire le recrutement, la fourniture et l'administration de la main d'œuvre répondant aux besoins des adhérents, ainsi que les procédés de facturation) et le travail effectivement réalisé par le salarié mis à disposition.

« On avait une aide au recrutement qui est quand même importante à avoir parce que la compétence sur le recrutement n'est pas toujours simple en interne. On avait un emploi mais qui à temps plein n'aurait pas pu fonctionner chez nous, c'est clair. Donc à ce niveau-là, c'était pratique aussi. C'est une expérience unique, une première expérience avec ça qui a été bien vécue mais en termes de relation, le [contact avec le] groupement d'employeurs ne s'est fait qu'au moment du recrutement » [Adh4]

Sous-Section III : Maintenance du CP et Perturbations

Cette section s'emploie à détailler les CP liant les acteurs étudiés dans leur phase de maintenance (cf schéma *supra*), ainsi que les éléments susceptibles de perturber les schémas mentaux, amenant les contractants à redéfinir leur perception de la relation triangulaire sur le mode de la renégociation ou de la réparation. Cette sous-section propose d'envisager les trois types d'échange réciproques passés dans le cadre de Basic+ : la relation triangulaire unissant GE et Salariés, les relations de service entre GE et Adhérents et la relation de travail liant Salariés et Adhérents.

Relations entre GE et Salariés

Le rôle attribué au GE diffère en fonction du salarié questionné ; déterminer le rôle du GE pour chaque salarié fournit une indication concernant les attentes que possèdent les travailleurs quant à leur relation de travail. Selon une partie d'entre eux, le GE peut être considéré comme un partenaire administratif, chez qui le salarié externalise la gestion administrative de ses activités qui, s'il était indépendant, lui incomberait et constituerait une charge difficile à porter au quotidien.

« Moi, ce que j'aime bien justement, c'est cette impression que le fait qu'on soit chez Basic+ nous soulage de tout ce qui est administratif et tout le reste, tout, toute la tâche, la lourdeur d'un employé indépendant. » [Sa1]

Le GE est en outre interprété par plusieurs salariés comme étant un intermédiaire sur le marché du travail, permettant de mettre en relation l'offre et la demande de travail et de consolider toutes les demandes fractionnées en un ensemble cohérent, au moyen de maillages construits dans une optique d'alignement sur les valeurs (via la sélection des adhérents évoquée *supra*).

« [Le GE] s'engage à me fournir le nombre de membres et le nombre d'heures nécessaires par rapport à mon temps de travail. Et il s'engage au bien-être au travail et à la bienveillance aussi. » [Sa5]

Pour d'autres travailleurs, le GE est un tiers offrant une sécurité supplémentaire aux salariés : en cas de mésentente avec un adhérent, il y a moins de risque d'être privé de son emploi car le GE est en capacité non seulement de défendre dans une certaine mesure le salarié, mais aussi de procéder à une réaffectation du travailleur auprès d'autres adhérents, sans que cela n'occasionne de licenciement. Comparant le travail en GE avec l'intérim, l'un des informateurs nous dit ceci :

« Je pense que chez basic+ il y a toujours il y a cette neutralité, se dire qu'en intérim par exemple, si je n'aime pas mon travail, si je n'aime pas le directeur chez qui je travaille, ben je me retrouve sans travail. [Dans le GE], il y a quand même une sécurité derrière et il y a pas une pression... Enfin je veux dire, on peut être avoir une pression énorme par rapport aux directions des écoles, et cetera, mais on se dit que [...] 'voilà, c'est compliqué, mais je sais qu'il y a quelque chose derrière qui est là et c'est basic+'. » [Sa10]

⁵ Tableau 5

Rôle attribué au GE par les salariés

<i>Rôle Attribué au GE</i>	<i>Verbatim Illustratif</i>	<i>Occurrence</i>
Intermédiaire Administratif	« C'est vraiment cette idée-là, c'est un peu le côté vouloir être indépendant, mais toute la gestion administrative, machin, et cetera, est gérée clairement » [Sa8]	Sa1, Sa2, Sa5, Sa6, Sa7, Sa8, Sa9, Sa10
Intermédiaire sur le Marché du Travail	« Si je n'avais pas Basic Plus, j'aurais des mini contrats [éparpillés], ce serait pas faisable dans notre vie au quotidien. Là, on a un temps plein, [Basic+] stabilise des postes de travail pour tout le monde » [Sa9]	Sa1, Sa2, Sa3, Sa4, Sa5, Sa7, Sa9
Tiers employeur sécurisant	« Moi j'ai voulu partir d'une équipe, je m'y retrouvais plus du tout. Le GE m'a dit : 'Je t'envoie le document tout de suite. Je pose ta démission, j'entends que ça ne va plus, [...] Ne t'inquiète pas, si [adhérent] me téléphone, je serai là' »	Sa2, Sa3, Sa4, Sa5, Sa6, Sa7, Sa10

Production de l'auteur

Le tableau ci-dessus indique une forte porosité des catégories : l'ensemble des salariés rencontrés attribue explicitement au GE au moins deux des rôles identifiés, certains d'entre eux se reconnaissant même dans les trois types de rapport. Ce constat illustre la richesse des relations entre salarié et GE.

De part et d'autre, la relation entre salariés et GE semble principalement régie par la confiance mutuelle. Selon la direction de Basic+, les travailleurs bénéficient d'un a priori positif concernant leurs aptitudes et comportements, que des retours éventuellement négatifs émanant des adhérents sont susceptibles de remettre en question. Cette confiance est jugée essentielle pour le bon déroulement de la relation.

« Chez nous, les relations sont très fortes, basées sur la confiance. Après quelques semaines, ils sont lâchés [...] Et donc il faut que moi je puisse faire confiance au travailleur et que je puisse être certaine qu'il va faire son travail correctement dans chaque ASBL, alors peut-être de nature un peu trop positive, on va dire. Et donc je pars du principe que ça se passe bien. Et c'est au fil de la collaboration qu'il y a des retours positifs, nickel, négatifs, ça arrive, ou négatifs à répétition. Là, il faut prendre d'autres mesures face aux travailleurs, mais vraiment le point de départ, c'est la confiance. » [GE1]

Cette confiance accordée par Basic+ est ensuite, selon les gestionnaires, récompensée par la fourniture d'un travail de qualité :

« C'est quelque chose que les travailleurs nous rendent aussi, en se disant : 'Oui, on m'a fait confiance, il faut que je remplisse ce contrat.' » [GE1]

Les salariés de Basic+ doivent la totalité de leur « output » aux adhérents chez qui ils sont mis à disposition ; néanmoins, le GE, en tant que pourvoyeur de main d'œuvre facturée à ses membres, doit conserver une certaine maîtrise sur les horaires de travail presté (pour facturer d'une part et rémunérer d'autre part de façon équitable) et sur la qualité du travail (afin de remplir sa mission à long terme auprès des adhérents et de conserver sa réputation). Puisque les travailleurs demeurent en dernière analyse des salariés, le GE doit maintenir un délicat équilibre entre autonomie et contrôle de l'activité.

A ce propos, la coordinatrice de l'équipe des préventionnistes exprime toute la difficulté suscitée par la position de Basic+ dans la relation triangulaire :

« Ben les gens travaillent, on ne sait pas ce qu'ils font, on ne sait pas où ils sont, on ne sait pas, voilà, on ne sait rien. Ça reste dangereux parce que le dérapage est vite fait. [...] On doit être en contrôle [...] on est dans le contrôle des documents et ça par contre, c'est mal pris de la part de l'équipe. [...] Ils le savent, je prends personne de court, mais voilà, ça reste du contrôle et ça met mal à l'aise. » [Sa7]

Les salariés occupant la fonction de DPO sont, parmi les travailleurs rencontrés, ceux qui jouissent de la plus grande indépendance ; leur travail est en grande partie effectué à distance et le contact avec les employeurs (GE comme adhérents) est tenu. Il est ardu de clairement déterminer, sur une journée de travail typique, pour quel membre le salarié travaille. Pour cette raison, Basic+ a instauré une facturation par « forfait » qui requiert de la part des salariés concernés la tenue rigoureuse d'une « feuille de temps », servant de base à la répartition de la facturation entre les adhérents et le GE lui-même. Ce mécanisme est compris comme « nécessaire », mais n'en est pas moins une source de frustration car il s'écarte de ce qui est perçu comme le métier de DPO.

« On doit justifier chaque heure de la journée pour la facturer [...] Et ça, c'est quand même une charge mentale qui est chiant. Désolée, honnêtement, c'est lourd parce qu'on n'a pas ça dans un autre boulot. Dans un autre boulot, on n'a pas à justifier ses heures et là c'est vraiment toute la journée, qu'est-ce qu'on a fait de la journée, et cetera. [...] Ça va de pair avec le GE et cette relation tripartite. [...] Ça se comprend, c'est logique quand on comprend le fonctionnement, mais c'est usant, c'est pas agréable » [Sa3]

A l'opposé du spectre de l'autonomie des travailleurs se trouvent les salariés « dédiés », notamment ouvriers, qui sont intégralement pris en charge par les adhérents (de la sélection à l'emploi). Le GE n'est pour ce public que l'employeur juridique rendant légal le partage de main d'œuvre entre différentes organisations.

« Ces ouvriers-là, ils sont complètement absorbés par les écoles dans lesquelles ils sont. [Ils] sont toujours plutôt dans un système pyramidal, puisqu'ils sont bien insérés dans leurs écoles. » [GE1]

Relation entre salariés et adhérents

Les adhérents à Basic+, comme mentionné *supra*, font appel aux salariés mutualisés dans le but de combler des besoins, souvent imposés par les évolutions de la législation, qui ne font pas partie de leur « cœur de métier », à savoir, dans le cas étudié, l'enseignement. Parmi les adhérents rencontrés, plusieurs expliquent reconnaître le salarié comme un professionnel spécialisé et autonome, capable d'alléger la charge pesant sur les organisations dans des domaines spécifiques (prévention, comptabilité, protection des données).

« Je pense qu'on a plus de chances d'être compétent quand on est spécialisé dans le domaine, comme c'est le cas dans ce groupement d'employeurs, puisqu'on ne fait que ça toute la journée, donc on a la formation. C'est pas un petit truc qu'on fait en plus, c'est à titre principal donc il y a plus de chances de développer des compétences. » [Adh2]

En outre, cet adhérent déclare endosser également un rôle social par rapport aux salariés : celui de contribuer à leur fournir un emploi en prenant part à une mutualisation bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes.

« On permet aussi de donner du travail peut-être plus facilement à des gens qui n'en trouveraient pas, parce que c'est pas évident d'être engagé à temps plein comme préventionniste par exemple ; on en a rarement besoin à temps plein à un seul endroit, ou il faut que ce soit une toute grosse entreprise industrielle. Je pense que socialement ça donne du travail à des gens qui sont compétents, qui sont en demande, et voilà, c'est un bel avantage aussi. » [Adh2]

L'externalisation de certaines fonctions annexes suppose une exigence, largement partagée par les informateurs, de qualité du travail et de professionnalisme. Le recours au GE est associé à une plus-value en matière de compétence au sein de l'organisation et à la fin du « bricolage ».

« Avant, on se contentait de faire les comptes et on faisait un budget pour l'année prochaine avec le même résultat que maintenant. [Grâce au] fait d'avoir une professionnelle, on a une vue sur 3 ans. » [Adh5]

Les témoignages des adhérents et des salariés, lorsqu'est abordée la question de la relation de travail entre ceux-ci, sont d'une grande diversité. Un élément semble influencer particulièrement le quotidien de la mise à disposition : l'implication de l'adhérent dans les tâches déléguées au salarié de Basic+. En effet, salariés comme adhérents mettent régulièrement en évidence ce point pour définir leurs relations :

« Certains adhérents vont comprendre le rôle du conseiller en prévention dès le début et y en a d'autres qui vont se dire uniquement 'mais non, le rôle du conseiller en prévention c'est juste une obligation légale, donc c'est le gars qui va venir juste nous emmerder en fait, ou qui va nous dire il faut dépenser des sous.' Voilà la différence qu'il peut y avoir. Et les 2 existent dans le même portefeuille et chez tout le monde je crois. C'est y a ce truc-là c'est ça dépend de la sensibilité de l'adhérent en fait. » [Sa10]

« Je suis en tout cas sensibilisé à l'importance de la sécurité [...] Maintenant, pour en avoir beaucoup discuté avec [salariée] aussi, je sais que je suis dans une démarche pas uniquement administrative. Au début, elle aimait pas du tout parce que je discutais [ses recommandations], je cherchais avec elle des solutions, parfois dans des manières un peu différentes ou adaptées. Peut-être aussi qu'au début elle avait l'impression que j'essayais d'éluder les questions de sécurité en essayant de discuter comme ça. Or c'est pas le cas. » [Adh5]

Le registre de la « confiance » est régulièrement employé par les informateurs pour qualifier leurs relations avec les adhérents chez qui ils travaillent ou à tout le moins pour décrire normativement une situation optimale.

« Avec les années, j'ai une relation de confiance parfaite avec tous mes membres. Donc en fait, c'est comme si j'avais des copains et copines dans toutes les villes de la Fédération Wallonie-Bruxelles. » [Sa2]

« Alors avec certains avec qui ça va bien, c'est une relation de confiance puisque notre rôle est un rôle de contrôle et de conseil. Et avec les autres, c'est une relation où je leur casse les pieds, littéralement. » [Sa3]

En ce qui concerne l'intégration dans le personnel permanent (chez l'adhérent) des salariés mis à disposition, aucune pratique majoritaire n'émerge des témoignages : l'appartenance au personnel des organisations dépend de la proximité induite par la fonction occupée, de la répartition quantitative des mises à disposition (nombre d'organisations dans le portfolio du salarié), de la personnalité des acteurs et de l'ancienneté des rapports entre salarié et adhérent.

« Y a les directions où [...] il y a un côté familial qui se met. On a des directions qui n'ont pas le temps de nous voir, donc c'est vite fait [...], donc plus indépendant. On a des directions qui sont plus managers, donc ils veulent des résultats, ça reste très professionnel. Il y a des directions qui nous intègrent dans l'école et des directions qui nous intègrent pas dans les écoles. Donc il y a des directions où je suis invitée aux repas, [d'autres non] Mais je pense qu'il faut pas le prendre mal. Ça dépend comment ils voient la relation. » [Sa9]

« Je me sens toujours comme une externe. [...] Parfois j'ai un bureau dans certaines écoles, mais donc on nous voit quand même comme un externe qui vient et moi je me sens effectivement... Toujours un peu comme une externe » [Sa1]

Relations entre Adhérents et GE

Les relations entre le GE et ses adhérents sont vécues comme globalement positives, en regard du nombre d'organisations liées à Basic+ (environ 600). Les gestionnaires interrogés voient le GE comme un vecteur de simplification administrative et de solutions construites sur mesure pour les adhérents ; en outre, l'absence de la TVA des facturations de Basic+ lui confère un avantage compétitif considérable par rapport aux acteurs privés concurrents. Les gestionnaires, conscients des particularités du monde scolaire et associatif, intègrent à leur métier la communication, patiente et détaillée, des enjeux contractuels de la mise à disposition à des publics qui n'ont pas nécessairement d'emblée les réflexes entrepreneuriaux d'autres milieux.

« Dans le secteur non marchand, y a certaines valeurs qui ressortent d'office. Enfin, si les gens se lancent dans une ASBL, c'est parce qu'ils croient en quelque chose, ils croient dans le projet de cette ASBL et parfois on en croise, c'est des gens très bien intentionnés qui se lancent dans un projet fou, la fleur au fusil. Et puis ils arrivent chez nous "Ah on ne savait pas qu'on devait publier des comptes, on ne savait pas qu'il nous fallait un DPO, on ne savait pas." Donc c'est déjà des gens pleins de valeurs et pleins de bonne foi. » [GE1]

Du point de vue de l'implication dans la relation triangulaire, le GE décrit des attitudes variées de la part des adhérents. Si certains membres sont peu proactifs et ont tendance à « oublier un peu » l'existence du GE, d'autres font preuve d'une implication quotidienne et tiennent à collaborer activement avec le GE, y compris dans la gouvernance de l'ASBL.

« Il y a pas vraiment de promesses [entre GE et Adhérents] parce que eux ils attendent le service. » [Sa7]

« il y a certaines directions qui sont pas hyper réactives et ils oublient un peu. Et du coup, ils nous appellent tous au mois de janvier en mode 'c'est quoi cette facture' ? Je pense que ça dépend. Il y en a qui sont très réactifs, qui vont vraiment tout suivre. Il y en a qui appellent même pour dire 'on est très satisfait de machin'. » [GE2]

« Effectivement, on doit peut-être pas se positionner simplement en tant que client d'un service, mais en tant que partenaire. » [Adh5]

Perturbations du CP

Les informateurs ont, au cours des entretiens, fait part de leurs expériences quant aux situations où ont été perturbés leurs CP. Bien que ce mémoire ne porte pas sur les concepts de brèches et violations du CP, il nous paraît opportun, afin d'illustrer le caractère dynamique du CP, de brièvement évoquer les perturbations les plus saillantes.

Exemple de brèche : charge de travail et limites du salarié

L'un des salariés nous a rapporté avoir notamment vécu, par rapport à sa perception de la relation avec le GE, une déconvenue concernant la charge de travail et le respect des limites posées par le travailleur.

« Par exemple, ma demande [d'embaucher une personne supplémentaire], ça fait un peu plus d'un an et demi. Des fois j'ai dit 'écoute, je peux plus avoir de nouveaux PO, là c'est non.' Mais comme il y a des nouvelles demandes, [GE] va quand même venir et essayer. C'est juste intellectuellement impossible pour moi, maintenant je dis non, mais jusque jusqu'au il y a [x] mois, j'ai encore accepté [adhérents supplémentaires]. Et je crois que la limite du salarié, parfois, n'est pas entendue. Et c'est ça, c'est un peu décevant. »

Cet exemple montre comment, à partir d'une perturbation, les affects négatifs engendrés entraînent une reconfiguration des rapports : l'informateur se promet désormais de refuser les demandes qui dépassent ses limites.⁶⁷

Exemple de brèche : adhérent insatisfait du salarié

L'un des adhérents relate que la promesse implicite de professionnalisme, dans l'une des mises à disposition, n'a pas été pleinement remplie. Insatisfait du salarié et de son travail, son rapport avec Basic+ a dû entrer dans une phase de réparation vis-à-vis du salarié et du GE.

« Il y avait des manquements, [...] il y avait vraiment de très grosses lacunes et de très gros retards, et un peu de mauvaise foi de la part de la personne qui venait de chez Basic+, un manque de franchise, donc on a dû un peu mettre les points sur les I. [...] Mais voilà, tous les préventionnistes ne sont pas comme ça. On a eu une expérience qui était pas toujours bonne, ça s'est amélioré à la fin et voilà on est relativement contents. »

Facteurs externes de perturbation des CP : fragilité structurelle du dispositif et contraintes légales

Malgré l'absence de questions portant explicitement sur le sujet de l'impact de la législation sur le quotidien des salariés, celui-ci est apparu spontanément dans huit entretiens sur les dix conduits avec les salariés. Nous pouvons diviser ces témoignages en trois catégories : l'influence de la législation du dispositif GE, l'influence de la législation concernant les services proposés par les travailleurs de Basic+

⁶⁷ Une autre situation similaire est exposée dans l'Annexe 3.2

et l'influence des choix politiques (conditionnant les subsides octroyés aux adhérents et donc le budget qu'ils peuvent allouer à Basic+).

Plusieurs échanges présentent la législation entourant le GE, notamment le plafond de cinquante salariés mais aussi l'absence de but lucratif comme vectrice d'interrogation, d'insécurité voire de fragilité structurelle de l'arrangement :

« Elle [directrice] en a parlé en réunion d'équipe, qu'on se rapprochait des cinquante travailleurs et que donc elle analysait la situation pour voir qu'est ce qu'on allait devenir. » [Sa8]

« Parfois, une école n'a pas suffisamment d'heures, donc on s'amuse à chipoter, à se dire "ah ben ça, je vais pas facturer" parce qu'on comprend que c'est non lucratif. Mais on perd notre temps à penser à des choses qui en fait ne nous concernent pas. C'est très loin de mon travail et pourtant on y pense tous. » [Sa3]

Les informateurs (énergéticiens, DPO, conseillers en prévention) affirment être confrontés à des adhérents qui, dans certains cas font appel à eux dans l'unique objectif d'être en conformité avec la loi. La législation engendre par conséquent des collaborations dont le caractère contraint peut avoir un impact sur la relation de travail.

« Ils ont eu un contrôle du SPF, ils se sont fait un peu matraquer par un autre organisme qui fait qu'ils sont obligés de bouger. [...] Donc ils arrivent chez basic et alors là où ils sont vraiment contents, c'est qu'ils ne sont pas obligés d'engager un conseiller en prévention à temps plein. » [Sa7]

« Légalement je devais avoir un DPO. Je sais toujours pas si c'est vraiment d'une utilité extraordinaire mais bon ça c'est un autre problème. » [Adh1]

Les protections légales des préventionnistes et DPO, évoquées précédemment, jouent sur le rapport à la sécurité d'emploi des salariés.

« Après, il faut savoir que les conseillers en prévention sont protégés légalement, donc effectivement, ça peut pas aller, on veut le virer, mais ça fonctionne pas comme ça, on est protégé, il y aura tout un dossier, voir si, enfin voilà, ça complique les choses, contrairement à un autre groupement d'employeurs dans un autre secteur. » [Sa8]

Les adhérents de Basic+ sont des écoles et des ASBL dépendant de subsides publics ; ils (et donc *in fine* également Basic+) sont par conséquent tributaires des choix de politique budgétaire venant « d'en-haut ».

« Ce qui est compliqué, c'est que vu que les écoles sont dépendantes de la Fédération Wallonie Bruxelles, quand y a des coupes budgétaires... [Les salariés] disaient 'on n'a pas l'impression de beaucoup avancer dans notre dossier parce qu'avec les coupes budgétaires, les écoles ont moins les moyens de nous offrir plus d'heures pour qu'on avance.' Donc c'est vrai que parfois on a l'impression d'être bloqué et tout. Tout au-dessus de la pyramide, tu as quand même [le gouvernement wallon et sa politique de subsides] » [GE2]

Gestion des Conflits

Nous nous sommes intéressé durant les entretiens à la manière dont les conflits étaient gérés dans la relation tripartite construite entre salariés, adhérents et GE. Plus spécifiquement, s'est posée la question du rôle du GE dans les situations conflictuelles éventuelles entre un travailleur et l'organisation qui fait appel à lui. Le GE se fait-il le défenseur de ses salariés, le relai des intérêts de ses

membres (en tant qu'ASBL, Basic+ est administré par les adhérents) ou adopte-t-il une posture surplombante de médiation ? La perception des salariés à ce sujet est à nouveau diversifiée, et est le reflet de leurs expériences personnelles.

Tableau 6

La gestion des conflits, telle qu'interprétée par les salariés du GE

6	<i>Rôle du GE dans le conflit</i>	<i>Verbatim illustratif</i>	<i>Occurrence</i>
	Défense du salarié	« Je dis 'moi faire descendre comme je me suis fait et me faire insulter, je ne veux pas' et ni une ni deux, [le GE s'en est occupé] et ça s'est arrêté. Même eux, ils ont voulu arrêter le contrat et ne mettre plus personne [chez l'adhérent]. Donc honnêtement, basic+ nous protège assez bien. »	Sa2, Sa4, Sa5, Sa6, Sa8, Sa9
	Arbitrage / Médiation	« Ben voilà, si le directeur n'est pas content, il va le dire à la direction et la direction va discuter avec moi et on va trouver un terrain d'entente à ce niveau-là quoi. »	Sa1, Sa2, Sa7, Sa10
	Intérêts de l'adhérent	« Nous, on en pâtit quand un adhérent va se plaindre. Mais moi, je ne sais pas, est-ce que le groupement d'employeurs a parlé avec fermeté ou pas ? Est-ce qu'il y a deux sons de cloche ? [...] et des fois, moi, je ne comprends pas pourquoi. On est à but non lucratif, on ne devrait pas avoir peur d'eux »	Sa3, Sa7

Production de l'auteur

Sous-section IV : Alignement réciproque des parties prenantes

Les questionnaires proposés aux acteurs contiennent systématiquement une question les invitant à adopter un point de vue surplombant et transversal sur le triangle relationnel induit par la participation au GE. Cette question, portant sur la perception individuelle de l'alignement des promesses, engagements et obligations à l'échelle du triangle, suggère une forme d'évaluation des CP en matière de contenus. Les acteurs perçoivent-ils que les autres parties prenantes interagissent selon des principes communs, des référentiels partagés, des promesses compatibles ? Si un désalignement est constaté, quelle partie prenante l'informateur désigne-t-il comme déviant ?

Tableau 7

7 Evaluation par les parties prenantes de l'alignement triangulaire des Contrats Psychologiques

<i>Alignement des CP</i>	<i>Acteur déviant</i>	<i>Occurrence</i>
Oui		Sa2, Sa4, Sa5, Sa6, GE1, GE2, Adh3, Adh4
Non	Salarié	Sa1, Adh2
	GE	Sa7, Adh1, Adh2
	Adhérent	Sa1, Sa3, Sa7, Sa8, Sa9, Sa10

Production de l'auteur

Tableau de Synthèse des Contrats Psychologiques

Durant les entretiens, il a été demandé aux acteurs de décrire leurs relations ; les développements *supra* en dessinent une synthèse structurée selon les étapes de création et d'évolution du CP identifiées dans la littérature. Additionnellement à ces questions, les informateurs ont été incités à décrire plus explicitement les promesses, engagements et obligations qu'ils percevaient, à l'échelle individuelle, vis-à-vis des autres parties à la relation triangulaire du GE. Nourri par l'ensemble des éléments de contenu du CP, exprimés explicitement comme implicitement, que nous avons été en mesure de capturer, nous proposons ci-dessous une synthèse globale des contenus des CP des salariés, gestionnaires de Basic+ et représentants des adhérents.

Ce tableau n'exprime pas les attentes ou les expressions normatives des individus ou de l'auteur, ni le contenu effectif d'un échange d'un acteur A à un acteur B ; il est l'agglomération des contenus du CP tels que perçus par les acteurs de chaque catégorie. Une lecture proposée de ce tableau est par conséquent, en guise d'exemple : « Les [Salariés] identifient que, dans leur relation avec [le GE], il a été promis de [rémunérer suffisamment...] et cela constitue un [contenu transactionnel] du CP des [Salariés] »

Tableau 8

Contenus des Contrats Psychologiques des Salariés du GE envers les autres parties prenantes

Contrats Psychologiques Salariés	Envers le GE	Envers les Adhérents
Contenus Transactionnels	- Rémunérer suffisamment, en temps et en heure - Fournir des maillages suffisants pour remplir l'horaire - Veiller à la qualité du travail - Se limiter à l'accomplissement de ses missions - Gérer entièrement le volet administratif du salariat	- Entretenir un rapport de clientèle plutôt que de partenaire avec le salarié - Adapter son service à l'adhérent en fonction de son budget - Fournir des compétences prisées à prix réduits - Mettre plus facilement fin aux relations de travail - Laisser les adhérents définir leurs besoins
Contenus Relationnels	- Employer le salarié à long terme, dans un emploi de qualité, stable et structuré - Echanger avec franchise, sans mauvaise foi - Gérer les conflits (médiation et défense du salarié) - Accompagner le salarié dans son adaptation au dispositif - Briser l'isolement des salariés partagés par des moments collectifs - Informer les travailleurs avec transparence - Faciliter les réaffectations en cas de fin de mise à disposition - Promouvoir le GE auprès des adhérents - Offrir des formations aux salariés - Ecarter les adhérents déviants du système pour protéger les salariés - Construire un réseau de partage d'informations entre salariés - Unifier les pratiques	- Collaborer dans une confiance mutuelle, pouvoir compter l'un sur l'autre - Aller au-delà du service minimum - Conseiller l'adhérent plutôt que le contrôler - Respecter les limites des salariés, avoir conscience de leur charge de travail - Agir selon un principe donnant-donnant : rétribuer la confiance de l'adhérent en s'investissant davantage dans le travail - Chercher à établir des relations informelles, abaisser les barrières relationnelles - Ne pas isoler le salarié partagé - Adopter un comportement enjoué, positif - Être passionné par son métier, faire preuve d'enthousiasme - Professionnaliser les pratiques grâce à son expertise - Prendre soin des adhérents
Contenus Équilibrés	- Jouir de la liberté d'un indépendant avec la sécurité d'un salarié - Assurer un contrôle distant de l'activité - Faire preuve d'autonomie et d'autodiscipline - Accepter le changement - Faciliter l'aménagement des horaires de travail - Permettre d'agréger de nouvelles compétences (usage « marchepieds »)	- Être proactif dans l'expression de ses besoins de travail - Rechercher activement des solutions innovantes aux problèmes des adhérents
Contenus Idéologiques	- Trouver du sens dans le travail - Participer au projet d'une ASBL bienveillante - Adopter l'état d'esprit adéquat - Donner une bonne image du GE à l'extérieur - Faire preuve d'empathie et d'altruisme	- Fournir un service à l'écart des logiques commerciales

⁸ Production de l'auteur

Tableau 9

Contenus des Contrats Psychologiques des Gestionnaires du GE envers les autres parties prenantes

Contrats Psychologiques GE	Envers les Salariés	Envers les Adhérents
Contenus Transactionnels	- Package salarial avantageux par rapport au reste du secteur associatif - Organiser entièrement les mises à disposition	- Faciliter administrativement l'acquisition de main d'œuvre - Proposer des tarifs avantageux - Fournir des travailleurs compétents - Avoir une plus-value par rapport au secteur privé et au recours aux volontaires
Contenus Relationnels	- Réfléchir à la compatibilité des personnalités dans les mises à disposition - Ecarter les Adhérents déviants pour protéger les salariés - Faire preuve de sociabilité - Ne pas retirer aux salariés des adhérents auxquels ils sont attachés - Communiquer avec transparence les difficultés du métier - Renégocier les attributions en cas de problème - Fidéliser les salariés au moyen d'une gestion douce - Être au cœur des relations, garder la porte des locaux ouvertes aux salariés - Gérer les conflits (médiateur et protecteur) - Partager les connaissances et agir en réseau de professionnels - Maintenir un lien communicationnel fréquent entre GE et salariés - Clarifier le dispositif dès l'embauche - Accompagner les salariés dans leur adaptation au travail partagé par un écolage personnalisé - Soutenir le salarié dans les situations difficiles - Entretenir des relations de confiance	- Accompagner le développement de l'adhérent - Entrer dans une relation à long terme - Rompre les relations GE-Adhérent en cas de mésentente - Coconstruire les mises à disposition sur base des besoins de l'adhérent - Informer avec pédagogie et patience sur les modalités de la collaboration - S'impliquer dans la gouvernance du GE - Recueillir l'avis de l'adhérent en cas de conflit - Révéler des besoins auparavant inconnus
Contenus Équilibrés	- Posséder de l'expérience et être capable de s'adapter - Ne pas craindre le changement - Offrir des horaires flexibles et du télétravail potentiellement illimité - Opérer un contrôle souple des activités - Permettre une grande autonomie aux salariés - Offrir la liberté d'un indépendant avec la sécurité d'un salarié - Être suffisamment souple pour s'adapter au secteur d'activité	- Permettre aux adhérents de se centrer sur leur cœur de métier (externalisation)
Contenus Idéologiques	- Avoir un réel attrait pour le secteur non-marchand - Offrir un travail porteur de sens - Proposer un « ailleurs » par rapport aux expériences précédentes du salarié	- Rester humain comme valeur principale - Faire preuve d'ouverture et de sens de l'accueil - Ne pas être de mauvaise foi - Refuser la conflictualité

Production de l'auteur

Tableau 10

Contenus des Contrats Psychologiques des Adhérents au GE envers les autres parties prenantes

Contrats Psychologiques Adhérents	Envers les Salariés	Envers le GE
Contenus Transactionnels	- Apporter une plus-value dans les compétences par rapport à un volontaire interne	- Être en conformité légale grâce au service - Offrir de la main d'œuvre pour un nombre d'heures restreint - Bénéficier de tarifs avantageux - Prendre en charge la GRH des travailleurs mutualisés - Être un intermédiaire administratif efficace - Comblar les manques de main d'œuvre - Pouvoir cesser d'utiliser le GE lorsque cesse le besoin - Garantir la qualité du service - Ne pas engendrer de charge de gestion supplémentaire - Prévenir les abus, contrôler l'activité à la place de l'adhérent
Contenus Relationnels	- Intégrer le salarié au personnel permanent, le traiter de la même manière que ce dernier - Communiquer avec franchise - Faire preuve de professionnalisme - Entretenir la confiance mutuelle, base de la relation - Être disponible pour l'adhérent - Offrir un cadre de travail approprié - Accueillir le salarié - Concilier les points de vue - Respect mutuel des expertises - Favoriser la collaboration d'égal à égal avec le salarié - Favoriser la réciprocité de la relation - Abaisser les barrières de la formalité - Protéger le salarié contre les demandes excessives - Fournir toutes les informations nécessaires	- Répondre rapidement aux questions et demandes - Gérer les conflits en tant que médiateur neutre, avec professionnalisme - Faire confiance au GE - Etablir un système de facturation transparent - S'inscrire dans une démarche à long terme - Ne pas être un simple client - Ne pas surcharger les salariés (cela entraîne une baisse de qualité) - Etablir un rapport « donnant-donnant » - Harmoniser les relations entre les parties - Fournir un service dans la continuité - Tenir compte des desideratas des adhérents dans le recrutement
Contenus Équilibrés	- Être capable de travailler en autonomie - Proposer des solutions de manière proactive - Accepter des horaires flexibles (par exemple durant les congés de l'enseignement) - Alléger la charge mentale de l'adhérent en étant davantage qu'un exécutant - Ne pas être simplement prescripteur, adapter les pratiques aux particularités de l'adhérent - Faire profiter l'adhérent de l'expérience diversifiée	- Fournir des travailleurs flexibles et adaptables
Contenus Idéologiques	- Participer à construire un emploi stable à temps plein - Avoir comme objectif commun l'amélioration des pratiques	- Participer à la gouvernance pour pérenniser le projet du GE - Représenter les intérêts des autres adhérents en AG - S'écarter des logiques commerciales

Production de l'auteur

Thibaut Lefebvre

Partie 4 : Discussion des résultats

Dans le cadre de cette réflexion hypothético-déductive, nous nous sommes inspiré de la littérature pour formuler une série d'hypothèses, que les observations menées sur le terrain permettent de confronter empiriquement. La discussion des résultats, dans un objectif de clarté, sera organisée symétriquement à l'énoncé des hypothèses présenté dans la deuxième partie du présent mémoire : nous rappellerons successivement chaque hypothèse associée au contenu du CP des acteurs considérés et nous proposerons, en s'appuyant sur les résultats, de valider, nuancer ou invalider ladite hypothèse.

Hypothèses concernant les salariés

H1 : Le CP décrit par les salariés renvoie principalement à la notion de CP équilibré, considérant le GE comme outil d'employabilité

Il était attendu, en comprenant le GE comme une « pratique effective de flexicurité » (Artis, 2013; Cromarias, 2010; Pichault & Xhaufleur, 2007) et en mettant en relation les principes de la « flexicurité » avec ceux du CP « équilibré » défini par Rousseau (1995), que les CP décrits par les salariés soient dominés par des contenus de type « équilibré ».

En effet, le GE en tant qu'arrangement d'emploi contemporain relevant de la flexicurité, permet de la part des salariés un usage tourné vers l'accumulation d'expérience en vue de se voir obtenir des opportunités de développement de son parcours professionnel ultérieur (Zimmermann, 2011). Cet usage dit « d'acceptation » du GE est celui dans lequel huit des dix salariés rencontrés s'inscrivent ; n'ayant pas connaissance du dispositif à l'origine, ils n'ont pu consciemment choisir de travailler pour le GE, mais en tirent à moyen et long terme une série de bénéfices. Les deux salariés restants ont un rapport avec le GE qu'il convient de catégoriser entre le « choix » et le rapport « accepté », car leur connaissance partielle du dispositif leur a permis, dans la phase anticipatoire de leur relation avec Basic+, de construire une représentation mentale suffisamment précise pour poser un choix quant à la nature de l'arrangement d'emploi à intégrer.

Néanmoins, bien que les contenus équilibrés soient identifiables dans les CP des salariés de Basic+ rencontrés, leur saillance relativement aux contenus idéologiques, transactionnels et surtout relationnels est trop faible pour pouvoir confirmer l'hypothèse de départ. En outre, contrairement aux résultats de l'étude d'Angelergues (2023) et de Cromarias (2009), les contenus équilibrés collectés dans notre étude n'ont que marginalement trait à la question de l'employabilité et de l'emmagasinement de compétences dans le but d'obtenir un emploi convoité plus tard dans le parcours de carrière : seul un des dix salariés exprime avoir intégré de telles notions à ses CP. La notion de polyvalence et de pluriactivité (Cromarias, 2009), quant à elle, est complètement absente des récits ; les salariés sont mutualisés pour une fonction spécifique relative à leur qualification, ils n'occupent pas une variété de fonctions pour divers employeurs mais une même fonction auprès d'un portefeuille d'adhérents aux caractéristiques similaires. Les observations tendent plutôt à identifier, parmi les contenus équilibrés décrits, l'importance de l'autonomie au travail et de la conciliation de la vie professionnelle avec la vie privée et familiale.

Une explication de la relative absence d'échanges relatifs à l'employabilité est que, lors de la sélection, le GE tend à valoriser les candidatures des salariés qui ont atteint un stade de carrière mature, dans le cadre duquel l'emploi en GE est, de préférence, le dernier avant la retraite. Dans ce cas de figure, ce ne sont pas les préoccupations d'employabilité qui primeront mais celles liées à la pérennité de l'emploi occupé, en témoignent les salariés qui définissent leurs perspectives d'évolution de carrière comme

« horizontales » ou qui déclarent être relativement cloisonnés dans une activité spécialisée (par exemple de conseiller en prévention de niveau 2).

S'il arrive que des travailleurs plus jeunes intègrent le GE (à l'image de [GE2], de Sa8 et d'un salarié dont il a été fait allusion dans l'entretien de GE2), il est attendu de leur part une démonstration convaincante de leur capacité à exercer leur métier de façon autonome d'une part, mais également de leur motivation à spécifiquement travailler dans la structure de Basic+, notamment en raison d'un attrait particulier pour le secteur d'activité dans lequel évolue le GE (ASBL et écoles du réseau libre). Cette double garantie est censée, aux yeux du GE, prémunir la structure de situations où l'on doit prématurément remplacer un travailleur qui aurait démissionné pour obtenir un autre emploi (par exemple dans le privé, où la rémunération est souvent plus avantageuse) et, par conséquent, recomposer les maillages en risquant de rompre le suivi relationnel et professionnel que les adhérents s'estiment en droit d'attendre de la part de Basic+. [GE1] estime que les travailleurs de la tranche 25-35 ans sont voués à rester au moins 5 ans dans la structure. Du point de vue des CP et à rebours des observations menées par Cromarias (2009), il ressort de l'analyse que toutes les parties convergent à considérer que leur engagement vis-à-vis du GE est ancré dans le long terme.

Ainsi, nous constatons après analyse que Basic + ne pratique que des mises à disposition de type 3 au sens de Dessen Torres et al. (2016), c'est-à-dire des maillages composés d'un cumul de mises à disposition à temps partiel partagé. Le GE étudié n'agit donc pas comme un « sas de recrutement » débouchant à un emploi classique chez l'un de ses membres.

Cette hypothèse est par conséquent invalidée par l'observation empirique : il apparaît que les contenus liés à l'employabilité sont marginaux dans les CP étudiés. De plus, le « focus » des CP des salariés (McLean Parks et al., 1998) semble être à trouver du côté des contenus relationnels, tant ce sont les promesses de ce type (notamment la notion de « confiance ») qui paraissent recevoir le plus d'emphase dans les témoignages.

H2 : Le contenu du CP du salarié en GE se décline différemment en fonction du caractère subi, choisi ou accepté de l'emploi dans un GE

Compte-tenu de l'échantillon observé, où aucun salarié ne déclare entretenir un rapport « subi » avec son employeur *de jure*, il n'a pas été possible d'établir une comparaison pertinente entre les trois profils identifiés par Zimmermann (2011) du point de vue du contenu de leurs CP. Une future recherche pourrait, en s'assurant d'investiguer le vécu d'une sélection de salariés représentant chaque type de profil, permettre de vérifier cette hypothèse.

H3 : Le CP des salariés est fragmenté entre obligations associées au GE et obligations associées à l'adhérent, entraînant une difficulté à identifier la figure de « l'employeur »

La relation triangulaire qui régit les rapports au sein du GE (Artis, 2013) suppose, du point de vue du salarié mutualisé la séparation entre relation de travail (entretenu avec le GE) et relation d'emploi (entretenu avec l'adhérent au GE) (Zimmermann, 2006). Ce découplage propre au principe de la mise à disposition de main d'œuvre implique que le salarié entretient, simultanément, un contrat psychologique avec le gestionnaire du GE et un contrat psychologique avec le principal dépositaire de l'autorité (président de PO ou directeur) de chaque adhérent chez qui il travaille, dans une configuration multipartite (Alcover et al., 2016b).

En accord avec cette idée de démultiplication des contrats psychologiques, plusieurs salariés attestent « rendre des comptes » à la fois à l'employeur *de jure* et à l'employeur *de facto*. Un récapitulatif des différentes configurations de l'identification de la figure de l'employeur « principal », avec qui le CP est

le plus complexe et important aux yeux du salarié (le GE, l'adhérent ou les deux) a été proposé dans la section « présentation et analyse des résultats ». Ce tableau illustre que, parmi les salariés, il n'y a pas de consensus concernant l'identité de l'employeur. Notre résultat corrobore par ailleurs les constats de Humblet (2018, p.80)⁶⁸ et Angelergues (2023, p. 411) portant sur cette question.

A la faveur de l'analyse de nos résultats, un facteur de complexité supplémentaire concernant les CP des salariés en GE émerge : conformément aux propositions (n°7a-g) énoncées par McLean Parks et al. (1998), les salariés sont confrontés à une multitude de CP, construits avec l'agent décisionnel de chacun des adhérents avec qui il travaille. Cependant, les mises à disposition au sein de Basic+ ne sont pas hermétiques l'une par rapport à l'autre : contrairement au travail intérimaire ou aux mises à disposition de type 1, « courtes et non successives » (Dessen Torres et al., 2016), elles sont construites sur le temps long et coexistent dans une même unité de temps (par exemple, les préventionnistes sont amenés à se rendre un jour de la semaine dans les locaux d'un adhérent, l'autre jour dans ceux d'un autre, etc...). Le cas de Basic+ se rapproche du positionnement stratégique de la « mutualisation des compétences » identifié par Joyeau et al. (2022), tant du point de vue de la récurrence du besoin (qui n'est pas dictée par la saisonnalité des activités ni par des pics ponctuels de demande) que des fonctions considérées (les travailleurs de basic+ occupent, aux yeux des ASBL et écoles, des fonctions de « support » de l'activité). Par conséquent, nous observons que les promesses relationnelles concernant la disponibilité du travailleur pour répondre aux demandes plus ou moins urgentes des adhérents sont susceptibles d'entrer en conflit avec des engagements similaires pris auprès d'autres employeurs de leur portefeuille (un cas de figure représentatif serait une urgence se déclarant chez l'un des membres, forçant le travailleur à postposer ses tâches effectuées pour le compte d'un autre membre en raison de l'obligation relationnelle perçue d'être réactif aux problèmes de chaque employeur). La multiplicité des CP des salariés entraîne ainsi des difficultés non seulement liées à la potentielle incompatibilité entre les engagements perçus à l'égard du GE et des adhérents, mais également entre les CP tissés parallèlement vis-à-vis des différents adhérents (comme le mentionne [Adh6], le schéma triangulaire ne rend pas compte des multiples individualités rassemblées sous l'étiquette « adhérents »).

De plus, les salariés de Basic+ (particulièrement les plus autonomes tels que les DPO) endossent une part de la responsabilité de répartir en autonomie leur travail selon les adhérents ; leur incombe donc la tâche d'adéquatement subvenir aux besoins des employeurs *de facto*, tout en veillant à l'équilibre de la facturation (via les feuilles de temps), à fournir un travail d'égale qualité à tous et à composer avec des mises à disposition parfois très courtes en raison des faibles moyens des ASBL et écoles membres du GE.

⁶⁸ « Mutualisation de personnel et identité professionnelle. Analyse de cas parmi trois groupements d'employeurs en Belgique », Mémoire ULiège

Gestionnaires GE :

H1 : Les gestionnaires de GE cherchent à établir des relations de confiance et de proximité avec les salariés et les adhérents au niveau inter-individuel, tandis que la création d'un collectif reliant les salariés et le GE est peu mise en avant dans leurs CP

Cette hypothèse propose de se pencher à nouveau sur les relations entretenues au sein du triangle relationnel constitué par la mise à disposition en GE (Artis, 2013), cette fois du point de vue des gestionnaires de l'ASBL Basic+, afin de confronter à nos intuitions issues de la littérature les résultats collectés. Nous proposons, par l'étude de cette hypothèse, de discuter du volet relationnel des CP construits par les gestionnaires du GE et de l'importance accordée à la construction d'un collectif, telle qu'envisagée par les gestionnaires rencontrés.

Comme le décrivait Zimmermann (2006 ; 2011) dans ses études de cas consacrées aux GEfr, le droit n'impose aucune ligne de conduite dans le cadre de la relation triangulaire en vigueur dans de tels arrangements d'emploi. Si la version belge du dispositif dispose d'un cadre légal plus restrictif, notamment marqué par le plafonnement des effectifs employés par le GE à cinquante travailleurs, il n'existe aucune prescription de nature à influencer les relations de travail en son sein. Il revient donc largement à l'administration du GE et, plus particulièrement, à la direction de celui-ci, de « façonner » le profil du GE (Zimmermann, 2011). Everaere (2016) attribue par ailleurs à la personnalité du dirigeant du GE une responsabilité fondamentale dans la réussite ou l'échec du projet de mutualisation. Nous pouvons confirmer cette centralité de la figure du directeur de GE au moyen du témoignage de [Sa3] qui déclare que l'absence temporaire du directeur est susceptible de fortement perturber l'équilibre perçu par le salarié. Cette observation soutient l'idée, fondamentale à cette hypothèse, que la manière dont les gestionnaires du GE perçoivent la relation influence la politique interne impulsée par la direction, politique qui à son tour a un effet sur les efforts de création de collectif.

En vertu des caractéristiques sectorielles des acteurs (milieu associatif et public, où a priori la compétition entre organisations, pointée notamment par Everaere (2016) ou Naedenoen & Pichault (2017, p.7) comme l'un des freins à la réussite d'un GE, n'existe pas) et des résultats obtenus par Angelergues (2023, p.460-462), nous postulons que les gestionnaires de Basic+ se vivent comme intermédiaires de confiance du point de vue inter-individuel, favorisant des échanges ouverts avec les autres parties prenantes et agissant en tant qu'interface entre les salariés et les adhérents (Angelergues, 2023, p. 461). Sur le plan collectif, les écrits de Zimmermann (2006) et Angelergues (2023) nous entraînent à considérer cependant que le GE n'est pas une structure dans laquelle se construit un collectif de travail soudé reliant les collègues « de droit » (Angelergues, 2023). Le présent mémoire s'attelle à comprendre le GE à travers les représentations mentales que s'en font les individus qui y sont impliqués, nous proposons de discuter le contraste identifié entre les relations inter-individuelles et collectives à travers le contenu des CP des gestionnaires du GE.

Concernant les relations inter-individuelles, nous avons relevé au cours de la section « analyse et présentation des résultats » ainsi que dans le tableau de synthèse présenté ci-dessus de nombreux indices menant à ériger la construction de relations de confiance, aussi bien avec les salariés qu'avec les adhérents, comme l'une des priorités du GE Basic+. Ainsi, nous constatons à l'occasion du relevé des contenus relationnels des CP des gestionnaires que les notions de confiance, de transparence et de franchise sont mobilisées par le GE pour caractériser ses relations avec les autres parties prenantes. Conformément à nos intuitions, il apparaît des témoignages de GE1 et GE2 que les gestionnaires prêtent une grande attention à l'entretien d'un tel climat au sein du triangle relationnel.

Relativement au collectif de travail et aux rapports entre collègues « de droit » (les collègues « de fait » étant les travailleurs permanents des organisations adhérentes), les gestionnaires du GE semblent avoir intégré à leur mission celle de réduire l'isolement des travailleurs mis à disposition, comme en témoignent les efforts en matière de team-building annuel rassemblant l'ensemble des travailleurs à l'occasion d'une journée de détente (détaillés par GE1) ou la possibilité laissée aux travailleurs de se rendre dans les locaux de Basic+ lorsqu'ils « en ont marre d'être à la maison » (GE2). En outre, les gestionnaires déclarent avoir mis en place, au sein des équipes, des réunions trimestrielles où les salariés du GE se retrouvent et sont invités à relayer leur vécu en présence des gestionnaires et de leurs collègues. Au-delà de ces moments d'échange ponctuels, l'essentiel du contact entre salariés s'organise spontanément par téléphone (GE2).

Lorsque la perception des gestionnaires en matière de création de lien collectif est confrontée à celle des salariés, le constat émergeant de la comparaison est moins celui d'une incongruence que celui d'une différence de magnitude des préoccupations ; les salariés saluent les efforts consentis par le GE, mais témoignent tous, à l'exception de [Sa5] (qui a travaillé par le passé dans des contextes jugés par elle plus solitaires), de la pesanteur de l'isolement qui touche le travailleur mutualisé. De plus, l'intégration au personnel permanent des adhérents attribués aux salariés n'est pas toujours suffisante pour créer les liens entre personnel mutualisé et collègues « de fait », d'autant plus que l'essentiel du personnel permanent auquel sont confrontés les travailleurs de Basic+ appartient au corps professoral, décrit par certains informateurs comme « spécial » ou encore « un milieu particulier ». Certains décrivent cet isolement comme particulièrement délétère pour leur moral, et [Sa7] identifie l'isolement comme facteur principal de la démobilisation progressive de certains salariés qui, peu intégrés aux adhérents pour qui ils travaillent et insuffisamment suivis par le GE, aboutissent à une situation de mal-être où s'observe une baisse de la qualité du travail.

De l'engagement dans un collectif en tant qu'espace social de mobilisation, notamment syndicale, décrit par Zimmermann (2006) comme totalement absent des GEfr étudiés par l'autrice (p.13), il n'a été nullement question dans les entretiens réalisés pour ce présent travail. Bien qu'aucune question n'ait été conçue pour amener les acteurs à s'exprimer sur ce point, l'absence du sujet de la mobilisation, alors qu'à plusieurs reprises le contexte politique de coupes budgétaires et la crise du secteur de l'enseignement ont été abordés spontanément par les informateurs, nous mène à rejoindre Zimmermann (2006) sur son constat de « l'introuvable collectif » dans les relations où sont découplés liens d'emploi et liens de travail.

La vérification empirique de cette hypothèse nous permet par conséquent de conclure à la compréhension par Basic+ de l'importance des liens inter-individuels comme primordiale au fonctionnement du GE, et dans une moindre mesure à l'intégration dans leurs CP d'une mission de création de collectif, encore insuffisante selon les salariés, qui incombe aux gestionnaires du GE.

Adhérents :

H1 : Le contenu des CP exprimés par l'adhérent au GE diffère significativement en fonction de l'implication de celui-ci dans la gouvernance du GE

Nous proposons, par cette hypothèse, d'étudier la présence ou l'absence de lien entre prise de responsabilités dans le cadre de la gouvernance du GE et le contenu du CP des adhérents. L'intuition d'une corrélation entre d'une part l'engagement concret dans le projet de Basic+ (au moyen notamment d'une présence active dans les AG) et d'autre part une plus grande amplitude du CP vis-à-vis du GE et des salariés repose sur les considérations développées par Artis (2013) et Joyeau et al. (2019) concernant la nécessité de « donner un sens commun » au GE pour que l'expérience de la mutualisation soit une réussite.

En effet, le GE, par le truchement des gestionnaires que nous avons questionnés, insiste sur l'importance de la collaboration selon les logiques du partenariat et présente son fonctionnement comme distinct de modèles commerciaux de travail intermédié tels que la consultance (les témoignages de [Sa3] et [Sa10] sont sur ce point éclairant). Etant une ASBL, Basic+ se démarque de ses concurrents privés notamment sur le mode de gouvernance et, si les salariés n'y participent pas, comptant sur le GE pour adéquatement communiquer les décisions prises en AG, les membres, eux, sont invités à peupler les AG périodiques et à prendre part à la gouvernance de Basic+. Selon nous, la construction d'un « sens commun » identifié comme propre à la mutualisation via Basic+ passe par ces instances où les adhérents sont amenés à se rencontrer, à échanger et à prendre conscience du réseau composé des membres du GE. Partant de l'idée que ceux qui contribuent aux AG sont ceux qui possèdent le plus d'informations sur la nature du dispositif et les modalités de l'emploi mutualisé, nous avons formulé l'hypothèse que le degré d'implication dans la gouvernance était une caractéristique capable de prédire plus largement les éléments de contenu du CP des adhérents.

Confrontée à l'observation, cette hypothétique dépendance entre les variables que sont « l'implication dans la gouvernance » et « les contenus des CP des adhérents » n'est pas en tant que telle vérifiée. Il ressort des entretiens organisés avec les représentants des adhérents que la participation à la gouvernance du GE est relativement indépendante des autres éléments de contenu du CP avec les salariés. Selon [Adh2] par exemple, assister aux AG ne fait pas d'un membre un « meilleur » employeur au quotidien. Ce sentiment est partagé par [Sa5] qui ne constate pas de différence sur le plan du travail en fonction de l'usage que fait l'adhérent du GE ; selon [Sa5], ce sont les affinités personnelles qui sont davantage en mesure d'influencer les contenus des CP liant adhérent et salarié.

En revanche, [GE2] déclare que le GE a davantage de facilité à entretenir une relation fructueuse et équilibrée avec les adhérents impliqués, car la plus grande proximité et les liens communicationnels plus forts induits par l'implication de l'adhérent dans la relation permettent de dissiper les éventuels malentendus. Puisque ces derniers sont susceptibles d'engendrer des perceptions de brèche et/ou de violation du CP entre GE et Adhérent (en raison du phénomène d'incongruence décrit par Morrison & Robinson (1997)), le GE considère qu'avoir affaire à des adhérents impliqués dans la relation (et notamment dans la gouvernance) assure une meilleure adaptation réciproque des promesses contenues dans le CP (Dulac, 2005) et donc un plus fort alignement des parties. Le CP étant construit au cours d'un processus dynamique et continuellement influencé par la réception et le décodage d'informations au sein de la relation (Dulac, 2005), il apparaît que la teneur des échanges de promesses et engagements entre GE et adhérents – c'est-à-dire le contenu du contrat psychologique les reliant – est influencée dans une certaine mesure par l'implication des membres dans la gouvernance de Basic+.

En conclusion, cette hypothèse H1 n'est pas soutenue par l'enquête. A la lumière de nos observations, une nouvelle hypothèse liant implication dans la gouvernance et contrat psychologique peut être proposée: « Le contenu du CP envers le GE exprimé par l'adhérent tend à être plus aligné avec celui du GE envers l'adhérent lorsque ce dernier est impliqué dans la gouvernance de la structure, sous l'influence du phénomène d'adaptation réciproque des CP permis par la communication plus structurée et plus fréquente entre les parties. »

H1.1 : les adhérents davantage impliqués dans la gouvernance du GE témoignent d'éléments idéologiques (qualité de l'emploi, projet collaboratif vertueux, ancrage local), tandis que les adhérents plus éloignés de la structure se réfèrent davantage à des usages instrumentaux du GE (flexibilité, simplification administrative)

Ayant établi l'absence de corrélation claire entre la nature des contenus des CP construits par les adhérents étudiés et leur participation à la gouvernance de Basic+, il n'est pas surprenant de constater que cette sous-hypothèse, moins généraliste que la précédente, n'est pas vérifiée par l'enquête.

L'analyse comparée des témoignages des adhérents donne à voir que ceux-ci attribuent à leur participation à la gouvernance du GE des raisons et significations diverses. Parmi les six adhérents questionnés, quatre d'entre eux déclarent assister aux AG de Basic+, tandis que les deux autres n'interviennent pas dans la gouvernance de l'ASBL (même si [Adh4] communique par ailleurs très régulièrement avec [GE1] en dehors du cadre formel de l'AG). Leurs interprétations divergentes sont reprises dans le tableau suivant :

Tableau 11

Sens attribué à la participation à la gouvernance (AG) de Basic+ par les adhérents

11

	Occurrence	Sens donné à la participation
Participe à la gouvernance	Adh1	Représentation des autres adhérents de même catégorie + vérification du fonctionnement du GE
	Adh2	Marquer son soutien au projet du GE, engagement moral personnel qui ne profite pas concrètement à Adh2
	Adh3	Charge nécessaire au fonctionnement du GE en tant qu'ASBL + Représentation des autres adhérents de même catégorie
	Adh6	Expérience très enrichissante et stimulante, moment privilégié d'échange et de rencontre
Ne participe pas à la gouvernance	Adh4, Adh5	

Production de l'auteur

L'enquête révèle par conséquent, parmi les adhérents impliqués dans la gouvernance de Basic+, que la participation à l'AG n'est pas motivée par les mêmes objectifs sous-jacents. Les adhérents rencontrés reconnaissent ainsi plusieurs bénéficiaires à leur investissement en temps consacré aux AG : l'ASBL Basic+, qui bénéficie d'un soutien par idéologie (Adh2) ou par nécessité (Adh3), les autres adhérents qui verront leurs doléances et préoccupations exprimées par le membre effectif participant à la gouvernance (Adh1, Adh3) et enfin l'adhérent lui-même, qui y voit une opportunité de construction de réseau d'organisations et d'apprentissage de pratiques nouvelles (Adh6).

Si les motivations à participer à la gouvernance sont elles-mêmes variées, il en va de même des engagements plus généraux des adhérents envers les autres parties prenantes, tels que relevés dans les entretiens. En effet, contrairement à nos intuitions, la participation d'Adh1 aux AG ne l'empêche pas de déclarer un CP à dominante transactionnelle avec Basic+, allant de pair avec un usage instrumental du GE (le recours à Basic+ répond, selon l'informateur, uniquement aux besoins suscités par la législation en vigueur). A l'opposé, Adh4 présente un CP dans lequel aucune promesse de participation à la gouvernance n'a été émise à l'endroit du GE, tout en décrivant un rapport marqué par l'importance de l'aspect relationnel avec le préventionniste auquel il fait appel ainsi que de la qualité de l'encadrement fourni et de l'intégration du salarié dans le collectif de travail. Il n'existe par conséquent pas, selon les données qualitatives récoltées, de lien entre l'action de l'adhérent dans le collectif de gouvernance de Basic+ et le rapport que celui-ci entretient avec le reste du triangle relationnel.

Comme énoncé *supra* dans la section précédente, l'analyse tend à démontrer davantage que la participation à la gouvernance de Basic+ entraîne une meilleure connaissance du mécanisme de la main d'œuvre mise à disposition qu'une différence dans les contenus des CP par rapport aux adhérents non impliqués dans la gouvernance.

H2 : Les adhérents au GE prêtent une attention particulière aux promesses de flexibilité, d'adaptabilité et de compétence des salariés mis à disposition

Cette hypothèse est à mettre en lien avec la notion de CP équilibré, définie par Rousseau (1995), ainsi qu'avec le positionnement stratégique de mutualisation des compétences (Joyeau et al., 2022) tel qu'adopté par Basic+. L'intuition selon laquelle les adhérents qui ont recours au GE sont particulièrement intéressés, dans leur perception des relations triangulaires où ils s'inscrivent, par les promesses relatives aux contenus équilibrés du CP vis-à-vis des salariés nous vient de la proposition de valeur mise en avant par Basic+. Cette proposition ne consiste pas à œuvrer à l'insertion de travailleurs « difficiles à placer » comme le prévoyait initialement le droit belge (de 2000 à 2014), mais à mettre en relation des travailleurs formés à des disciplines spécialisées avec des employeurs qui n'ont que des besoins parcellaires de main d'œuvre.

L'ASBL Basic+ s'adresse à des organisations elles-mêmes hors du secteur lucratif (le seul critère véritablement discriminant à l'adhésion étant l'assujettissement à la TVA) nécessitant d'externaliser, souvent sous la contrainte de la loi, des fonctions éloignées de ce qui est perçu comme leur cœur de métier. Nous avons par conséquent posé l'hypothèse que le principal critère considéré par les adhérents, relatif au personnel mis à disposition, est de pouvoir gérer, seul ou *a minima* avec le maximum d'autonomie, des matières appréhendées comme complexes, et ce dans l'optique de permettre aux organisations adhérentes de poursuivre leurs activités principales dans la quiétude. Nous postulons enfin que, dans l'objectif d'accomplir le maximum avec le minimum de ressources, ce sont la capacité à être « opérationnel » rapidement et la proactivité dans les tâches au travail qui sont les éléments les plus valorisés par les adhérents chez les salariés.

Les données récoltées auprès des adhérents attestent bel et bien d'une attention particulière portée par ces derniers aux promesses de flexibilité, d'adaptabilité et de compétence des salariés. En effet, en accord avec les caractéristiques de l'usage entrepreneurial du GE en tant que « dispositif permettant l'accès à des compétences spécifiques » (Zimmermann, 2006; 2011), les adhérents rencontrés attendent des salariés un véritable apport de compétence assorti d'un sens du professionnalisme. Ces attentes sont explicitement énoncées dans les déclarations des adhérents questionnés et, précisant son rôle dans le recrutement et la sélection des salariés, [Adh2] explique rendre le GE responsable, dans ses activités de sélection des salariés, de vérifier la flexibilité et l'adaptabilité des salariés. En l'absence de contenus relationnels (notamment dans le cas des mises à disposition très réduites

caractéristiques des relations avec les DPO), les adhérents jugent le salarié sur base de ce qu'ils dénomment « les capacités professionnelles » (Adh1), déclarant que les aspects socio-émotionnels de la relation de travail sont secondaires lorsque le temps de travail est faible.

Dans leur typologie des positionnements stratégiques des GE, Joyeau et al. (2022) décrivent, au sujet du positionnement auquel correspond le plus le cas de Basic+ (mutualisation des compétences), les apports du GE aux organisations adhérentes en ces termes : « des compétences expertes et/ou transversales » que l'organisation « ne pourrait se permettre seule ». La mutualisation par le GE offre également aux organisations « des salariés présents dans la durée, acculturés à [l'organisation] et formés aux méthodes de fonctionnement de celle-ci » (p.6). Ces avantages énoncés correspondent aux déclarations des adhérents à Basic+, qui voient en le GE le dispositif « idéal » pour répondre à leurs besoins.

Joyeau et al. (2022) poursuivent en indiquant les caractéristiques nécessaires aux salariés pour garantir le succès de ce type de GE : « l'adaptabilité, la souplesse, l'autonomie, la très forte organisation voire une bonne résistance au stress » (p.6). Les adhérents font effectivement allusion dans leurs propos à diverses promesses perçues concernant le profil des salariés (tel qu'illustré dans la section I de l'analyse ainsi que dans le tableau de synthèse présenté *supra*) qui relèvent de contenus équilibrés et qui concordent avec la primauté accordée à ces traits personnels dans le personnel du type de GE auquel appartient Basic+ (Joyeau et al., 2022). Nos résultats divergent en cela de ceux obtenus par Angelergues (2023), qui observait que vis-à-vis des salariés, le GE était notamment mobilisé comme moyen de maintenir la performance des travailleurs, dont l'organisation peut plus aisément se séparer s'il ne remplit plus les attentes. Si les parties prenantes au GE Basic+ mettent en avant la flexibilité des modalités de fin de collaboration, celle-ci n'est envisagée qu'en dernier recours en cas de conflit et ne semble pas être l'un des moteurs de la participation au GE. Nous attribuons ces différences au secteur d'activité considéré (associations et écoles contre entreprises industrielles et agricoles) et au positionnement stratégique (mutualisation des compétences contre adaptation aux cycles d'activité).

Limites de l'étude

Portant sur un échantillon non-représentatif des travailleurs en GE, notre étude qualitative présente plusieurs limites.

La représentation de chaque type d'acteur dans l'échantillon ne reflète pas la répartition dans la population : les salariés sont sur-représentés et les adhérents sous-représentés, empêchant certains croisements de données. Les participants à l'étude ont été sélectionnés sur base volontaire et par opportunisme méthodique, ce qui risque d'induire un biais dans les résultats⁶⁹ ; les acteurs s'inscrivant dans une démarche davantage transactionnelle et dans le but d'une simplification administrative de leur gestion du personnel risquent d'être moins présents dans l'échantillon que dans la population. Au contraire, les individus davantage impliqués dans les relations constitutives du GE tendent à être davantage enclins à participer à cette étude (et à dégager le temps nécessaire à la rencontre). Au biais de volontariat s'ajoute un probable biais de désirabilité sociale⁷⁰, contre lequel nous avons activement lutté en limitant au maximum l'influence de la normativité sur l'analyse, mais qui risque de colorer la discussion puisque nous n'avons pas été en mesure de mener une observation directe.

En raison de la nature de l'observation, à savoir une monographie se concentrant sur un GE aux caractéristiques particulières (secteur d'activité, métiers mutualisés), il se peut que les conclusions fournies ne soient pas transposables telles quelles à d'autres situations. Néanmoins, nous croyons que les réflexions présentées au cours de ce travail sont à-même de susciter de nouvelles interprétations des arrangements d'emploi contemporains en général et des relations triangulaires en particulier.

Partie 5 : Conclusion

Tout au long de ce mémoire, notre ambition a été d'offrir à la recherche portant sur les arrangements atypiques d'emploi des observations susceptibles d'enrichir la compréhension de l'emploi contemporain en se concentrant sur le cas particulier du dispositif belge de Groupement d'Employeurs (GE).

Arrangement d'emploi méconnu dont la diffusion en Belgique, un quart de siècle après son entrée dans le droit, fait pâle figure en comparaison d'autres modèles de travail intermédié, le GE est pourtant à plusieurs titres un exemple de pratique de flexicurité, concrétisant au niveau « méso » les transformations – observées et/ou prescrites – des relations d'emploi dans l'Europe post-fordiste. Une littérature s'est progressivement constituée dans le but de comprendre le dispositif et la triangulation de l'emploi qu'il suscite, d'analyser les causes de son insuccès, de faire la critique des réformes dont il a fait l'objet ou encore d'établir des typologies de profils entrepreneuriaux, salariés et stratégiques. En Belgique, les chercheurs de l'Université de Liège ont contribué à l'étude du GE dans sa version locale et font désormais figure de référence dans le champ de la recherche sur les GE.

Le travail théorique entrepris dans le présent mémoire entendait remplir un certain nombre d'exigences : il fut question de replacer le GE dans son contexte socio-historique, de décrire sa création et son développement parallèle en France et en Belgique en mettant en évidence les profondes différences qui subsistent dans la législation des deux pays concernant le GE et d'en détailler les caractéristiques le rendant unique parmi les arrangements atypiques d'emploi, en présentant les

⁶⁹ Les réponses des adhérents en particulier sont certainement sujettes à ce biais de volontariat.

⁷⁰ Comportement consistant à se montrer sous une facette positive lorsque l'on est interrogé ; par exemple, l'animation du réseau faisant partie intégrante des tâches des administrateurs du GE, comment s'assurer que les discours correspondent à de tangibles efforts ?

études fondamentales ayant pour objet le GE, selon un angle sociologique et managérial. Nous avons par conséquent porté notre attention sur les notions de triangulation de l'emploi, en exposant les quatre relations régissant les rapports dans le GE (emploi – travail – service – association).

Ensuite, nous avons présenté la théorie du Contrat Psychologique (CP) ainsi que son évolution jusqu'aux plus récents développements, en veillant à définir rigoureusement ce que nous entendons par « CP ». Après avoir pris soin d'expliquer plus en détail les caractéristiques du CP (contenu, brèche, violation, dynamique...), un bref tour d'horizon de la recherche mettant la théorie du CP au service de la compréhension de l'emploi atypique a été fourni, dans le but de prouver l'apport intellectuel de cette théorie dans le champ de la GRH contemporaine. La présente étude portant sur le contenu des CP des individus participant à un GEbe, nous avons pris connaissance d'une étude consacrée à un sujet analogue dans un contexte français, dont les principaux résultats ont été exposés à des fins de comparaison avec les données que nous avons récoltées.

Ce mémoire a pour objectif de répondre aux deux questions de recherche suivantes : « Comment les parties à la relation triangulaire au sein d'un Groupement d'Employeurs wallon décrivent-elles le contenu de leur Contrat Psychologique ? » et « Dans quelle mesure les contenus des Contrats Psychologiques des salariés, adhérents et gestionnaires d'un Groupement d'Employeurs wallon sont-ils alignés ou au contraire témoins de tensions ? »

Nos résultats permettent de donner un aperçu de la complexité des relations ayant cours dans le GE étudié. Il a été confirmé que, conformément à la littérature, chaque acteur possède un schéma mental individuel de ses relations avec les autres parties prenantes à l'arrangement d'emploi. Les étapes du processus dynamique par lequel évoluent les modèles mentaux idiosyncrasiques que sont les CP ont servi de canevas à l'analyse des résultats : chaque phase identifiée par la littérature a fait l'objet d'une section spécifique, l'ensemble retraçant le parcours d'un individu de ses préconceptions anticipatoires au réajustement de son engagement dans le triangle relationnel de Basic+. Une fois agrégés dans une synthèse classant les contenus de CP selon la typologie établie par la recherche, les promesses perçues par les acteurs de chaque catégorie – salariés, gestionnaires du GE et adhérents – apparaissent dans leur diversité. Un élément influençant de façon inattendue le quotidien des parties prenantes, l'influence politico-légale sur les demandes de main d'œuvre et les services proposés par le GE étudié, a fait l'objet d'une attention particulière en tant que facteur externe de perturbation des CP des individus.

Nos intuitions issues de la littérature, formalisées en tant qu'hypothèses, ont été évaluées à la lumière des résultats et ont permis d'affiner l'analyse et d'isoler les particularités du cas de Basic+, le GE qui nous a servi de cas d'étude. Il s'avère qu'une partie de nos hypothèses a été réfutée par les données qualitatives récoltées, ce qui porte à penser que les GE n'ont pas encore fait l'objet d'une littérature suffisamment étoffée à propos des cas de figure extrêmement hétérogènes regroupés sous la dénomination de « Groupement d'Employeurs ».

Bien qu'il serait imprudent de statuer sur la compatibilité ou l'incompatibilité des CP des acteurs de Basic+ dans leur ensemble, ce mémoire a permis de dégager plusieurs sources de tension : le respect des limites des travailleurs mis en tension par des portefeuilles trop importants, le rapport jugé parfois trop instrumental qu'ont certains adhérents avec les autres acteurs, le système de facturation considéré comme inadapté par plusieurs individus ou encore les échecs de certaines mises à disposition en raison de performances en deçà des attentes sont autant de points qui peuvent être expliqués par l'incongruence des contenus des CP ou par le renoncement à certaines promesses.

Implications pour les praticiens

Dans l'ensemble, le GE Basic+ semble correspondre aux attentes de toutes les parties prenantes. Néanmoins, certains éléments émergeant de cette étude nous portent à proposer plusieurs pistes d'amélioration adressées aux professionnels de la gestion.

La théorie du contrat psychologique tend à illustrer, dans le cas étudié, que la communication est un élément essentiel pour garantir le fonctionnement pérenne d'un GE. Nous avons pu constater que, si certains facteurs de perturbation externes et conjoncturels ne peuvent être supprimés par l'amélioration du partage de l'information, les perceptions des individus gagneraient à être harmonisées, notamment sur les points décrits *supra*. Il semble en effet ressortir de l'enquête que les principaux points d'achoppement entre acteurs proviennent d'un relatif désalignement des CP des adhérents par rapport aux autres parties prenantes. Nous suggérons par conséquent d'adopter, à l'échelle du GE, un vademécum, élaboré en co-construction participative avec les salariés,⁷¹ systématiquement transmis à tout membre entrant dans la structure, qui détaille avec précision ce que suppose l'adhésion au GE. En effet, nous retirons des observations de terrain que le dispositif reste, y compris au niveau des acteurs interagissant avec celui-ci, dans certains cas nébuleux.

L'isolement des travailleurs mutualisés reste un important point d'attention sur lequel le GE gagnerait, d'un point de vue de performance comme d'impact sociétal vertueux, à intensifier ses efforts. La configuration de Basic+, dont les activités ne sont pas circonscrites à un territoire restreint mais à l'ensemble de la Fédération Wallonie-Bruxelles, met les acteurs au défi de proposer un arrangement d'emploi susceptible d'apporter un sentiment d'autonomie aux individus sans pour autant les soustraire aux bienfaits d'un collectif de travail. Il semble à la lumière de nos résultats que l'emploi en GE soit trop souvent, aux yeux des travailleurs, synonyme d'isolement, y compris pour ceux qui cherchaient dans l'emploi mutualisé à se rapprocher d'un mode de vie de travailleur indépendant.

Le cas étudié démontre un réel attachement des parties prenantes à l'idée de proposer et recevoir un service utile, configuré selon des logiques de partage hors des préoccupations commerciales. Nous conseillons aux GE, à l'échelle de leur réseau, d'entretenir un climat relationnel et idéologique fort et de veiller à se différencier des autres dispositifs de mise à disposition ou de sous-traitance, dans les paroles comme dans les actes. Selon nous, la plus-value du GE de « mutualisation des compétences » par rapport à la consultance tient dans l'accompagnement de l'activité et dans le rapport de partenariat, plutôt que de clientèle, entretenu avec l'utilisateur.

⁷¹ Dans l'idée d'impliquer les salariés et leurs griefs concrets dans un objectif d'amélioration continue

Implications sociétales :

La recommandation précédente, pour être mise en œuvre, demande davantage de sécurité financière du côté du GE. La plupart des points de tension relevés ont trait à la question du financement, et l'on constate que Basic+ peine à concilier charge de travail, besoin de payer les salaires et budget restreint du côté de ses adhérents. La pérennité financière du GE dépend directement de la marge de manœuvre de ses adhérents, donc indirectement du financement des secteurs des associations et de l'enseignement.

Nous considérons que le GE est un dispositif dont les possibles faiblesses et dévoiements sont atténués par les caractéristiques du secteur non-marchand, permettant un fonctionnement vertueux, et incitons par conséquent les autorités publiques à se saisir du GE comme d'un modèle alternatif à soutenir en particulier dans le cas où ses membres sont eux-mêmes inscrits dans des démarches où la recherche de flexibilité est assortie d'une volonté de construire un emploi durable⁷².

⁷² Dans ces conditions, les parties prenantes sont potentiellement amenées à construire des « CP durables », caractérisés par « la viabilité à long terme et la résilience face aux changements organisationnels et sociaux, dans la poursuite de buts humains, économiques, sociaux et environnementaux mutuellement bénéfiques » (Kraak et al., 2024)

Bibliographie

- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W., & Bolino, M. (2016a). Multi-dependence in the formation and development of the distributed psychological contract. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 1-14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1197205>
- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W., & Bolino, M. (2016b). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations : A multiple-foci exchange relationships approach and proposed framework. *Organizational Psychology Review*, 7, in press. <https://doi.org/10.1177/2041386616628333>
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 637-647. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%253C637::AID-JOB986%253E3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%253C637::AID-JOB986%253E3.0.CO;2-H)
- Andersson, L. M. (1996). *Employee cynicism : An examination using a contract violation framework*. 49(11), 1395-1418.
- Angelergues, G. (s. d.). *Le contrat psychologique territorial ou quand le territoire compte dans l'engagement des parties prenantes d'un dispositif de GRH mutualisée : Le cas des groupements d'employeurs*.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press
- Article L1253-1—Code du travail—Légifrance. (s. d.). Consulté 2 mai 2026, à l'adresse https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000028698745
- Artis, A. (2013). Le groupement d'employeurs : Une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (47). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1982>
- Baiyeshea, D., & McGregor, F.-L. (2024). Navigating evolving employment realities : An integrative model of psychological contract in contemporary workplaces. *SN Business & Economics*, 4(12), 156. <https://doi.org/10.1007/s43546-024-00751-1>
- Bankins, S., Griep, Yannick, & Hansen, S. D. (2020). Charting directions for a new research era : Addressing gaps and advancing scholarship in the study of psychological contracts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 159-163. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1737219>
- Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating Psychological Contracts and Ecosystems in Career Studies and Management. *Academy of Management Annals*, 13(1), 84-111. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0103>
- Beckmann, T., Likaj, X., Steimer, P., & Stöckel, M. (s. d.). *Precarisation, individualisation and the development of trade unions in Germany*.
- Bender, A.-F. (2010). Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services. *Revue de gestion des ressources humaines*, 77(3), 38-55. <https://doi.org/10.3917/grhu.077.0038>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Nouvelle éd.). Gallimard.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Bruno, C., & Chauvin, V. (s. d.). *Les Pays-Bas : Une société à flexibilité limitée*.

Casaux-Labrunée, L. (2012). Redécouvrir les groupements d'employeurs. *Droit Social* 2012, 870. https://www.dalloz.fr/documentation/Document?ctxt=0_YSR0MD1kcm9pdCBzb2NpYWwgZ3JvdXBlbWVudCBkZ2VtcGxveWV1csKneCRzZj1zaW1wbGUtc2VhcmNo&ctxtl=0_cyRwYWdlTnVtPTHCp3MkdHJpZGF0ZT1GYWxzZcKncyRzb3JOPSNkZWZhdWx0X0Rlc2PCp3Mkc2xOYIBhZz0yMMKncyRpc2Fibz1UcnVlwqdzJHBhZ2luZz1UcnVlwqdzJG9uZ2xldD3Cp3MkZnJlZXNjb3BIPVRydWXCp3Mkd29JUz1GYWxzZcKncyR3b1NQQ0g9RmFsc2XCp3MkZmxvd01vZGU9RmFsc2XCp3MkYnE9wqdzJHNIYXJjaExhYmVsPcKncyRzZWYyY2hDbGFzc3Cp3Mkej1EQVRFLzlwMTI%3D&id=DS%2FCHRON%2F2012%2F1167

Claes, R. (2005). Organization Promises in the Triangular Psychological Contract as Perceived by Temporary Agency Workers, Agencies, and Client Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 131-142. <https://doi.org/10.1007/s10672-005-6937-7>

Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30(2), 121-141. <https://doi.org/10.1108/01425450810843320>

Conter, B. (2011). Origines et impacts de la flexicurité: *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2095-2096(10), 5-64. <https://doi.org/10.3917/cris.2095.0005>

Conway, N., & Briner, R. B. (2007). *Understanding psychological contracts at work : A critical evaluation of theory and research* (Repr). Oxford Univ. Press.

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological Contracts : Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(Volume 6, 2019), 145-169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>

Coyle-Shapiro, J., & Shore, L. (2007). The Employee–Organization Relationship : Where Do We Go from Here? *Human Resource Management Review*, 17, 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>

Cremers, J. (2010). Non standard employment relations or the erosion of workers rights à l'adresse https://www.researchgate.net/profile/Jan-Cremers/publication/266370432_Non-standard_employment_relations_or_the_erosion_of_workers_rights/links/55c89d5608aebc967df8ee44/Non-standard-employment-relations-or-the-erosion-of-workers-rights.pdf

Cromarias, A. (2010). Penser la flexicurité au niveau « méso » : Entre ancrage territorial et innovation sociale. *Géographie, économie, société*, 12(4), 415-435.

Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract : A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>

Dessen Torres, V., Ejnes, R., Desseigne, L., Desquinabo, N. (2016). Etude prospective sur le thème « les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? » Rapport Final. Ministère du Travail. Consulté 9 janvier 2026, à l'adresse https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/files-spip/pdf/ge_rapportfinal_octobre2016_2_.pdf

Dif-Pradalier, M. (2019). Changer la donne ou donner le change ? Enjeux et usages d'un groupement d'employeurs d'insertion et de qualification pour la grande entreprise. *Cahiers de la LCD*, 10(2), 43-58. <https://doi.org/10.3917/clcd.010.0043>

- Due, J., & Madsen, J. S. (2008). The Danish Model of Industrial Relations : Erosion or Renewal? *Journal of Industrial Relations*, 50(3), 513-529. <https://doi.org/10.1177/0022185608090004>
- Dulac, T. (2005). *De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : Revue de la littérature et perspectives de recherche*.
- 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>
- Fadeuilhe, P. (2016). Les Groupements d'Employeurs. Passé, présent, futur à l'adresse <https://www.labase-lextenso.fr/petites-affiches/2016-n211/les-groupements-d-employeurs-passe-present-futur-LPA121g7/PDF-revue>
- Fardoux, O. (2014). La fourniture illicite de main-d'œuvre à la croisée des chemins. *Le Droit Ouvrier*, 797(12), 815-822. <https://doi.org/10.3917/drou.797.0815>
- Faure-Guichard, C. (1999). *Travail et Emploi*, (78).
- Flexicurity—European Commission. (s. d.). à l'adresse https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/flexicurity_en
- Full Report : Membership of unions and employers' organisations, and bargaining coverage. (2025, septembre 29). OECD. https://www.oecd.org/en/publications/membership-of-unions-and-employers-organisations-and-bargaining-coverage_fe47107c-en/full-report.html
- Gautié, J. (2002). De l'invention du chômage à sa déconstruction. *Genèses*, 46(1), 60-76. <https://doi.org/10.3917/gen.046.0060>
- Gerard, J., & Orianne, J.-F. (2014). La Flexicrité : une politique des idées? Regards croisés d'acteurs institutionnels belges en 2013.
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes : An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x>
- Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contracts, and Employee Well-Being*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199542697.001.0001>
- Hall, D. (2002). *Careers in and out of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231174>
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x>
- Instruction du 29 juin 2016 relative aux groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). (2016). Consulté 2 mai 2026, à l'adresse https://travail-emploi.gouv.fr/sites/travail-emploi/files/2024-04/tre_20160008_0000_0005.pdf
- Joyeau, A., Gall, S. L., & Mandard, M. (2022). Quels positionnements stratégiques pour les groupements d'employeurs ? Une proposition de typologie. *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 147(1), 3-11. <https://doi.org/10.3917/geco1.147.0003>

- Keune, M., & Pochet, P. (2009). Flexicurité en Europe : Une approche critique: *La Revue de l'Ires*, n° 63(4), 105-126. <https://doi.org/10.3917/rdli.063.0105>
- Knapp, J. R., Diehl, M.-R., & Dougan, W. (2020). Towards a social-cognitive theory of multiple psychological contracts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 200-214. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1709538>
- Kraak, J. M., Hansen, S. D., Griep, Y., Bhattacharya, S., Bojovic, N., Diehl, M.-R., Evans, K., Fenneman, J., Ishaque Memon, I., Fortin, M., Lau, A., Lee, H., Lee, J., Lub, X., Meyer, I., Ohana, M., Peters, P., Rousseau, D. M., Schalk, R., ... Tekleab, A. (2024). In Pursuit of Impact : How Psychological Contract Research Can Make the Work-World a Better Place. *Group & Organization Management*, 49(6), 1425-1453. <https://doi.org/10.1177/10596011241233019>
- Kraak, J. M., & Linde, B. J. (2019). The usefulness of the psychological contract in the 21st century. In *Handbook of Research on the Psychological Contract at Work* (p. 101-121). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788115674/9781788115674.00013.xml>
- Lenancker, P. (2018). *Les groupements d'employeurs*. Conseil Economique, Social et Environnemental
- Lethielleux, L. (2018). Les groupements d'employeurs : Vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, 132(2), 3-10. <https://doi.org/10.3917/geco1.132.0003>
- Lethielleux, L., & André, C. (2018). Groupement d'employeurs et gestion des défaillances des TPE/PME : Le syndrome de l'arroseur arrosé. *Recherches en Sciences de Gestion*, 128(5), 205-224. <https://doi.org/10.3917/resg.128.0205>
- Loi du 12 août 2000 portant des dispositions sociales diverses*, M.B. 31 août 2000
- Marquet, J., Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e éd). Armand Colin.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91. <https://doi.org/10.1108/01437730010318174>
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes : Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 697-730. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%253C697::AID-JOB974%253E3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%253C697::AID-JOB974%253E3.0.CO;2-I)
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219. <https://doi.org/10.1080/0042098042000316100>
- Levinson, H., Price, C., Munden, K. (1962) *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press. ISBN 978-0674424739
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed : A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Naedenoen, F., & Pichault, F. (2017). *Le Groupement d'Employeurs en Belgique*.
- Nanteuil-Miribel, M. de, & Nachi, M. (2005). Flexibilité et sécurité : Quelles formes de régulation politique ? In *La société flexible* (p. 391-415). érès. <https://doi.org/10.3917/eres.nante.2005.01.0391>

Observatoire 2025. (2025). Fédération Française des GEIQ.

Orianne, J.-F. (2005). *Le traitement clinique du chômage*. Thèse de Doctorat.
<https://hdl.handle.net/2268/22086>

Parent-Thirion, A., Cabrita, J., Eiffe, F. F., Riso, S., White, C., Fric, K., & Hurley, J. (2026). *European Working Conditions Survey 2024 : Overview report*. Eurofound. <https://doi.org/10.2806/8618665>

Peters, J. (2008). Labour market deregulation and the decline of labour power in North America and Western Europe*. *Policy and Society*, 27(1), 83-98. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2008.07.007>

Pichault, F., & Naedenoen, F. (s. d.). *Analyse de cas parmi trois groupements d'employeurs en Belgique*.

Pichault, F., & Xhaufclair, V. (s. d.). *LA FLEXICURITE REVISITEE A L'AUNE DES PRATIQUES EFFECTIVES*.

Reilly, P. A. (1998). Balancing Flexibility—Meeting the Interests of Employer and Employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22.
<https://doi.org/10.1080/135943298398934>

Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements* (1st edition.). SAGE Publications, Incorporated.
<https://doi.org/10.4135/9781452231594>

Rousseau, D.M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report
https://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf

Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098.
<https://doi.org/10.1002/job.2284>

Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing Psychological Contracts : Issues, Alternatives and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.

Roux, N. (2018). *De l'emploi stable au travail insoutenable : Trajectoires d'ouvrières agricoles en groupement d'employeurs*. CEET, Centre d'études de l'emploi et du travail.

Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing : A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>

Schalk, R., de Jong, J., Rigotti, T., Mohr, G., Peiro, J., & Caballer, A. (2010). The Psychological Contracts of Temporary and Permanent Workers. In *American Mathematical Monthly—AMER MATH MON* (p. 89-120). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199542697.003.0005>

Shahidi, F. V., De Moortel, D., Muntaner, C., Davis, O., & Siddiqi, A. (2016). Do flexicurity policies protect workers from the adverse health consequences of temporary employment? A cross-national comparative analysis. *SSM - Population Health*, 2, 674-682.
<https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2016.09.005>

Sharpe, A. (2003). *Organisation change and the psychological contract : The rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutality*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Organisation-change-and-the-psychological-contract-Sharpe/ae18a0d0077820967570f39aec79ae41073e7fb1>

Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices : A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, Volume 19, Issue 2, p. 154-166, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2008.11.002>.

Supiot, A. (2016). *Au-delà de l'emploi* (Nouvelle édition augmentée de [la 2ème préface] Les voies d'une vraie réforme du droit du travail). Flammarion.

Theveniaut, M. (2010). *De La Naissance à La Maturité: Le Groupement d'Employeurs en Poitou-Charentes*, ARFTLV. https://base.socioeco.org/docs/guide_rep_res_70.pdf

Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (s. d.). *Violations of Principle : Ideological Currency in the Psychological Contract*.

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

Xhaufclair, V. *La Mutualisation de Main d'œuvre*. in Allouche, J. (2012). *Encyclopédie des ressources humaines : Théories, instruments, méthodes, auteurs* (3e éd). Vuibert.

Wilthagen, T., & Tros, F. (2004). The concept of 'flexicurity' : A new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 10(2), 166-186. <https://doi.org/10.1177/102425890401000204>

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes : A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>

Zimmermann, B. (2011). *Ce que travailler veut dire : Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*.

Zimmermann, B. (2006). Les groupements d'employeurs : La sécurité dans la flexibilité ? *Sociologie du Travail*, 48(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.soctra.2005.12.005>

Annexes

1. Développements théoriques supplémentaires

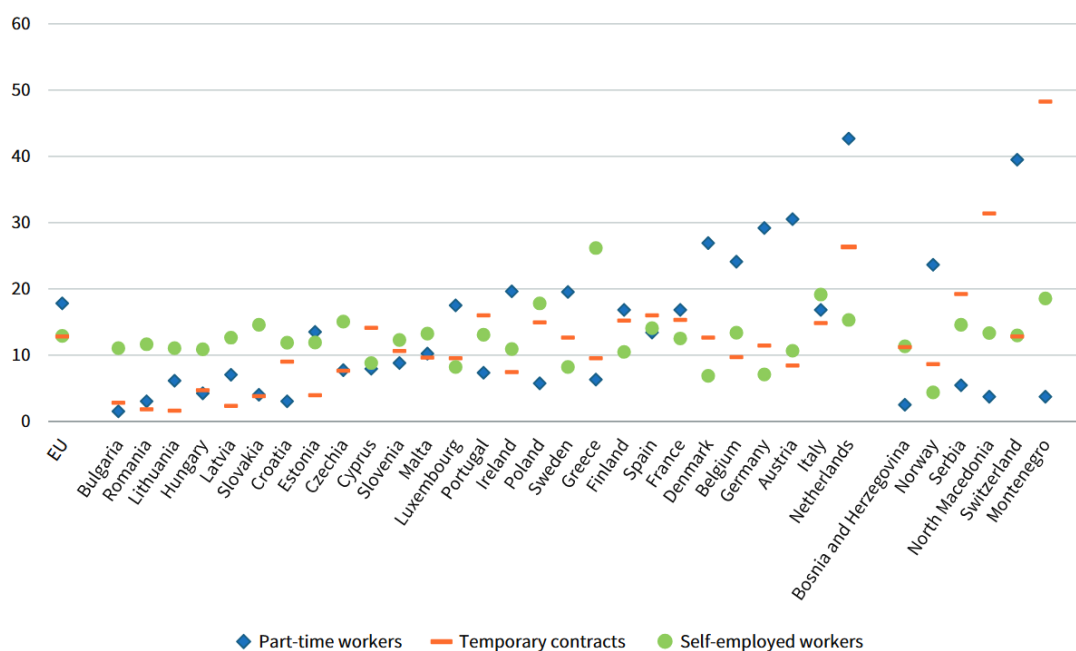
Introduction

1.1 Lipietz (1984, p. 74) présente l'Etat-Providence d'après-guerre et sa politique keynésienne comme le partenaire nécessaire à l'épanouissement du capitalisme dans lequel règne l'entreprise fordiste. En effet, selon lui et les autres auteurs de « l'Ecole de la Régulation » (notamment Aglietta et Boyer), les gains inédits de productivité induits par l'organisation scientifique du travail et la mécanisation de la production sont partiellement absorbés par la hausse des salaires ; le travailleur quitte son statut de pur facteur de production dont il faut garantir la subsistance (régime pré-fordiste) pour devenir « consommateur », rouage essentiel de la prospérité du capital en ce que la consommation de masse à laquelle il s'adonne solutionne le problème de la « crise de surproduction par sous-consommation ». (Aglietta, 1976, p. 138-139; Lipietz, 1984)

Néanmoins, la « société de consommation » et le travail mécanisé se heurtent à plusieurs obstacles : d'une part, suivant les analyses de Lipietz et Aglietta, le ralentissement des gains de productivité engrangés par la poursuite de la mécanisation met en danger le couple fordiste/keynésien. (Aglietta, 1976; Lipietz, 1984). D'autre part, dès le milieu des années 60, la critique du capitalisme fordiste s'intensifie, trouvant son pinacle en France durant les événements de mai 1968 où se conjuguent critiques sociales ouvrière (le capitalisme comme source de misère, d'inégalités, d'opportunisme et d'égoïsme) et bourgeoise (le capitalisme comme source de désenchantement, d'inauthenticité, d'oppression contre la créativité, la liberté et l'autonomie) (Boltanski & Chiapello, 2011; Orianne, 2005, p. 49).

1.2

Figure 7: Employment in three main forms of non-standard employment by country, 2024 (%)



Parent-Thirion et al. (2026, p.13)

1.3 Wilthagen met en garde contre les abus de la notion de flexicurité, et notamment les situations où le volet « sécurité » des politiques d'emploi ne serait que le cheval de Troie des velléités de flexibilisation et de dérégulation portées par « certains groupes d'intérêts socio-politiques ». Il propose une matrice couplant Flexibilité et Sécurité, dans l'objectif de rendre compte empiriquement des politiques de flexicurité et des contextes variés dans lesquels les réformes du marché de l'emploi s'inscrivent.

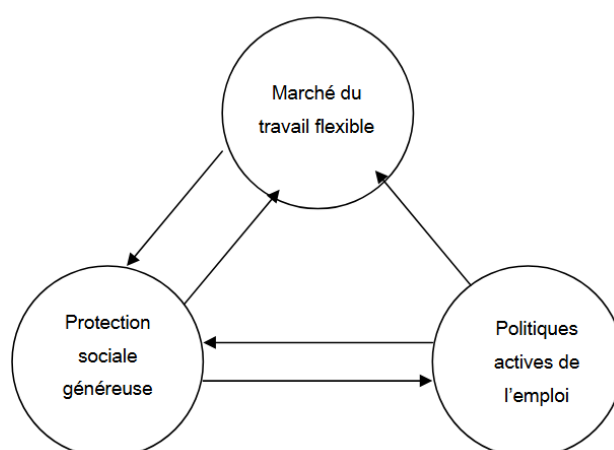
Figure 1: Flexibility versus security trade-offs

Flexibility/security	Job security	Employment security	Income security	Combination security
External-numerical				
Internal-numerical				
Functional				
Variable pay				

(Wilthagen & Tros, 2004, p. 171)

1.4 Seconde source d'inspiration de la SEE (Stratégie Européenne pour l'Emploi), le « modèle danois », caractérisé par le « triangle d'or » fait état d'un fonctionnement drastiquement différent du système néerlandais ; le seul point véritablement commun à ces deux marchés nationaux est leur bonne performance dans les années 90, époque des premiers balbutiements de l'idée de flexicurité (Conter, 2011, p. 23). Le Danemark présente en effet l'un des marchés du travail les moins « rigides » d'Europe en ce qui concerne la protection de l'emploi - indice 1,93 selon les statistiques de l'OCDE, tandis que les Pays-Bas, selon la même mesure, affichent le deuxième indice de rigidité d'Europe, derrière la République Tchèque (2,88) (OECD, 2026). En effet, le Danemark a fait le choix d'un fonctionnement « high-speed » du marché du travail, où l'embauche et le licenciement sont grandement facilités en échange de « politiques actives de l'emploi » mais aussi d'une « très forte implication des syndicats dans la vie des entreprises et le contrôle du marché du travail » (Gazier, 2008, p. 120; Tuchsirer, 2007, p. 133)

Figure 1
Le «triangle d'or» danois



Gazier (2008, p. 120)

1.5 La notion de flexicurité, selon Keune (2008) « est largement ouverte à l'interprétation et différents acteurs l'utilisent comme un faux-nez pour défendre leur propre vision traditionnelle des réformes du marché de l'emploi ». « Cette ambiguïté a pu, au moins à l'échelle européenne, mener à une situation

dans laquelle presque tous les acteurs (Commission, Conseil, Parlement, Confédération Européenne des Syndicats, Business Europe) reconnaissent l'importance de la flexicurité pour relever les défis des marchés de l'emploi européens, mais conservent dans le même temps des opinions très différentes sur l'application politique de ce concept abstrait. » (Burroni & Keune, 2011, p. 78).

L'innovation Sociale : le GE en France

1.6 Ce texte de loi pose les principes fondateurs du GEfr : « [Les] Groupements d'Employeurs ne peuvent effectuer que des opérations à but non lucratifs. Ils sont constitués sous la forme d'associations (...) loi du 1^{er} Juillet 1901 » ; « Une personne physique ou morale ne peut être membre que d'un seul groupement » ; « Les employeurs occupant plus de dix salariés (...) ne peuvent adhérer à un groupement ni en devenir membre » ; « Les membres du groupement sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires » ; « L'utilisateur (...) est responsable des conditions d'exécution du travail ». (*Journal officiel*, 1985, art. L. 127-1 et suivants)

1.7 La loi « El Khomri » consacre l'harmonisation de l'octroi des aides publiques en matière d'emploi et de formation : « Art. L. 1253-24.-Un groupement d'employeurs est éligible aux aides publiques en matière d'emploi et de formation professionnelle dont auraient bénéficié ses entreprises adhérentes si elles avaient embauché directement les personnes mises à leur disposition. » (*LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016*); Fadeuilhe, 2016).

1.8 Selon Casaux-Labrunée (2012), les réformes de libéralisation du dispositif n'amènent que « confusion des genres » entre le GEfr et d'autres dispositifs de prêt de main d'œuvre, qui n'ont pas la même finalité.

1.9 « Chaque partie prenante donne au GEfr un rôle correspondant à ses propres besoins. Autrement dit chaque partie tire un avantage du réseau pour elle-même, sans prise en considération d'un objectif commun explicite, ce dernier étant pourtant au fondement de la définition même d'un réseau » (Joyeau et al., 2019, p. 12) ; les GEfr doivent proposer un service à haute valeur ajoutée, afin que soit clairement identifiée la plus-value de la mutualisation par rapport aux autres dispositifs. (Joyeau et al., 2019, p. 13).

1.10 Il illustre cette inadaptation par la persistance de deux idées reçues, en décalage avec la législation véritablement en vigueur dans le code du Travail français : la première voudrait qu'un groupement d'employeurs « ait pour obligation d'embaucher ses salariés en CDI » et la seconde qu'un salarié employé par un GE devrait nécessairement partager son temps de travail entre au moins deux organisations, alors qu'aucune disposition légale n'empêche de n'être mis à disposition que d'un seul membre.

1.11 Sa seconde recommandation est de faire suivre à la réforme de 2016 (cf. supra) qui concerne les aides à l'emploi et qui constitue une avancée « dans le bon sens », vers la « transparence sociale » (p.12) des dispositions analogues concernant les cotisations sociales et le régime TVA, dans le but d'éliminer les situations où un emploi direct serait plus intéressant que la mise à disposition pour des questions fiscales (Fadeuilhe, 2016).

L'importation et ses logiques propres : le GE en Belgique

1.12 Ces travailleurs dits « difficiles à placer », sont définis par l'article 188 de la Loi : « Les travailleurs mis à la disposition d'utilisateurs (...) doivent être demandeurs d'emploi inoccupés de longue durée, bénéficiaires du minimum de moyens d'existence ou bénéficiaires de l'aide sociale financière, à l'exception des travailleurs chargés de la direction et de la surveillance des autres travailleurs mis à la

disposition de l'utilisateur » (art.188). Les critères d'éligibilité au travail en GEbe sont semblables à ceux qui sont en vigueur dans le cadre des GEIQ français (énumérés par Lenancker (2018) : jeunes sans qualification, demandeuses et demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires de RSA (Lenancker, 2018, p. 48)).

1.13 Malgré une « idée reçue » répandue, seule une recommandation par circulaire datée de 1994 incite – sans les y contraindre – les GEfr à conclure des CDI (Fadeuilhe, 2016, p. 11 ; Journal Officiel, 1985, art. L. 127-1 et suivants)

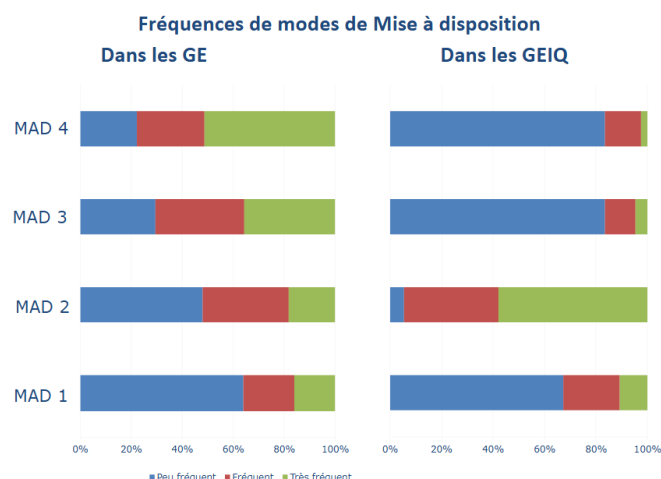
1.14 En France, les organisations syndicales se sont avérées plus réceptives (Lenancker, 2018, p. 23-29), l'approbation du GEfr par les syndicats étant – fait rare selon Everaere (2016) – « quasiment unanime » (Everaere, 2016, p. 72).

1.15 Cette loi (2014) permet notamment aux GEbe de se constituer en ASBL (auparavant, seule la forme de GIE était acceptée) ; elle ajoute en outre au texte de 2000 la notion de responsabilité solidaire des membres du groupement vis-à-vis des dettes fiscales et sociales dues aux tiers et aux travailleurs mis à disposition. La loi de 2014 interdit par ailleurs la mise à disposition dans le but de casser une grève ou un lock-out en cours chez l'un des membres (art. 67) et apporte des précisions concernant la détermination de la Commission Paritaire dont relèvent les salariés du GEbe (art. 70).

1.16 Sous l'effet de la loi de 2017, l'autorisation ministérielle à laquelle est conditionnée l'activité du GEbe est désormais accordée pour une durée indéterminée, et des délais sont désormais prévus pour la délivrance de l'autorisation et/ou l'avis du CNT (art. 50 modifiant l'art.186). La possibilité est également prévue de pouvoir poursuivre d'autres objets que la mise à disposition de travailleurs (sous réserve toutefois d'un arrêt délibéré en conseil des ministres et après avis du CNT).

Le GE comme arrangement atypique d'emploi triangulé

1.17



(Dessen Torres, 2016, p.30)

1.18 L'usage de « fidélisation d'une main d'œuvre intermittente ou saisonnière » donne à l'utilisateur « l'assurance de retrouver d'une saison à l'autre le même salarié, déjà formé, « directement opérationnel et sans surprise » » (Zimmermann, 2011, p. 39). Chez Joyeau et al. (2022)

1.19 Zimmermann (2011) observe que les trois profils de salariés sont associés à des catégories sociales différentes : le profil n°3, minoritaire, est essentiellement le domaine des cadres et des

techniciens qualifiés, le profil n°1, majoritaire, est associé aux salariés faiblement qualifiés tandis que le profil n°2 est « socialement plus hétérogène » mais avec « une dominante de cadres et de techniciens ». Selon Zimmermann (2006, p.8 ; 2011, p.43), « cette distribution illustre les capacités sociologiquement différenciées (...) à convertir les contraintes fonctionnelles de la flexibilité et du temps partagé en ressources individuelles ».

Comprendre les enjeux des relations d'emploi atypiques avec la Théorie du Contrat Psychologique (TCP)

1.20 Le concept de Contrat Psychologique (CP), en tant qu'obligations « contractuelles non-écrites entre l'organisation et un employé » puise son inspiration originelle dans les écrits de March & Simon (1958, p.90 in Roehling, 1997, p. 205) : « en rejoignant l'organisation, l'employé accepte une relation d'autorité, c'est-à-dire qu'il consent, dans certaines limites (définies explicitement et implicitement par les termes du contrat d'embauche), à accepter les ordres et instructions fournis par l'organisation en tant que prémisses à ses comportements ». Roehling cite également le psychiatre Menninger (1958) et son « emphase sur les échanges d'éléments intangibles dans les relations contractuelles » (tels que « le plaisir d'être ensemble ») comme inspiration majeure des développements subséquents de la TCP (Roehling, 1997, p. 206).

1.21 « Selon l'approche par les besoins, si l'organisation comble les besoins de l'employé, l'employé se sent obligé de réciproquer en tentant à son tour de remplir les besoins de l'organisation » (Conway & Briner, 2007, p. 11).

1.22 Selon Cullinane et Dundon, la théorie du Contrat Psychologique poursuit un même effort de légitimation des changements, vus comme inéluctables, que d'autres théories plus anciennes : « nombre d'arguments qui soutiennent le CP comme nouveau changement de paradigme dans le monde du travail ont été perpétuellement avancés depuis les années 50 [pour justifier la même rhétorique de changement dans d'autres contextes : le « post-industrialisme de Bell (1973) ou les théories de Drucker (1959)] (Cullinane & Dundon, 2006, p. 123). Par ailleurs, « la littérature du Contrat Psychologique endosse un rôle évident dans la réarticulation de la relation d'emploi, ignorant manifestement d'importants aspects (structurels, institutionnels et fondés sur la classe) des relations sociales », par exemple en donnant une place centrale à l'individu et en postulant « le déclin de l'employé orienté vers le collectif » (Cullinane & Dundon, 2006, p. 124).

1.23 La popularité du concept de Contrat Psychologique – mesurée par l'enquête bibliométrique de Deka et Srivata (2023) – affiche une croissance tendancielle particulièrement évidente après 2010 ; près de 80% des publications recensées ont été réalisées après cette date (Deka & Srivata, 2023, p. 156). « La dernière décennie a vu plus de 150 articles académiques mentionnant le CP dans leur titre être publiés chaque année », portant leur nombre, au 20 décembre 2017, à un total de « non moins de 2180 » (Kraak & Linde, 2019, p. 102).

1.24 Le « contrat équilibré » est pleinement ancré dans les principes du 3e esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011); « il présuppose l'adaptation à des changements organisationnels pour atteindre, maintenir ou développer la compétitivité de l'entreprise » et requière de la part des salariés un engagement « sur l'adaptabilité, la flexibilité au gré des changements du marché et l'engagement dans un apprentissage continu » (Angelergues, 2023, p. 221). Pour l'illustrer, Rousseau (1995) convoque l'exemple du changement de culture organisationnelle de General Electric sous la direction de Jack Welch (l'ancien PDG du conglomérat General Electric, et l'artisan de l'une des transformations organisationnelles les plus célèbres des Etats-Unis. Welch mit fin au modèle bureaucratique et paternaliste suivi par son prédécesseur pour inaugurer une nouvelle ère placée sous le signe de la

financiarisation, de la maximalisation des dividendes et des licenciements massifs (The New Yorker, 2022)) (D. Rousseau, 1995, p. 103).

Contenu, typologie, brèche, violation, évolution... : les caractéristiques du Contrat Psychologique

1.25 Il est important de garder à l'esprit que toute promesse non tenue n'est pas à l'origine d'une brèche perçue (elle est « modérée par un processus de comparaison » amenant l'individu à comparer deux ratios, à savoir « ce qu'il a reçu par rapport à ce qui a été promis » d'une part et « ce qu'il a fourni par rapport à ce qu'il a promis » d'autre part, afin de considérer ou non qu'une brèche a eu lieu). Similairement, c'est un processus d'interprétation de la brèche perçue, notamment informé par l'attribution du tort causé, le degré de confiance existant entre les parties, mais aussi par la « magnitude » de la brèche et les conséquences de celle-ci qui modère la perception d'une violation du CP (Dulac, 2005, p. 29-30).

La TCP mobilisée pour étudier l'emploi atypique : résultats

1.26 Les saisonniers étudiés par McDonald & Makin manifestent également la perception de davantage d'opportunités de développement de carrière que les permanents et un engagement affectif supérieur. Ces résultats a priori surprenants peuvent, selon McDonald & Makin (2000) s'expliquer par le phénomène de la « socialisation anticipatoire », selon lequel « les personnes à l'orée d'un groupe et désirant y entrer se conforment davantage aux normes, symboles et rites du groupe que les membres établis » (p. 89). Ainsi, le désir d'intégrer de façon permanente l'industrie du tourisme, vue comme désirable par les saisonniers interrogés, associé à la possibilité concrète d'y être convié, favorise l'engagement affectif envers l'organisation de ces travailleurs hors du « core ».

1.26

Party	Relationship with	Expectations of other parties	Obligations toward other parties
Client organization	Employment agency	Relational demands Agencies should supply high-caliber staff on demand, put organization before other clients, resupply preferred staff when requested	Transactional obligations/behaviors Use of multiple suppliers Fee negotiation for preferred supplier status "Poaching" of high-quality workers
	Temporary worker	Relational demands Should show same commitment as permanent staff Expected to learn/pick up work with minimal training	Transactional obligations/behaviors No obligation beyond legal requirements Given most tedious jobs Used to provide organizational flexibility
Employment agency	Client organization	Relational demands Wanted "personal" relationship with client organizations to obtain repeat work	Transactional obligations/behaviors Attempts to "manage" client organizations' expectations and disguise transactional behaviors toward them, e.g., denying clients preferred temps
	Temporary worker	Relational demands Encouraged temps to work exclusively for their agency Wanted temps to be loyal to agency not client organizations	Transactional obligations/behaviors Moved temps between client organizations to curtail relationships Reluctant to negotiate wage increases for temps Disinterested in improving temps skill base
Temporary worker	Client organization	Transactional expectations Wanted, but did not expect, relational psychological contract Experienced marginal position within organizations	Transactional obligations/behaviors Limited power, therefore, obliged to meet expectations of client organizations
	Employment agency	Transactional obligations/behaviors Wanted, but did not expect, relational contract Perceived agencies as enacting "pseudo relational" behaviors	Transactional obligations/behaviors Limited power, therefore, obliged to meet expectations of agencies to obtain repeat employment

Handy et al., 2020

1.27 « dans les GE, les parties prenantes entretiennent entre elles des relations de deux ordres : un contrat de travail ou de mise à disposition qui, tel tout contrat juridique est un contrat explicite, formalisé et écrit ainsi qu'un contrat psychologique, qui englobe des dimensions non écrites, informelles ou implicites qui se construisent dans leur relation contractuelle. » (Angelergues, 2023, p.209)

Contenu du contrat psychologique	Contrat transactionnel	Contrat relationnel	Contrat équilibré	Contrat idéologique
Temporalité	Limitée	Ouverte, indéterminée	Variable par rapport aux contractants	Variable (soutien réel ou perçu à la cause)
Attentes des salariés	Rémunération équitable, conditions de travail respectées	Sécurité de l'emploi, formation, développement professionnel, possibilités de promotion	Sécurisation des parcours vers l'employabilité	Démontrer un engagement crédible envers une cause importante
Attentes des employeurs	Travail conforme aux termes écrits, tenir des exigences de rôles bien spécifiées	Remplir des obligations de rôle généralisées, engagement et participation organisationnels, comportement de citoyenneté organisationnelle	Adaptation aux transitions professionnelles	Participer à la mission/cause de l'organisation, comportement organisationnel et social citoyen
Type de relation	Relation utilitariste : donnant-donnant	Relation basée sur le temps long et la confiance mutuelle	Imbrication d'éléments relationnels et transactionnels	Implication pour autrui, pour une cause
Rétribution	Economique	Socio-affective	Economique et sociale	Idéologique
Bénéficiaire principal	Contractants (salarié et organisation)	Contractants (salarié et organisation)	Contractants (salarié et organisation)	La Société
Gestion de carrière	Formalisée	Stable et dans le marché interne	Parcours / Employabilité dans le marché interne ou externe	Sens du travail
Nature de l'engagement	Faible	Forte	Variable	Très forte
Confiance	Faible	Forte	Variable	Forte
Identification à l'organisation	Faible	Forte	Forte	Très forte
Objectifs de performance	Spécifiés	Pas toujours spécifiés ou imprécis	Spécifiés et évolutifs	Spécifiés et valoriels
Action collective mutualisée	Inexistante	Dyadique	Développement	Sens commun

Tableau 10 : Contrats psychologiques et contenus associés, adapté de Thompson et Bunderson (2003, p. 575) et Rousseau et al. (2014, p. 99 et p. 105).

Angelergues, 2023, p. 231

Contenu du CP des GE	Transactionnel	Relationnel	Equilibré	Idéologique
Adhérents	Non identifié	- Relation pérenne - Relation de partage - Relation basée sur la confiance - Relation basée sur la loyauté	- Prise en compte de la mission sociale du GE - Capacité à être employeur - Participation à la gestion du parcours des salariés partagés	- Stabilisation de l'emploi sur le territoire - Lutte contre l'exode des territoires ruraux - Participation au projet territorial - Participation à l'attractivité du territoire - Impact social
Salariés	Non identifié	- Relation de longue durée - Connaissance fine des besoins	- Adaptation au temps partagé - Transfert de compétences - Performance adaptée - Flexibilité dans le développement de compétences	Les attentes idéologiques identifient les salariés comme bénéficiaires

Angelergues, 2023, p. 362

Contenu du CP des adhérents	Transactionnel	Relationnel	Equilibré	Idéologique
Groupement d'employeurs	- Externaliser le recrutement - Externaliser la gestion administrative du contrat - Externaliser la relation d'emploi - Gérer le risque juridique	- Avoir une place de co-employeur - Construire une relation de long terme avec un même salarié - Sécuriser la relation contractuelle - Favoriser l'attractivité sur des besoins RH partiels - Sécuriser le recrutement - Améliorer la fidélisation et la loyauté des salariés partagés - Stabiliser l'emploi et l'activité professionnelle - Partager des compétences - Construire un marché interne mutualisé	- Exiger la performance durable (Performance du GE, accès à des compétences expertes à temps incomplet, coordination territoriale pertinente des besoins RH) - Elaborer une relation d'emploi sécurisée et ouverte (GE comme tiers sécurisateur) - Prendre part à la gestion de l'emploi - Expérimenter de nouvelles pratiques de GRH à travers le GE	- Participer à une action collective territoriale : coconstruire un espace de solidarité territoriale inter-entreprises, co-élaborer un emploi territorial par la mutualisation - S'inscrire dans une stratégie RSE : s'engager aux côtés des PP territoriales pour résoudre un défi commun, générer un impact positif sur le territoire et la société
Salariés	Procéder à un arbitrage coût-bénéfices	- Pérenniser des postes stratégiques - Améliorer l'intégration - Développer des compétences - Instaurer une cohésion d'équipe - Etablir des liens de confiance	- Exiger la performance durable (performance continue des salariés, performance de l'appariement, comportements adéquats) - Elaborer une relation d'emploi sécurisée et ouverte (bien-être des salariés, autonomie, conciliation vie privée- vie professionnelle)	

Tableau 55 : Synthèse des attentes des adhérents vis-à-vis du GE et des salariés (auteur)

Angelergues, 2023, p.399

Catégorie d'attente	Enjeux	Dimensions
Transactionnelle	Envers le GE	
	Volonté de (re)travailler	Signer un contrat
	Modalité d'emploi indifférente	Méconnaissance du temps partagé
	Outil de gestion de carrière	Travailler de manière temporaire au GE
	Envers les adhérents	
	Obtenir des heures de travail	Incertitude sur les besoins des entreprises dans le temps
Relationnelle	Envers le GE	
	Nouer une relation contractuelle stable et pérenne	Sécurisation de l'emploi : Contrat de travail en CDI
		Sécurisation économique : Stabilité des revenus
		Sécurisation sociale : Stabiliser le logement
		Sécurisation sociale : Protection sociale
		Sécurisation personnelle : Stabilité de congés payés
	Avoir l'assurance de stabilité	Assurer la continuité des MAD
	Relation de confiance	Ajustement des MAD
		Connaissances des attentes
		Franchise dans les échanges
	Rôle d'intermédiaire et de support entreprises	Prendre en charge les recherches
		Valoriser les candidatures
		Négocier avec l'entreprise
		Gérer les conflits
		S'adapter aux besoins
	Envers les adhérents	
	Relation de confiance	Se sentir responsabilisé dans les missions confiées
	Développer des compétences	Hétérogénéité des contextes de travail
		Enrichissement de l'expérience professionnelle
		Développement de compétences techniques et comportementales
		Formation
		Prise d'initiative
Equilibrée	Stabiliser un projet professionnel	Définition d'un projet professionnel par mises en situation réelles
	Envers les adhérents	
	Rejet de la routine	Environnements de travail variés pour un même métier
		Tâches diversifiées pour des métiers différents
		Lutte contre l'ennui professionnel
	Organisation du temps de travail	Latitude pour gérer son temps de travail
	Autonomie dans le contenu du travail	Mobilisation des compétences des salariés
	Envers le GE	
	Gestion des lieux et des temps	Gestion choisie du temps de travail
		Présence sur les temps personnels
		Présence sur les temps familiaux
		Contrôle sur les lieux de travail
	Gestion émotionnelle de la relation d'emploi	Mise à distance de la relation d'emploi bilatérale classique
		Interface avec un management toxique
		Mise à distance du risque de management toxique
		Protection suite à une expérience de licenciement
	Envers les adhérents	
	L'autonomie et l'empowerment dans le travail	Mise à distance de la pression de l'adhérent
		Mise en place d'une relation d'emploi personnalisée
		Reprise de contrôle dans la relation d'emploi
		Autonomie dans l'organisation de la carrière
		Employabilité favorisée
Idéologique	Relation de travail innovante	Sens de travailler au GE
		Concilier liberté, sécurité et protection
		Expérimenter une modalité d'emploi innovante sur le territoire
	Exercice d'une citoyenneté territoriale	Fierté de travailler pour les PME du territoire
		Favoriser le lien social
	Des valeurs de l'ESS	Adhérer à un projet d'utilité sociale
	Avantages pour le territoire	Porter un projet en commun
		Participer au projet collectif

Angelergues, 2023, p. 448

2.Compléments à la méthodologie

2.1Récapitulatif des 18 personnes interrogées

Gestion		Début chez B+
GE1		2018
GE2		2026
Employés	Service	Début chez B+
Sa1	Energie	2023
Sa2	DPO/Informatique	2020
Sa3	DPO	2022
Sa4	CP	2018
Sa5	CP	2025
Sa6	Comptabilité	2025
Sa7	CP	2019
Sa8	CP	2026
Sa9	CP	2020
Sa10	CP	2024
Employeurs	Travailleurs partagés	Fonction
Adh6	Comptabilité+ CP+Energie+DPO	Administrateur
Adh3	DPO+Comptabilité	Direction (prim)
Adh2	DPO	Responsable Financier
Adh4	DPO+Prévention	Dir des infrastructures
Adh5	DPO+Comptabilité+Prévention+informatique	Président
Adh1	DPO	Président

2.2 Classification des catégories d'analyse selon les phases du Contrat Psychologique

SALARIES	GE
Eléments anticipatoires	Eléments anticipatoires
Parcours	Intérêt idéologique
Cadre Recherché	Entrée dans le GE
Connaissance Dispositif	
Création du CP	Création du CP
Processus de Recrutement	Processus de Recrutement
Identité de l'Employeur	Sélection des adhérents
Profil à avoir	Construction des mād
	Rôle du GE
	Identité de l'Employeur
Maintenance du CP	Maintenance du CP
Relation avec adhérent	Relation avec salariés
Relation avec GE	Relation avec adhérents
Rôle GE	Contrôle
Contrôle/Autonomie	Formation
Perspective évolution	Gouvernance
Intégration	
Perturbations	Perturbations
Gestion des Conflits	Gestion des Conflits
Influence légale	Influence Légale
	climat sociétal
	Fragilité structurelle
Bilan	Bilan
Avantages	Avantages
Alignement Triangle	Alignement Triangle
	Inconvénients
Promesses	
Transactionnelles	Promesses
Relationnelles	Transactionnelles
Equilibrées	Relationnelles
Idéologiques	Equilibrées
	Idéologiques

Adhérents	
Eléments anticipatoires	Origine relation
	Besoin de Travail
	Usage du GE
	Conflits d'Intérêts
	Raison recours
Création du CP	
	Processus de Recrutement
	Apport de Compétences
	Identité de l'Employeur
Maintenance du CP	
	Relation avec salariés
	Relation avec GE
	Relation entre adhérents
	Gouvernance
	Autonomie / Qualité / Evaluation
	Rapport au collectif
	Intégration
Perturbation	
	Influence légale
	Gestion des conflits
	Facturation
	Equilibre Pouvoir
Bilan	
	Alignement Triangle
Promesses	
	Transactionnelles
	Relationnelles
	Equilibrées
	Idéologiques

3. Compléments à l'analyse des résultats

3.1 Les « maillages » sont initialement construits par le GE sur base de critères géographiques et assignés au salarié. Si dans certains cas le portefeuille d'adhérents est fourni clef en main (notamment lorsque le salarié nouvellement embauché remplace un travailleur ayant quitté Basic+), il arrive que la construction des maillages soit plus progressive et vécue comme le produit de tâtonnements. L'un des informateurs relate à ce propos avoir fait face à des débuts plutôt inconfortables, où il était confronté à des adhérents dont le secteur d'activité lui semblait incompatible avec son domaine de compétences :

« C'est vrai que c'est un peu folklorique au début, je vais pas mentir. [...] Donc voilà, j'avais vraiment ce portefeuille-là qui était un peu spécial au début, que je n'ai plus et que on n'aura à mon avis plus. Parce que voilà, c'est très complexe comme structure. Et c'est très complexe d'arriver de l'extérieur. » [Sa10]

3.2 Une situation de brèche, cette fois en relation avec les adhérents, a également amené le travailleur à redéfinir les contours de son quotidien de travail à la suite du dépassement de ses limites physiques :

« À un moment, j'avais un GSM que j'utilisais pour le privé. J'avais des enseignants qui appelaient à 21h00, qui m'appelaient en disant, il y a un problème. Je faisais [trop d'] heures, c'était tout le temps connecté. Mon cerveau était tout le temps connecté à mon travail, donc j'ai [eu un grave problème de santé]. Après l'hôpital, je suis rentré dans une boutique, j'ai acheté un téléphone [à usage professionnel] »

3.3 Concernant les entraves légales au fonctionnement de Basic+, [Sa2] fournit une série d'explications :

« Moi, je pense qu'il serait très facile de faire des surfacturations, [...] ou alors de presser les travailleurs jusqu'à ce qu'ils soient usés jusqu'à la moëlle, on en change, etc... et ça continue comme ça. Donc je dis, c'est un système qui est excellent, mais qui doit être, on va dire, orienté, dirigé par des personnes ayant le bon état d'esprit [...] Et donc je comprends qu'il y ait des garde-fous qui sont mis en place par l'État par rapport à ça, qui nous gênent effectivement sur le fait de répondre aux besoins de tous nos membres, mais qui permettent d'éviter éventuellement des problèmes avec des sociétés. » [Sa2]

« Le principal [obstacle] qu'on a, c'est qu'on peut pas être plus de 50. On pourrait se lancer dans des recrutements massifs pour répondre aux besoins de tout le monde. Et je sais que [directrice] fait très attention du coup à ne pas monter trop haut. Il y a beaucoup de membres qui sont en attente, qui là nous ont demandé à travailler pour ça, à travailler pour ceci. Mais si on veut embaucher, bah actuellement on est 44. Ça commence à être un peu juste. C'est compliqué, j'ai beaucoup de demandes en informatique, je ne sais pas moi me cloner pour être partout à la fois. Ça aurait été bien qu'on puisse embaucher un ou deux informaticiens [...] mais si on le fait, on bloque le service. La deuxième limitation, [...] c'est le fait que ce soit non marchand on facture juste les frais administratifs. Donc il suffit qu'il y ait une année où ça se passe assez mal [...] et ça peut être difficile de verser le salaire [...]. Donc, du coup, si on a un surcoût, ben c'est les gens qui sont directement impactés. Mais l'autre avantage qu'il y a, c'est que des fois on peut demander [...] une contribution exceptionnelle aux membres. » [Sa2]

Abstract

Among contemporary atypical work arrangements, Employer Pools occupy a particular domain. Created in France from the basis of informal practices, it has not enjoyed widespread success since its inception 40 years ago. In the year 2000, the concept of Employer Pool was imported in the Belgian context, under a different, stricter legal and regulatory framework.

In the heart of the concept of Employer Pool lies a triangular employment relationship; a relationship in which concrete daily work and legal employment contracts are dissociated. Neither consultants nor temporary workers, pooled employees are shared between a closed network of organizations, which in turn administrate the Employer Pool as a non-profit organization.

To better understand the individuals' perceptions of this particular and niche work arrangement, we have leveraged the Psychological Contract theory and conducted qualitative research using 18 semi-structured interviews in an Employer Pool specialized in pooling legally protected professions active in the Wallonia-Brussels Federation and involved with public schools and non-profits, Belgium, extracting the contents of each party's Psychological Contracts and classifying said contents using Rousseau's Psychological Contract typology.

We also discussed whether each party to the Employer Pool's Psychological Contracts contents were compatible or bore tensions. Although we couldn't generalize our findings, our study shows that the studied Employer Pool reasonably satisfies each stakeholder, which prompts us to encourage non-profit organizations to investigate joining or creating an Employer Pool to cater to their needs of skills that are difficult otherwise to acquire in the long run.

Word Count: 24304