

Le groupement d'employeurs en Belgique : analyse quantitative de dispositifs actifs dans le secteur agricole.

Auteur : Leboutte, Rémy

Promoteur(s) : Naedenoen, Frederic

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

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général (Horaire décalé)

Année académique : 2017-2018

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/4470>

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 EN BELGIQUE :
ANALYSE QUALITATIVE DE DISPOSITIFS ACTIFS DANS
LE SECTEUR AGRICOLE**

Promoteur :
Frédéric NAEDENOEN

Lecteurs :
Pierre NEURAY
Michel HERMANS

Travail de fin d'études présenté par
Rémy LEBOUTTE

en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences de gestion à finalité
spécialisée en management général
Année académique 2017/2018

Remerciements

Merci à Mesdames Bouchat et Schalenbourg qui ont accepté l'entretien et m'ont entrouvert la porte de leur univers. Je leur souhaite le meilleur pour la suite de leur entreprise.

Merci à Messieurs Naedenoen et Neuray pour leur expertise et leurs conseils dans l'orientation de ce travail. Il n'a pas respecté toutes les promesses de concision mais j'espère qu'ils y découvriront un autre aspect du groupement d'employeurs agricole.

Merci à mes anciens collègues, notamment à Jean-Pierre Christiaens, pour leur disponibilité et pour leurs éclaircissements.

Merci à Géraldine, Ingrid et Thibaut pour leur relecture attentive.

Et enfin, merci à Géraldine pour sa patience et son soutien de première classe.

Table des matières

Remerciements	i
Table des matières	iii
Introduction	1
Partie 1 – Groupement d’employeurs dans l’agriculture : concept, contextes, comparaison et évolution.....	3
Chapitre 1 : Le dispositif du groupement d’employeurs	3
Chapitre 2 : Concepts-clés issus de littérature.....	3
Section 1 : Triangulation du travail.....	4
Section 2 : Concept de flexisécurité.....	5
Section 3 : Forces et faiblesses du dispositif - SWOT	7
Section 4 : Le projet au sein du groupement d’employeurs.....	11
Section 5 : Le réseau d’entreprises	13
Chapitre 3 : Secteurs agricoles belges et français.....	15
Section 1 : Les groupements d’employeurs agricoles.....	16
Section 2 : Les différences fondamentales entre les secteurs français et belge	18
Section 3 : Evolution du secteur agricole.....	24
Partie 2 : Analyse qualitative des GE belges – Champ d’analyse.....	30
Chapitre 1 : Périmètre de la recherche et groupements analysés.....	30
Section 1 : Périmètre de la recherche et échantillonnage.....	30
Section 2 : Paysans & Artisans	31
Section 3 : Ferm’Emploi	34
Section 4 : Autres groupements non repris dans le champ de recherche	36
Chapitre 2 : Création et fonctionnement des groupements analysés	38
Section 1 : Création du dispositif.....	38
Section 2 : Fonctionnement du Groupement d’employeurs	40
Section 3 : Concernant l’emploi dans les groupements analysés	43
Chapitre 3 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces	46
Section 1 : Forces et faiblesses	46
Section 2 : Menaces et opportunités	48

Chapitre 4 : Notions de projet et de réseau au sein des groupements	50
Section 1 : Notion de projet dans les groupements analysés	50
Section 2 : Notion de réseau	54
Section 3 : Autre critère identifié : Connaissance du dispositif.....	57
Section 4 : Autre critère : importance du gérant	58
Chapitre 5 : Les groupements d’employeurs dans l’agriculture wallonne	58
Section 1 : Modèle d’agriculture des groupements analysés	58
Section 2 : Quels freins au groupement d’employeurs dans le secteur agricole belge ? Avis des GE analysés	59
Section 3 : Quelles utilités dans l’agriculture de demain ? - Tâches éligibles.....	60
Section 4 : Groupements d’employeurs agricoles à la lumière des enjeux de l’agriculture	61
Section 5 : Limites du travail	64
Conclusion.....	65
Bibliographie.....	68
Références universitaires (livres – articles – cours).....	68
Rapports // Sites internet d’autorités publiques et fédérations sectorielles.....	69
Autres documents (sites internet, autres)	71
Annexes	a
Annexe 1 : Glossaire – Abréviations - Acronymes	a
Annexe 2 : Questionnaire	b
Annexe 3 : La mise à disposition de travailleurs et les conditions légales.....	d
Annexe 4 : Evolution législative - Vers un assouplissement.....	i
Annexe 5 : Autres obligations pour le fonctionnement du groupement d’employeurs.....	k

Introduction

Le groupement d'employeurs (ou GE)¹ est un dispositif permettant à des employeurs de mutualiser des travailleurs pour combler certains besoins spécifiques en termes de ressources humaines. A l'heure actuelle, ce dispositif s'avère très peu répandu en Belgique malgré plusieurs assouplissements de la législation en la matière. En 2017, on recensait une vingtaine de groupements actifs sur le territoire.

En France, le groupement d'employeurs est créé en 1985 avec la motivation de légaliser un certain nombre de pratiques de mise à disposition de travailleurs observées dans le secteur agricole français. La volonté des autorités publiques consistait à créer un statut qui protège tant l'employeur que le travailleur. A présent, le nombre de GE est estimé entre 4 000 et 5 100 (tous secteurs confondus). Environ 40 000 employés œuvrent dans l'ensemble de ces structures.

Question de recherche et hypothèses

L'objet de ce travail est d'analyser dans quelle mesure le secteur agricole belge pourrait participer à l'essor des groupements d'employeurs en Belgique. Deux hypothèses sont formulées à partir de la question de qui est énoncée comme suit :

« A l'instar de l'exemple français, le secteur primaire (agricole – horticole) sera-t-il le moteur de l'essor du groupement d'employeurs en Belgique ? »

De la question de recherche découle deux hypothèses :

1. La notion de projet dans le groupement d'employeurs

Face aux enjeux environnementaux et économiques, le secteur agricole cherche de nouvelles manières de valoriser ses productions. De même, son rapport au salariat évolue et, dans ce cadre, le groupement d'employeurs pourrait y jouer un rôle. La littérature met en avant l'importance du projet dans la réussite du groupement d'employeurs. En effet, l'objet du groupement d'employeurs est toujours la mise à disposition des travailleurs ; toutefois, les projets peuvent être très variés.

2. La notion de réseau dans le secteur agricole

Le réseau d'entreprises semble aussi avoir un rôle crucial dans le développement de groupements d'employeurs dans un secteur ou sur un territoire donnés. De cette hypothèse, la

¹ Le glossaire reprenant l'ensemble des acronymes et abréviations se situe dans l'annexe 1.

densité du réseau entre agriculteurs belges sera analysée afin de déterminer si elle est un facteur de création du groupement d'employeurs dans le secteur.

Dans la première partie est développée la recherche théorique de ce travail. Le premier chapitre relatif à l'analyse du dispositif a été très largement détaillé dans les annexes (3 à 5). Le deuxième chapitre pose les concepts théoriques issus de la littérature et développe les hypothèses posées dans la présente introduction. Enfin, le troisième chapitre analyse le groupement d'employeurs agricole français. Il sera fait une comparaison des secteurs agricoles français et belges. Enfin, les enjeux et les évolutions futures du secteur agricole belge sont exposés en corrélation avec la notion de GE.

La seconde partie concerne le travail empirique du mémoire. Cette partie repose sur une analyse qualitative des groupements d'employeurs actifs dans le secteur agricole en Wallonie : « Paysans & Artisans » et « Ferm'Emploi ». Les entretiens consistent tout d'abord à évaluer la praticabilité du dispositif belge dans le milieu agricole. Les avantages et inconvénients selon les gérantes sont également exposés. Ensuite, les deux hypothèses sont étudiées à travers les deux groupements. Enfin, les groupements d'employeurs et leur rapport avec l'agriculture wallonne font l'objet d'un examen approfondi.

Evolution de l'analyse et du champ de recherche

Il est à noter que l'analyse qualitative a évolué au contact des groupements d'employeurs étudiés. Il était en effet prévu initialement d'opérer une analyse qualitative beaucoup plus fouillée des groupements d'employeurs en interrogeant les différents acteurs des structures étudiées (utilisateurs, employés et gérant). Cependant, il s'est avéré que les gérants de ces dernières ont souhaité limiter notre accès à leurs utilisateurs et leurs travailleurs en raison de nombreuses sollicitations. En effet, les groupements d'employeurs constituent un champ de recherche particulièrement étudié dans les sciences sociales et du travail en Belgique.²

Le choix de l'auteur a donc été d'étayer la recherche scientifique en l'étendant aux groupements d'employeurs agricoles (GEA) français. A partir des deux hypothèses exposées ci-dessus, il est proposé dans ce travail de comparer les contextes agricoles français et belge et de tenter de répondre à la question de recherche.

² Nous étions, pour l'un des deux groupements, le quatrième étudiant ayant ce thème pour le travail de fin d'étude. A côté de cela, les gérants des GE, les utilisateurs et les employés sont sollicités par d'autres institutions pour témoigner de leurs expériences.

Partie 1 – Groupement d’employeurs dans l’agriculture : concept, contextes, comparaison et évolution

Chapitre 1 : Le dispositif du groupement d’employeurs

Le groupement d’employeurs est un système par lequel des employeurs s’associent au sein d’une entité juridique (le groupement d’employeurs) afin d’engager des travailleurs et ainsi mutualiser leurs besoins en termes de ressources humaines.

En pratique, le groupement d’employeurs constitué est l’employeur légal des travailleurs qu’il mettra à la disposition de ses membres, à savoir les entreprises qui lui sont affiliées. Ces dernières sont uniquement des utilisateurs, et non pas les employeurs légaux.³ A l’égard du ou des travailleurs, le seul et unique employeur est le groupement ; celui-ci met le(s) travailleur(s) à la disposition des membres du groupement.

Par souci de concision, ce chapitre a été largement repris dans les annexes 3 à 5 de ce travail. L’annexe 3 reprend l’ensemble des conditions auxquelles doit répondre un groupement d’employeurs afin de pouvoir mettre ses travailleurs à disposition de ses membres. L’annexe 4 explique l’évolution de la législation depuis 2000 et les assouplissements du dispositif qui ont été apportés. L’annexe 5 détaille quant à elle les autres obligations légales que le groupement est tenu de respecter.

Chapitre 2 : Concepts-clés issus de littérature

Les groupements d’employeurs ont été créés en France pour répondre avant tout à une situation de fait qui existait dans le secteur agricole. En effet, il avait été constaté que dans certaines petites structures agricoles, les travailleurs étaient « partagés ». Pour permettre une sécurisation et légaliser la situation de ces travailleurs, l’Etat français a créé le statut de groupement d’employeurs en 1985. Le dispositif a considérablement évolué depuis 30 ans. Il a fait également l’objet de nombreuses études. Quelques points saillants sont ici repris.

³ Combinaison des définitions reprises sur les sites du SPF Economie et du SPF Emploi :

- <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/se-regrouper-pour-etre-plus/le-groupement-demployeurs>
- <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=43404>

En Belgique, la littérature académique est concentrée au sein de l'Université de Liège et du LENTIC⁴ notamment. Notons que Monique Ramioul de la KULeuven étudie aussi le dispositif. Au sein du monde académique français, les sujets d'étude sont plus nombreux eu égard au nombre de groupes d'employeurs actifs et à l'historique du dispositif. Ces deux sources permettront de nourrir la recherche académique de ce travail. Outre l'étude du dispositif, il convient d'en dresser un portrait sociologique et de faire état de ses forces et ses faiblesses telles qu'elles ont déjà été analysées (analyse SWOT).

Section 1 : Triangulation du travail

La présentation du dispositif implique la mise en lumière de la triangulation de la relation de travail. En effet, il s'agit d'un « modèle de triangulation de la relation de travail puisqu'il opère en tant qu'intermédiaire entre le travailleur mutualisé et l'entreprise utilisatrice. »⁵ Pour Naedenoen, la triangulation se matérialise sous la forme d'un schéma où le travailleur est lié par un contrat de travail à une entité juridique, le groupement d'employeurs (GIE ou ASBL), et preste par ailleurs pour d'autres entreprises (personnes physiques ou morales). Ces entreprises sont membres du groupement d'employeurs. Il existe donc une dichotomie entre le contrat de travail et la prestation de travail.⁶

Ramioul souligne quant à elle l'innovation que constitue le groupement d'employeurs au regard d'une conception traditionnelle des organisations.⁷ En effet, « en recourant à un groupement d'employeurs et en engageant des travailleurs issus d'un pool partagé de travailleurs, la disponibilité de la main d'œuvre dont une organisation a besoin afin d'atteindre ses objectifs n'est plus exclusivement recherchée au sein de cette même organisation ».⁸ Cette main d'œuvre est fournie par un acteur extérieur, le groupement d'employeurs, qui se charge de mettre à disposition un nombre suffisant de travailleurs avec la qualification adéquate.

La triangulation peut prendre plusieurs formes selon elle. Dans le cadre du groupement d'employeurs, celle-ci « réside dans le découplage qui intervient entre le contrat de travail dé-

⁴ Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement (LENTIC) : centre de recherche et d'intervention de l'Université de Liège, centré sur les processus d'innovation organisationnelle (<http://www.lentic.ulg.ac.be/>)

⁵ F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique*, Lentic – HEC ULiège, octobre 2017, p. 2

⁶ F. Naedenoen, Eurofound report “*New forms of employment / Strategic employee sharing Belgium*”, Case study 4 : Policy analysis, update October, 26th 2016, p. 1

⁷ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, 12 septembre 2017, p. 53

⁸ *Ibid.*

terminant la qualité formelle de membre et le règlement de travail. » Dans une relation traditionnelle de travail, le contrat de travail et la régulation du travail⁹ concernent les mêmes acteurs.¹⁰ Or, dans la relation de travail telle qu'elle est conçue dans le groupement d'employeurs, le contrat de travail et la régulation sont découplés. Cette nécessité de réguler le travail est partagée entre le groupement d'employeurs et les utilisateurs fréquentés par le travailleur. Cette triangulation a donc des conséquences dans la manière d'appréhender la relation de travail et dans la qualité de cette dernière.¹¹ L'auteur souligne également la nécessité de prévoir un règlement de travail bien plus concret spécifiant tous les aspects non repris dans le contrat de travail.¹²

Ramioul note trois caractéristiques qui distinguent le système de groupements d'employeurs d'autres formes de triangulation que sont le travail intérimaire ou la sous-traitance.¹³ « Premièrement, il s'agit de travailleurs permanents (dans le sens de toujours les mêmes) exécutant, auprès d'un nombre limité d'organisations, des tâches que l'on souhaite conserver en interne ; deuxièmement, ce fonctionnement s'inscrit dans la durée, est récurrent et de préférence permanent. Enfin, troisièmement, le travailleur d'un groupement d'employeurs est employé par plus d'une organisation. En cas de variations saisonnières complémentaires, deux organisations peuvent se partager le travailleur sur une base annuelle. »¹⁴

Section 2 : Concept de flexisécurité

Depuis quelques années, la littérature académique relative au marché du travail note un besoin de flexibilité de la part des entreprises et l'essor des formes atypiques d'emplois dans les pays européens¹⁵ ou les emplois « non standards ». ¹⁶ Il est toutefois relevé que ces « carrières atypiques peuvent en effet conduire à plus d'insécurité dans le travail, à des discontinuités de

⁹ Ramioul entend par le concept de « régulation » le travail très concret, les tâches à effectuer, les horaires, les aspects très pratiques qui ne sont abordés que de manière vague dans le contrat de travail via une description de fonction souvent dépassée par les faits.

¹⁰ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 60

¹¹ *Ibid.*, p. 74

¹² *Ibid.*, p. 60

¹³ *Ibid.*, p. 56

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Travaux de Schmid (2015) et de Hipp et al. (2015), cités par F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique, Op. cit.*, p. 2

¹⁶ Etudes Eurofound (2015) et ILO (2016) citées par F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique, Op. cit.*, p. 2

revenus, à l'absence de toute perspective de développement des compétences, à des restrictions d'accès à la sécurité sociale et l'exclusion des processus de négociation collective ».¹⁷

Le constat est identique en France où l'on pointe les GE comme solution à un besoin de flexibilité en ressources humaines de l'entreprise. La littérature française note d'une part le besoin de flexibilité fonctionnelle externe¹⁸ qui permet d'externaliser la relation d'emploi¹⁹ et d'autre part la flexibilité quantitative interne, qui constitue un marché du travail via une mobilité des travailleurs au sein d'une association d'entreprises.²⁰ Outre la flexibilité, le GE permet aussi un apport de compétences et un service RH support, ce qui peut renforcer les structures adhérentes dans leurs pratiques RH et dans leur stabilité économique, en particulier chez les PME.²¹

A côté d'un outil de flexibilisation pour l'entreprise, pouvant donc avoir pour conséquence une précarisation de l'emploi pour l'employé, le groupement d'employeurs a l'avantage pour lui d'apporter pour le travailleur mutualisé une stabilité d'emploi et une certaine sécurité. Naedenoen note que, « même si son engagement se fait par le biais d'un contrat à durée déterminée, l'esprit-même du dispositif est d'établir une relation de long terme entre travailleur et entreprise utilisatrice. »²² Les motivations à l'origine de la création du dispositif étaient de légaliser, « sécuriser » un certain nombre de pratiques de mise à disposition de travailleurs observées dans le secteur agricole en vue de protéger tant l'employeur que le travailleur.²³

Artis observe que « le groupement d'employeurs est une pratique concrète d'un nouveau compromis entre la flexibilité et la sécurité. Il favorise une flexibilité numérique interne et une flexibilité fonctionnelle interne pour les membres ; pour les salariés, il assure une sécurité de l'emploi et une sécurité des revenus. ».²⁴

¹⁷ Travaux de Davidov (2004) ; Havard et al., 2009; Wears & Fisher, 2012 cités par F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique, Op. cit.*, p. 2

¹⁸ Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », Rapport final, Geste, octobre 2016, p. 55

¹⁹ Ce besoin est rencontré notamment dans des GE plus grand. Un manque de volume de travail peut être absorbé par d'autres membres du GE. Ce dernier prenant à son compte la perte de volume de travail. Cette main d'œuvre à temps réduit peut aussi être un moyen flexible de développement de l'entreprise (nouvelle activité) sans prendre en charge l'ensemble des coûts nécessaires à la mise en place.

²⁰ Jean –Yves Kerbourc'h, Hervé le Chevalier, *Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux, Etude économique et sociale des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire*, 2016, p. 94

²¹ Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », *Op. cit.*, p. 55

²² F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique, Op. cit.*, p. 4

²³ Jean –Yves Kerbourc'h, Hervé le Chevalier, *Op. cit.*, p. 11

²⁴ A. ARTIS, « Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue Interventions Economiques*, n° 47, 2013, 12 p.), cité Jean –Yves Kerbourc'h, Hervé le Chevalier, *Op. cit.*, p. 98

Section 3 : Forces et faiblesses du dispositif - SWOT

Cette section découle directement des principales caractéristiques identifiées ci-dessus. Sur base des recherches qualitatives, les auteurs ont dressé un tableau des forces et faiblesses – opportunités et menaces du dispositif. Un bref état des lieux est réalisé ci-dessous en vue de confronter la littérature à la réalité vécue par les acteurs de terrain.

Avantages du groupement d'employeurs

Le groupement d'employeurs dispose de ses aficionados en France comme en Belgique. Evoquant les forces du dispositif, Naedenoen parle « de dispositif de type “gagnant-gagnant-gagnant » dans le sens où il peut revêtir – sous certaines conditions - un certain nombre d'avantages pour le travailleur partagé, pour l'entreprise utilisatrice et pour la société. »²⁵

Pour le travailleur – Sécurité de l'emploi et emploi diversifié

Le travailleur « mutualisé »²⁶ a une garantie accrue d'un emploi stable et sécurisé. Dès sa création, l'esprit de la loi belge favorise la création d'emploi sous forme de contrats à durée indéterminée dans le but de permettre une relation de long terme.²⁷ Naedenoen pointe en outre le fait que cette sécurité s'avère même plus grande que dans un contrat de travail classique : face à une difficulté temporaire de la part d'une entreprise utilisatrice, une solution peut émerger des membres du GE avant d'envisager le licenciement du travailleur.²⁸

Le groupement d'employeurs peut offrir aux travailleurs une diversité dans les tâches effectuées et dans les environnements de travail. De fait, la multiplicité des employeurs et des lieux de travail limite le risque de monotonie.²⁹ Naedenoen soulève également un effet indirect positif pour le travailleur qui développe des compétences plus nombreuses sur un temps plus court eu égard à l'expérience professionnelle plus variée qu'issue de plusieurs emplois successifs.

Enfin, le travailleur étant amené à travailler pour plusieurs employeurs ou dans des endroits différents, tend à être plus autonome que dans une relation employé-employeur classique.³⁰

Pour l'entreprise utilisatrice

²⁵ F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique, Op. cit.*, p. 3

²⁶ *Ibid.*, p. 4

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Dans l'article source, l'auteur illustre son propos avec des cas avérés au sein du GE Job Ardent.

²⁹ F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique, Op. cit.*, pp. 4-5.

³⁰ *Idid.*, p. 5

L'apport de flexibilité (voir section flexisécurité) du dispositif et les bénéfices issus d'une relation de longue durée (spécialisation de l'employé) ont été soulevés préalablement. Naedenoen note également la simplicité administrative du dispositif qui permet l'externalisation de certains aspects de gestion RH de l'entreprise (revenant au gérant du GE).³¹

Un avantage, et non des moindres pour les entreprises utilisatrices, est l'aspect peu coûteux du dispositif. En effet, contrairement à l'intérim ou à la sous-traitance, il n'y a pas d'intermédiaire économique à rémunérer. Par ailleurs, des économies d'échelles peuvent apparaître lorsque les entreprises partagent des travailleurs et d'autres ressources. L'entité juridique du groupement d'employeurs permet également de bénéficier des politiques d'aide à l'emploi.

Faiblesses du dispositif

Les faiblesses sont principalement concentrées sur l'organisation même du groupement d'une part et sur son objet et l'aspect RH d'autre part.

Naedenoen identifie quatre faiblesses principales liées à l'organisation et la gestion du GE :

3. La conduite du GE est collective. Cette caractéristique de son fonctionnement peut potentiellement aller à l'encontre du caractère individualiste inhérent à la fonction entrepreneuriale.³² Cet aspect a d'ailleurs sous-tendu aux hypothèses de ce travail sur l'importance du réseau et du projet.
4. Nous avons pu constater les obligations qui découlent de la création et la gestion du GE, cela nécessite une gestion rigoureuse et réclame un investissement en temps et en argent afin de répondre aux diverses obligations légales. Ce sont des coûts indirects à envisager dès les prémises du partenariat.
5. La solidarité financière entre les membres constitue un risque qui, s'il n'est pas circonscrit (voir plus bas), peut s'avérer important pour les entreprises membres.
6. Enfin, l'engagement à long terme et selon une charge de travail préétablie dans le dispositif entraîne une certaine rigidité pour les membres alors que les besoins des entreprises évoluent parfois dans le temps.

Certains risques liés à la vie entrepreneuriale sont également relevés. Premièrement, si l'état des besoins n'est pas estimé de manière rigoureuse à l'origine, l'engagement régulier d'un travailleur à temps plein est susceptible d'entraîner une sur ou sous-occupation coûteuse pour les membres. De même, le volume horaire des travailleurs pour la mise à disposition peut être sous-estimé si les pics de production chez les membres se succèdent. Il est enfin pointé les

³¹ *Ibid.*, pp. 4-5

³² *Ibid.*, p. 6-7

risques liés à l'arrivée ou le départ d'un membre, que ce soit le risque financier en cas de sortie ou non-paiement des factures ou encore l'arrivée de membres déstabilisant l'équilibre.³³ Il est noté que pour l'entreprise, c'est plutôt une simplification mais cela peut mettre le reste du groupement dans l'embarras.^{34 35}

Etant donné qu'il prend en charge les ressources humaines, le GE se voit ainsi confronté aux risques inhérents à la gestion RH avec la complexité de concilier des employeurs différents.

Naedenoen pointe le défaut principal en matière de RH qui porte sur la politique salariale.³⁶ Tous les GE peuvent être confrontés à des tensions lors de la fixation de la grille salariale si une différence existe entre les politiques salariales chez les utilisateurs et le GE. En outre, plusieurs risques sont relevés. L'aspect RH étant central dans le GE, une mauvaise répartition des rôles et responsabilités entre les utilisateurs et le GE peut entraîner des incohérences dans la gestion des travailleurs ou l'utilisateur peut manquer à ses obligations légales en matière de santé et de sécurité au travail.³⁷ Enfin, il est pointé la difficulté de mener des évaluations de manière objective sur base d'un travail presté chez plusieurs entreprises et se pose également la question de la prise en compte du coût des formations (notamment lorsqu'elles ne concernent pas tous les utilisateurs).³⁸

Naedenoen soulève enfin deux risques dans la gestion RH du groupement d'employeurs liés d'une part à la politique de mobilité du travailleur et d'autre part à la question de la communication entre les membres. La mobilité horizontale du travailleur (le travailleur dans une nouvelle entreprise) pose le libre choix de ce dernier à effectuer des tâches pour lesquelles il n'a pas été engagé au départ. La mobilité verticale, c'est-à-dire l'évolution de la position du travailleur suppose l'accord des utilisateurs dans ce cadre. Concernant la communication, Naedenoen pointe le risque de maintenir une communication strictement informelle,

³³ *Ibid.*, p. 7

³⁴ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 44

³⁵ « La rupture du contrat de travail est plus facile et plus rapide pour l'entreprise adhérente car elle se limite à rompre un simple contrat d'utilisation de travailleurs plutôt qu'un contrat de travail avec le travailleur. L'entreprise ne doit pas elle-même licencier. Dans la majorité des cas, le GE essayera en priorité de replacer le travailleur parmi ses autres adhérents. Si le groupement est expérimenté et d'une taille suffisante, il aura sans nul doute les capacités de remailler le travail de cette personne. Par contre, lorsqu'il s'agit d'une structure de petite taille, le risque de devoir licencier le travailleur est plus élevé. Cette dernière alternative implique en outre un coût de licenciement. » - *Ibid.*

³⁶ F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique, Op. cit.*, p. 7

³⁷ *Ibid.*, pp. 7-8

³⁸ *Ibid.*, p. 8

notamment pour les questions importantes, qui pourrait aboutir à une asymétrie d'informations entre les membres.

Il existe également des risques qui n'ont pas encore été rencontrés en Belgique en raison de l'absence de GE de grande taille. Le premier concerne la problématique du turn-over positif.³⁹ En effet, un groupement d'employeurs d'une certaine taille, comme on peut le trouver en France, fait parfois face à une fuite de ses travailleurs vers ses adhérents, contraignant le groupement à les remplacer. Ensuite, la littérature française fait état du problème récurrent du besoin en fonds de roulement (BFR) qui naît du décalage entre le paiement des salaires des employés par le groupement et le paiement des cotisations de ses membres. La maîtrise du BFR est donc entièrement dépendante des délais de paiements des adhérents. C'est pourquoi certaines fédérations de GE demandent à ce que ces derniers puissent bénéficier légalement d'un mode de financement plus élaboré.⁴⁰

Opportunités – Liens avec la société

Naedenoen présente 4 avantages principaux du groupement d'employeurs pour la société.⁴¹ Ce fait permet de légitimer sa présence dans le droit du travail et son utilité auprès des opérateurs socio-économiques belges.

- Il permet de répondre à des besoins « dormants » dans les entreprises : les entreprises, notamment les petites entités, constatent des besoins en compétences spécifiques mais dont la charge de travail est trop marginale pour pouvoir en justifier le coût en entreprise. Les tenants de l'extension du groupement d'employeurs mettent précisément en avant cet aspect du dispositif.
- Le GE contribue à une plus grande flexibilisation et réactivité du marché du travail. Le travailleur mutualisé est contraint de s'adapter plus rapidement à un plus grand nombre de tâches.
- Un des effets indirects selon l'auteur, est le développement du réseau d'entreprises puisque les entrepreneurs sont amenés à collaborer ensemble.
- Le maintien de l'emploi dans les restructurations d'entreprises (ex. : 123.cdi) constitue également un principal avantage du GE.

³⁹ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, pp. 43 - 44

⁴⁰ *Ibid.*, p. 43

⁴¹ F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique, Op. cit.*, pp. 5-6.

Au-delà du maintien de l'emploi lors des restructurations d'entreprises, l'essor en France des GEIQ⁴² illustre l'utilisation du groupement d'employeurs comme un levier d'accès à l'emploi, notamment pour des personnes éloignées du marché de l'emploi. Le GE possédant de véritables compétences de gestion de ressources humaines, il est pour ainsi dire un « employeur habilité » et dispose de compétences que le dirigeant de PME n'a pas.⁴³

Menaces – Liens avec la société

Le principal risque est le dévoiement du dispositif qui aboutirait, a contrario de la tendance actuelle, à un durcissement des mesures.

Naedenoen reprend trois menaces pour l'avenir du groupement d'employeurs.⁴⁴ Tout d'abord, il existe le risque que le dispositif soit dévoyé et soit utilisé à dessein par des entreprises en vue d'éviter leurs obligations sociales et/ou fiscales. Un autre risque porte sur la concurrence déloyale du dispositif vis-à-vis des autres systèmes disponibles, comme l'intérim ou la sous-traitance puisque, pour rappel, le GE peut dans certains cas bénéficier d'une exemption de TVA. Enfin, l'auteur pointe le risque plus spécifique des GE utilisés dans le cadre des restructurations où le dispositif porte son risque financier sur les pouvoirs publics à la place des utilisateurs. C'est une forme de dévoiement du dispositif.

Section 4 : Le projet au sein du groupement d'employeurs

Présence du projet, identités multiformes et évolutives

L'étude française (Geste) pour le Ministère français du Travail constate le fait que « le cœur commun à tous les GE consiste en deux éléments : une activité de mise à disposition de personnel à but non lucratif ; une dynamique de coopération interemployeurs. [Les GE] se situent à la rencontre d'un projet négocié entre acteurs employeurs et/ou institutionnels, au niveau territorial et/ou sectoriel, et d'une offre de service centrée sur la mise à disposition de personnel à but non lucratif, selon des mécanismes de fonctionnement qui s'adaptent en continu au projet et à son évolution. »⁴⁵

⁴² Groupement d'employeurs d'insertion et de qualification.

⁴³ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 47

⁴⁴ F. Naedenoen, F. Pichault, *Le Groupement d'employeurs en Belgique, Analyse critique*, *Op. cit.*, p. 9

⁴⁵ Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », *Op. cit.*, p. 13

Il s'agit de projets négociés et évolutifs de coopération inter-entreprises conçus en réponse à des enjeux d'emploi et de développement eux-mêmes évolutifs.⁴⁶

La législation française définit les GE seulement par leur objet. En conséquence, les GE sont assez différents les uns des autres. « La multiplicité des combinaisons possibles croisant les éléments du projet et les mécanismes de fonctionnement nourrissent l'extrême hétérogénéité des GE. Ils rendent cet objet particulièrement souple et adaptable à son environnement. Ils interdisent toute velléité de description univoque de l'identité des GE. »⁴⁷

Constat des besoins

Au départ d'un groupement d'employeurs, il y a une mise en commun de pratiques entre acteurs économiques (ou non-marchands) et le constat de besoins complémentaires ou identiques qu'il convient de combler. Sur cette base se construit le projet qui deviendra la (ou les) fonction(s) du groupement d'employeurs.

L'étude de Geste pour le compte de l'Etat français reprend 5 types de besoins qui peuvent être comblés par les groupements d'employeurs.⁴⁸

- Constat de type 1 : l'existence, sur un territoire ou dans un secteur d'activité, d'emplois à temps partiels, qui pourraient être mutualisés (enjeu de constitution d'emplois à temps moins partiel et avec un seul employeur pour les personnes ; enjeu de stabilisation de la main d'œuvre dans l'emploi et de facilitation de la gestion RH pour les entreprises).
- Constat de type 2 : l'existence d'activités saisonnières, avec des coûts importants de recrutement ou/et de formation de salariés (enjeu de fidélisation des saisonniers compétents ou formés).
- Constat de type 3 : des difficultés de recrutement et d'appropriation des dynamiques RH fondamentales dans les entreprises (enjeu de facilitation du recrutement et d'accompagnement des pratiques d'intégration et de formation).
- Constat de type 4 : des difficultés à absorber les aléas d'un environnement économique mouvant - marchés ou subventions obtenus/perdus (enjeu de « flexibilité RH »).
- Constat de type 5 : des besoins territoriaux ou sectoriels de maintien de compétences sur un territoire, et d'attractivité/ de structuration d'un métier.

Les auteurs pointent le fait que ces constats sont très souvent cumulés ou concomitants. Dans un même groupement, plusieurs entreprises peuvent s'investir dans sa création pour des raisons différentes. Lors des enquêtes, « il apparaît souvent un discours dominant dans l'expression des

⁴⁶ *Ibid.*, p. 14

⁴⁷ *Ibid.*, p. 13

⁴⁸ *Ibid.*, pp. 25-26

constats à l'origine des GE : les acteurs et partenaires (parfois d'un même GE) peuvent faire valoir en premier les constats et besoins du point de vue de l'entreprise (constats 2, 3, 4), les constats et besoins du point de vue « collectif » territorial ou sectoriel (constats), voire les constats du point de vue de la sécurisation des parcours individuels ou de la sécurisation de l'emploi (temps « plus plein », sécurité de l'emploi...). Les GE qui sont issus de l'initiative croisée d'entreprises et d'acteurs institutionnels sont d'ailleurs ceux pour lesquels les constats se rencontrent... sans nécessairement s'exprimer de la même façon. »⁴⁹

Sur base de ces constats, l'étude a synthétisé quatre fonctions des GE :

- Fonction 1 : Maillage d'emplois et de compétences : consolidation dans un même emploi de plusieurs emplois à temps partiel dans une logique territoriale ou sectorielle.
- Fonction 2 : Appui au recrutement et plus largement médiation pour l'emploi : le GE agit ici comme un outil d'adéquation entre les demandes d'emploi et les offres pour les utilisateurs et comme un appui de recrutement pour les petites structures membres.
- Fonction 3 : Appui RH et compétences au-delà du recrutement : le GE agit ici comme un vrai service RH externe aux entreprises.
- Fonction 4 : Animation territoriale et/ou sectorielle des employeurs (du GE et/ou hors GE) : c'est une fonction annexe qui apparaît en marge d'une ou plusieurs fonctions ci-avant. L'étude mentionne par exemple l'animation de clubs, appui à un syndicat d'employeur sectoriel, etc.⁵⁰

Section 5 : Le réseau d'entreprises

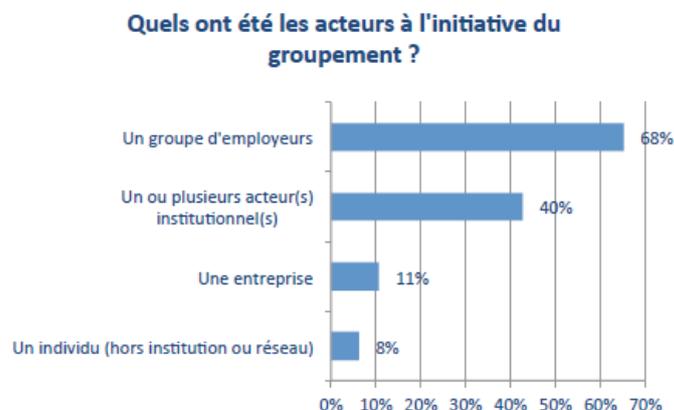
Qui crée le groupement ?

Selon l'étude du Ministère français du Travail, il est intéressant de constater que 68% des GE étudiés ont été créés par des employeurs. Il s'agit principalement d'employeurs qui se connaissent, partagent des constats et étudient la solution du groupement d'employeurs pour y apporter des réponses. La seconde catégorie en importance, à hauteur de 40%, est celle où les GE sont nés d'une impulsion institutionnelle (sectorielle et/ou territoriale) qui va à la rencontre des employeurs (autorités publiques et parapubliques, organisations professionnelles, Chambre de commerce, etc.). Dans 11% des GE étudiés, la création du GE a eu lieu à l'initiative d'une

⁴⁹ *Ibid.*, pp. 25 - 26

⁵⁰ *Ibid.*, pp. 33 - 35

entreprise.⁵¹ Enfin, dans la même idée, la création d'un GE peut se faire via un individu qui connaît le dispositif et rassemble les acteurs autour de la table.⁵²



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

L'étude indique que dans la plupart des créations de GE, l'impulsion est mixte : les initiatives sont celles de plusieurs types d'acteurs simultanément ou successivement.⁵³ Les scénarios « se croisent, mêlant souvent une impulsion institutionnelle, une volonté collective de plusieurs entreprises (qui peut avoir été impulsée par des acteurs institutionnels), et/ou une impulsion individuelle, au service d'ambitions croisées. »⁵⁴

Se connaître et connaître le futur partenaire

Les auteurs de l'étude indiquent que les « réseaux professionnels spécifiques aux GE ou sectoriels apparaissent également comme des partenaires majeurs. [...] Les GE qui proposent des mises à disposition à temps partagé ont des relations plus fréquentes avec des syndicats ou réseaux d'employeurs surtout quand le GE répond à une logique sectorielle. »⁵⁵

Par l'importance du réseau, nous entendons par là qu'il est important que les entreprises concernées se connaissent suffisamment. A cette fin, les endroits de rencontre entre utilisateurs potentiels ou la proximité géographique sont facteurs cruciaux. Selon P. Neuray,⁵⁶ adosser un groupement d'employeurs à un réseau est une nécessité. Dans le cadre de « Job Ardent » par exemple, le groupement d'employeurs s'appuyait sur un réseau d'entrepreneurs (Chambre de

⁵¹ Qui souhaite par exemple mettre en commun le personnel qui ressortent de deux structures juridiques. Basic + en est un exemple en Belgique.

⁵² Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », *Op. cit.*, pp. 38-39

⁵³ *Ibid.*, p. 39

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*, p. 41

⁵⁶ Entretien avec M. Neuray du 21 mars 2018 à Liège.

commerce). Se connaître est un des gages du succès d'un GE, ne fut-ce que pour mettre les futurs membres autour d'une table.

En outre, l'étude française mentionne « l'importance des liens partenariaux avec des acteurs conseils ou experts ». Dans le cas français, les syndicats d'employeurs et réseaux professionnels peuvent jouer ce rôle, mais cela peut également être des centres de ressources, des chambres consulaires, d'experts initiés ou encore de certaines institutions publiques. L'étude note que, « quel que soit l'acteur, la carte de la répartition régionale montre l'importance qu'ils ont dans le développement des GE : sur les territoires où on les sait investis à un titre ou à un autre (Poitou Charente, Normandie, Gironde...), les GE sont plus nombreux si ce n'est plus importants en nombre de salariés. »⁵⁷

Equilibre entre le partage et la logique entrepreneuriale

L'étude du Ministère français du Travail note qu'il est parfois difficile de concilier les logiques institutionnelles (existence de partenariats ou de soutiens – notamment financiers - institutionnels) et les logiques d'employeurs ou entrepreneuriales.⁵⁸ Les futurs membres doivent négocier un projet commun et cela implique alors de structurer des ambitions d'appui entrepreneuriales pour les entreprises concernées.⁵⁹

Au détour de la littérature, nous constatons que l'hypothèse initiale de l'auteur rejoint, à quelques nuances près, celle de la gérante de Ferm'Emploi sur le manque de pratique des entrepreneurs belges et leur capacité à porter des projets communs hors de leur entreprise.^{60 61}

Chapitre 3 : Secteurs agricoles belges et français

Pour permettre le développement des groupements d'employeurs en Belgique dans le secteur agricole, il serait logique que des caractéristiques fondamentales soient partagées entre d'une part le secteur agricole français et d'autre part le secteur agricole belge (et wallon). Ce chapitre

⁵⁷ Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », *Op. cit.*, p. 41

⁵⁸ *Ibid.*, p. 39

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ F. Naedenoen et M. Ramioul, Eurofound report "New forms of employment / Strategic employee sharing Belgium", Case study 4: Policy analysis, April 2016, p. 11

⁶¹ A noter que la gérante de Ferm'Emploi dont les propos sont relatés dans l'article et sont plus péremptores que l'hypothèse posée par l'auteur : « Another explanation given by the Ferm'Emploi EG is that take up is low due to the growing individualism of Belgian entrepreneurs for whom it would be increasingly difficult to join other companies in a common enterprise to collaborate on employee sharing. » - *Ibid.*

va donc s'attacher tout d'abord à expliquer au lecteur ce qu'est un groupement d'employeurs agricoles (GEA) et quel rôle il a en France. Ensuite, une comparaison des secteurs agricoles belges et français sera faite. Enfin, il sera repris quelques enjeux et évolutions de l'agriculture belge contemporaine. Ces enjeux permettront – ou non – le développement du GE en Belgique dans le secteur agricole.

Section 1 : Les groupements d'employeurs agricoles

Tout est parti de l'agriculture française. Il avait été constaté que des petites structures « mutualisaient » leurs travailleurs. En 1985, l'Etat français introduit le concept de groupement d'employeurs avec la motivation de légaliser, et par là de « sécuriser » un certain nombre de pratiques de mise à disposition de travailleurs observées dans le secteur agricole, en vue de protéger tant l'employeur que le travailleur.⁶² Ces groupements d'employeurs permettaient donc aux exploitations de se regrouper dans un cadre légal pour employer ensemble une main d'œuvre qu'elles n'auraient pas eu les moyens de recruter seules.⁶³ Les petits groupements d'employeurs agricoles, à savoir ceux qui sont composés de 2 à 3 adhérents pour un salarié, sont souvent organisés autour d'associations départementales. Ils sont soumis à un accord collectif qui leur est spécifique.^{64 65}

Aujourd'hui, les petites structures restent très majoritaires et sont regroupées sous l'appellation de groupements d'employeurs agricoles & ruraux (GEAR) mais d'autres formes de groupements d'employeurs agricoles ont vu le jour. Dans la catégorie des GEAR, la fédération nationale (FNGEAR) identifie trois formes complémentaires qui peuvent coexister :⁶⁶

- le Groupement d'Employeurs Agricole et Rural traditionnel dont l'objet est de répondre à un besoin de travailleurs, à temps partiel ou sur une partie de l'année ;
- le Groupement d'Employeurs Départemental Agricole et Rural dont l'objet est de répondre à un besoin de travail salarié pour la réalisation de travaux réguliers sur l'année mais d'un faible volume, ne permettant pas de justifier un emploi permanent, ou de

⁶² Jean –Yves Kerbourc'h, Hervé le Chevalier, *Op. cit.*, p. 11

⁶³ LesEchos, « Les groupements d'employeurs portés par une nouvelle vague, Site internet LesEchos.fr, 3 juillet 2017 https://www.lesechos.fr/03/07/2017/LesEchos/22478-100-ECH_les-groupements-d-employeurs-portes-par-une-nouvelle-vague.htm (consulté en avril 2018)

⁶⁴ P. Fadeuilhe, « Passé, présent et futur des groupements d'employeurs », Poitiers, 31 mars 2015 (http://www.cрге.com/images/lang/fr/orki/BisP_%20FADEUILHE%20intervention%20poitiers%2031-03-15.pdf) (consulté en mai 2018), p.3

⁶⁵ Le 13 juin 2012, un accord national paritaire, étendu par les pouvoirs publics, a défini pour le secteur agricole, la convention collective applicable au sein du groupement d'employeurs - Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles & ruraux, « Chiffres clés 2016 », Paris, www.fngear.com (consulté en mai 2018)

⁶⁶ *Ibid.*

travaux plus importants mais sans pouvoir être organisés de façon permanente sur l'année ;

- le Groupement d'Employeurs à vocation de service de remplacement (voir sous-section *ad hoc*).

Etat des lieux des groupements d'employeurs agricoles (agricole – non agricole)

Il n'existe pas de chiffres consolidés du nombre de groupements d'employeurs en France. Celui-ci évolue au gré des lectures entre 4 000 et 5 100 GE tous secteurs confondus. Quant au nombre de travailleurs, il est estimé à 40 000 environ. Quelques données plus structurées par secteurs sont néanmoins disponibles.

En 2015, les données statistiques de la MSA (sécurité sociale agricole française) dénombrent 3.964 groupements d'employeurs agricoles. Ils employaient 24 398 salariés (en ETP). Ce sont principalement des établissements de petite taille, avec 6,2 ETP en moyenne. Enfin, les heures de travail réalisées en CDI y représentent 45 % du volume de l'emploi.⁶⁷

Selon l'étude menée par le Ministère du Travail français, 711 groupements non agricoles actifs dans les secteurs de l'industrie, l'agroalimentaire, de la construction, du commerce et de la logistique (mono ou multisectoriels) ont été recensés. Pour l'information du lecteur, le Nord de la France abrite « le poids lourd des GE », Alliance Emploi, avec 1 000 équivalents temps plein. Ces groupements non agricoles (strictement) sont en moyenne beaucoup plus grands puisqu'ils comptent en moyenne 58 adhérents (pour une médiane de 34 adhérents).⁶⁸ L'étude Geste dénombre 15 515 salariés dans les GE (hors GEIQ) au 31 décembre 2013, pour 12 646 ETP.⁶⁹

Enfin, une dernière catégorie tend à apparaître en France ces dernières années, il s'agit des groupements d'employeurs d'insertion et de qualification (GEIQ). Ils sont axés sur l'insertion de personnes éloignées du marché du travail auprès d'un panel d'adhérents le plus large possible. Ils ont assuré, en 2013, 5 millions d'heures de mise à disposition, soit près de 3 100 ETP.⁷⁰

⁶⁷ MSA Caisse centrale, « L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs agricoles en 2015 : Données nationales », Etude, Direction des Etudes, des Répertoires et des Statistiques (MSA), février 2017, Bagnole <http://statistiques.msa.fr/wp-content/uploads/2017/02/Lemploi-salari%C3%A9-dans-les-GE-en-2015ss.pdf>, p. 3

⁶⁸ Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », *Op. cit.*, p. 17

⁶⁹ Il est important de noter que les deux catégories (agricole – non agricole) peuvent se recouper. En effet, l'enquête Geste excluait les groupements d'employeurs agricoles monosectoriels mais les GE multisectoriels (regroupant producteurs / secteur agroalimentaire / commerce par exemple) sont repris dans les statistiques.

⁷⁰ Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », *Op. cit.*, p. 20

En Belgique, il n'existait qu'une vingtaine de groupements d'employeurs actifs en octobre 2017. Ils sont présents dans tous les secteurs (industriel, agro-alimentaire, scolaire, agricole, réinsertion professionnelle, pharmacie, etc.). Ils sont majoritairement implantés en Wallonie.⁷¹ Deux GE sont actuellement actifs dans le secteur de l'agriculture – ils sont étudiés dans la deuxième partie de ce travail - et un troisième est créé mais non actif (Agricovert). D'autres ont disparu (Agrinsert et Vert'Emploi notamment⁷²).

Sous-utilisation du dispositif

Au regard des chiffres exposés ci-dessus, le lecteur peut raisonnablement constater que le GE peine à s'implanter en Belgique. En France, les observateurs considèrent que le dispositif est également sous-utilisé. Les promoteurs de l'outil en France estiment dès lors que des mesures supplémentaires d'assouplissement doivent encore être prises par le Législateur français afin que le GE puisse pleinement s'implanter.^{73 74} Ces derniers estiment également que l'absence de données consolidées n'a pas permis jusqu'ici de dresser un panorama précis et actualisé du paysage des groupements d'employeurs et de leurs salariés.⁷⁵

Section 2 : Les différences fondamentales entre les secteurs français et belge

Avec la mise en place de la Politique agricole commune (PAC), l'évolution mécanique et l'utilisation des produits phytosanitaires, l'agriculture européenne a considérablement amélioré ses rendements agricoles et réduit son volume de main d'œuvre. Il y a de nombreuses similitudes sur la place qu'occupent les secteurs agricoles belges et français dans leur économie

⁷¹ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 14

⁷² Sur base des données recueillies, Vert'Emploi était un groupement créé par deux groupements d'action locale (GAL) pour le partage d'un ouvrier horticole. Nous le plaçons dans cette catégorie comme GE « rural ».

⁷³ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 48

⁷⁴ Extrait du colloque du SPF Economie – *Ibid.*:

- « Le cadre légal reste encore trop contraignant malgré de nombreuses avancées. La nature de l'activité des groupements se limite aujourd'hui à la mise à disposition de personnel. Il en résulte un développement trop contraint par l'absence d'activités annexes. Cette interdiction peut toutefois être contournée par le recours à la filialisation des activités.
- La trésorerie est entièrement entre les mains des adhérents.
- Un accès à une forme d'emploi correspondant à l'évolution de la société : recherche d'un emploi plus mobile, différencié.
- Une véritable flexi-sécurité.
- Un outil de développement au service des secteurs d'activité et des territoires. Il existe toutefois des limitations sur les types de profils qui peuvent être partagés par des entreprises actives au sein d'un même secteur d'activité (par exemple les commerciaux qui ont accès aux données clients, etc. »

⁷⁵ Ministère français du Travail et de l'Emploi, « Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? », *Op. cit.*, p. 6

nationale en comparaison avec ceux de pays à l'Est de l'Europe par exemple.⁷⁶ Les enjeux en termes d'évolution du secteur sont aussi semblables. Cependant, sur la structure du secteur, nous relevons quelques différences que nous exposons dans cette section.

Le poids de l'agriculture dans l'économie et la part des travailleurs dans le secteur agricole

La France est de tradition une grande puissance agricole mondiale. En 2014, elle était la première productrice de produits agricoles dans l'Union (18%) devant l'Allemagne (12%) ou l'Italie (12%) et l'Espagne (10%).⁷⁷ L'importance du secteur de l'agriculture dans l'économie française, bien que maintenant largement minoritaire dans la création de richesses brutes (PIB) du pays, reste importante pour un pays développé (1,5% du PIB en 2013 pour le seul secteur agricole).⁷⁸ Dans l'économie belge, la part de l'agriculture est très faible et s'érode continuellement depuis 30 ans. Elle est désormais à environ 0,7 % du PIB en 2016⁷⁹ contre 1,13% en 1980.⁸⁰

Au niveau de l'occupation des travailleurs, la France occupait 2,8% du total de ses travailleurs dans l'agriculture en 2014⁸¹ alors qu'ils étaient 1,2% en Belgique (chiffres 2015).⁸²

L'agriculture reste donc proportionnellement plus importante dans l'économie et occupe plus de travailleurs en France qu'en Belgique. Ce secteur semble créer plus de valeur et occupe plus de main d'œuvre dans un pays par rapport à l'autre.

Tendance générale commune et structure de l'emploi légèrement différente

Que ce soit en Belgique ou en France, la tendance structurelle du secteur agricole est la diminution des exploitations ayant pour conséquence une concentration des terres. Entre 1980 et 2016, la Belgique a perdu 68% de ses exploitations (de 113 883 exploitations en 1980 à

⁷⁶ D'économies s'appuyant majoritairement sur l'agriculture il y a un siècle et demi, les économies françaises et belges sont devenues industrielles pour être finalement des économies de services à l'heure actuelle. Ces cinquante dernières années, l'agriculture a vu sa productivité centuplée plusieurs fois et sa part dans la création de richesse intérieure baissé jusqu'à passer en dessous des 5% du PIB.

⁷⁷ Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (France), « L'agriculture française en quelques chiffres », site internet de la représentation permanente de la France auprès de l'UE, Mars 2016 (<https://ue.delegfrance.org/l-agriculture-francaise-en-3038>)

⁷⁸ *Ibid.*

⁷⁹ Contre plus de 5% du PIB pour le secteur de la construction, 15% pour l'industrie et 68,4% pour les services.

⁸⁰ S.P.F. Economie, « Chiffres clés de l'agriculture 2017 : l'agriculture belge en chiffres », *Statistics Belgium*, Bruxelles, p. 42

⁸¹ ANEFA, « Chiffres-clés – Une place toujours plus importante dans la société », (chiffres INSEE), Site internet de l'ANEFA, <http://www.anefa.org/emplois/les-chiffres-cl%C3%A9s>

⁸² European statistics (Eurostat), « *Agriculture, forestry and fishery statistics* », 2017 edition, Statistical books, Publications Office, Luxembourg, December 2017

36910 exploitations en 2016) alors que la superficie de celles-ci a presque triplé. La main d'œuvre a suivi la même voie ; entre 1980 et 2013, le nombre de travailleurs occupés dans l'agriculture a baissé de 60%, passant de 185 134 travailleurs en 1980 à 80 944 en 2010.

En France, la diminution du nombre d'exploitations est du même ordre. L'INSEE note que, de 1980 à 2007, la population active agricole est passée de 8 % à 3,4 % de la population active totale (2,8% en 2015 pour rappel). Pour les exploitations, le nombre de celles-ci baisse de manière régulière de 8 % par an environ, passant de 490 000 à 450 000 (2010 – 2013).⁸³ Les institutions statistiques françaises estiment que 854 100 actifs permanents travaillent sur les exploitations, majoritairement exploitants, mais aussi aides familiaux et salariés permanents. De même que pour la Belgique, la diminution du nombre de travailleurs est en corrélation avec la baisse du nombre des exploitations. Les exploitations agricoles s'agrandissent et, pour rester compétitives, embauchent toujours plus de salariés pour des postes qualifiés.⁸⁴

Dans la structure de l'emploi, nous pouvons néanmoins constater des différences. En effet, le secteur agricole français a tendance à engager plus facilement des salariés.

Dans les deux pays, nous constatons que l'exploitant et sa famille proche forment le plus gros de la force de travail du secteur.

Figure 1.1 : Répartition de la main-d'œuvre agricole wallonne (mai 2013)

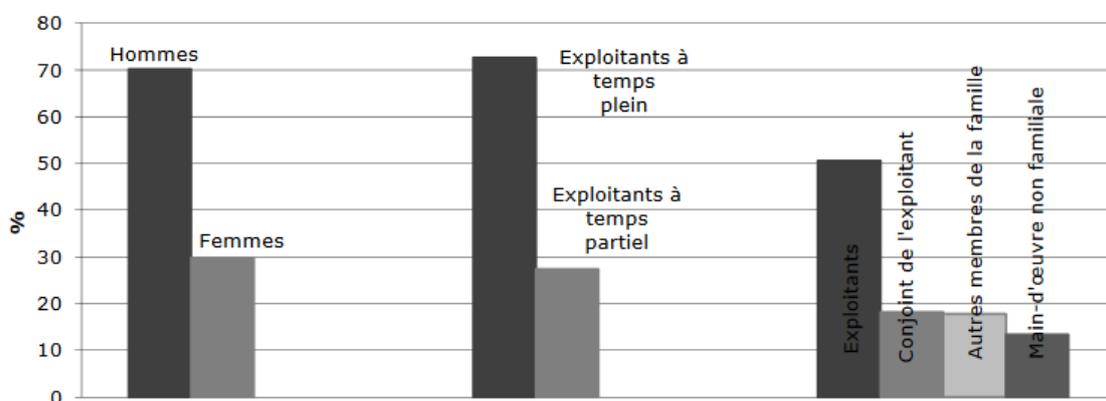


Figure 1 : évolution de la main d'œuvre dans l'agri – Source SPF ECONOMIE (DG Stats)

Dans le cadre belge, nous ferons ici une différence entre les agricultures wallonne et flamande. En Wallonie, les exploitants constituent 50,5 % de la main-d'œuvre⁸⁵ dont 72,6% travaillent à

⁸³ Institut National de la Statistique et des Etudes économiques (INSEE), « Tableaux de l'Economie française, Edition 2016, Exploitations agricoles, Site internet de l'INSEE, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906726?sommaire=1906743>

⁸⁴ ANEFA, « Chiffres-clés – Une place toujours plus importante dans la société », *Op.cit.*

⁸⁵ Service Public de Wallonie, « Evolution de l'économie agricole et horticole de la Wallonie 2017 », *Bilans et Perspectives*, 28^e rapport, SPW Editions, Août 2017, Namur, p. 3

temps plein et 27,4 % à temps partiel. Les conjoints des exploitants forment le deuxième groupe en nombre absolu. Il est très largement à dominance féminine. En Wallonie, on dénombre 4164 conjoints, dont 32,8 % à temps plein. Les autres membres de la famille sont au nombre de 4068, dont 35,6 % à temps plein.⁸⁶ Ces chiffres démontrent que l'agriculture wallonne reste très familiale et que les exploitations sont de petites structures.⁸⁷

Le salariat reste très faible en agriculture wallonne, la main-d'œuvre non familiale représente 3 067 personnes, soit 13,4 % de la main-d'œuvre totale (la main-d'œuvre des exploitations « personnes morales » en fait partie). Il existe des disparités régionales fortes. La Région flamande emploie nettement plus de main-d'œuvre non familiale dans le secteur de l'horticulture notamment qui est beaucoup plus développé dans cette région.⁸⁸

Tableau 1.1 : Répartition de la main-d'œuvre agricole en Belgique, en Région flamande et en Wallonie (mai 2013)

	Belgique	Région flamande	Wallonie
Exploitants			
à temps plein			
- hommes	20.327	13.048	7.271
- femmes	2.667	1.551	1.114
- total	22.994	14.599	8.385
à temps partiel			
- hommes	7.672	5.219	2.447
- femmes	2.057	1.333	718
- total	9.729	6.552	3.165
Conjoints des exploitants			
à temps plein	4.317	2.947	1.367
à temps partiel	10.475	7.675	2.797
total	14.792	10.622	4.164
Autres membres de la famille	11.552	7.481	4.068
Main-d'œuvre non familiale	15.443	12.329	3.067
Total	74.510	51.583	22.849
Exploitants/total (%)	43,9	41,0	50,5

Source : SPF Economie, Direction Générale Statistique

En France, malgré un effectif en baisse, la main d'œuvre familiale recule au profit du salariat. Les salariés agricoles représentent 17 % du total des actifs permanents, soit 4% de plus qu'il y a dix ans, et apportent près de 20 % du volume de travail de l'ensemble de la main d'œuvre permanente sur l'exploitation.

Selon l'ANEFA (Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture), l'augmentation du nombre de salariés est une conséquence de l'essor de structures comme les groupements d'employeurs ou les services de remplacement. Cette nouvelle forme de travail

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ *Ibid.*

que constitue l'emploi partagé améliore les conditions de travail, de sorte que les exploitants recourent davantage aux entreprises de prestation de service. Depuis 2000, celles-ci ont embauché 35 % de salariés supplémentaires et leur nombre, tout comme leurs effectifs, ont plus que doublés. Une partie du travail sur les exploitations est également externalisée vers les Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole (CUMA) : 14 %⁴ d'entre-elles sont employeuses de main d'œuvre salariée, essentiellement en CDI.⁸⁹

La vivacité du secteur coopératif agricole

En Belgique, le secteur coopératif agricole est une vieille histoire liée notamment à la démocratie chrétienne.⁹⁰

Selon Jacques Defourny et la Fédération Wallonne de l'Agriculture, « le mouvement coopératif belge est l'un des plus faibles d'Europe. Contrairement à la Belgique, la France a la fibre coopérative avec, par exemple, les coopératives de travailleurs, les SCOP⁹¹, ou le Crédit Mutuel ». ⁹² Defourny estime que les acteurs wallons de l'agriculture se sont « davantage préoccupé[s] de l'évolution et de la réforme de la PAC afin d'obtenir un maximum de garanties pour les agriculteurs wallons à travers une PAC adaptée mais pas de manière offensive en tablant par exemple sur un développement coopératif qui aurait pu être maintenu comme une alternative à la mondialisation de l'agriculture. »⁹³

Il reste aujourd'hui deux utilisations majeures des coopératives dans deux branches du secteur agricole wallon.⁹⁴ D'une part, la coopérative laitière qui, sous l'ouverture des marchés depuis les années 1980, s'est presque totalement agrégée en groupes multinationales. Depuis les crises successives dans le secteur, nous constatons néanmoins un retour à une coopérative à taille humaine telle que par exemple « Faircoop ». ⁹⁵ D'autre part, la coopérative CUMA (coopératives d'utilisation de matériel agricole) où l'on dénombre quelques centaines de coopératives principalement du côté wallon contre 12 260 en France en 2015.⁹⁶ De plus, nous

⁸⁹ ANEFA, « Chiffres-clés – Une place toujours plus importante dans la société », *Op.cit.*

⁹⁰ Le Boerenbond notamment mettra en place des coopératives à la fin du 19^e siècle pour créer des caisses d'épargne et de crédits, des groupements d'achats, la commercialisation, etc.

⁹¹ SCOP : société coopérative ouvrière de production

⁹² Fédération Wallonne de l'Agriculture, « Dossier coopératives, 2012 : année des coopératives », *Pleinchamp*, n° 40, pages 13 – 22, 4 octobre 2012, Namur, p. 13

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ Il s'agit de la coopérative qui porte la marque « Fairebel ».

⁹⁶ Fédération Nationale des CUMA, « Chiffres clefs : édition 2017 », Paris (<http://www.cuma.fr/sites/default/files/cumachiffresclefs2017.pdf>), p. 2

constatons que les CUMA françaises regroupent en général un nombre important d'agriculteurs (en moyenne 25 adhérents) contrairement à leurs homologues wallonnes nettement plus petites (3-4 adhérents).⁹⁷

La FWA notamment déplore le manque de vitalité du secteur coopératif wallon. Selon elle, « une société bénéficiant d'une base de coopérateurs élargie est certainement plus encline à pouvoir engager de la main d'œuvre pour soulager les exploitants coopérateurs. La gestion d'une telle structure nécessite une confiance entre partenaires, ouvre indéniablement des horizons (ouverture d'esprit, engagement de main d'œuvre, partage du temps de travail, qualité de vie,...) et permet d'avoir une vision plus globale de l'économie des exploitations membres. »⁹⁸

Cette tendance semble effectivement être confirmée par les études françaises. Selon Elyakime, « on constate que quand il y a [un] appel plus fort qu'en moyenne nationale au groupement d'employeurs, il y a aussi [un] appel plus fort qu'en moyenne nationale à la coopérative d'utilisation de matériels agricoles ou à l'entreprise de travaux agricoles, le plus souvent sous forme d'emplois sur contrat à durée indéterminée à temps plein. »⁹⁹ Elyakime note également que le « le chef d'exploitation qui adhère à une coopérative d'utilisation de matériels agricoles doit s'engager, par des moyens financiers, à la fois sur des équipements techniques spécifiques achetés en commun avec d'autres exploitants et sur la main-d'œuvre salariée de la coopérative qui fera fonctionner l'équipement de la coopérative. Le recours aux coopératives d'utilisation de matériels agricoles relève d'une logique économique particulière puisqu'il y a volonté d'un agriculteur de s'associer à d'autres agriculteurs, en investissant à la fois sur des matériels et de la main-d'œuvre. »¹⁰⁰

Points d'attention sur le service de remplacement et le rôle des CUMA

Nous l'avons vu, l'un des GEAR est le groupement d'employeurs à vocation de service de remplacement. L'objet du groupement est de mettre des remplaçants à la disposition des exploitants agricoles en cas d'empêchement temporaire résultant de la maladie, de l'accident, du décès, de la maternité et de la paternité, d'absences temporaires liées aux congés de toute nature, au suivi d'une formation professionnelle, à l'exercice d'un mandat professionnel ou

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ Fédération Wallonne de l'Agriculture, « Dossier coopératives, 2012 : année des coopératives », *Op. cit.*, p. 13

⁹⁹ Bernard Elyakime, « Groupement d'employeurs agricoles : quelle aide publique locale ? », INRA, Revue d'Economie régionale & urbaine, 2007/5, décembre 2007, chap. 24, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2007-5-page-861.htm#no33>

¹⁰⁰ *Ibid.*, Chapitre 27

syndical ou électif. Il est à noter que ce service existe depuis de nombreuses années dans le paysage agricole belge et wallon. La grosse différence réside dans le fait que le service de remplacement wallon est « institutionnalisé » dans le sens où il est une émanation centrale des autorités représentatives de l'agriculture wallonne (logique de « up – down ») et est composé de décentralisations territoriales.¹⁰¹ Son homologue française est dans une logique inverse de « bottom-up » avec des associations d'employeurs territoriales qui se rassemblent pour créer un service de remplacement.

Nous avons eu l'occasion de mentionner le concept de CUMA dans la section précédente. Nous notons qu'outre leurs tailles et leur nombre, les CUMA belges et françaises présentent des différences structurelles. En Wallonie (où se situe la grande majorité des CUMA), cette association est très souvent cantonnée à un partage mineur de ressources, à savoir une partie du matériel agricole en général. En France, si le partage des coûts du matériel reste l'activité principale des CUMA, elles ont aussi un rôle d'employeurs,¹⁰² tout d'abord pour entretenir le matériel de la CUMA (chauffeur, mécanicien, etc.) mais aussi dans la mise à disposition de travailleurs. En effet, depuis la loi du 8 août 2016, les CUMA peuvent être reconnues comme des groupements d'employeurs.¹⁰³ En outre, elles jouent pour les adhérents (qui sont donc plus nombreux en moyenne qu'en Belgique) le rôle de vrais leviers d'aide à l'investissement.¹⁰⁴

Section 3 : Evolution du secteur agricole

Le secteur agricole européen est face à des défis importants. Les marges de valeur ajoutée sur les filières traditionnelles se réduisent constamment depuis des années (voir la sous-section ci-après « baisse de rentabilité »). Face à cela, les acteurs du secteur agricole cherchent la parade pour maintenir leurs revenus et continuer à faire leur métier. Nous avons épinglé quelques enjeux qui structureront l'avenir de l'agriculture belge et wallonne et qui impacteront, nous le pensons, la manière de gérer les ressources humaines dans l'agriculture. L'avenir de l'agriculture sera déterminant pour l'essor du groupement d'employeurs dans ce secteur.

¹⁰¹ Fédération des Services de Remplacements, Site de la Fédération, http://www.fsraw.be/federation_1present.html (consulté en mai 2018)

¹⁰² En 2016, 4700 personnes étaient employées par les CUMA.

¹⁰³ Fédération Nationale des CUMA, *Op. cit.*, p. 8

¹⁰⁴ *Ibid.*, pp. 10-11

Baisse de rentabilité dans le métier de base de l'exploitant

Depuis une trentaine d'années, il est observé à l'échelle belge (c'est néanmoins une tendance européenne) une hausse plus rapide des prix pour les consommateurs par rapport aux prix à la production. La rémunération du producteur ne suit donc pas le prix final du produit. Depuis 2010, le SPF Economie a noté que les prix alimentaires ont grimpé de 14% pour le consommateur tandis que les prix à la production dans le secteur agricole ont diminué.¹⁰⁵ Le secteur fait également face à des fluctuations importantes des prix¹⁰⁶ avec une tendance générale à la baisse de la valeur ajoutée nette sur les dix dernières années, hors fluctuations interannuelles.

De même, en France, en 2015, les chiffres de l'INSEE démontrent que la valeur globale du revenu de la branche agricole est dans une tendance à la baisse depuis le début des années 1970. De fait entre 1975 et 2015, la valeur du revenu de la branche agricole a baissé de moitié.¹⁰⁷

Nous l'avons vu, le nombre d'exploitations et de main d'œuvre a constamment baissé sur les 40 dernières années. Cependant, la productivité du travail agricole ne cesse de progresser. L'INSEE estime qu'un agriculteur réalisait en 2015 les volumes de production réalisés par l'équivalent de 545 agriculteurs travaillant à temps plein en 1970.¹⁰⁸

Cette baisse de rentabilité implique deux choses. La première est la recherche d'alternatives afin de mieux rémunérer ses produits de base (source de la diversification ou du passage dans l'agriculture biologique). La seconde est la recherche de baisse des coûts, y compris sur la main d'œuvre. Dès lors, certains besoins spécifiques ne sont plus comblés parce que la main d'œuvre est trop chère pour être supportée par un seul employeur.

Le comportement du consommateur

Une évolution intéressante à étudier au regard de la production est la place occupée par l'alimentation dans la consommation totale du consommateur. L'alimentation se réduit significativement depuis des décennies : ces trente-cinq dernières années, elle a reculé significativement passant de 22% à 12% en 2014 (à 13,1 % en incluant les eaux, jus et sodas).¹⁰⁹

¹⁰⁵ S.P.F. Economie, « Chiffres clés de l'agriculture 2017 : l'agriculture belge en chiffres », *Op. cit.*, p. 26

¹⁰⁶ Le secteur du lait est particulièrement concerné avec des prix de production pouvant osciller du simple au double dans la même année (entre 22 centimes à 45 centimes le litre).

¹⁰⁷ Agricultures & Territoires (Chambres d'agriculture), « Economie agricole », *Analyse et perspectives*, n°1512, Décembre 2015, p. 2

¹⁰⁸ *Ibid.* p. 5

¹⁰⁹ S.P.F. Economie, « Chiffres clés de l'agriculture 2017 : l'agriculture belge en chiffres », *Op. cit.*, p. 36

Nous précisons toutefois que tous les produits n'ont pas baissé dans la même mesure : la consommation du pain, de la viande fraîche et de la charcuterie a régressé de près de moitié, tandis que la consommation de plats préparés s'est accrue.¹¹⁰ Les produits transformés nécessitant plus d'intermédiaires (et donc un mode de production et de transformation plus industriel favorisant les économies d'échelle), ils prennent donc une place plus importante dans le panier de la ménagère¹¹¹ au détriment des produits non transformés.

Le défi environnemental et la sortie de l'agriculture chimique

L'Union européenne et les opinions publiques des pays européens, remettent de plus en plus en cause le mode de production agricole basé sur les produits phytosanitaires (appelés plus communément « pesticides »¹¹²). Dans l'optique de concilier l'agriculture et le développement durable, l'Union européenne, en charge de la matière, restreint l'utilisation des produits phytosanitaires via la PAC notamment (soutien à l'agriculture intégrée, conditionnalité des aides agricoles aux exploitants moyennant le respect de l'environnement notamment et des formations). Au niveau national, il existe également des plans mis en place par les autorités publiques pour diminuer le volume de produits phytosanitaires utilisé tant par les particuliers que les agriculteurs.¹¹³

Les Etats membres eux-mêmes mettent à l'agenda européen des restrictions de certains produits. Ces deux dernières années, citons par exemple les épisodes qui se sont succédé dans le cadre du renouvellement de l'autorisation d'utilisation du Glyphosate¹¹⁴ ou encore à l'interdiction des néonicotinoïdes qui sont utilisés notamment dans les cultures des betteraves et des chicorées. L'interdiction de ces produits, pouvant tout à fait être justifiée dans le cadre environnemental, a des conséquences lourdes pour les cultivateurs du secteur dit conventionnel.¹¹⁵

¹¹⁰ S.P.F. Economie, « Chiffres clés de l'agriculture 2017 : l'agriculture belge en chiffres », *Op. cit.*, p. 36

¹¹¹ Ndl : il s'agit bien de l'expression consacrée. La ménagère pouvant dans ce cas-ci tout à fait être de sexe masculin ou autre.

¹¹² Cela comprend les produits phytopharmaceutiques - qui protègent les plantes contre des adventices (des mauvaises herbes) et des maladies, les biocides – utilisé par exemple pour protéger du bois – et les pesticides qui eux, luttent contre des insectes ou des larves parasites

¹¹³ Actuellement, « deuxième programme de réduction des pesticides », (Site de l'AFSCA - <https://fytoweb.be/fr/plan-de-reduction>)

¹¹⁴ Il s'agit d'une substance active utilisée comme herbicide de courte durée. Elle était utilisée tant par les particuliers que dans le secteur agricole. Elle est toutefois aujourd'hui interdite en Wallonie pour les particuliers. L'Union européenne a renouvelé son autorisation en novembre 2017 pour 5 ans – Site de l'AFSCA (<https://fytoweb.be/fr/glyphosate#ue-evaluation>)

¹¹⁵ En avril 2018, la Commission européenne a fait savoir son intention d'interdire à partir de 2019 trois pesticides néonicotinoïdes jugés dangereux pour les abeilles. La Belgique a introduit un recours pour permettre une transition

L'évolution vers un mode de production agricole plus respectueux de l'environnement oblige l'ensemble de l'agriculture wallonne (et européenne) à repenser son métier. S'il est évident qu'il est peu probable que l'on revienne à la forme d'exploitation agricole de nos grands-parents, la mécanisation seule ne suffira cependant pas à combler la place qu'occupe actuellement les produits phytosanitaires. Un volume de main d'œuvre supplémentaire sera nécessaire comme il l'est dans l'agriculture biologique. Dans le cas où des exploitations ne peuvent prendre en charge seules les coûts financiers d'une main d'œuvre, soit elle se réduit pour permettre à l'exploitant d'exécuter seul les tâches nécessaires, soit elle grandit afin d'atteindre une masse critique qui permet les économies d'échelle et l'emploi de personnel. Une troisième voie pourrait être le groupement d'employeurs qui pourrait permettre la prise en charge de travailleurs communs par certaines exploitations moyennes et pour certaines tâches dédiées.

L'essor de l'agriculture biologique

L'Union européenne favorise de plus en plus l'émergence d'une agriculture biologique européenne. Avec un certain succès puisque, en 2015, le marché bio a intensifié sa croissance par rapport aux années précédentes (+12%). La production bio a quant à elle augmenté d'environ 8%.¹¹⁶ Et depuis plusieurs années, l'offre ne comble pas la croissance de la demande. Lorsque nous comparons les pays européens via la surface agricole utile (SAU¹¹⁷), la Belgique se situe à 5,2% de SAU cultivée de manière biologique contre 5% pour la France. Si nous prenons par contre les chiffres de la seule Wallonie, la SAU bio atteint 8,7%.¹¹⁸ En Belgique, l'agriculture biologique est davantage une affaire wallonne. Bien que le taux de conversion¹¹⁹ soit le même en Flandre qu'en Wallonie, cette dernière avait en 2016 plus de 77% des exploitations agricoles biologiques sur son sol (1.493 en Wallonie contre 430 en Flandre avec un total de 1.923 pour la Belgique). Cela implique que la Wallonie avait 11,8% de ses exploitations converties à l'agriculture biologique. Le type d'exploitation varie aussi par

à ses betteraviers dont les cultures représentent 10% des surfaces cultivées actuellement et sont très dépendantes à ces pesticides.

¹¹⁶ BIO Wallonie, « Les chiffres du Bio 2016 », Rapport annuel, 2017, Namur (<https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2017/05/Le-bio-en-chiffre-2016.pdf>), p. 17

¹¹⁷ Cette technique permet la comparaison de la pénétration du bio dans un secteur en faisant fi de la taille du pays.

¹¹⁸ BIO Wallonie, « Les chiffres du Bio 2016 », *Op. cit.*, pp. 20 - 21

¹¹⁹ Donc la vitesse à laquelle les exploitations passent d'un mode conventionnel au mode biologique : nombre / période donnée.

région : en Wallonie la conversion touche principalement les éleveurs alors qu'en Flandre elle concerne particulièrement l'horticulture.^{120 121}

L'agriculture biologique entraîne en général deux effets sur les exploitations : le besoin de main d'œuvre est plus important et la productivité diminue.¹²² Actuellement, grâce aux aides européennes (majorées pour les producteurs bio) et à un marché où l'offre est inférieure à la demande, les revenus se maintiennent. Le besoin de main d'œuvre doit cependant être nuancé. Il varie selon les cultures ou l'élevage choisi d'une part et est également dû au fait que les exploitations qui passent en bio mettent en place une diversification dans le circuit court.¹²³

La diversification en agriculture

Sous l'impulsion des autorités publiques et vu la baisse structurelle des marges de revenus, il existe une tendance croissante des agriculteurs à se diversifier à côté des cultures et élevages habituels. Cette diversification peut prendre plusieurs formes : nous pensons à la mise en place de fermes pédagogiques ou à l'investissement dans des gîtes à la ferme, à l'investissement dans la production d'énergie (solaire, biomasse agricole) ou encore dans le circuit court.

Le circuit court est défini comme « un mode de commercialisation de produits agricoles et horticoles, bruts ou transformés, dans lequel au maximum un intermédiaire intervient entre le producteur et le consommateur. On parle donc de circuit court lorsque le producteur vend ses produits directement dans son exploitation, sur les marchés ou à un groupement d'achats communs, via un système de dépôts de paniers ou par le biais d'une coopérative ou en association avec d'autres producteurs vers des entreprises (restaurants, magasins ou collectivités de proximité). »¹²⁴

Avec les scandales alimentaires de l'industrie agro-alimentaire ces dernières années et l'essor du marché des produits biologiques, les consommateurs semblent se tourner vers ce mode de production et de distribution. Même si les producteurs semblent enclins à répondre à la demande, ils se heurtent aux manques de structures alternatives aux circuits de transformation

¹²⁰ S.P.F. Economie, « Chiffres clés de l'agriculture 2017 : l'agriculture belge en chiffres », *Op. cit.*, p. 46

¹²¹ La part de la Wallonie dans la valeur de production horticole belge s'élève à 14% en 2015 – Service Public de Wallonie, « Evolution de l'économie agricole et horticole de la Wallonie 2017 », *Op. cit.*, p. 12.

¹²² European Commission, "Organic versus conventional farming, which performs better financially?", *Farm Economic brief*, No 4, November 2013, (http://ec.europa.eu/agriculture/rica/pdf/FEB4_Organic_farming_final_web.pdf), p. 2

¹²³ Massis, D., Hild, F., « La pratique de l'agriculture biologique créatrice d'emploi ? Une évaluation de l'impact du bio sur la quantité de travail agricole », *Agreste : Les Dossiers*, n° 35, Juillet 2016, p. 19

¹²⁴ Diversiferm, « conseiller en diversification », site internet de Diversiferm, <http://diversiferm.be/>

et de distribution déjà en place. Malgré la volonté des autorités publiques¹²⁵ de promouvoir ce genre d'initiative, il semble toutefois manquer une mentalité coopérative à l'instar de ce qui se fait en France sur laquelle s'appuyer.

La diversification se traduit dans le cadre du circuit court par la mise en place de multiples outils au sein d'une exploitation et par le besoin accru de main d'œuvre. En effet, il faut pouvoir non seulement produire, mais également transformer et vendre les produits. Dès lors, cela nécessite des compétences et du temps que l'agriculteur n'a pas forcément. La généralisation de la diversification dans les exploitations agricoles entraînera donc un recours accru à de la main d'œuvre avec des compétences spécialisées. Et, nous l'avons vu, le groupement d'employeurs se prête particulièrement bien à ce genre de demande en termes de ressources humaines.

Renouvellement de la profession

Enfin, la profession vieillit. En Wallonie, 65, 2% des exploitants ont 50 ans ou plus. Cela signifie que ces exploitations seront transmises à un repreneur ou arrêtées dans les 15 ans. Quant à la question de la succession, « pour l'ensemble du pays, on observe que sur 100 exploitants âgés d'au moins 50 ans, environ 16 d'entre eux déclarent avoir un successeur présumé. Ce nombre est plus élevé en Wallonie (21) qu'en Région flamande (13). Certains exploitants sont dans l'incertitude : 38 % tant en Wallonie qu'en Région flamande. »¹²⁶

Le principal facteur qui semble déterminer l'existence d'un successeur potentiel est la taille de l'exploitation. Les agriculteurs wallons qui indiquent avoir un successeur présumé disposent en moyenne d'une superficie de 74 ha, alors que ceux qui n'en ont pas ne cultivent, en moyenne, que 36 ha.¹²⁷

Cette dernière donnée pose nécessairement la question du nombre d'exploitations et de leur taille dans les 15 ans à venir. En effet, est-ce que l'agriculture va occuper à l'avenir, contrairement à aujourd'hui, une majorité de travailleurs salariés dans de grandes structures ou évoluer dans une autre voie ?

¹²⁵ La Wallonie, compétente en la matière, intensifie la promotion aux produits wallons via un label et des structures parapublique (APAQ-W notamment). Elle tente également de renforcer le pouvoir des agriculteurs dans la concertation chaîne (Producteur – transformateur – distributeur – détaillant) et offre des aides à la diversification (soutien de diversiferm).

¹²⁶ Service Public de Wallonie, « Evolution de l'économie agricole et horticole de la Wallonie 2017 », *Op. cit.*, p.5

¹²⁷ *Ibid.*

Partie 2 : Analyse qualitative des GE belges – Champ d’analyse

La présente partie détaille l’analyse qualitative des groupements d’employeurs agricoles : « Paysans & Artisans » et « Ferm’Emploi ». Dans le premier chapitre, il est question de faire le tour d’horizon des GEA en Belgique (analysés – non analysé). Dans le deuxième chapitre, le contenu des entretiens s’étend plus longuement sur la création et le fonctionnement des GE étudiés. Le troisième chapitre approfondit les forces, faiblesses, opportunités et menaces décelées dans les groupements analysés. Le quatrième chapitre est quant à lui consacré aux deux hypothèses identifiées dans l’introduction et qui sous-tendent la question de recherche. Enfin, les groupements d’employeurs et leur rapport avec l’agriculture wallonne font l’objet d’un examen dans le cinquième et dernier chapitre.

Chapitre 1 : Périmètre de la recherche et groupements analysés

Section 1 : Périmètre de la recherche et échantillonnage

Pour ce qui est de la partie empirique, le mémoire s’appuie sur les groupements actifs en Belgique. Il convient même d’être plus précis, il s’agit de la Wallonie. Deux groupements d’employeurs belges sont actuellement en activité dans le secteur agricole et ils se situent dans cette région. Après quelques recherches, il s’avère que tous les autres groupements ont également été, semble-t-il, également wallons.

Interviews et expertises

La question de l’échantillonnage n’a pas fait l’objet de longs atermoiements. Les deux seuls groupements actifs ne permettent pas une étude quantitative. Dans ce travail, l’enquête se concentre donc sur les deux groupements d’employeurs : Paysans & Artisans (P&A - Floreffe et communes avoisinantes)¹²⁸ et Ferm’Emploi (Haneffe).

Plusieurs interviews ont été opérées. Certaines, plus informelles, l’ont été sans questionnaire. Par contre, pour l’analyse qualitative, un questionnaire a été élaboré. L’utilisation des entretiens a été à multiples usages :

¹²⁸ La coopérative s’étant sur les communes de Floreffe, Fosses-la-Ville, Jemeppe-sur-Sambre, Sambreville, Mettet, Profondeville et Namur.

- entrevues avec le promoteur et le lecteur¹²⁹ : MM. Naedenoen et Neuray sont tous deux spécialisés dans les groupements d’employeurs en Belgique. Ils ont appuyé la création (et la gestion par ailleurs) des GE analysés dans le cadre de ce travail, leur expertise a permis l’élaboration du cadre du travail ;
- entrevues avec le cabinet du Ministre des PME : l’auteur étant un ancien collaborateur du Ministre des PME, il était amené à rencontrer quotidiennement le chef de cabinet adjoint en charge de la réforme des groupements d’employeurs de 2017. Les discussions à ce propos ont pu étayer l’expertise “passive” de l’auteur. Le Ministre des PME était également en charge de l’Agriculture, ce qui a aidé également pour ce qui concerne l’étude de ce secteur ;¹³⁰
- enfin, les groupements d’employeurs étudiés dans le cadre du travail l’ont été au travers de leur site internet, des études préalablement établies sur eux ainsi que dans le cadre d’un entretien exploratoire dans lequel les gérants pouvaient apporter leur témoignage.¹³¹

Les entretiens avec les gérants ont permis de confronter les hypothèses développées dans la première partie. Les deux gérantes sont des acteurs directs en raison de leur opinion parfaitement informée et leur implication personnelle.

Le questionnaire a été structuré en cinq blocs de questions ouvertes et fermées (du plus général au plus spécifique). Il s’agit d’un entretien semi-directif où la personne peut développer son propos à partir des questions posées. Le questionnaire utilisé est repris dans l’annexe 2.

Section 2 : Paysans & Artisans

Contexte – Projet « Paysans & Artisans »

Dans le cas de Paysans & Artisans, le groupement d’employeurs s’inscrit dans un contexte particulier. A l’initiative de quelques citoyens concernés, la coopérative agricole et maraichère Paysans-Artisans est créée en juin 2013 pour promouvoir et faciliter l’accès aux produits des petits producteurs et artisans-transformateurs de communes namuroises.¹³²

¹²⁹ Le promoteur, Monsieur Naedenoen, a été rencontré le 3 juillet 2017. Le lecteur, Monsieur Neuray, a été rencontré le 21 mars 2018.

¹³⁰ Période de décembre 2014 à février 2015 où l’auteur a été brièvement en charge du dossier. Période de juillet 2016 à février 2017 lors des négociations de l’assouplissement du cadre législatif à l’initiative du cabinet du Ministre des PME et du Ministre de l’Emploi.

¹³¹ Entretien avec la gérante de Paysans & Artisans : 5 avril à Namur. Entretien avec la gérante de Ferm’Emploi le 27 avril 2018.

¹³² S.P.F. Economie, « Le groupement d’employeurs : un levier pour l’emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 39

La coopérative fédère aujourd'hui environ 70 producteurs auxquels se sont ajoutés 500 consommateurs-coopérateurs. La coopérative compte plus de 2000 ménages clients et écoule chaque semaine 500 à 700 commandes composées sur internet. Ceux-ci enlèvent leur panier dans un des 16 points de « R'Aliment » et peuvent acheter les produits dans le magasin détenu par la coopérative situé à Namur.¹³³

Outre la coopérative, Paysans & Artisans est composé de 3 autres structures : les ateliers, la coopérative Invest et enfin le Groupement d'employeurs.¹³⁴ Le projet s'est donné 3 missions. Le groupement d'employeurs a été créé dans le cadre de la deuxième mission. Voici les trois missions de la coopérative :

1. La mise sur le marché des productions de leurs producteurs

La coopérative commercialise tout d'abord dans son propre magasin à Namur uniquement les produits de ses 70 producteurs. Si un manque de produits apparaît, les gérants font un appel à leurs propres producteurs pour le combler. Ils jouent également le rôle de grossiste auprès de certains commerces de vente directe à la ferme.

De même, ce rôle de grossiste se fait auprès du secteur horeca (brasserie, restaurant, autres magasins de circuits-courts notamment). Remarquons que P&A a ainsi mis en place un circuit agroalimentaire alternatif complet dans le modèle du circuit court.

2. Ils appuient et soutiennent leurs producteurs

Ils ont à cœur de permettre à leurs producteurs de développer leur exploitation et à créer des synergies entre eux. Ils font donc du soutien administratif (aides européennes, autres démarches administratives, etc.). Ils organisent l'ensemble pour la programmation des cultures saisonnières afin d'éviter des surplus de production une période donnée. Ils cherchent des solutions techniques quand des problèmes se posent.¹³⁵

C'est dans ce cadre qu'apparaît le groupement d'employeurs. Les gérants de Paysans & Artisans sont partis du constat que certains de leurs producteurs ont des besoins modestes mais récurrents (exemple : une personne, 1 jour par semaine). D'autres, notamment les éleveurs, ont une période d'agnelages de 3 mois par an particulièrement pénible pour des éleveurs seuls et

¹³³ *Ibid.*

¹³⁴ Site internet de Paysans & Artisans, <http://www.paysans-artisans.be/page/les-4-structures>

¹³⁵ Lors de l'interview, un exemple est venu illustrer le propos : les éleveurs étaient confrontés à la fermeture d'un abattoir local. Les producteurs ne sachant se tourner vers des alternatives « durables », la coopérative planche sur la possibilité de reprendre un abattoir coopératif qui serait englobé dans la structure « Paysans & Artisans – Ateliers asbl »

ont besoin de support pendant cette période. A cela s'ajoute pour les maraichers l'aspect saisonnier où, pendant la récolte ou le repiquage de légumes, le volume de travail augmente considérablement. Les producteurs sont également en phase de croissance. Cela signifie que les besoins en main d'œuvre, considérables dans ce mode de production biologique « artisanal », allaient s'intensifier avec le temps.

Jusqu'alors, les solutions en termes de ressources humaines devaient s'appréhender via le droit du travail existant (ou le travail en noir). Un producteur concerné devait engager sur fonds propres s'il en avait la possibilité, se passer d'un travailleur (ce qui est souvent le cas pour 1 personne / semaine), faire appel au bénévolat de coopérateurs ou de proches volontaires à la tâche ou encore recourir au travail non-déclaré.

De ce constat a découlé l'idée de mutualiser des travailleurs au côté de la coopérative. Il est à noter que la gérante a déjà travaillé sur ce concept au début des années 2000. Elle avait en outre participé à une délégation en France dont l'objet était justement la visite de groupements d'employeurs agricoles paysans.

Avec l'aide du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs de Wallonie (CRGEW asbl), ils ont assuré une information documentée auprès de leurs producteurs / artisans intéressés.¹³⁶ La coopérative a également fait l'état de la nature et la fréquence de main d'œuvre dont les producteurs ont besoin et étudié les modalités de partage envisageables entre ses membres. Le Groupement d'employeurs "Paysans & Artisans" est créé en janvier 2016 par douze producteurs, la coopérative (qui en est membre) et quatre personnes employées.¹³⁷

Trois nouveaux membres les ont rejoints depuis. Ils sont maintenant quinze utilisateurs (mais quatre sont non utilisateurs effectifs jusqu'à ce jour). Le groupement emploie dix personnes pour un total de 6,85 ETP. Les travailleurs ont de multiples tâches qui peuvent être déclinées dans la coopérative et chez les producteurs. Cela peut donc être le soin aux animaux, la fabrication de jus de fruits, la vente à la ferme ou encore la préparation des commandes...

Actuellement, le groupement d'employeurs emploie neuf à dix personnes permanentes tandis que deux personnes sous « article 60 »¹³⁸ sont employées par la coopérative. Cette dernière qui

¹³⁶ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 39

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ Dans le langage courant, "Article 60" désigne les articles 60, §7 et 61 de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale:

joue le rôle de gérant pour le groupement d'employeurs (Le gérant de la coopérative étant donc celui du groupement).¹³⁹

3. La sensibilisation

La personne rencontrée dans le cadre de l'entretien m'a plusieurs fois indiqué que tous les acteurs du projet aspirent à « changer de modèle » agricole. Outre les actes posés qui ont pour objectif de sortir du modèle agricole dit conventionnel, les membres de la coopérative organisent des débats, projettent des films et organisent des conférences sur les alternatives agricoles et le modèle de développement durable. Ils sont également reconnus depuis cette année comme entité agréée d'éducation permanente et peuvent dans ce cadre dispenser des formations.

Section 3 : Ferm'Emploi

Contexte

Issue d'une famille d'agriculteurs, la gérante de Ferm'Emploi a été mise en contact avec le groupement d'employeurs dans sa précédente vie professionnelle. Elle était employée au sein du Réseau wallon du Développement rural puis au sein d'une coopérative similaire. Dans ce cadre, elle a eu l'occasion de travailler avec une secrétaire « mutualisée » employée par le groupement d'employeurs « Job Ardent ». Par ailleurs, il y a quelques temps, elle a effectué une visite auprès de groupements d'employeurs situés dans le Nord-Pas de Calais avec la Fédération wallonne de l'agriculture. Un des utilisateurs actuels du groupement se trouvait lui aussi dans cette délégation.

A la retraite de leur père, les deux filles se sont associées pour reprendre la ferme familiale. Elles ont développé un nouveau projet d'exploitation avec en parallèle une diversification accrue. Dans le même temps, les deux sœurs ont vite constaté que leurs voisins agriculteurs, qui eux aussi ont une activité de diversification dans la transformation et la vente, éprouaient les mêmes difficultés à maintenir et financer la main d'œuvre nécessaire à cette diversification en plus des tâches habituelles d'une exploitation agricole.

-
- Article 60 § 7 : forme d'aide sociale permettant au CPAS de procurer un emploi à une personne, Le CPAS est toujours l'employeur juridique. Le centre peut occuper la personne dans ses propres services ou la mettre à la disposition d'un tiers employeur ;

- Article 61 : le CPAS coopère avec un employeur tiers afin de remplir sa mission de mise au travail.

¹³⁹ Deux personnes exercent de facto la gérance. Mme Bouchat est normalement un coopérateur comme d'autre et a d'ailleurs un autre emploi qu'elle exerce à 4/5e. Un autre gérant s'occupe de la coopérative et du groupement d'employeurs.

Origine du groupement d'employeurs

Dans ce contexte, un élément déclencheur a poussé la future gérante à trouver une solution qui l'a menée vers le groupement d'employeurs. En l'occurrence, elle et sa sœur avaient engagé sur fonds propres une employée à hauteur de 2 jours/ semaine pour pallier au congé de maternité de l'une d'elles. A la fin du congé de maternité, elles ont souhaité poursuivre la collaboration mais les ressources financières et le volume horaire trop restreint de la travailleuse ne le permettaient pas.¹⁴⁰

Etant au fait de problèmes identiques dans les fermes voisines et ayant besoin de compléter un volume horaire pour son employée, la gérante a donc mis en 2014 autour d'une table les deux agriculteurs voisins pour envisager des échanges et synergies. Il était d'abord question du domaine de la transformation et de la vente directe. Il est apparu ensuite que le dispositif pouvait aussi être adapté dans le but de soulager les agriculteurs de certaines tâches exigeantes et répétitives. Plusieurs facteurs de rapprochement ont été actés pour permettre la mise en place du dispositif :

- les fermes ont toutes des diversifications dans la vente directe (tournée de produits de la Ferme, viande d'agneau, fromage, etc.). La mise en commun des produits transformés dans les exploitations et les synergies permettront une économie d'échelle pour tous les exploitants. Outre une baisse des coûts, cette mise en commun permet également de toucher un volume de clients plus important pour les trois exploitants (exemple : les produits « Schalembourg » peuvent se retrouver dans la tournée de chez Yves Cadiat et les produits « Cadiat » dans le magasin « Schalembourg ».) ;
- les fermes sont proches géographiquement. Cela permet des échanges rapides de produits d'un endroit à l'autre via le père de la gérante ;
- les exploitants se connaissent depuis longtemps.

Les 3 futurs partenaires¹⁴¹ ont dressé un état des besoins de chaque exploitation avec de l'aide extérieure.¹⁴² Sur base de cet état des besoins, il a été possible d'identifier le volume de travail,

¹⁴⁰ Il est à noter que nous sommes en 2014, il n'était pas permis d'engager un travailleur en-dehors d'un CDI.

¹⁴¹ Yves Cadiat (Ferme des Cotaies à Warnant-Dreye), Caroline Derouaux (vendeuse), Cécile et Caroline Schalembourg (Ferme Schalembourg Filles à Haneffe) et Raphaël De Nijs (Ferme de la Neuville à Neuville-sous-Huy).

¹⁴² Il s'agissait d'un juriste présenté par la Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA), un « expert » des GE et une personne de chez Securex.

sa répartition (par exemple : la vente directe implique que le plus gros du travail est la fin de semaine). Deux profils ont émergé pour l'emploi au sein du groupement d'employeurs :

- un profil pour la transformation et la vente afin d'aider les exploitants dans la diversification ;
- un profil agricole qui pourrait décharger les agriculteurs dans des tâches bien définies comme la traite.¹⁴³

Convaincus, ils ont alors créé Ferm'Emploi en avril 2015.¹⁴⁴

Section 4 : Autres groupements non repris dans le champ de recherche

Au gré des rencontres et des recherches, d'autres groupements d'employeurs ont été portés à notre attention. Ceux-ci n'ont pas été repris dans la présente analyse soit parce qu'ils ne sont pas actifs ou ne cadrent pas dans l'objet de recherche, soit parce qu'ils n'emploient pas encore de travailleurs.

Vert'Emploi¹⁴⁵

Vert'Emploi a été créé par deux Groupes d'Action locale (GAL) qui, en plus de promouvoir le dispositif de groupement d'employeurs, ont décidé de mutualiser un travailleur pour l'entretien des chemins ruraux sur le territoire des communes associées. Ce groupement d'employeurs était le premier qui a été exempté de l'assujettissement à la TVA. Le groupement s'est toutefois arrêté lorsque l'un des deux utilisateurs, le GAL de Haute Meuse, a été dissous à l'initiative des communes adhérentes fin de l'année 2014.¹⁴⁶

Il s'agissait davantage d'un groupement rural qu'agricole. De plus, en raison de son lien avec des autorités parapubliques et enfin son arrêt, ledit GE n'apparaît pas dans l'analyse qualitative.

¹⁴³ Pour les non-initiés, la traite se tient deux fois par jour à heures fixes (généralement vers 6h et vers 17h), 7 jours / 7. Elle dure, selon le troupeau entre 1h30 et 2h30 et louper une traite, ou la démarrer en retard, peut entraîner des problèmes dans le bétail.

¹⁴⁴ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 50

¹⁴⁵ Réseau wallon du développement durable, « Vert'Emploi », Fiche spécifique – Site du RWDR (<http://www.reseau-pwdr.be/content/good-practice/vert%E2%80%99emploi-impulsion-et-accompagnement-des-groupements-d%E2%80%99employeurs>)

¹⁴⁶ F. Naedenoen et M. Ramioul, Eurofound report “New forms of employment / Strategic employee sharing Belgium”, *Op. cit.*, p. 4

Agrinsert

Le tout premier groupement d'employeurs belge était actif dans l'agriculture. Il convient d'observer que le temps a manqué pour explorer plus avant ce groupement d'employeurs. Pour cette raison, il a été écarté du champ d'étude.

Tout au plus nous contenterons-nous d'indiquer qu'il a été mis en place juste avant la mise en place de première législation en 2000 dans le Hainaut. Il regroupait, selon les informations trouvées, 15 entreprises agricoles qui mutualisaient 21 travailleurs. Il était supporté par des fonds publics. L'initiative a été stoppée en 2003.¹⁴⁷ Il semble que le manque d'engagement et de complémentarité entre certains membres ont entraîné des difficultés de gestion des travailleurs et un surcoût (certains se retrouvaient sans travail pendant certaines périodes) qui ont précipité la fin de ce GE.¹⁴⁸

Arboriworks

Arboriworks est un groupement qui a démarré son activité en 2008 et l'a arrêtée en 2013. Regroupant quatre entreprises arboricoles pour employer trois ouvriers pendant dix mois par an, le GE a ensuite intégré comme nouveau membre une entreprise agricole. Lors du départ d'un membre, les membres restants ont arrêté leur coopération pour diverses raisons (financières et liées aux ressources humaines).¹⁴⁹

Agricovert

Dernier né des GE agricoles en Wallonie, le groupement d'employeurs est, selon nos informations, créé mais n'emploie pas encore de travailleurs. Tout comme Paysans & Artisans, Agricovert GE est adossé à une coopérative qui s'est développée autour d'un projet de circuit court dans l'agriculture maraichère biologique et artisanale. Il sera utile de suivre ce GE de près pour la suite. Par manque de temps et vu son profil semblable à Paysans & Artisans, le groupement n'est pas repris dans la présente analyse.

¹⁴⁷ L'Echo, « Zoom sur les exemples connus », Site de l'Echo, Août 2003, (<https://www.lecho.be/actualite/archive/Zoom-sur-les-exemples-connus/8745172>)

¹⁴⁸ F. Naedenoen et M. Ramioul, Eurofound report "New forms of employment / Strategic employee sharing Belgium", *Op. cit.*, p. 3

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 4

Chapitre 2 : Création et fonctionnement des groupements analysés

Ce chapitre sera l'occasion d'analyser les réponses fournies lors de l'entretien à la lumière de ce qui a été exposé dans la première partie concernant la création, le fonctionnement et les avantages et inconvénients du groupement d'employeurs.

Section 1 : Création du dispositif

Une connaissance du dispositif au départ

Dans les deux cas, il est observé que les personnes-clés avaient une idée extrêmement précise de ce qu'était un groupement d'employeurs. Dans les deux cas, les gérantes ont eu l'occasion soit d'étudier le dispositif, soit de travailler directement avec des employeurs mutualisés. En effet, la gérante de Paysans & Artisans avait tenté de créer le dispositif avant même l'adoption de la loi. Quant à la gérante de Ferm'Emploi, elle a travaillé avec une assistante administrative mutualisée dans un GE liégeois dans son précédent emploi et ses précédents employeurs promouvaient le dispositif au sein du monde rural.

Quand se sont présentés les constats partagés de plusieurs employeurs sur un besoin de main d'œuvre commun, les gérantes sont tombées naturellement sur la solution du groupement d'employeurs qui, en matière de mutualisation des employés est un dispositif assez neuf et peu connu habituellement.

Aide à la création du groupement d'employeur

Il est intéressant de noter que les deux groupements d'employeurs ont bénéficié d'appuis lors de leur création. Nous pouvons arguer que le mécanisme est peu connu. Dès lors, il est compliqué d'opérer des démarches lorsque la littérature, les vade-mecums des autorités sont inexistantes, les organisations traditionnelles de conseil (organisation comptables et secrétariats sociaux) sont peu au courant ou quand « les experts » sont rares ou méconnus.

L'une des deux gérantes a relaté l'épisode de la création du groupement qui fut somme toute difficile. Comme elle l'a indiqué elle-même dans l'interview : « Ça n'a pas été un long fleuve tranquille. Il n'existait aucun GE de ce type à l'époque. Nous nous sommes littéralement pris toutes les portes dans la figure avant de les franchir. D'autres n'auront sans doute pas autant d'embûches dans des expériences ultérieures. Il fallait un premier pour tracer le chemin. »¹⁵⁰

¹⁵⁰ Interview « Ferm'Emploi » du 27 avril 2018

Elle a pris la peine d'illustrer concrètement les difficultés rencontrées en termes de démarches administratives :

- avant de rendre son agrément, le Conseil national du Travail (CNT) a émis beaucoup de doutes et a posé de multiples questions.¹⁵¹ Grâce au développement d'une argumentation méticuleuse de la gérante, de ses experts et le soutien de certains membres du CNT, le groupement a reçu l'approbation, obligatoire à l'époque, de l'institution ;
- lors de la création du GIE, le fonctionnaire qui a réceptionné la demande de création de la structure n'avait plus reçu de demande semblable depuis plus de 15 ans. Il a fallu lui rappeler que le GIE est bien l'une des formes de société reprise dans le code du même nom ;
- l'administration fiscale de la TVA ne savait pas quel taux était applicable au groupement d'employeurs. Pendant 1 an et demi, l'administration de la TVA a défendu la thèse que le groupement était soumis au taux de 21% alors que le groupement argumentait que celui-ci est de 6%, tout comme le reste du commerce par ailleurs. Au final, l'Administration a adhéré et appliqué ce taux de 6%. Le dénouement est heureux. Une requalification de toutes les ventes sur l'année et demi écoulée à un taux supérieur aurait été une catastrophe pour l'équilibre financier du GE ;
- Enfin, en diverses occasions, certaines administrations ont vu accueilli la gérante avec suspicion par un amalgame entre le groupement d'employeurs et une agence intérim non déclarée.

Par ces divers exemples, nous pouvons ressentir que le manque de connaissance du dispositif chez les acteurs publics amenés à jouer un rôle pour le GE, est handicapant pour les membres (en particulier les gérants) des groupements d'employeurs dans la création et la conduite de celui-ci. Les gérants sont tenus d'expliquer, argumenter, sensibiliser auprès des acteurs économiques et surtout publics à travers un certain nombre de démarches.

Les deux gérantes m'ont indiqué que des colloques comme par exemple celui qui s'est tenu dans le cadre du S.P.F. Economie en septembre 2017 sont extrêmement utiles dans ce cadre. Ils sont bien sûr nécessaires pour la sensibilisation de membres éventuels, mais ils le sont encore

¹⁵¹ Il y a eu trois salves de questions écrites (comment gérez-vous la saisonnalité ? Comment suivez-vous la législation du travail ? Comment gérez-vous les heures supplémentaires s'il y a un travail extraordinaire ?) et enfin une session orale devant la commission ad hoc au sein du CNT)

davantage pour sensibiliser d'autres autorités publiques qui apprennent ainsi à connaître le groupement d'employeurs.

Par ailleurs, vu le manque de connaissance du dispositif, les organisations de conseil traditionnelles de l'entrepreneur¹⁵² peuvent proposer des choix « d'experts » qui s'avèrent, au final, handicapants. Dans l'un des deux groupements, un conseil erroné d'un de ses « experts » lui avait assuré que le GE pouvait engager dès qu'il avait envoyé sa demande d'agrément. Le groupement n'a donc pas attendu de recevoir son agrément pour embaucher. C'était un conseil bien mal avisé. La démarche était illégale. Le groupement d'employeurs n'est reconnu comme tel qu'une fois qu'il a reçu son agrément.¹⁵³

Section 2 : Fonctionnement du Groupement d'employeurs

Le fonctionnement est différent dans les deux groupements. En effet, la taille (tant du point de vue du nombre d'utilisateurs que d'employés) n'est pas la même. De même, l'objet commun et l'imbrication des structures sont différents. Dès lors, la dynamique du groupement et le rôle du gérant sont fondamentalement distincts.

P&A – le groupement au service des utilisateurs et une extension de la coopérative

Au sein de Paysans & Artisans, le groupement d'employeurs est né d'une volonté d'appuyer les producteurs de la coopérative. Le gérant de la coopérative étant aussi celui du groupement d'employeurs, celui-ci a mené une analyse approfondie des besoins de ses producteurs lors de la création du groupement d'employeurs. Les producteurs ont reçu une information sur la nature du groupement et la manière de procéder dans ce cadre. Il faut relever le rôle du gérant qui est central et articulé complémentirement à un autre axe qui est la conduite de la coopérative. Les travailleurs sont donc amenés à travailler tant pour la coopérative, qui fournit une activité commune à tous les producteurs,¹⁵⁴ que pour un producteur en particulier. Ils sont quelque part au sein d'une même entité, d'un projet cohérent entre producteurs d'une part et entre producteurs et coopérative d'autre part.

¹⁵² En général, il s'agit de personnes ou organisation que l'entrepreneur connaît : son organisation professionnelle (dans le cas présent, la FWA), son secrétariat social, son comptable, etc.

¹⁵³ Ce qui pouvait prendre un certain temps au regard des anciens délais prévus par la législation et de l'obligation de passer par le CNT à l'époque.

¹⁵⁴ Tous les producteurs du groupement d'employeurs sont membres de la coopérative. A ce titre, ils mènent leur activité en fonction de celle-ci. La répartition des types de cultures entre les producteurs (plusieurs fois par an), l'acquisition de terres, la recherche de financement, l'écoulement des produits, toutes ces activités sont susceptibles de passer par la coopérative.

Dans ce cadre, le rôle du gérant est de première importance. C'est lui qui met au point les horaires de travail et est le point de contact avec les utilisateurs. Le règlement de travail prévoit les règles générales telles que l'annualisation du temps de travail presté par exemple mais reste relativement souple pour permettre des ajustements en fonction des besoins chez les utilisateurs.

Sur l'aspect concertation de la coordination entre les membres, ils se réunissent en assemblée générale tous les ans. Celle-ci est l'occasion de faire un état des lieux du groupement d'employeurs et d'approuver les comptes. Il est aussi prévu les coûts pour l'année à venir. C'est à ce moment qu'est fixé le coût horaire des travailleurs. Encore une fois, ce sont les gérants qui convoquent l'assemblée générale et l'animent, établissent les comptes et proposent le coût horaire par an (à savoir 14€/h HTVA) aux membres pour l'année à venir. Le financement du groupement d'employeurs par les producteurs se fait une fois par an.

Enfin, ce mode de fonctionnement n'empêche pas le groupement d'employeurs de grandir. Le groupement a d'ailleurs accepté trois utilisateurs de plus depuis sa création. Tant que les gérants arrivent à concilier les demandes des utilisateurs et savent coordonner l'ensemble, il semble possible pour ce genre de groupement de grandir. Il est donc possible pour un travailleur de travailler un jour en renfort chez un producteur puis de rester à la coopérative le lendemain ou inversement. Il peut ainsi avoir à faire à des tâches multiples et variées.

Ferm'Emploi : le groupement au service d'activités fixes

Ce groupement d'employeurs est plus modeste par rapport à la taille. À l'heure actuelle, Ferm'Emploi a pour utilisateurs ses trois membres fondateurs qui se partagent un ouvrier (le fils d'un des trois agriculteurs, engagé à mi-temps) et une employée (engagée à 3/5 ETP). L'ouvrier aide à la traite et aux soins du bétail sur deux exploitations tandis que l'employée s'occupe de la vente directe sur deux exploitations également.¹⁵⁵

Tout comme Paysans & Artisans, la volonté des membres et du gérant était de créer de l'emploi dans la durée. Comme nous l'avons vu, c'est pleinement l'esprit du groupement d'employeurs. Il n'était pas question non plus de prendre des saisonniers.

A la différence de Paysans & Artisans par contre, et ce avant même la création du groupement, des règles bien définies et plus contraignantes ont été fixées pour les utilisateurs. Il a été décidé de prévoir des plannings fixes pour les travailleurs. La gérante a bien fait passer l'idée auprès

¹⁵⁵ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 50

des futurs utilisateurs qu'il n'était pas question d'employer des indépendants mais des salariés. Le danger selon la gérante était « de faire travailler les employés comme s'ils étaient des *agriculteurs bis* ». Il était donc impératif selon elle d'identifier des tâches routinières, bien définies et compatibles avec un volume horaire maîtrisé et donc, adaptées au salariat.

C'est dans cette optique qu'ont été élaborés le règlement d'ordre intérieur et le règlement de travail. Le mode de fonctionnement est donc plus rigide dans la répartition des périodes de travail et des tâches des travailleurs. La gérante est, dans ce cas, la garante de cette répartition décidée consensuellement en amont.

Les tâches sont donc largement prévisibles en volume horaire et récurrentes à heures plus ou moins fixes. Les activités de diversification des fermes des utilisateurs consistent par exemple en une tournée, de la transformation de la production primaire ou encore de la vente au comptoir. Le soin aux animaux reprend notamment la traite (14 traites par semaine d'environ 1h30 pour une exploitation) ainsi que les soins au bétail (alimentation, entretien de la litière, etc.). Les tâches moins prévisibles sont donc évitées dans le cadre du groupement d'employeurs. Elles sont laissées à l'exploitant qui peut s'y consacrer en sachant que d'autres tâches récurrentes seront prises en charge par le travailleur mutualisé. Parmi ces tâches qui impliquent des horaires très flexibles, citons par exemple le suivi des vêlages ou agnelages ou encore les travaux dans les cultures.

Dans ce cas-ci, la gérante est l'une des utilisateurs. Elle n'est pas censée changer l'horaire convenu auparavant avec les autres utilisateurs de sa propre initiative sans une concertation au préalable avec l'autre utilisateur. Evidemment, des circonstances particulières peuvent amener à des ajustements (changement de jour pour un travailleur chez un utilisateur par exemple). Cependant, le nombre restreint de travailleur et le cadre défini auparavant confère une certaine stabilité à l'horaire du travailleur.

A la différence de P&A, la gérante n'est pas impliquée et n'a pas de droit de regard dans les affaires économiques des autres utilisateurs. En effet, seule la mutualisation des travailleurs est en commun ou certaines des activités de la diversification (tournées communes, achalandage du magasin). Les projets économiques restent quant à eux bien distincts les uns des autres pour les utilisateurs.

Pour ce qui est de l'agrandissement du groupement, les utilisateurs de Ferm'Emploi ont dès le début balisé ce cas de figure. Dans le ROI est traduite leur volonté de garder un groupement à

taille humaine en limitant le nombre de membres à huit maximum¹⁵⁶ et à cinq travailleurs au plus. Les deux raisons sous-jacentes sont de garder la main sur la gestion du GE et de rester à taille humaine. C'est donc l'une des membres qui assume les fonctions administratives et gère le groupement.

Le CA et l'Assemblée générale sont convoqués régulièrement pour déminer des problèmes ou pour évoquer le groupement. Le mode de décision est l'unanimité et les discussions peuvent dépasser la gestion du groupement d'employeurs. La gérante a indiqué que ce genre de réunion peut aussi être une aide pour l'agriculteur qui, souvent, est seul face à ses problèmes.

Section 3 : Concernant l'emploi dans les groupements analysés

Dans les deux cas, il y avait une volonté dès l'origine des fondateurs des groupements de créer de l'emploi de qualité. Même s'il était obligatoire d'engager à durée indéterminée à l'époque de la création des groupements, les fondateurs ne l'ont pas perçu comme une contrainte puisqu'ils souhaitaient créer une relation de longue durée avec les travailleurs.

Pour Paysans & Artisans, tous les travailleurs sont repris dans la commission paritaire 144 (CP de l'agriculture). Des travailleurs pourraient être repris dans la CP 145 (Commission paritaire de l'Horticulture) également.¹⁵⁷ Les gérants observent les obligations du droit du travail et organisent les horaires des travailleurs. Ils comptabilisent le travail effectif de la part de chaque travailleur (annualisation du temps de travail). En effet, ces derniers ont un horaire prévu par le règlement de travail mais ce sont les heures prestées qui sont comptabilisées (en base annuelle) et payées par le groupement.¹⁵⁸ Il y a donc un horaire de base et un horaire effectif. Les horaires des travailleurs sont redéfinis globalement tous les six mois en fonction des périodes de haute intensité à prévoir (récoltes des cultures, période agnelage, etc.) Pour la semaine, c'est le gérant qui détermine les horaires et distribue le travail en collaboration avec les utilisateurs.

Chez Ferm'Emploi, le caractère très défini des tâches des travailleurs leur permet de garder des horaires fixes. Cependant, de la souplesse est possible lorsque des événements exceptionnels se

¹⁵⁶ *Ibid.*, p. 50

¹⁵⁷ Site du SPF Emploi (<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=43404>) : lorsque tous les membres du groupement d'employeurs ne relèvent pas du même organe paritaire, le Ministre désigne l'organe paritaire du groupement d'employeurs parmi les organes paritaires dont relèvent les membres du groupement d'employeurs ; il a le choix de rattacher le groupement :

- soit à l'organe paritaire du ou des membres avec le plus grand volume horaire prévu dans la mise à disposition ;
- soit à l'organe paritaire du ou des membres ayant le plus grand volume d'emploi de travailleurs permanents.

¹⁵⁸ Cela signifie que dans les périodes de haute activité, le travailleur peut devoir prêter au-delà de son horaire normal de 8h par jour (mais pas au-delà de 11h dans tous les cas). Le travailleur devra les récupérer dans l'année d'exploitation au cours des périodes de moindre activité.

présentent. Dans ce cas, les heures supplémentaires sont récupérées chez le même utilisateur (sauf accord entre deux utilisateurs).

Les limites évoquées sur le dispositif / Paysans & Artisans

La gérante de P&A a pointé lors de l'interview trois manques de souplesse du GE dans le cadre de leurs activités au sein de Paysans & Artisans.

La première vient de leur engagement vis-à-vis de l'emploi de qualité. Ils souhaiteraient remettre à l'emploi des personnes éloignées du marché du travail. Cependant, il est impossible pour un groupement d'employeurs d'engager une personne « sous l'article 60 ». ¹⁵⁹ C'est un regret des gérants. Actuellement, deux personnes sous ce statut sont engagées par la coopérative en partenariat avec le CPAS de Namur.

La seconde se présente lorsqu'arrive un nouvel employé qui ne ressort pas de la CP 144. Comme le prévoit la législation, le GE doit faire une nouvelle demande auprès du Ministre de l'Emploi afin qu'il envisage le maintien ou le changement de CP pour l'ensemble des travailleurs. La gérante note cependant que le SPF Emploi ne répond pas rapidement, voire pas du tout. Devant une telle situation, il est arrivé au gérant de ne pas attendre la réponse pour lancer les procédures en vue d'employer le travailleur. ¹⁶⁰

Elle explique également qu'ils ont une facilité avec la coopérative. En effet, s'il faut ajuster le tir ou si de la souplesse manque dans le GE, la coopérative peut prendre le relais avec son réservoir de bénévoles (300 environ). Si le GE se retrouve en manque de travailleurs, n'arrive pas à rencontrer les besoins de ses membres, la coopérative peut prendre le relais. Il en est de même lorsque le groupement fait face à une dépense imprévue (indemnité, problème de calcul au préalable ou prolongation d'un travailleur avant d'être indépendant par exemple), la coopérative sait prendre en charge un travailleur pendant 1 ou deux mois sans mettre l'équilibre financier du GE en péril. Les périodes à haute intensité nécessitent une grande souplesse qui ne peut être comblée par le groupement seul. Elle cite l'exemple de l'assemblage des paniers (le vendredi et le samedi). Les dix travailleurs doivent pouvoir être aidés par des bénévoles (une

¹⁵⁹ Parce que ce n'est pas une entreprise à finalité sociale contrairement à la coopérative. [Service Public de Wallonie, « Portail de l'action sociale : Insertion, activation et aide sociale », Site web du SPW <http://actionsociale.wallonie.be/insertion-activation-aide-sociale/articles-60-61>] ; puis il s'agit d'une double mise à disposition de travailleurs.

¹⁶⁰ La gérante a mentionné avoir fait une demande il y a quelques mois afin que le GE puisse engager des employés repris sous la CP 201 (Commission paritaire du commerce de détail indépendant) et un comptable. Elle n'avait pas encore eu de réponse lors de l'interview (avril 2018). Le problème ne s'est pas encore posé de manière aiguë mais cela deviendra sans doute plus urgent le jour où il sera concrètement question d'engager des personnes avec ce genre de profils.

vingtaine). Il arrive donc dans ce genre de projet que la main d'œuvre du seul GE ne suffise pas pour rencontrer tous les besoins en ressources humaines.

Enfin, la gérante a pointé comme troisième manquement une difficulté dans la conduite du projet P&A. La troisième mission du projet est l'essaimage du modèle et la création d'initiatives semblables à d'autres endroits. Dans ce cadre, l'idéal selon la gérante serait que le groupement d'employeurs existant puisse mettre ses travailleurs à disposition d'un autre groupement d'employeurs (et de ses membres par la force des choses). Cette mise à disposition permettrait d'avoir un échange d'expériences entre les travailleurs. Cependant, un GE ne peut mettre ses travailleurs à disposition que de ses propres membres.

La formation

L'une des forces du dispositif soulignée dans la première partie est que le travailleur a l'occasion de développer des compétences plus nombreuses sur une période plus courte. De même, le travailleur mutualisé peut également apporter des compétences spécifiques et un profil particulier aux entreprises membres. Dans le cadre de l'entretien exploratoire, nous avons retrouvé ces aspects chez les deux groupements d'employeurs étudiés.

Dans les deux cas, le groupement est l'occasion d'employer des personnes pour qu'elles puissent d'une part s'assurer un revenu et une situation stables et d'autre part se former à un futur métier. Dans les deux cas, l'éventualité existe que ces travailleurs évoluent vers un statut d'indépendant par la suite et, peut-être, deviennent eux-mêmes membres du groupement d'employeurs ou d'autres structures.

Dans le cas de Paysans & Artisans, la gérante a indiqué que les acteurs du projet apprécient notamment démarrer des jeunes producteurs. Ainsi, en ce moment, un jeune se forme dans l'élevage de la volaille, une autre se spécialise dans le maraichage et une dernière dans l'élevage ovin. Elle a ainsi indiqué qu'« être employé dans le groupement leur permet d'avoir plusieurs métiers, de se faire une spécialisation et de pouvoir plus tard exercer en tant que producteurs sous le statut d'indépendant. » Les trois « jeunes » sont ainsi pris en charge partiellement par le groupement d'employeurs. De même, Ferm'Emploi emploie l'un des fils d'un utilisateur dans cet esprit.

Lors de notre entretien, la gérante de Ferm'Emploi a indiqué que la formation était importante pour ce qui la concernait. L'employée spécialisée dans la transformation et la vente à la ferme a récemment suivi une formation pour fabriquer du fromage sur les fonds d'un employeur. Cette formation a eu un effet tout à fait concret puisqu'elle a permis le développement d'une nouvelle

gamme de produits. La multiplication des produits a permis en outre d'augmenter le volume de vente sur deux exploitations et d'organiser la vente croisée entre les membres du groupement.¹⁶¹

Chapitre 3 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Section 1 : Forces et faiblesses

Forces

Il faut indiquer d'entrée de jeu qu'un biais éventuel peut être apparu dans cette section (voir la dernière section : « limites ») : les deux gérantes sont fermement convaincues de la plus-value du dispositif.

Lors des deux entretiens, ce sont les aspects de pouvoir offrir une sécurité de l'emploi aux travailleurs et le fait de pouvoir avoir une relation de longue durée qui ont été mis en avant comme avantages principaux du GE. Dans les deux cas, les deux gérantes ont fait part de la volonté du groupement de créer des emplois de qualité. Nous l'avons évoqué dans la sous-section précédente (voir formation), le groupement d'employeurs peut être un moyen de permettre une stabilité financière et d'offrir un statut à de futurs indépendants. Plus largement, le groupement, de l'avis des gérantes, permet de donner une sécurité d'emploi relative à des travailleurs dans un secteur où le travailleur est souvent mal rémunéré et a un statut plus précaire que dans d'autres secteurs.

La gérante de Ferm'Emploi a indiqué très rapidement l'un des avantages majeurs du GE selon elle. Le dispositif « permet aux utilisateurs d'employer sans avoir la masse administrative y afférente. En effet, cette charge administrative est transmise au gérant du groupement qui, lui-même, peut être aidé par un secrétariat social (Securex dans ce cas-ci). L'agriculteur est déjà soumis à une forte charge administrative (aides européennes, obligations comptables et financières du gestionnaire d'entreprise), une opérationnalisation de son travail importante (roulement des cultures, etc.) et enfin, aux obligations découlant de l'emploi de travailleur(s). Le GE est donc selon elle « une manière simple de « sous-traiter » et où la seule charge administrative consiste à payer une facture par mois. »¹⁶²

¹⁶¹ Interview « Ferm'Emploi » du 27 avril 2018

¹⁶² *Ibid.*

Dans le cas de P&A, outre les limites évoquées ci-avant, le groupement d'employeurs semble être un dispositif particulièrement adéquat pour l'emploi de travailleurs auprès de structures (coopérative, magasin et producteurs) multiples.

Concernant l'évolution de la législation, les deux gérantes n'étaient pas au courant de toutes les nouveautés issues de l'adaptation de la législation de 2017. Cependant, l'une a salué l'octroi de l'agrément à durée indéterminée au lieu d'un renouvellement tous les ans. Cela facilite la gestion des contrats de travail et leur renouvellement.

Faiblesses

Dans les deux cas, soit le mode de fonctionnement du GE soit la mise en place de certaines pratiques permettent d'éviter les problèmes organisationnels relevés par la littérature.

Dans le cas de Paysans & Artisans, la présence de gérants qui pilotent le projet à part entière permet de répondre à la plupart des défis organisationnels que nous avons pointés dans la première partie. En effet, les utilisateurs sont certes tous solidairement responsables et représentés à l'assemblée générale mais s'inscrivent dans un projet commun. Pour la conduite de celui-ci, les gérants ont un rôle de premier plan pour prendre en charge de manière professionnelle les aspects organisationnels et les défis RH.

Cependant, cela n'empêche pas la gérante de P&A de pointer les trois faiblesses qui ont été exposées dans la sous-section « limites ». Pour rappel, elles concernent l'interdiction de remise à l'emploi de personnes éloignées du marché du travail (emplois « article 60 » par la coopérative), le fait que la coopérative doive parfois prendre en charge financièrement certains travailleurs (pour une période courte) et l'impossibilité de mettre les travailleurs du GE à disposition d'un autre GE. De même, si le groupement peut répondre à une demande de main d'œuvre régulière, il semble ne pas fournir toutes les ressources humaines nécessaires à la conduite de toutes les activités du mouvement, notamment celle qui demandent une main d'œuvre importante (composition des paniers). Dans ce cas-là, d'autres structures et une main d'œuvre bénévole pallient aux manques du GE.

A propos du besoin de financement du GE, la littérature française soulève le problème du besoin en fonds de roulement rencontré dans nombre de GE français. A cette échelle cependant, P&A semble avoir mis en place des solutions pratiques (prises en charge par une autre structure) pour prévenir ce problème.

Concernant le défaut majeur pointé par Naedenoen, la politique salariale, celle-ci ne semble pas constituer un frein en l'état pour les deux groupements. Comme nous l'avons vu dans la sous-section relative à l'emploi, P&A reste relativement homogène dans ses travailleurs (travailleurs agricoles même s'ils pourraient être dans la CP horticole, les deux grilles salariales restent proches. La situation pourrait cependant évoluer rapidement si d'autres profils de métiers entraînent dans le groupement. Une demande a d'ailleurs été faite par la gérante en ce sens pour rappel.¹⁶³

Dans le cas de Ferm'Emploi, les points d'achoppement organisationnels ont été évités au maximum en fixant au départ les horaires et les tâches effectuées par les travailleurs. Cette solution permet aussi de concilier la mutualisation de travailleurs dans des entreprises qui fonctionnent différemment.

Section 2 : Menaces et opportunités

Opportunités

Dans les deux cas analysés, le groupement d'employeurs ouvrent l'opportunité de répondre à des besoins qui, sinon, seraient restés dormants chez les utilisateurs. Tous les membres de chaque GE analysés sont des structures de type TPE / PME.¹⁶⁴

Lors de l'entretien avec Ferm'Emploi, nous avons constaté le développement de relations entre les membres après la mise en place du groupement d'employeurs. En effet, la nécessité de se voir régulièrement permet une interaction qui peut porter sur d'autres sujets que la mutualisation des travailleurs. Il peut ainsi en éclore des coopérations (ou des idées d'activités) nouvelles notamment dans la vente directe par exemple. Cet aspect est de notre avis plutôt positif pour l'agriculteur. Les occasions de se rassembler en dehors d'évènements festifs et en petits groupes sont plutôt rares chez les agriculteurs. Ceux-ci se retrouvent souvent seul devant la charge de travail, les charges financières et le développement de leur exploitation. Le fait de pouvoir échanger avec certains de ses pairs permet parfois d'avoir un certain recul devant certaines difficultés dans la conduite d'une exploitation agricole à l'heure actuelle.

Cet aspect (social) est moins saillant dans le groupement d'employeurs P&A, au sein du seul groupement d'employeurs. Les membres de ce dernier ayant aussi d'autres structures leur

¹⁶³ Il s'agit d'une demande auprès du SPF Emploi pour un profil de comptable notamment.

¹⁶⁴ PME (petite et moyenne entreprise) : moins de 50 travailleurs - définition belge) / TPE (très petite entreprise) : moins de 5 personnes.

permettant d'échanger, l'assemblée du GE n'est qu'une occasion annuelle de faire un état des lieux des activités RH. Les relations sont plus denses au sein de la coopérative avec laquelle ils ont créé leur activité - ou l'ont rejoint - en s'inscrivant dans le projet commun (le projet P&A).

Menaces

Concernant les menaces pour le groupement d'employeurs, la littérature a mis en exergue le risque que le groupement d'employeurs soit dévoyé. A ce stade, aucun élément ne nous permet de penser qu'un tel dévoiement serait à l'œuvre dans les GE étudiés. Au contraire, ils semblent s'inscrire pleinement dans l'esprit du dispositif.

Les « rigidités » qui ont été soulevées par la gérante de P&A (voir sous-section précédente) pourraient éventuellement mener à une réflexion pour un assouplissement de la législation. Toutefois, pointons tout de même le fait que la législation est très récente et le nombre de groupement très restreint. De nouvelles adaptations légales pour permettre des assouplissements trop rapides pourraient justement engendrer les dévoiements cités ci-dessus dans de nouvelles structures. Des dérives pourraient au contraire avoir pour conséquence un retour de balancier inverse qui contraindrait le législateur à prendre des mesures rendant moins accessibles les GE ou rendrait méfiant l'utilisateur potentiel.

Il a été mentionné dans la section relative à la « création » la difficulté pour les GE de se frayer un chemin au sein des différentes administrations. Le groupement d'employeurs reste effectivement concerné par nombre d'administrations et de démarches administratives. La majorité des autorités publiques semble ignorer ce qu'est un groupement d'employeurs. Si ces dernières souhaitent promouvoir le dispositif, peut-être pourraient-elles mener certaines actions ciblées auprès des services concernés afin de lever les obstacles pour les acteurs intéressés d'une part et promouvoir le dispositif auprès des personnes qui ne le connaissent pas d'autre part.¹⁶⁵

Dans la même lignée, il a été pointé dans les deux groupements le manque de suivi dans leurs interactions avec le SPF Emploi. Si cette situation se confirme, cela peut constituer un handicap au développement du dispositif dans le sens où le groupement d'employeurs ne peut recevoir son agrément ni déterminer sa CP sans la réponse du SPF Emploi. De plus, si le nombre de GE est actuellement restreint, rien n'indique que le dispositif ne va pas connaître plus de succès dans les années à venir. Dès lors, le SPF Emploi sera amené à devoir gérer de plus en plus de

¹⁶⁵ Comme indiqué ci-avant, des évènements comme le colloque du SPF Economie de septembre 2017 sont particulièrement utiles à cette fin.

demandes et de documents. Les moyens humains devront alors suivre au sein de l'administration pour traiter les dossiers en deans les délais légaux.

Conclusions du chapitre

Les deux dispositifs de mutualisation analysés ont leurs avantages et inconvénients. Les deux groupements d'employeurs analysés semblent tirer profit des avantages du dispositif tout en maîtrisant bien les faiblesses. Il a été pointé quelques demandes d'assouplissements de la part de P&A. Cependant, il est sans doute trop tôt pour permettre de nouvelles adaptations législatives qui pourraient engendrer des effets pervers.

Dans le cas de P&A, le travailleur peut faire face à des tâches plus diversifiées et avoir un emploi du temps qui évolue de manière hebdomadaire. Ce sont les besoins des utilisateurs et le gérant qui, en général, décident des tâches pour les travailleurs. Il est possible dans ce cas pour le travailleur de se retrouver à faire des tâches pour lesquelles il n'a pas été engagé. Au contraire, chez Ferm'Emploi, le travailleur connaît ses tâches et la fréquence mais peut perdre l'avantage d'effectuer des tâches diverses et variées. A notre connaissance, il n'a pas été fait mention de turn-over positif.

En termes d'opportunités, les groupements d'employeurs semblent jouer pleinement leur rôle au sein de la société comme cela a été soulevé dans la littérature. Il a même été noté l'avantage social qu'il représente dans le cas de Ferm'Emploi. Par contre, le manque d'informations au sein des administrations publiques, et notamment celles qui sont amenées à jouer un rôle pour les groupements d'employeurs, pourrait constituer un obstacle à son développement.

Chapitre 4 : Notions de projet et de réseau au sein des groupements

Cette partie tentera de répondre plus concrètement à la question de recherche au départ des deux hypothèses. Ces dernières seront donc détaillées au regard des entretiens exploratoires. Outre les hypothèses, un certain nombre d'autres critères importants pour le déploiement du dispositif en Belgique ont été identifiés au cours de ce travail. Ils seront exposés également.

Section 1 : Notion de projet dans les groupements analysés

Dans les deux groupements analysés, nous retrouvons la notion de projet mais à des déclinaisons différentes. Cette notion de projet est en effet beaucoup plus prégnante au sein du GE Paysans & Artisans.

Un projet où le GE n'est qu'une dimension – Paysans & Artisans

Paysans & Artisans est un mouvement complet qui s'inscrit dans la logique de « faire de l'agriculture autrement. » Il rejette de fait tout le modèle agricole ainsi que le secteur agroalimentaire et crée de facto une alternative. L'ensemble des activités de Paysans & Artisans s'inscrit dans cet objectif général qui se décline dans les aspects de la production, de la coopération, de l'emploi, etc. Le projet est donc essentiel et permet la cohérence des activités. P&A est à cet égard difficile à comparer aux autres exploitations de l'agriculture traditionnelle. Il s'agit d'un mode de production peu répandu dans le monde agricole belge.

Le projet va bien au-delà du partage de travailleurs. Pour illustrer cela, notons que Paysans & Artisans souhaiterait mettre en place un abattoir coopératif à côté de la coopérative. A moyen terme, il voudrait créer une zone d'activité économique (un zoning durable) à disposition de petits producteurs biologiques et d'artisans. Il a également une entité (Paysans et artisans Invests) qui collecte des fonds et finance les activités. Ainsi, l'abattoir et la coopérative sont des outils qui permettent de ne pas dépendre de la filière traditionnelle de transformation des produits agricoles. Le magasin permet d'éviter la grande distribution. L'Invest permet de ne pas dépendre des institutions bancaires traditionnelles. La production à petite échelle permet de garder une agriculture paysanne et non « industrielle ». ¹⁶⁶

Dans ce cadre, le groupement d'employeurs permet de répondre à la mise en place d'emplois de qualité au service de l'agriculture alternative. Ce qui explique sans doute la mise en avant de ces aspects dans l'entretien (sécurité d'emploi et emploi sur le long terme) ainsi que la volonté de jouer un rôle de réinsertion pour un certain type de travailleur. Soulignons que dans le cadre de la réflexion de l'abattoir coopératif, les gérants de P&A pensent mettre en place un GE dédié à cette activité. Le GE mutualiserait ainsi les travailleurs auprès des utilisateurs de l'abattoir.

Remettre du sens dans le métier

A l'origine des deux groupements d'employeurs, il existe un projet avec une volonté de remettre du sens dans le métier des producteurs et des travailleurs. Dans les deux cas, il est question de

¹⁶⁶ Le lecteur doit savoir que cette notion d'agriculture industrielle varie selon la personne interrogée. Ainsi, la gérante de Paysans & Artisans aura tendance à estimer que les exploitations agricoles traditionnelles wallonnes sont des industries au regard des producteurs de P&A. Les exploitations traditionnelles wallonnes auront plutôt tendance à se qualifier quant à elles de locales et familiales. Pour elles, les exploitations industrielles sont plutôt le type d'exploitations agricoles américaines où l'on peut retrouver plusieurs milliers d'hectares et têtes de bétail par ferme.

développer un aspect de circuit court. Par cette activité, le producteur (dans ce cas-ci) n'est plus un maillon interchangeable d'une chaîne. Il aperçoit précisément la finalité de son travail et perçoit la valorisation de celui-ci (moins d'intermédiaires et plus de lien avec le client final). Dans ce cadre, le groupement d'employeurs joue un rôle central puisqu'il facilite la prise en charge des ressources humaines nécessaires à ce genre d'activité. La gérante de Paysans & Artisans a illustré cette spécialisation du travail par l'exemple d'un boucher. Dans la chaîne traditionnelle, celui-ci n'est finalement plus un boucher mais un maillon d'une chaîne : il est désosseur / vendeur / ouvrier d'un abattoir et non plus les trois fonctions.

Chez Paysans & Artisans, cette volonté de se réappropriier le métier fait partie du projet. Elle transcende toutes les fonctions, que ce soit pour les travailleurs comme pour les membres. Pour les travailleurs mutualisés, le groupement leur permet, grâce à la diversité des tâches possibles, d'appréhender les multiples facettes du circuit et presque tous les métiers qui y sont associés. Ils peuvent ainsi travailler chez le producteur, dans la transformation, la distribution ou la vente en restant employé dans la même structure. Dans ce cadre, la flexibilité de l'octroi de tâches diverses et variées aux travailleurs du groupement d'employeurs permet aussi de remettre du sens dans les métiers, que l'on soit travailleur ou producteur.

Dans le cas de Ferm'Emploi, le groupement d'employeurs permet concrètement la mise en place d'un projet de diversification chez certains membres. Dans ce cas-ci, les trois producteurs ont chacun leur propre diversification, donc leur propre projet. Les domaines sont cependant connexes (transformation de produits laitiers notamment), ce qui permet de partager un même travailleur avec des compétences. La finalité des projets est donc partagée (permettre le circuit court et la valorisation des produits des membres). La mise en commun des travailleurs et le partage des compétences permet une économie d'échelle et le partage du circuit de transformation et de distribution permet un effet de volume pour les trois exploitations (davantage de produits à proposer à la vente par rapport à une exploitation qui écoule seule ses produits).

Soutien aux producteurs sur un cadre géographique donné

Un autre élément commun aux deux groupements est l'appui au métier de base dans un cadre géographique relativement restreint (quelques dizaines de kilomètres). Tant pour des activités spécifiques (diversification pour Ferm'Emploi et profil plus particulier dans un élevage, une culture pour P&A) que pour des tâches diverses d'appui au corps business du producteur (appui

aux tâches habituelles, plus communes), les groupements soutiennent et permettent le développement des projets des producteurs dans des exploitations d'une région donnée.

Dans les deux cas, les gérants des groupements nous ont fait part du fait qu'ils « préfèrent investir dans l'humain plutôt que dans les machines ». Les travailleurs font donc pleinement partie du / des projet(s) des producteurs.

Notion de projet – Enseignements

La littérature faisait mention du cœur commun à tous les GE par deux éléments (voir section « Notion de Projet » de la première partie) : la rencontre d'un projet négocié entre acteurs, au niveau territorial et / ou sectoriel et d'une offre de service centrée sur la mise à disposition de personnel selon des mécanismes de fonctionnement qui s'adaptent en continu au projet et à son évolution. Dans les deux groupements analysés, il nous semble que ces deux éléments sont rencontrés.

Dans les deux cas, il s'agit de projets négociés et évolutifs entre employeurs. Nous avons vu que la notion de projet (la portée et la nature de celui-ci) est sensiblement différente entre les deux groupements d'employeurs. Un projet existe néanmoins, rassemble les producteurs (et parfois un autre acteur) et permet la conduite d'un groupement d'employeurs. Dans le cas de P&A, il s'agit de faire de l'agriculture autrement et dans le cas de Ferm'Emploi, il s'agit de valoriser les produits dans un circuit court et de rester « à taille humaine ».

De même, dans les deux cas, les acteurs – gérants de la coopérative et producteurs d'une part et uniquement producteurs d'autre part – ont à un moment fait le constat de besoins RH pour mettre en œuvre le projet. Pour reprendre les concepts développés dans la première partie, ces constats étaient avant tout la mutualisation d'emplois à temps partiel dans un secteur et un territoire donné (type 1) et la fidélisation des travailleurs avec la volonté de leur offrir une sécurité d'emploi (type 5).

Enfin, notons qu'au regard des fonctions recensées dans la théorie, les GE analysés ont une fonction de maillage d'emploi (Fonction 1), donc de mutualisation de temps partiels dans une logique territoriale et sectorielle. Ils peuvent également être examinés comme un appui RH aux producteurs (fonction 3). Notons que dans l'hypothèse où Paysans & Artisans se servirait du

GE pour promouvoir son modèle (3^e mission pour rappel), cela pourrait être repris dans la 4^e fonction (animation – 1^{ère} partie, chapitre 2, section 4).¹⁶⁷

Section 2 : Notion de réseau

Dans le cadre des entretiens, les deux gérantes ont estimé que la connaissance des futurs partenaires est essentielle au départ du groupement d'employeurs. Encore une fois, des différences importantes existent entre les deux groupements analysés.

Esprit coopératif – Impulsion de la création

Le cas de Paysans & Artisans est particulier. En effet, la coopération et les liens très étroits entre les producteurs et la coopérative sont intrinsèques au projet Paysans & Artisans. Il faut souligner également que la nature du projet est directement issue et très semblable à la petite agriculture paysanne française qui a vu naître le groupement d'employeurs agricole en France. Les acteurs de la coopérative sont d'ailleurs bien au courant de l'existence de ce dispositif par leurs connexions avec le monde agricole paysan français.

Encore une fois, le rôle des gérants a été déterminant. Ces derniers ont une vision d'ensemble du projet et c'est d'eux, plus que des producteurs eux-mêmes, qu'est venue l'impulsion de création du groupement d'employeurs. Cependant, ils s'appuyaient sur le réseau de la coopérative et sur les relations très denses entre producteurs qu'elle met en place.¹⁶⁸ Dans ce cadre, il a donc été relativement facile de créer un nouveau pilier dans la coopération. Pour rappel, le groupement d'employeurs n'est arrivé qu'après la mise en place de la coopérative (respectivement 2013 et 2016).

Dans le cadre de Ferm'Emploi, il ressort de l'entretien que la gérante « baigne dans l'esprit collaboratif depuis des années. » Tout d'abord, son père a lui-même « perdu beaucoup de temps et d'énergie dans le coopératif avec des fortunes diverses »¹⁶⁹. Ensuite, la gérante, dans un emploi antérieur, a travaillé au sein d'une structure dont l'une des missions est précisément le développement de synergies entre agriculteurs. Enfin, elle a également cocréé une coopérative chargée d'actions à destination des acteurs du développement rural. C'est aussi dans ce contexte

¹⁶⁷ Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », *Op. cit.*, pp. 33 - 35

¹⁶⁸ Les producteurs sont tous coopérateurs de la coopérative et se voient très régulièrement dans ce cadre.

¹⁶⁹ Interview « Ferm'Emploi » du 27 avril 2018

pour rappel qu'elle a pris connaissance du groupement d'employeurs que le RWDR¹⁷⁰ promouvait auprès de son public.

La gérante de Ferm'Emploi est donc fermement convaincue de la nécessité de coopérer dans le cadre agricole. Il y a là une ouverture à l'esprit coopératif qui n'est pas présente dans l'esprit de tous les agriculteurs wallons selon elle. Il faut noter que les membres du groupement se connaissaient mais n'avaient pas vraiment d'activités en commun (pas de CUMA ni collaborations ponctuelles).

Logique entrepreneuriale – le partage des travailleurs

Les trois membres du groupement d'employeurs Ferm'Emploi n'ont pas un projet commun comme il existe chez P&A. Leurs exploitations agricoles ont des *business models* différents. Chaque membre s'inscrit dans une logique entrepreneuriale propre qui a ses débouchés, ses réseaux de vente et son mode de production particulier.

Dans ce contexte, la gérante estime qu'il n'aurait pas été possible de partager des travailleurs sans verrouiller très solidement les conditions d'emploi de ceux-ci (volume horaire, tâches prédéfinies) dès le départ. Chaque producteur peut très vite être tenté, lors d'une période de haute activité, d'utiliser de manière plus importante les travailleurs pour des tâches annexes.¹⁷¹ Elle-même est donc celle qui anime le groupe et fait respecter les engagements pris au départ. Sans cette discipline, le travailleur peut vite se retrouver accaparé chez un producteur ou un autre et, au final, cumuler un grand nombre d'heures de travail. Cette notion d'horaires fixes a été déjà observée dans des groupements d'employeurs français. En effet, Elyakime note « que les tâches dévolues aux salariés des groupements d'employeurs dans les exploitations agricoles [sont] plutôt spécifiques : elles peuvent être tournées vers des activités à temps partiel en permanence, spécifiques de l'élevage bovin (ou même granivore), des grandes cultures ou des activités moins spécialisées comme celles des grandes cultures avec élevage herbivore. »¹⁷²

Il ressort également de l'entretien l'une des caractéristiques notées par Naedenoen (voir première partie et seconde partie : opportunités), les producteurs profitent de l'espace créé par le groupement pour développer leur relation et évoquer d'autres problèmes plus spécifiques à leurs exploitations.

¹⁷⁰ Réseau wallon de développement rural

¹⁷¹ Petit encart de l'auteur : ce genre de demande à volume horaire variable peut commencer, par exemple en période de fenaison, par la phrase suivante : « Dis, tu viendrais bien me remplacer une ou deux heures au champ pour que je puisse aller manger (ainsi que faire la traite et peut-être soigner le bétail) ».

¹⁷² Bernard Elyakime, *Op. cit.*, chap. 22,

Chez Paysans & Artisans, le nombre de travailleurs et le fait que les gérants soient finalement les personnes qui organisent l'emploi du temps peut permettre d'appréhender le volume de travail de manière plus souple. Un producteur, faisant face à une augmentation substantielle de son travail, peut être renforcé par d'autres travailleurs du GE ou par des bénévoles. La taille permet également des ajustements plus libres.

Notion de réseau - Enseignements

Dans les deux cas, le groupement d'employeurs est né dans un contexte de coopération présent, voire très développé. Pour Paysans & Artisans, nous avons vu que le coopératisme était présent et très dense lors de la création du groupement.

Chez Ferm'Emploi, il s'est construit (et se construit toujours) autour d'une personne particulièrement imprégnée de ce concept. Notons également que sans l'ouverture d'esprit des deux autres producteurs et leur accord sur la méthode de départ, le GE n'aurait pas vu le jour. En réponse à la question de la densité du coopératisme dans l'agriculture, la gérante semble totalement en accord avec les constats posés dans la première partie. Elle-même estime que peu d'agriculteurs wallons partagent la sensibilité coopérative. Cependant, elle estime que les mentalités peuvent aussi évoluer en même temps que le renouvellement de la profession. Elle a pointé à son niveau l'apparition et la multiplication de certaines initiatives qui avaient disparues ou n'existaient pas il y a quelques années, comme des groupements d'achats pour des ressources matérielles agricoles.

Rôle des organisations patronales

Dans le cas de Ferm'Emploi, la Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA), qui soutient le développement du groupement d'employeurs, a fourni trois personnes de support pour la création du groupement. Dans le cadre de l'entretien, il semble que cette collaboration n'ait pas été très fructueuse.

D'une manière générale, la FWA soutient l'emploi dans le secteur agricole via de l'information vers ses membres ou la mise en place du service de remplacement (SRA).¹⁷³ Cependant, que ce soit dans l'approche du renforcement du coopératisme ou du développement de l'emploi dans le secteur, l'organisation patronale semble laisser à ses membres le soin de prendre l'initiative pour la concrétisation de leur projet. Que ce dernier soit coopératif ou marchand, ils peuvent

¹⁷³ Fédération Wallonne de l'Agriculture, « Dossier emploi en agriculture », Site de la FWA, Namur (<http://www.fwa.be/wordpressfwa/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Emploi-agriculture.pdf>), p. 3

fournir une aide ponctuelle à la demande des acteurs du GE mais ne s'impliquent pas.¹⁷⁴ L'organisation semble concevoir son rôle comme étant le relais des préoccupations du secteur auprès des autorités politiques pour que ces dernières mettent en place des mesures appropriées. Ainsi, dans le dossier relatif aux CUMA, la FWA plaide auprès des autorités publiques pour qu'elles « encouragent le développement de ce genre de structures en privilégiant l'encadrement et en renforçant les soutiens aux investissements. »¹⁷⁵

Dans le cadre de P&A, l'appui du CRGEW a été noté mais il n'y a pas eu, à notre connaissance, d'autres organisations professionnelles qui soit interviennent.

La littérature française met pourtant en exergue le rôle d'impulsion des structures de ce type. En effet, il est relevé que « les CRGE, les Chambres de commerce, les DIRECCTE, les experts, sont très souvent des relais d'information essentiels pour « donner l'idée » du GE en réponse à une problématique. »¹⁷⁶

Section 3 : Autre critère identifié : Connaissance du dispositif

Cette section est en lien direct avec la précédente. Le colloque du SPF Economie de septembre 2017 a soulevé le nombre réduit de GE en Belgique et le lien causal avec « la très faible notoriété du système en Belgique. Ainsi, un sondage réalisé par le Syndicat Neutre pour Indépendants auprès de 835 indépendants et gérants de PME a montré que seuls 6 % d'entre eux connaissaient le groupement d'employeurs. Après une explication approfondie, 54 % des répondants ont dit comprendre l'intérêt de ce système et envisagent même de créer ou de s'affilier à un tel groupement. »¹⁷⁷ Par ailleurs, lorsque les entreprises connaissent le dispositif, elles font référence à l'ancien cadre légal (très balisé et peu accessible pour rappel) et ont tendance à s'en désintéresser.^{178 179}

A cet égard, nous souhaitons indiquer que les deux gérantes rencontrées se chargent de promouvoir le dispositif au maximum dans leur réseau spécifique ou auprès d'autres acteurs du

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ Fédération Wallonne de l'Agriculture, « Dossier coopératives, 2012 : année des coopératives », *Op. cit.*, p. 13

¹⁷⁶ Ministère du Travail et de l'Emploi français, Etudes prospective sur le thème « les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? », *Op. cit.*, p. 38

¹⁷⁷ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 19

¹⁷⁸ F. Naedenoen et M. Ramioul, Eurofound report "New forms of employment / Strategic employee sharing Belgium", *Op. cit.*, p. 11

¹⁷⁹ « Moreover, when companies know about an EGs' existence, they often consider it negatively due to the previous legislation that obliged hiring only long-term unemployed workers with a full-time open-ended contract. Such a constraint was considered as too complicated and inefficient. » - *Ibid.*

monde rural. Chez Paysans & Artisans, cet aspect fait notamment partie du projet de sensibilisation aux grand public et public d'initié (3^e mission). Ils soutiennent en outre autant que possible les initiatives-sœurs ou qui s'inscrivent dans le même projet que Paysans & Artisans, y compris le groupement d'employeurs. Sur les deux derniers mois avant l'entretien, la gérante de Ferm'Emploi a fait trois présentations et la promotion du GE au sein d'organisations locales et rurales (GAL) ou au sein d'assemblées d'agriculteurs. Ces témoignages sont sans doute la meilleure promotion possible auprès de futurs membres de groupement d'employeurs.

Section 4 : Autre critère : importance du gérant

La littérature nous avait indiqué « que la majorité des GE sont portés par un **noyau d'adhérents** (un président/ un vice-président, parfois un bureau), qui travaille en lien étroit avec le directeur du GE, ce « binôme » associe alors occasionnellement d'autres adhérents (lors des assemblées générales, pour des communications spécifiques...). ».¹⁸⁰ Dans ce cas-ci, les groupements sont trop petits pour être organisés comme certains GEA français. Cependant, il a été fait mention à plusieurs occasions du rôle de premier plan du gérant dans la création du groupement et dans la conduite de celui-ci. La réussite de celui-ci semble reposer sur ce facteur également.

Chapitre 5 : Les groupements d'employeurs dans l'agriculture wallonne

L'objectif de ce chapitre est de déterminer comment les groupements d'employeurs étudiés s'inscrivent dans l'agriculture wallonne telle qu'elle existe ; comment ils se conçoivent ainsi que comment ils appréhendent le groupement d'employeurs au regard des enjeux futurs de l'agriculture. Les deux groupements ont des similitudes. Ils ont la même forme et ce sont deux groupements d'employeurs agricoles. Ils sont cependant sensiblement différents sur beaucoup d'autres aspects.

Section 1 : Modèle d'agriculture des groupements analysés

Paysans & Artisans s'inscrit dans un idéal d'agriculture biologique et artisanale s'appuyant sur un coopératisme très développé. L'objectif, revendiqué, prôné, est de « changer de modèle agricole, de réinventer le métier d'agriculteur, de lui redonner un sens ».¹⁸¹ Le projet

¹⁸⁰ Ministère du Travail et de l'Emploi français, Etudes prospective sur le thème « les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? », *Op. cit.*, p. 43

¹⁸¹ Issu de l'interview de la gérante de Paysans & Artisans du 5 avril 2018 et du site du projet (<http://www.paysans-artisans.be/page/la-cooperative-paysans-artisans>)

tout entier dans lequel est compris le groupement d'employeurs veut apporter une alternative à l'« agriculture industrielle, la domination de l'industrie agro-alimentaire sur le secteur agricole et les grandes enseignes internationales. »¹⁸²

Les membres de Ferm'Emploi sont à cet égard beaucoup moins révolutionnaires au regard de l'agriculture wallonne dite « conventionnelle ». Les exploitations agricoles membres du groupement d'employeurs sont des fermes traditionnelles qui ont toutes fait le choix d'une ou plusieurs diversifications (gîtes à la ferme, produits laitiers ou viandeux). Parmi celles-ci, la vente à la ferme et la valorisation des produits issus de la ferme et transformés sur place forment l'activité qui exige une main d'œuvre accrue. Cependant, l'activité principale de toutes les exploitations membres reste le métier d'agriculteur, mécanisé et intensif, propre à l'agriculture européenne occidentale du début du XXI^e siècle.

Nous avons remarqué en marge des interviews que chacune des deux gérantes connaisse l'autre groupement analysé. Cependant, l'une comme l'autre estiment ne pas faire le même métier.

Section 2 : Quels freins au groupement d'employeurs dans le secteur agricole belge ? **Avis des GE analysés**

Les deux gérantes estiment que le groupement d'employeurs est un outil tout à fait adapté à l'agriculture mais à certaines conditions.

Pour ce qui concerne la gérante de Paysans & Artisans, elle s'intéresse depuis plusieurs années déjà (début 2000) au groupement d'employeurs dans l'agriculture. Le dispositif et la mutualisation de main d'œuvre s'inscrivent parfaitement dans le modèle alternatif que P&A incarne. Cependant, le dispositif est encore trop rigide et trop compliqué notamment en droit du travail selon elle. C'est, à son sens, un des facteurs explicatifs du peu de succès du groupement d'employeurs en Belgique.

Lors de l'entretien, la gérante de Ferm'Emploi a avancé plusieurs facteurs qui expliquent selon elle le peu de salariés et à fortiori, le peu de groupement d'employeurs en agriculture.

1. L'agriculteur engage, avant tout, un autre agriculteur

L'agriculteur wallon n'a pas d'horaires fixes ni de volume horaire défini. Il adapte sa journée (ou sa nuit) comme il l'entend ou, plus souvent, en fonction des impératifs qui s'imposent (mise à bas de bétail, bétail qui s'échappe, récolte – fauche conditionnées par la météo, autres). Il

¹⁸² Issu de l'interview de la gérante de Paysans & Artisans du 5 avril 2018 et du site du projet (<http://www.paysans-artisans.be/page/la-cooperative-paysans-artisans>)

alterne entre les tâches récurrentes incompressibles (exemples : traite, soins aux animaux) et les tâches qui occupent un temps difficilement déterminable à l'avance.

Selon elle, un agriculteur qui engage un salarié attend de lui la même chose que ce qu'il attend de lui-même. « Si le travailleur prend des congés puis tombe malade par exemple, rémunérer une personne pendant un mois sans qu'elle soit présente est quelque chose qui dépasse l'entendement d'un agriculteur wallon lambda ». ¹⁸³ Employer implique un certain nombre de droits ¹⁸⁴ pour le travailleur qui peuvent être difficiles à comprendre pour un agriculteur qui peine parfois à s'octroyer un salaire décent, supporte les investissements et preste un volume horaire conséquent. ¹⁸⁵

Cette caractéristique pourrait aussi trouver sa source dans le fait que l'agriculteur est souvent lui-même un(e) fils / fille d'agriculteur et que ses premiers employés / aides soient ses proches.

2. Mentalité – Age de la profession

La gérante de Ferm'Emploi semble également penser que l'essor du groupement d'employeurs en agriculture viendra de la jeunesse. Selon elle, les exploitants qui ont des situations installées auront tendance à ne pas s'investir dans le dispositif. Avec la majeure partie des exploitants à moins de 15 ans de la remise de leur exploitation, le choix est peut-être fait par l'exploitant de rester sur ses acquis jusqu'à l'âge de la retraite. Selon elle, ce sont les jeunes, en particulier les futurs jeunes agriculteurs, qui doivent s'assembler, trouver des exploitations et se constituer un temps plein pour pouvoir se former au métier.

Section 3 : Quelles utilités dans l'agriculture de demain ? - Tâches éligibles

Dans le cas de P&A, cette question est quelque peu hors de propos. Le mode de production agricole étant sensiblement différent d'une exploitation agricole conventionnelle, ils sont peu concernés par les enjeux identifiés dans la première partie. Le travailleur mutualisé dans un projet semblable exécutera des tâches semblables à celles effectuées dans le cadre de P&A.

Par contre, Ferm'Emploi s'approche beaucoup plus de la forme d'exploitation agricole la plus commune en Belgique. ¹⁸⁶ Lors de l'entretien, la question des tâches éligibles (outre la diversification dans la vente) pour des travailleurs mutualisés a été posée : « est-ce qu'on peut

¹⁸³ Interview « Ferm'Emploi » du 27 avril 2018

¹⁸⁴ Droit à un horaire fixe, à un volume horaire de 38h/ semaine, à des congés payés, à des frais de déplacement remboursés, à des congés maladie, à des primes de fin d'année et à un salaire barémique (pour ne citer que ces exemples).

¹⁸⁵ Interview « Ferm'Emploi » du 27 avril 2018

¹⁸⁶ En Wallonie au moins.

implanter un groupement dans une ferme qui ne fait pas de diversification ? » Pour la gérante, la réponse est affirmative. Elle a fourni des exemples très concrets :

- Diversification énergétique : mutualisation d'un technicien d'entretien pour une usine de biométhanisation (par exemple : un technicien pour cinq fermes) ;
- Soutien logistique : outre le besoin de main d'œuvre pour la transformation et la commercialisation, la mutualisation d'une personne s'occupant de la logistique (livraison des produits ainsi que coordination entre points de vente et lieux de production / transformation) devient vite nécessaire ;
- Entretien d'élevages industriels ou biologiques plus spécifiques (ex. : poulaillers ou porcherie) : il s'agit d'un travail prévisible, récurrent et spécifique. Un travailleur peut développer un savoir-faire particulier dans cette branche.

Section 4 : Groupements d'employeurs agricoles à la lumière des enjeux de l'agriculture

Baisse de rentabilité pour l'exploitant – Augmentation du salariat dans l'agriculture

Les aspects financiers n'ont pas été spécifiquement abordés dans le cadre de ce travail. Cependant, cet aspect a sous-tendu certaines réflexions dans les interviews. Les marges de rentabilité très étroites des secteurs, les investissements massifs consentis par les exploitants ainsi que le prix de vente des produits agricoles ont été évoqués.

A cet égard, en dehors des freins exposés dans la section précédente, la gérante de Ferm'Emploi estime que l'essor de l'emploi salarié dans l'agriculture sera permise par une baisse significative des charges sur le revenu. Cela inclut donc la diversification qui, tout en permettant une revalorisation du revenu issu des ventes, nécessite plus de main d'œuvre. Elle salue en la matière les baisses de charges existantes mais estime qu'elles ne suffisent pas pour prendre en compte une main d'œuvre accrue si l'on s'oriente par exemple vers une agriculture 100% biologique (voir ci-après : agriculture biologique). La mécanisation a ses limites pour suppléer l'arrêt de l'utilisation des produits phytosanitaires.

Pour la gérante de P&A, les aspects financiers ont été présentés par rapport aux marges prises par les intermédiaires (coopérative, magasin, éventuellement autre entité). Celle-ci se maintient au minimum possible (soit 13% en moyenne) pour permettre l'octroi du revenu le plus élevé possible au producteur. Il convient cependant d'avertir le lecteur que nous n'avons pas poussé plus loin l'analyse en la matière. Dès lors, il n'est pas possible d'estimer par exemple l'apport en main d'œuvre peu rémunérée que constitue les bénévoles qui gravitent autour de Paysans & Artisans.

Les possibilités mentionnées par les deux gérantes d'utiliser le groupement d'employeurs comme d'un tremplin pour former des jeunes à leur futur métier tout en leur assurant une sécurité d'emploi mérite nous nous y intéressons de plus près au regard de l'âge moyen des exploitants wallons. Il pourrait être une façon originale de promouvoir le GE au sein de l'agriculture wallonne et Belgique. Depuis quelques années, les organisations patronales et les autorités publiques tentent en effet de mettre en place des outils pour préparer les jeunes agriculteurs à gérer l'incertitude du métier, ses investissements lourds, la charge administrative omniprésente ou encore le statut d'indépendant.¹⁸⁷ Dans le même cadre, la gérante de Ferm'Emploi a pour rappel également mentionné le concept du groupement d'employeurs créé par des travailleurs. Des travailleurs agricoles qui souhaitent créer leur emploi, font la démarche de trouver des employeurs pour atteindre un volume d'heures suffisant et une assise financière plus large.

Essor de l'agriculture biologique – Comportement du consommateur

Comme indiqué, P&A s'inscrit dans l'agriculture biologique. Le concept d'agriculture biologique doit toutefois être nuancé. Il existe l'agriculture biologique qui ressemble à de l'agriculture conventionnelle tout en répondant aux critères européens de l'agriculture biologique. A savoir que l'agriculteur est mécanisé, il peut avoir une exploitation aussi grande que celle d'un autre agriculteur,¹⁸⁸ et travaille généralement avec les mêmes acteurs que l'agriculture conventionnelle (secteur agroalimentaire et la grande distribution¹⁸⁹). Il a été noté dans la première partie que ce passage en exploitation biologique n'exigeait pas toujours une main d'œuvre complémentaire. Cependant, ce passage à une agriculture extensive va plus souvent de pair avec une diversification dans la vente directe (ou circuit-court).

Cette agriculture biologique est fondamentalement différente du projet de Paysans & Artisans où la volonté est de créer une nouvelle filière à côté de celles qui existent et où les producteurs restent des petits producteurs. On peut parler ici d'« agriculture artisanale ». Cette agriculture

¹⁸⁷ La gérante de Ferm'Emploi a pris l'exemple d'un jeune homme, souhaitant reprendre une ferme à terme et à qui les parents octroyer un salaire (via un engagement comme aidant ou salarié). L'idée est qu'il crée un GE en associant d'autres employeurs pour se confectionner un temps plein. Elle pense qu'il y a une carte à jouer dans ce cadre là.

¹⁸⁸ En 2016, la surface moyenne des exploitations biologique wallonnes était de 47,7 ha, soit seulement 10 ha de moins que les exploitations traditionnelles – Le bio en chiffre, 2016 – p. 4

¹⁸⁹ 48% des produits biologiques wallons était écoulé en grandes surfaces en 2016 – BIO Wallonie, « Les chiffres du Bio 2016 », *Op. cit.*, p. 15

demande, étant donné la spécificité des cultures (maraichage, fruiticulture, viticulture) et le peu de mécanisation, au contraire, beaucoup plus de main d'œuvre.

Par ailleurs, la gérante de Ferm'Emploi a pris la peine d'expliquer dans le cadre de l'interview la mise en place d'une expérience de betteraves biologiques en Autriche pour illustrer le recours accru à de la main d'œuvre dans le cadre de l'agriculture biologique.¹⁹⁰

Il existe une expérience autour d'une sucrerie bio. Il a été mesuré empiriquement que la culture biologique de betteraves implique une baisse de rendement de 40% de sucre et nécessite environ 300 heures de travail en plus par hectare. Cependant, le rendement est valorisé à 150€/tonne (€/t) contre environ 25€/t dans la culture conventionnelle. Si les agriculteurs ne peuvent plus s'aider de produits phytosanitaires, la filière disparaît. En l'état, il est impossible de produire pour 25€/t sans produits phytosanitaires, même avec l'appui de la mécanisation.¹⁹¹

Il est précisé que des expériences similaires sont lancées en Belgique (notamment à Tirlemont). D'autres expériences similaires initiées dans les années 2000 au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ont été arrêtées. La demande en sucre issu de betteraves biologiques n'était pas présente.¹⁹²

Comme on l'a vu dans la première partie, l'agriculture est soumise à deux tendances. L'une est celle du consommateur qui réduit tendanciellement la part de ses revenus allouée à l'alimentation et demande des produits transformés à moindre coût. D'un autre côté, la demande pour des produits biologiques augmente constamment et l'offre peine à combler la demande ces dernières années. Nul ne sait néanmoins jusqu'où ira cette croissance.

A ce stade, nul ne connaît l'évolution définitive de l'agriculture. Une évolution possible évoquée est l'agriculture à deux vitesses avec d'une part de très grosses unités de production et un secteur agroalimentaire industriel et d'autre part des unités biologiques plus restreintes.

Chacune de ces deux évolutions possibles, le groupement d'employeurs peut trouver son public. L'agriculture industrielle peut développer des profils tels que ceux qui ont été évoqués par la gérante de Ferm'Emploi et employer des salariés pour ses propres besoins. De même, l'agriculture biologique ou de plus petite taille peut se reposer sur le dispositif pour soit fournir la main d'œuvre nécessaire à l'agriculture « artisanale », soit servir de support dans les activités

¹⁹⁰ Il existe effectivement des expériences de ce type en Autriche depuis 2008 mis en place par le groupe Südzucker. Cependant, l'auteur n'a pas été en mesure de confirmer les chiffres de vente du produit et le volume de main d'œuvre avancé par la gérante de Ferm'Emploi.

¹⁹¹ Interview « Ferm'Emploi » du 27 avril 2018

¹⁹² Produire bio, « Vers une filière betterave à sucre bio », Site internet Produire bio, 27 janvier 2017, <https://www.produire-bio.fr/articles-pratiques/bientot-filiere-betterave-a-sucre-bio-etude-marche-acquisition-de-references-champ/>

de diversification et des tâches plus spécialisées (diversification énergétique, poulailler biologique, etc.) dans plusieurs exploitations.

Section 5 : Limites du travail

Le présent travail se veut complet mais n'échappe pas à un certain nombre de limites.

Champ de recherche des GEA

Tout d'abord, il aurait été utile d'élargir le champ d'étude des groupements d'employeurs. Le choix a été arrêté sur les groupements d'employeurs agricoles belges en activité. Travailler au départ d'une question de recherche sur l'extension du dispositif aurait pu intégrer les GEA qui n'ont pas fonctionné ou ne fonctionnent pas encore (Agrinsert, Arboriworks et Agricover).

Rôle des organisations promouvant le GEA

Il aurait été intéressant de reprendre un chapitre plus conséquent sur les entités qui promeuvent le groupement d'employeurs auprès de leurs membres (organisations professionnelles et de conseil). Il a été remarqué que le manque de connaissance du dispositif est important tant chez les entreprises que chez les acteurs qui les conseillent. Envisager la croissance du nombre de groupement d'employeurs dans un secteur donné doit passer par une stratégie pour le faire connaître.

Interviews – Potentiels biais

Les gérants sont de fervents convaincus du groupement d'employeurs. Dès l'origine de leur démarche de création, ils avaient une idée concrète de ce dispositif et ont pu percevoir tout l'attrait de celui-ci dans la conduite de leur entreprise. Cette variable peut être handicapante lors d'une recherche. Nous avons remarqué que les interviewés peuvent tout à fait convenir des forces du groupement mais, en bon initié, ont tendance à percevoir et s'attarder sur les détails encore à améliorer dans le dispositif.

Les deux personnes rencontrées consacrent également très régulièrement de leur temps pour présenter et argumenter en faveur du groupement d'employeurs devant des personnes qui ne connaissent pas le dispositif. Dès lors, en présence d'une personne « plus informée », ils insistent davantage sur les aspects à améliorer. A cet égard, il est possible également que mon métier ait joué un rôle.

Conclusion

Pour rappel, la question de recherche est « A l’instar de l’exemple français, le secteur primaire (agricole – horticole) sera-t-il le moteur de l’essor du groupement d’employeurs en Belgique ? » En guise de conclusion, il est constaté que la réponse à la question de recherche n’est pas tranchée.

Tout d’abord, la praticabilité du dispositif du groupement d’employeurs semble être au point dans les deux groupements analysés. Les gérantes estiment qu’il est possible de créer un groupement d’employeurs et de le faire fonctionner sans contraintes majeures. Il a été relevé que Paysans & Artisans atteint les limites de ce type de structures. Dans le cadre de leur projet, de nouveaux assouplissements de la loi seraient les bienvenus. Cependant, ils semblent avoir jusqu’ici réussi à contourner ces difficultés au moyen d’autres organisations.

Il est également relevé le manque de connaissance du dispositif notamment au sein des services publics amenés à jouer un rôle majeur dans la création et le fonctionnement du groupement d’employeurs. A notre avis, un développement des groupements d’employeurs serait plus volontiers favorisé par une promotion accrue, tant au sein des pouvoirs publics qu’auprès des acteurs économiques, que par de nouvelles adaptations législatives.

Concernant la première hypothèse, il a été détaillé à partir de la littérature son importance dans la création d’un groupement d’employeurs. Sur le terrain, nous avons pu constater que cette notion est bien présente et partagée par les membres du groupement. Les deux projets sont sensiblement différents. Dans le cadre de Paysans & Artisans, le projet est bien plus large que le groupement d’employeurs et la mutualisation de main d’œuvre. En effet, le projet de P&A rassemble les membres du GE, la coopérative, d’autres producteurs tandis qu’il vise « à faire de l’agriculture autrement ». Dans le cas de Ferm’Emploi, le groupement d’employeurs permet, d’une part, de valoriser les productions des membres (via une activité de diversification) et, d’autre part, de soutenir les agriculteurs dans des tâches précises et avec un volume horaire maîtrisé.

Le mode de fonctionnement des deux groupements d’employeurs varie également. Dans le cas de Paysans & Artisans, le rôle des gérants est central et permet la coordination des travailleurs au sein des exploitations des membres. Le volume horaire des employés fait l’objet d’une révision semestrielle. Cependant, les travailleurs doivent pouvoir fournir la main d’œuvre en fonction des besoins des producteurs. La demande est régulièrement déterminée par les utilisateurs et le gérant. Notons également que le gérant conduit à la fois la coopérative et le

groupement d'employeurs. Chez Ferm'Emploi, la gérante ne s'implique pas dans les affaires économiques des autres membres. Elle est plutôt la garante de la répartition des tâches et des horaires fixés antérieurement entre les adhérents.

La seconde hypothèse a fait l'objet d'une étude plus théorique. Il a en effet été analysé la densité du coopératisme dans les secteurs agricoles belges et français. A cet égard, le coopératisme dans le secteur agricole français est beaucoup plus dense que dans le secteur belge (wallon notamment). Or, la littérature a soulevé le fait que plus le réseau entre employeurs est développé, plus le nombre de groupements d'employeurs tend à s'accroître. De ce point de vue, deux éléments ressortent de l'analyse des groupements Ferm'Emploi et Paysans & Artisans. P&A s'est notamment appuyé sur un réseau d'employeurs très développé avant même l'apparition du groupement d'employeurs. Les synergies entre les producteurs et la coopérative représentent d'ailleurs la base du projet. Chez Ferm'Emploi, la notion de coopératisme est également présente via la gérante de Ferm'Emploi. Elle a joué un rôle important dans la création des liens entre les membres. Avec le développement du GE, ces affinités sont devenues plus importantes.

Sur base de deux groupements d'employeurs et des hypothèses, il est difficile de conclure à l'extension du groupement d'employeurs ou non dans l'agriculture. La notion de projet est présente dans les deux groupements. Cela nous invite à penser que le groupement d'employeurs peut s'inscrire dans un grand nombre de cas comme une réponse adéquate à des besoins de main d'œuvre, quels que soient la taille ou le type d'exploitations agricoles. En revanche, nous manquons d'éléments pour définir si le réseau d'entreprises existant suffit à la création de groupements d'employeurs à grande échelle dans l'agriculture wallonne. En effet, le cas de Paysans & Artisans est très peu répandu dans ce secteur, donc difficilement comparable. Dans le cas de Ferm'Emploi, la gérante est particulièrement sensibilisée aux synergies entre agriculteurs. Au regard de la théorie, nous sommes tentés de dire que ce n'est pas un état d'esprit partagé par l'ensemble du secteur agricole wallon.

Il semble que le groupement d'employeurs puisse disposer d'une place d'avenir dans l'agriculture. Dans des projets comme Paysans & Artisans, il est particulièrement bien adapté à l'objectif moyennant éventuellement quelques assouplissements comme nous l'avons vu. Ferm'Emploi estime que le groupement d'employeurs a un avenir dans le partage de tâches bien définies et spécifiques entre plusieurs exploitations. Notons que, dans les deux cas, l'utilité du GE dans la prise en charge de la formation des jeunes est attestée. Il peut être utile de

promouvoir le dispositif d'abord dans ce genre de contexte plutôt que de vouloir le proposer de manière générale.

Pour terminer, l'agriculture fait face à de nombreux enjeux. Certains nous laissent penser qu'il y a une place pour le groupement d'employeurs. En effet, l'agriculture belge emploie très peu de salariés proportionnellement à son importance et à son homologue française. Le nombre d'exploitants indépendants va diminuer très fortement dans les 15 prochaines années en raison du vieillissement de la profession. Cela entraînera peut-être une concentration des terres et donc une augmentation du salariat.

Par ailleurs, l'essor des exploitations biologiques et la multiplication des diversifications dans les exploitations entraînent un volume de main d'œuvre accru ainsi que des besoins de compétences spécifiques. Dans ce cadre, le groupement d'employeurs semble précisément répondre précisément à ce genre de besoins. De même, la perte de vitesse de l'agriculture utilisant des produits phytosanitaires entraîne de facto un besoin de main d'œuvre accru ou un nombre d'exploitations supplémentaire.

Enfin, et c'est pour cette raison qu'il est impossible, à notre sens, de répondre de manière claire à la question de recherche, l'avenir du groupement d'employeurs dans l'agriculture est conditionné à l'avenir de l'agriculture elle-même. Au niveau européen, si l'on semble d'un côté s'orienter vers une agriculture plus consciente du respect de l'environnement (promotion de l'agriculture biologique notamment), d'un autre côté, une agriculture plus industrielle est également développée. Entre les deux, nous retrouvons l'agriculture familiale traditionnelle qui est composée de la majeure partie des agriculteurs wallons. Sans une vision claire du secteur agricole et de ses caractéristiques à moyen et long terme, il est peu fiable de faire des prévisions sur base du secteur tel qu'il existe aujourd'hui.

Bibliographie

Références universitaires (livres – articles – cours)

ARTIS, A., « Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue Interventions Economiques*, n° 47, 2013, 12 p.), cité dans Val de Loire, p. 98

CAHUZAC, E., DETANG-DESSENDRE, C., « Le salariat agricole. Une part croissante dans l'emploi des exploitations mais une précarité des statuts », *Economie rurale*, n° 323, Société française d'économie rurale (SFER), mai 2011

COOMANS, S., et al., “*Naar een pool van flexibele werknemers voor transport en logistiek in Limburg*”, KULeuven - HIVA, 2015

ELYAKIME, B., « Groupement d'employeurs agricoles : quelle aide publique locale ? », INRA, *Revue d'Economie régionale & urbaine*, 2007/5, décembre 2007, chap. 24, <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2007-5-page-861.htm#no33>

FADEUILHE, P., « Passé, présent et futur des groupements d'employeurs », Poitiers, 31 mars 2015
(http://www.cerge.com/images/lang/fr/orki/BisP_%20FADEUILHE%20intervention%20poitiers%2031-03-15.pdf) (consulté en mai 2018)

JACQUEMAIN, M., « *Cours de méthodologie de l'enquête* », Faculté de droit et de science politique, ULiège, 2008 – 2009

KERBOURC'H, J-Y., LE CHEVALIER, H., « Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux : Etude économique et sociale des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire », 2016 <http://www.fnge.fr/Livre.html>

Ministère français du Travail et de l'Emploi, « *Etudes prospective sur le thème les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?* », Rapport final, Geste, octobre 2016, (http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ge_rapportfinal_octobre2016_2_.pdf)

NAEDENOEN, F., PICHULT. F., *Le Groupement d'employeurs en Belgique*, Analyse critique, Lentic – HEC ULiège, octobre 2017

NAEDENOEN, F., RAMIOUL, M., Eurofound report “*New forms of employment / Strategic employee sharing Belgium*”, Case study 4: Policy analysis, April 2016

NAEDENOEN. F., Eurofound report “*New forms of employment / Strategic employee sharing Belgium*”, Case study 4: Policy analysis, update October, 26th 2016

GUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L., « *Manuel de recherche en sciences sociales* », 3e édition, Dunod, 2006

RAMIOUL, MONIQUE, “*Werkgeversgroeperingen en kwaliteit van de arbeid*“, Colloquium werkgeversgroeperingen, Brussels, 12 September 2017,

S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, 12 septembre 2017

XHAUFLAIR, V., « *La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel : Le cas des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre* », Thèse de doctorat, Université de Liège, Année académique 2010-2011

Rapports // Sites internet d'autorités publiques et fédérations sectorielles

Agricultures & Territoires (Chambres d'agriculture), « Economie agricole », *Analyse et perspectives* », n°1512, Décembre 2015, 6 pages, ([http://www.lafranceagricole.fr/r/Public/FA/p1/Infographies/Web/2015-12-15/Analyses Comptes 2015.pdf](http://www.lafranceagricole.fr/r/Public/FA/p1/Infographies/Web/2015-12-15/Analyses_Comptes_2015.pdf))

ANEFA, « Chiffres-clés – Une place toujours plus importante dans la société », (chiffres INSEE), Site internet de l'ANEFA, <http://www.anefa.org/emplois/les-chiffres-cl%C3%A9s> (consulté en mai 2018)

BIO Wallonie, « Les chiffres du Bio 2016 », Rapport annuel, 2017, Namur <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2017/05/Le-bio-en-chiffre-2016.pdf>

Cellule d'analyse et de prospective an matière de ruralité, « Coopération dans le secteur agricole », Site de CAP Ruralité, 2016 <http://www.capru.be/coop%C3%A9ration-dans-le-secteur-agricole> (consulté en mai 2018)

Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs Poitou-Charente, « *De la naissance à la maturité. Les Groupements d'Employeurs en Poitou-Charentes* », La Rochelle, Editions ARTTLV Poitou-Charentes, Repères, octobre 2010 (<http://www.cрге.com/images/lang/fr/orki/File/De%20la%20naissance%20%C3%A0%20la%20maturit%C3%A9%20Les%20Groupements%20d'Employeurs%20en%20Poitou-Charentes.pdf>)

Conseil national du travail, « Avis n° 1 890 : le système de groupement d'employeurs », Séance du 28 janvier 2014, Bruxelles

Conseil national du travail, « Avis n° 1 905 : le système de groupement d'employeurs », Séance du 29 avril 2014, Bruxelles

European Commission, “Organic versus conventional farming, wich performs better financially?”, *Farm Econmic brief*, No 4, November 2013, http://ec.europa.eu/agriculture/rica/pdf/FEB4_Organic_farming_final_web.pdf

European statistics (Eurostat), « *Agriculture, forestry and fishery statistics* », 2017 edition, Statistical books, Publications Office, Luxembourg, December 2017 (<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/8538823/KS-FK-17-001-EN-N.pdf/c7957b31-be5c-4260-8f61-988b9c7f2316>)

Fédération Nationale des CUMA, « *Chiffres clefs : édition 2017* », Paris (<http://www.cuma.fr/sites/default/files/cumachiffresclefs2017.pdf>)

Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles & ruraux, « Chiffres clés 2016 », Paris, www.fngear.fr (consulté en mai 2018)

Fédération nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FNSEA), site internet, <http://www.fnsea.fr/> (consulté en mai 2018)

Fédération Wallonne de l'Agriculture, « Dossier coopératives, 2012 : année des coopératives », *Pleinchamp*, n° 40, pages 13 – 22, 4 octobre 2012, Namur

Fédération des Services de Remplacements, Site de la Fédération, http://www.fsraw.be/federation_1present.html (consulté en mai 2018)

Fédération Wallonne de l'Agriculture, « Dossier emploi en agriculture », Site de la FWA, Namur (<http://www.fwa.be/wordpressfwa/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Emploi-agriculture.pdf>) (Consulté en mai 2018)

Institut professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés (IPCF), « Le groupement d'intérêt économique », Edition n°120, 15 mai 2002, <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1456> (consulté en avril 2018)

Institut National de la Statistique et des Etudes économiques (INSEE), « Tableaux de l'Economie française, Edition 2016, Exploitations agricoles, Site internet de l'INSEE, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1906726?sommaire=1906743> (consulté en mai 2018)

Massis, D., Hild, F., « La pratique de l'agriculture biologique créatrice d'emploi ? Une évaluation de l'impact du bio sur la quantité de travail agricole », *Agreste : Les Dossiers*, n° 35, Juillet 2016, http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/dossier35_integral.pdf (consulté en mai 2018)

Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (France), « L'agriculture française en quelques chiffres », site internet de la représentation permanente de la France auprès de l'UE, Mars 2016 (<https://ue.delegfrance.org/l-agriculture-francaise-en-3038>) (consulté en mai 2018)

MSA Caisse centrale, « L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs agricoles en 2015 : Données nationales », Etude, Direction des Etudes, des Répertoires et des Statistiques (MSA), février 2017, Bagnole <http://statistiques.msa.fr/wp-content/uploads/2017/02/Lemploi-salari%C3%A9-dans-les-GE-en-2015ss.pdf>

S.P.F. Economie, « Chiffres clés de l'agriculture 2017 : l'agriculture belge en chiffres », *Statistics Belgium*, Bruxelles, https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over_Statbel_FR/FR_Kerncijfers%20landbouw_2017_final.pdf (consulté en mai 2018)

S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs », Brochure explicative, 2017 <https://economie.fgov.be/fr/publications/le-groupement-demployeurs> (consulté en avril - mai 2018)

S.P.F. Emploi, « Mise à disposition de travailleurs », site web du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=3470> (consulté en avril 2018)

S.P.F. Emploi, « Groupement d’employeurs », site web du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=43404> (consulté en avril 2018)

Service Public de Wallonie, « Portail de l’action sociale : Insertion, activation et aide sociale », Site web du SPW <http://actionsociale.wallonie.be/insertion-activation-aide-sociale/articles-60-61> (consulté en mai 2018)

Service Public de Wallonie, « Aides à l’emploi », Site web du SPW – DGO6, <http://emploi.wallonie.be/home/aides-a-lemploi.html> (consulté en mai 2018)

Service Public de Wallonie, « Evolution de l’économie agricole et horticole de la Wallonie 2017 », *Bilans et Perspectives*, 28^e rapport, SPW Editions, Août 2017, Namur <https://agriculture.wallonie.be/evolution-de-l-economie-agricole-et-horticole-wallonne>

Service public de Wallonie, « Vade-mecum de la valorisation des produits agricoles et de leur commercialisation en circuit court », Editions SPW, Version juillet 2017 http://diversiferm.be/wp-content/uploads/2015/10/VadeMecum_r%C3%A9vision2017.pdf (consulté en mai 2018)

Autres documents (sites internet, autres)

Accueil champêtre en Wallonie, site internet <http://www.accueilchampetre.be/> (consulté en mai 2018)

Burlet, E., Hurdebise, F., « Groupement d’employeurs et mutualisation de la main d’œuvre en milieu rural », Site du Réseau wallon de développement rural, http://www.reseau-pwdr.be/sites/default/files/304366_130423_ppt_groupementemployeurs.pdf (consulté en avril 2018)

Diversiferm, « conseiller en diversification », site internet de Diversiferm, <http://diversiferm.be/> (consulté en mai 2018)

Ferme Schalenbourg Filles, Site internet de la Ferme Schalenbourg, <http://fermeschalenbourg.blogspot.be/>

L’Echo, « Zoom sur les exemples connus », Site de l’Echo, Août 2003, (<https://www.lecho.be/actualite/archive/Zoom-sur-les-exemples-connus/8745172>) (consulté en mai 2018)

LesEchos, « Les groupements d’employeurs portés par une nouvelle vague, Site internet LesEchos.fr, 3 juillet 2017 https://www.lesechos.fr/03/07/2017/LesEchos/22478-100-ECH_les-groupements-d-employeurs-portes-par-une-nouvelle-vague.htm (consulté en avril 2018)

M&P, « Groupement d’employeurs et autres formes de mise à disposition », Site internet de M&P (Pierre Neuray), <http://www.metp.be/> (Consulté en avril – mai 2018)

Site internet de Paysans & Artisans, <http://www.paysans-artisans.be/>

Produire bio, « Vers une filière betterave à sucre bio », Site internet Produire bio, 27 janvier 2017, <https://www.produire-bio.fr/articles-pratiques/bientot-filiere-betterave-a-sucre-bio-etude-marche-acquisition-de-references-champ/> (consulté en mai 2018)

Rapport d'activité 2016-2017 du groupement d'employeurs Paysans & Artisans

Règlement d'ordre intérieur de Paysans & Artisans (3 juin 2015)

Réseau wallon du développement durable, « Vert'Emploi », Fiche spécifique – Site du RWDR (<http://www.reseau-pwdr.be/content/good-practice/vert%E2%80%99emploi-impulsion-et-accompagnement-des-groupements-d%E2%80%99employeurs>)

Statuts du groupement d'employeurs Paysans & Artisans (3 juin 2015)

Annexes

Annexe 1 : Glossaire – Abréviations - Acronymes

ANEFA	Association Nationale pour l'Emploi et la Formation en Agriculture
ASBL :	association sans but lucratif
BFR :	Besoin en fonds de roulement
CDD	contrat à durée déterminée
CDI	contrat à durée indéterminée
CdS :	Code des sociétés
CNT :	Conseil national du Travail
CP	commission paritaire
CPAS :	centre public d'action sociale
CRGE	Centre de ressources pour les groupements d'employeurs
CRGEW	Centre de ressources pour les groupements d'employeurs Wallonie asbl
CUMA :	coopérative d'utilisation du matériel agricole
ETP	équivalent temps plein
FE	Ferm'Emploi
FNGEAR :	Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles & ruraux
FWA :	Fédération agricole de l'agriculture
GE :	groupement d'employeurs (appelé aussi « groupement » dans le cadre de ce travail
GEA :	groupement d'employeurs agricole
GEAR :	groupements d'employeurs agricoles & ruraux
GEIQ :	Groupement d'employeurs d'insertion et de qualification
GIE :	groupement d'intérêt économique
INSEE :	Institut national de la statistique et des études économiques (France)
MSA	Sécurité sociale agricole (France)
ONSS :	Office national de la sécurité sociale
P&A	Paysans & Artisans
PAC	Politique agricole commune
PME :	petite et moyenne entreprise
RH :	ressources humaines
RDT	règlement de travail
ROI	règlement d'ordre intérieur
SCRL :	Société coopérative à responsabilité limitée
SPF Economie :	Service public fédéral de l'Economie, PME, Classes moyennes et Energie
SPF Emploi :	Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale
SPW :	Service public de Wallonie
Statbel :	Direction générale Statistique du SPF Economie
TPE :	très petite entreprise
TVA	taxe sur la valeur ajoutée

Annexe 2 : Questionnaire

Introduction

Le questionnaire a été structuré en cinq blocs de questions ouvertes et fermées (du plus général au plus spécifique). Il s'agit d'un entretien semi-directif où la personne peut développer à partir des questions posées.

Bloc 1 : contexte – création du groupement d'employeurs

- Pouvez-vous m'indiquer dans quel contexte a été créé le groupement d'employeurs ?
 - o Quels besoins /constats ont conduit à la création du groupement d'employeurs ?
 - o Quelles allaient être les fonctions du groupement d'employeurs ?
 - o Est-ce que des profils ont été définis ?
- Comment s'est passée la création du groupement ?
 - o Connaissez-vous le groupement d'employeurs auparavant ?
 - o Est-ce que vous avez été aidés dans les démarches ? Par qui ?
 - o Est-ce qu'il a été facile de trouver les acteurs et de communiquer avec les institutions en charge de la création ?
 - o Est-ce que ce sont des employeurs qui ont créé le groupement ou d'autres acteurs ?

Bloc 2 : Fonctionnement du groupement d'employeurs

- Comment fonctionne le groupement en lui-même ?
 - o Dans ses relations entre membres ?
 - o Est-ce que les obligations légales qui incombent au groupement (assemblées générale, ROI, RDT, rapport d'activité) vous paraissent proportionnées / praticables ?
- Quel est le rôle du gérant concrètement ?
- En termes de droit du travail, est-ce que le dispositif est au point selon vous ?
 - o Notamment du point de vue de l'octroi de la commission paritaire ?
- Êtes-vous au courant des nouvelles adaptations législatives (2017)

Bloc 3 : Avantages et inconvénients

- Quels sont les avantages et les inconvénients du groupement d'employeurs selon vous ?
 - o Pour les membres
 - o Pour les travailleurs

- Est-ce que des éléments extérieurs (opportunités et menaces) promeuvent le groupement d'employeurs selon vous ? Ou au contraire restreignent son accès ?
- Est-ce que cela a un impact sur l'extension du dispositif selon vous ? Voyez-vous des freins à son extension ?

Bloc 4 : les notions de réseau et de projet

- Projet
 - Est-ce qu'il existe un projet à l'origine du groupement ? Quel est-il ?
 - Comment le définiriez-vous ?
 - Est-ce qu'il nécessite une implication importante ?
- Réseau
 - Est-ce que cette notion est selon vous importante pour permettre la création du groupement ? Et sa conduite ?
 - Quelles étaient les relations entre les membres avant la création du groupement ?
 - Et après la création du groupement ?
 - Est-ce que les membres partageaient déjà des activités, des ressources avant de mettre en place la mutualisation de main d'œuvre ?
 - Est-ce que l'esprit coopératif est présent au sein de l'agriculture wallonne ?

Bloc 5 : le groupement d'employeurs et l'agriculture

- Que pensez-vous du monde agricole wallon (ou belge) actuel ?
- Quelle démarche agricole posez-vous via votre projet ?
 - Est-ce que le GE permet d'y parvenir ?
- Est-ce qu'on peut implanter un groupement dans une ferme qui ne fait pas de diversification ?
- Le groupement dans l'agriculture de demain
 1. Est-ce qu'on peut implanter un groupement dans une ferme qui ne fait pas de diversification ? Oui, elle a des exemples très concrets :

Annexe 3 : La mise à disposition de travailleurs et les conditions légales

Un mécanisme belge relativement récent

Le groupement d'employeurs a été introduit dans la loi du 12 août 2000 portant des dispositions sociales, budgétaires et diverses. Le dispositif est repris sous les articles 186 à 193 et a été modifié par la loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de sécurité sociale et par la loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable.

Les groupements d'employeurs étant obligatoirement des groupements d'intérêts économiques ou des ASBL et pouvant être assujettis à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), ils sont aussi concernés par le Code des sociétés (art. 839 à 873), la loi du 27 juin 1921 sur les ASBL et les fondations (art. 1 à 26septies) et le Code de la taxe sur la valeur ajoutée (art. 4 à 44, §2bis).¹⁹³

En septembre 2017, il était recensé une vingtaine de groupements d'employeurs actifs en Belgique. Malgré ce nombre restreint, ils sont présents dans tous les secteurs (industriel, agro-alimentaire, scolaire, agricole, réinsertion professionnelle, pharmacie...) et majoritairement implantés en Wallonie. En effet, depuis quelques années, des autorités publiques (ou parapubliques), des centres d'études et des associations privées ont apporté un soutien opérationnel et ont promu le dispositif.¹⁹⁴

Interdiction de mise à disposition des travailleurs

En droit du travail belge, la mise à disposition de travailleurs, c'est-à-dire le prêt par un employeur de ses travailleurs à un tiers,¹⁹⁵ est interdite, sauf exceptions prévues par la loi. L'objectif de cette interdiction par les autorités est de combattre de cette manière les abus des pourvoyeurs de main d'œuvre. Ceux-ci sont des intermédiaires qui recrutent des travailleurs afin de les prêter à des utilisateurs en-dessous du prix normal du marché.¹⁹⁶ Cela a pour

¹⁹³ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs », Brochure explicative, 2017 <https://economie.fgov.be/fr/publications/le-groupement-demployeurs>

¹⁹⁴ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 14

¹⁹⁵ Tiers qui bénéficie donc des prestations de ces travailleurs et exerce sur ceux-ci une part de l'autorité (lien de subordination) qui est normalement exercée par l'employeur lui-même. En la matière, une telle situation est également qualifiée de « prêt de personnel ».

¹⁹⁶ L'exemple type étant l'employeur qui met à disposition des travailleurs en les payant à un salaire inférieur aux niveaux barémiques légalement prévus. Dans le langage commun, on parle de dumping social.

conséquence de fausser la libre concurrence entre opérateurs et viole le droit des travailleurs à être rémunéré¹⁹⁷ dans le cadre du salaire minimum imposé par la législation.

Ainsi, pour déroger à cette interdiction, l'employeur souhaitant mettre ses travailleurs à disposition doit respecter des conditions strictes prévues par la législation. La plus connue des exceptions est sans doute le travail intérimaire et la mise à disposition par certaines autorités publiques (les CPAS). Ces exceptions sont les suivantes :¹⁹⁸

- Travail intérimaire : les entreprises dont l'activité consiste à recruter des travailleurs intérimaires en vue de les mettre à disposition d'utilisateurs disposent d'un agrément dont les conditions sont prévues par la loi.
- Mise à disposition autorisée pour une durée limitée (article 32) : le prêt de personnel entre employeurs (hors intérim) est exceptionnellement autorisé pour une durée limitée, moyennant l'autorisation préalable de l'inspection du travail.¹⁹⁹
- Mise à disposition dans le cadre d'un trajet de mise au travail approuvé par la Région : un employeur (hors intérim) qui recrute un demandeur d'emploi sans travail ou un bénéficiaire du revenu d'intégration dans le cadre d'un trajet de mise au travail approuvé par la Région peut, sous certaines conditions, mettre ces personnes à disposition d'utilisateurs pour une durée limitée.²⁰⁰
- Mise à disposition dans le cadre d'un groupement d'employeurs : c'est cette dérogation qui est l'objet de ce travail. La création d'un groupement d'employeurs implique le respect d'un certain nombre de conditions légales qui seront développées dans la sous-section ci-après.
- Dérogations spécifiques dans le secteur public : un certain nombre d'exceptions à l'interdiction de la mise à disposition existent au sein du secteur public pour les

¹⁹⁷ S.P.F. Emploi, « Mise à disposition de travailleurs », site web du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=3470>

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ A ce propos, voir l'article 32 de la loi du 24 juillet 1987. Cette technique est privilégiée pour des sociétés connexes (exemple mère-filiale) ou quand une autre entreprise du groupe doit effectuer une tâche temporaire exceptionnelle pour laquelle elle ne dispose pas du personnel adéquat.

²⁰⁰ Il s'agit d'une dérogation très spécifique dans le cadre de la remise à l'emploi. Elle concerne la mobilité des bénéficiaires du CPAS ou du Forem d'une entreprise à une autre, moyennant des conditions très strictes.

contractuels. Elles concernent les communes, les zones de police et les CPAS. Cette dernière exception est communément connue sous le nom « d'article 60 ».²⁰¹

Mise à disposition dans le cadre du groupement d'employeurs : quelles conditions légales ?

Pour constituer un groupement d'employeurs, les utilisateurs doivent obtenir une autorisation du Ministre fédéral de l'Emploi. Cela implique une série de démarches qui ont, sans doute, été longtemps l'une des causes du peu de succès des groupements d'employeurs en Belgique. Lors des entretiens avec les gérants, un bloc de questions est spécifiquement dédié au fonctionnement ainsi qu'aux démarches administratives et aux conditions légales à respecter. Il semblait donc important de définir concrètement quelles étaient les conditions définies par la loi et la praticabilité sur le terrain.

Le groupement d'employeurs doit répondre aux conditions suivantes.

- Il doit être constitué sous la forme d'un groupement d'intérêt économique (GIE)²⁰² ou d'une ASBL.
- Il ne peut avoir d'autre objet social que la mise à disposition de travailleurs pour ses utilisateurs (art. 187, alinéa 1), sauf dérogation par le Ministre de l'Emploi via un arrêté royal délibéré en Conseil des ministres et un avis du Conseil national du travail (CNT).
- Il a la nécessité d'établir un règlement d'ordre intérieur pour régler les rapports entre le groupement et ses membres.
- Un rapport d'activité doit être rendu annuellement au Président du Comité de direction du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

En matière de droit du travail, le groupement d'employeurs doit respecter les conditions suivantes.

- Il ne peut occuper plus de 50 travailleurs (sauf arrêté royal du Ministre de l'Emploi qui peut demander l'avis du Conseil National du Travail (CNT - art. 187, alinéa 4)).

²⁰¹ Dans le langage courant, "article 60" désigne les articles 60, §7 et 61 de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale :

- Article 60 § 7 : forme d'aide sociale permettant au CPAS de procurer un emploi à une personne, Le CPAS est toujours l'employeur juridique. Le centre peut occuper la personne dans ses propres services ou la mettre à la disposition d'un tiers employeur ;
- Article 61 : le CPAS coopère avec un employeur tiers afin de remplir sa mission de mise au travail.

²⁰² Régi par les articles 839 à 873 du Code des Sociétés et introduit en 1989, le GIE entrait naturellement comme véhicule pour le groupement d'employeur. En effet, celui-ci a été conçu comme un instrument de coopération extrêmement souple à la disposition des acteurs économiques (personnes physiques ou morales) et se caractérise par le but limité que la loi lui permet de poursuivre. Son activité doit être essentiellement auxiliaire par rapport à celle des membres. - Institut professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés (IPCF), « Le groupement d'intérêt économique », Edition n°120, 15 mai 2002, <http://www.ipcf.be/Index.asp?Idx=1456>

S'il dépasse le seuil, il doit se mettre en ordre. A défaut, il perd son autorisation dans les trois mois qui suit le dépassement du seuil. Des conditions complémentaires peuvent être imposées au groupement d'employeurs, après avis du CNT.^{203 204}

- Il ne peut mettre les travailleurs à disposition que de ses membres (ou utilisateurs) (art. 187, alinéa 7).
- Le Roi peut, après l'avis du CNT et par arrêté royal délibéré au Conseil des ministres, ajouter des conditions supplémentaires.
- La durée des contrats de travail ne peut être inférieure à 19 heures / semaine.
- Le groupement d'employeurs doit être rattaché à une commission paritaire de l'un de ses membres. Le Ministre de l'Emploi ne peut changer d'organe paritaire si tous les travailleurs sont attachés au même organe paritaire. Il peut par contre réorienter le choix initial proposé par le GE vers un des organes paritaires dans lequel certains travailleurs du GE sont rattachés en sollicitant si nécessaire le Conseil national du travail selon les critères suivants :
 - o les membres du GE avec le plus grand volume horaire prévu dans la mise à disposition ;
 - o les membres qui représentent le plus grand volume d'emploi de travailleurs permanents ;
 - o si un nouveau travailleur est embauché et ne fait pas partie d'un organe paritaire déjà connu au sein du GE, il faut à nouveau soumettre une demande au Ministre de l'Emploi ;
 - o le Ministre peut enfin changer d'organe paritaire sur base d'éléments de fait repris dans le rapport d'activités.

Au regard du droit social, les utilisateurs du groupement sont solidairement responsables des dettes fiscales et sociales du GE à l'égard des tiers et des travailleurs du GE.²⁰⁵ Enfin, s'il y a une grève chez un membre, le GE ne peut mettre les travailleurs à sa disposition pendant cette période (art. 187, alinéa 8).

²⁰³ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs », *Op. cit.*, p. 9

²⁰⁴ Conditions supplémentaires : Il peut s'agir de l'application de l'article 32, § 4 de la loi sur le travail intérimaire (art. 190/1, § 1). Cela signifie que les salaires, les rémunérations et les avantages perçus par les travailleurs du groupement en contrepartie de leurs prestations fournies auprès d'un membre ne peuvent être inférieurs à ceux que ce membre attribue à ses propres travailleurs.

Il peut être aussi imposé au groupement d'employeurs de faire appel à l'intervention d'un organisateur externe en tant que spécialiste du marché du travail (art. 190/1, § 2). Ce spécialiste du marché du travail ne peut être membre du groupement d'employeurs. - S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, p. 9

²⁰⁵ Exposé des motifs : Afin de protéger les travailleurs occupés par le groupement d'employeur, il est prévu que les membres du groupement d'employeurs sont solidairement responsables des dettes fiscales et sociales du groupement d'employeurs tant à l'égard des tiers qu'à l'égard des travailleurs eux-mêmes.

Pour conclure sur cette sous-section reprenant les conditions légales, notons que le Ministre de l'Emploi garde la possibilité de mettre fin anticipativement à son autorisation lorsque le groupement d'employeurs ne respecte pas les conditions fixées dans l'autorisation ou les obligations légales et réglementaires prescrites en la matière (art. 187, alinéas 3 et 5).^{206 207}

²⁰⁶ Exposé des motifs article 50 : il s'agit d'une balise au fait que l'autorisation est dorénavant pour une durée indéterminée.

²⁰⁷ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, pp. 22-23

Annexe 4 : Evolution législative - Vers un assouplissement

Il a été épinglé lors du colloque sur les groupements d'employeurs de septembre 2017 que la législation initiale était trop stricte pour permettre un développement du dispositif. En effet, en 2000²⁰⁸, certains partenaires sociaux et le législateur ont craint l'apparition d'abus avec le groupement d'employeurs. Le législateur avait dès lors fixé un cadre restrictif à la création d'un groupement d'employeurs sous la forme de cinq restrictions qui se sont avérées fort contraignantes :²⁰⁹

1. « la forme juridique du groupement devait impérativement être un « Groupement d'Intérêt Economique » (GIE), une forme d'entreprise relativement peu connue ;
2. les statuts du groupement ne peuvent renseigner qu'un objet social unique : l'engagement et la mise à disposition de travailleurs au profit de ses membres ;
3. un délai de plus de 3 mois est nécessaire pour l'agrément que tout groupement d'employeurs doit solliciter avant d'effectuer sa première mise à disposition ;
4. un groupement d'employeurs ne pouvait signer que des CDI à temps plein. Cette contrainte s'est avérée particulièrement lourde puisqu'il fallait alors impérativement boucler une occupation à temps plein avant de pouvoir envisager l'engagement d'un travailleur. Et il arrivait régulièrement qu'un long moment s'écoule entre l'identification des premiers employeurs intéressés et celui du dernier qui assurait l'occupation à temps plein... moment pendant lequel les premiers perdaient patience et se détournaient du dispositif ;
5. enfin, le groupement ne pouvait normalement engager que des demandeurs d'emploi inoccupés de longue durée, bénéficiaires du minimum de moyens d'existence ou bénéficiaires de l'aide sociale financière. »²¹⁰

Le système instauré en 2000 visait initialement à autoriser un certain type de mise à disposition de travailleurs éloignés du marché de l'emploi auprès des entreprises membres d'un GE, en vue de leur réinsertion sur le marché du travail. Cette philosophie s'est matérialisée dans l'obligation pour le travailleur visé d'être obligatoirement demandeur d'emploi inoccupé de longue durée ou bénéficiaire du minimum de moyen d'existence ou d'allocations sociales.

²⁰⁸ Loi du 12 août 2000 portant des dispositions sociales, budgétaires et diverses.

²⁰⁹ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs : un levier pour l'emploi et le développement des PME », Actes du colloque, *Op. cit.*, pp. 14-15

²¹⁰ *Ibid.*

En 2010, seuls 4 GE étaient réellement actifs en Belgique.²¹¹ C'est seulement en 2014 que le Gouvernement fédéral, constatant le peu de succès des groupements d'employeurs, a commencé à assouplir la législation.²¹² Les assouplissements consistaient notamment à l'élargissement du dispositif à tous les travailleurs, indépendamment de leur statut et de leurs qualifications. La possibilité de créer un groupement d'employeurs sous la forme d'une ASBL, moyennant la responsabilité solidaire des membres du GE, a également été prévue.

C'est en 2017 qu'ont eu lieu les dernières adaptations légales en vue d'assouplir la création et la gestion du groupement d'employeurs.²¹³ L'agrément octroyé chaque année est dorénavant à durée indéterminée pour les GE de moins de 50 travailleurs. La consultation du Conseil National du Travail est devenue facultative dans certains cas et le délai de la demande d'avis est limité à 40 jours pour les groupements d'employeurs mono-sectoriels (au lieu de 100 jours auparavant). A été aussi clarifiée la définition de la commission paritaire compétente pour les GE mono-sectoriels et surtout multi-sectoriels. Enfin, le Ministre de l'Emploi peut autoriser les groupements d'employeurs de plus de 50 travailleurs. Dans ce cas, il peut imposer l'intervention d'un organisateur externe.

²¹¹ Jobiris GIE, JobArdent GIE, Util.GE asbl et Reso ASBL selon Pierre Neuray

²¹² Via la loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses en matière de sécurité sociale.

²¹³ Loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable.

Annexe 5 : Autres obligations pour le fonctionnement du groupement d'employeurs

Respect d'autres réglementations économiques, fiscales et sociales

Comme tout opérateur économique et sujet de droit, le groupement d'employeurs est tenu de respecter certaines règles légales. Selon le choix du véhicule juridique, les membres fondateurs devront tout d'abord créer la structure du groupement d'employeurs en vertu des dispositions légales du titre XIV du Code des sociétés (pour le GIE) ou du titre 1 de la loi du 21 juillet 1921 relative aux ASBL (pour les ASBL). Les membres sont tenus de respecter les obligations et de mettre en place les organes liés à ces structures. Le groupement d'employeurs est également enregistré auprès de la Banque carrefour des entreprises et dispose donc d'un numéro d'entreprise.²¹⁴

Ce premier choix de l'ASBL ou du GIE est somme toute important pour les membres et le futur gérant. Il implique des obligations et des modes de fonctionnement propres telles que les obligations comptables²¹⁵ ou l'admission / le départ d'un membre par exemple. Les organes sont également différents même s'ils jouent un rôle semblable. Le GIE doit ainsi obligatoirement prévoir un gérant (art. 841 CdS) alors que, s'il s'agit d'une ASBL, la gérance sera dans les mains d'un conseil d'administration composé de trois personnes au moins (art. 4 de la loi ASBL). L'assemblée générale comprend tous les membres dans les deux cas. Enfin, le GIE doit être soumis au contrôle d'un ou plusieurs commissaires si un de ses membres du GIE y est soumis également (art. 141, 3° du CdS). Dans les ASBL, cette obligation intervient si des montants précis du bilan et des recettes sont atteints ou dépassés.^{216 217}

Nous l'avons entrevu dans la section précédente, le groupement est tenu d'établir un règlement de travail ainsi qu'un règlement d'ordre intérieur. Le règlement de travail est à destination des travailleurs notamment. Il définit les conditions générales de travail au sein du groupement (loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail). Le règlement d'ordre intérieur définit quant

²¹⁴ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs », *Op. cit.*, p. 7

²¹⁵ Le GIE est par exemple tenu dans l'obligation de tenir un inventaire et d'établir des comptes annuels (complets). L'ASBL est quant à elle tenue d'établir un bilan social. Rappelons que l'ASBL ne peut enrichir ses membres alors qu'un GIE, s'il n'est pas établi pour créer des richesses, peut néanmoins soutenir les activités de ses membres.

²¹⁶ Les ASBL sont tenues de confier à un ou plusieurs commissaires le contrôle des comptes annuels si elles ont des recettes supérieures à 7.300.000 euros et que leur total du bilan dépasse 3.650.000 euros (art. 17, § 5 de la loi ASBL). Les autres ASBL ne doivent pas nommer des commissaires, mais elles peuvent toutefois le faire.

²¹⁷ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs », *Op. cit.* p. 14

à lui plus spécifiquement le fonctionnement interne du groupement et complète, ou / et détaille de manière plus opérationnelle les statuts.²¹⁸

En tant qu'employeur, le GE doit s'inscrire auprès de l'Office national de sécurité sociale (ONSS) et y déclarer ses travailleurs. Le groupement est libre de s'affilier à un secrétariat social. Dans ce même cadre, il est tenu de souscrire à certaines assurances liées à l'emploi de travailleurs et l'exercice d'activités (accident de travail, responsabilité civile professionnelle, etc.).

Le groupement est tenu d'ouvrir un compte à vue propre pour l'exercice de son activité. Les règles de comptabilité sont fixées par les législations respectives au GIE et à l'ASBL. En matière de taxe sur la valeur ajoutée (TVA), le groupement d'employeurs est en principe assujéti, mais depuis la mi-2016, il peut, sous certaines conditions, bénéficier d'une exemption de la TVA (art. 4 et 44, § 2bis du Code TVA).²¹⁹

Eligibilité aux mesures d'aide à l'emploi

Le groupement ne peut employer d'autres membres d'un groupement d'employeurs. Par ailleurs, il ne peut également employer des « articles 60 » (qui entre dans une autre catégorie de mise à disposition des travailleurs).

Les groupements d'employeurs sont par contre éligibles à d'autres mesures des autorités publiques en faveur de l'emploi. Citons parmi celles-ci les mesures relatives aux premiers travailleurs (premier engagement et du 2^e au 6^e engagement).²²⁰ Les aides à l'emploi régionales doivent être détaillées au cas par cas en fonction de la demande et de la forme du groupement d'employeurs.²²¹

Conventions permettant le fonctionnement du GE

Le groupement d'employeurs met en place une relation triangulaire entre le GE, l'utilisateur et le travailleur. Lors de la mise à disposition d'un travailleur pour un des membres, le groupement d'employeurs est tenu de faire une convention écrite pour le travailleur concerné spécifiant la

²¹⁸ *Ibid.*

²¹⁹ Si les membres ne sont pas assujétiés de manière substantielle et si les travailleurs entrent dans la valorisation de manière directe de cette activité exemptée ou non assujétiée.

²²⁰ S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs », *Op. cit.*, pp. 20 - 21

²²¹ Service Public de Wallonie, « Aides à l'emploi », Site web du SPW – DGO6, <http://emploi.wallonie.be/home/aides-a-lemploi.html>

période de mise à disposition. Auparavant, le caractère temporaire de l'agrément du GE obligeait celui-ci à prévoir des périodes de mise à disposition temporaire.²²²

Pour ce qui concerne la convention entre le groupement d'employeurs et le travailleur, il s'agit d'un contrat de travail classique à ceci près qu'il doit être constaté par écrit avant le début de l'exécution de celui-ci. Il doit en outre mentionner clairement qu'il est conclu en vue de mettre le travailleur à la disposition des membres du groupement (art. 188, alinéas 1 et 4).²²³ Nous avons eu l'occasion de mentionner les conditions de l'engagement d'un travailleur ci-avant. Notons que cet aspect a été considérablement assoupli notamment grâce à la possibilité d'engager à temps partiel (19 heures hebdomadaire minimum), à durée déterminée et, bien sûr, n'importe quel type de travailleur.

Obligations des utilisateurs

L'utilisateur est également tenu de respecter certaines obligations pendant la mise à disposition du travailleur par le groupement d'employeurs. Il doit ainsi respecter les dispositions de la législation de protection du travail applicables au lieu de travail.²²⁴

Les membres sont solidairement responsables de toutes les dettes fiscales et sociales du groupement d'employeurs (art. 187, al. 9). La réciproque n'est pas vraie (le GE pour ses utilisateurs). Il existe une différence notable entre les deux structures juridiques. Les membres d'un GIE doivent répondre de toutes ses obligations (autre fiscales et sociales) alors que l'ASBL, qui protège ses membres des obligations qu'elle contracte, est solidairement responsable uniquement pour les dettes fiscales et sociales dans le cas d'un groupement d'employeurs.

Il est à noter que des balises existent dans l'utilisation du travailleur par un membre. Ce dernier est considéré comme l'employeur du travailleur via un contrat à durée indéterminée lorsque (art. 193) (1) le membre continue à occuper le travailleur alors que le groupement d'employeurs lui a notifié sa décision de retirer ce travailleur ou que (2) le membre occupe un travailleur en

²²² S.P.F. Economie, « Le groupement d'employeurs », *Op. cit.*, p. 15

²²³ *Ibid.*

²²⁴ Il s'agit, entre autres, des règles relatives à la durée du travail, la lutte contre la discrimination, la santé et la sécurité des travailleurs et la salubrité des lieux de travail (art. 19 de la loi sur le travail intérimaire).

dehors de la période prévue dans la convention écrite (GE – membre) ou en dehors de la durée de validité de l’autorisation ministérielle.²²⁵

²²⁵ S.P.F. Economie, « Le groupement d’employeurs », *Op. cit.*, p. 17

Executive Summary

The employers' group is a mechanism enabling employers to pool workers to meet certain specific needs in terms of human resources. At present, this system is struggling to develop in Belgium, despite the easing of the legislation in this area.

In 1985 the employers' group was created in France with an eye to legalise the provision of workers observed in the French agricultural sector, in order to protect both the employer and the worker.

The aim of this dissertation is to analyse to what extent the Belgian agricultural sector could turn employers' groups into a success in Belgium. Two hypotheses are put forward to analyse whether or not the scheme will be a success in Belgium: the presence or absence of business networks within Belgian agriculture and the notion of project within the groups analysed.

The theoretical research consists of the analysis of the scheme and its compatibility with the agricultural sector. The French and Belgian agricultural sectors are compared and the challenges of the future of the Belgian agricultural sector are discussed. The practical part focuses on developing a qualitative analysis of the groups of agricultural employers who are active in Belgium starting from working hypotheses.