

Nouvelles formes d'emploi: développer le potentiel du partage stratégique de travailleurs

Introduction

Si les pratiques classiques en matière d'emploi restent dominantes sur les marchés du travail en Europe, on assiste à l'émergence d'un mélange croissant de nouvelles formes d'emploi; leurs incidences sur les conditions de travail varient, certaines étant plus avantageuses que d'autres. La présente étude examine le modèle du «partage stratégique de travailleurs», qui peut être utilisé si un collectif d'employeurs présentent des besoins récurrents spécifiques en matière de ressources humaines (RH) qui se prêtent à une coordination interentreprises. Les entreprises participantes créent un «groupement d'employeurs» qui devient l'employeur officiel d'un ou de plusieurs travailleurs partagés et coordonne les tâches de ces derniers auprès des entreprises participantes. De cette manière, les travailleurs ont accès à un emploi permanent à temps plein auprès d'un employeur unique (même s'ils exercent leur emploi dans plusieurs entreprises), qui ne serait autrement pas disponible.

La présente étude examine comment développer le potentiel de cette forme d'emploi en recensant les facteurs qui favorisent ou entravent sa mise en place et sa croissance. Elle analyse également les effets positifs et négatifs de ce modèle d'emploi sur les travailleurs et les entreprises. Enfin, elle fournit des orientations pour déterminer comment encourager la mise en place et la propagation du partage stratégique de travailleurs en Europe.

Contexte politique

En Europe, les nouvelles formes d'emploi peuvent désigner une relation modifiée entre l'employeur et le salarié (ou le client et le travailleur), de nouvelles formes d'organisation du travail (en rapport avec l'horaire et le lieu de travail ou l'utilisation des technologies modernes de l'information et des communications) ou une combinaison des deux. Ces nouvelles formes sont le résultat de la situation économique, mais aussi des mutations des technologies et de la société. Si la majorité des nouvelles formes d'emploi restent marginales, on peut supposer que certaines d'entre

elles ont le potentiel d'engendrer une restructuration complète du marché du travail.

Au cours des dernières décennies, l'Europe a déployé des efforts considérables pour améliorer l'emploi et les conditions de travail. Le nombre limité d'éléments probants disponibles indiquent toutefois une propagation plus large des nouvelles formes d'emploi s'accompagnant d'effets potentiellement négatifs pour les travailleurs. Dans ce contexte, il semble raisonnable d'approfondir l'examen du partage stratégique de travailleurs en tant que modèle d'emploi fournissant aux entreprises la flexibilité en matière de RH dont elles ont besoin tout en offrant aux travailleurs un emploi ainsi que la sécurité d'emploi et de revenu.

Principaux constats

Le partage stratégique de travailleurs est une forme de gestion coopérative des RH au niveau régional. Les entreprises qui ont, en matière de RH, des besoins spécifiques récurrents et prévisibles mais qui ne justifient pas un poste permanent à temps plein, peuvent recruter conjointement un ou plusieurs travailleurs à qui sont assignés des missions individuelles de manière répétée dans les entreprises participantes. Les entreprises ont une responsabilité conjointe à l'égard des travailleurs partagés, qui ont la garantie d'une «égalité de salaire et de traitement» avec le personnel permanent de base des entreprises participantes. Cette forme d'emploi offre une sécurité aux travailleurs, qui, autrement, auraient dû accepter des formes d'emploi plus précaires.

Le partage stratégique de travailleurs n'est jusqu'à présent pratiqué que de manière marginale en Europe. Ce phénomène s'explique en partie par le fait que ce modèle d'emploi est une solution pour un type spécifique d'exigences en matière de RH et ne peut être utilisé dans toutes les situations d'emploi au quotidien. Cependant, on estime en général que le potentiel de cette forme d'emploi est sous-développé.

Ce travail de recherche a visé à déterminer ce qui pourrait encourager la mise en place et le développement de cette forme d'emploi, aboutit à la conclusion que les conditions

nécessaires peuvent être regroupées en quatre domaines qui s'influencent mutuellement.

Exigence: Les entreprises doivent avoir connaissance de ce modèle d'emploi et être disposées à y recourir. Cela est influencé par les cadres juridiques, mais aussi par l'existence d'options alternatives en termes d'emploi et par l'attitude des entreprises à l'égard de l'innovation et de la coopération en matière de RH. De surcroît, les besoins des entreprises individuelles en matière de RH doivent être complémentaires, et il doit être possible de les anticiper de manière fiable.

Offre: Les travailleurs partagés doivent faire preuve d'adaptabilité, de flexibilité, d'autonomie, de fiabilité et disposer de certaines compétences sociales.

Cadre: Les acteurs du marché du travail doivent soutenir cette forme d'emploi. Un cadre juridique approprié doit être conçu, un soutien financier est nécessaire pour la mise en œuvre opérationnelle de ce modèle d'emploi et les informations doivent être partagées entre les entreprises et les travailleurs.

Soutien opérationnel: L'utilisation du partage stratégique de travailleurs doit être stimulée. Des centres de ressources sont nécessaires pour sensibiliser les acteurs institutionnels, les entreprises et les travailleurs et pour guider les entreprises qui appliquent ce modèle d'emploi. Les différents modèles de partage de travailleurs sont gérés par l'équipe d'encadrement d'un groupement d'employeurs, qui joue un rôle essentiel pour assurer la communication avec les entreprises et les travailleurs, veiller à ce que ce modèle d'emploi ne soit appliqué que dans les cas où il est réellement indiqué, gérer les diverses tâches administratives y afférentes et coordonner l'affectation des travailleurs.

Le principal avantage du partage stratégique de travailleurs pour les entreprises réside dans la possibilité d'accéder à des travailleurs (qualifiés) de manière flexible et efficace sur le plan des coûts. Il existe d'autres avantages tels que l'amélioration de la gestion des RH, des pratiques en matière de RH et de l'image de marque de l'employeur. Il existe toutefois des inconvénients potentiels. La responsabilité conjointe au sein du groupement d'employeurs peut contraindre les entreprises à remédier aux déficiences des autres membres, et les défis liés au flux et à l'organisation du travail peuvent également avoir des effets négatifs sur les niveaux de productivité.

Pour les travailleurs concernés, le principal avantage réside dans l'accès à des postes permanents à temps plein qui ne seraient pas créés dans d'autres circonstances et leur assurent sécurité d'emploi et de revenu. Un travail auprès d'un groupement d'employeurs peut améliorer l'employabilité, étant donné que les travailleurs acquièrent une série de compétences dans la pratique en passant d'une entreprise à une autre. Toutefois, il y a un risque d'intensité du travail et de stress accrus, d'une moindre intégration dans les différentes entreprises et de représentation limitée.

Orientations politiques

Pour que l'on puisse tirer parti du potentiel du partage stratégique de travailleurs, les conditions préalables à son établissement et à l'extension de son utilisation qui ont été recensées doivent être mises en place. Cela requiert les orientations politiques suivantes:

- sensibilisation des institutions, entreprises et travailleurs;
- reconnaissance du modèle d'emploi grâce à un cadre légal stable et simple qui précise le concept et ses implications pour les parties concernées;
- soutien actif du partage stratégique de travailleurs par les gouvernements et les partenaires sociaux, y compris soutien financier pour les centres de ressources et la création des groupements d'employeurs;
- création d'un esprit de collaboration entre les entreprises, encourageant leur innovation en matière de RH et leur planification des RH à moyen ou long terme;
- soutien à la direction du groupement d'employeurs, par exemple sous la forme de codes de conduite, de modèles de contrat ou de formations.

Informations complémentaires

Le rapport intitulé *New forms of employment: Developing the potential of strategic employee sharing* est disponible à l'adresse <http://www.eurofound.europa.eu/publications>.

Pour plus d'informations, veuillez contacter Irene Mandl, directrice de recherches, à l'adresse suivante: ima@eurofound.europa.eu.