

DE L'ENVIE ET DES BESOINS COMMUNS : GENÈSE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS OBSERVÉS

Angélica Trindade-Chadeau

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire | « Cahiers de l'action »

2018/1 N° 50 | pages 21 à 27

ISSN 1772-2101

ISBN 9782111525467

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2018-1-page-21.htm>

Pour citer cet article :

Angélica Trindade-Chadeau, « De l'envie et des besoins communs : genèse des groupements d'employeurs observés », *Cahiers de l'action* 2018/1 (N° 50), p. 21-27.
DOI 10.3917/cact.050.0021

Distribution électronique Cairn.info pour Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.

© Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

De l'envie et des besoins communs : genèse des groupements d'employeurs observés

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU,
chargée d'études et de recherche, INJEP

L'étude plus fine de six cas de groupements d'employeurs (GE), dès l'émergence des regroupements, fait ressortir des caractéristiques communes que nous analyserons dans ce chapitre. Les GE sont le fruit d'un « déclic », qui prend des contours différents selon les contextes. Des besoins à satisfaire rentrent également en ligne de compte et conditionnent les choix ultérieurs, tout comme une volonté de professionnalisation qui devrait apporter une plus grande structuration des projets.

Un déclic à géométrie variable

Le cas des **Gesticulteurs**¹, un GE installé à Redon, en Loire-Atlantique, est assez parlant. Il existe depuis décembre 2007 et son activité, qui débute à proprement parler avec le premier salarié mutualisé, date de février 2008. À l'origine de la création de ce GE se trouve une étude réalisée dans le cadre d'un cluster et d'un projet européen. Plusieurs acteurs de l'économie sociale et solidaire étaient alors investis dans une démarche souhaitant placer la culture au cœur du développement social et économique du pays de Redon. Le cluster, défini comme une « grappe d'acteurs », était animé par des salariés, au début de manière informelle, puis une association a vu le jour : les Articulteurs. Grâce à cette organisation et au fait qu'il y avait des salariés pour animer le cluster, les structures ont eu accès à l'information sur les dispositifs financiers qui pouvaient être mobilisés ; les professionnels ont donc été très moteurs dans la création de l'outil que constitue le groupement d'employeurs.

Dans le cadre du projet européen, ils s'étaient bien posé la question de la mutualisation au sens large mais, à ce stade, ils n'avaient pas d'idée préconçue ; le tout début de la réflexion remontant à 2004. Il y a donc eu des financements européens pour plusieurs projets, dont

1. <http://gesticulteurs.org/>

une étude sur les besoins de mutualisation qui questionnait les acteurs du pays de Redon sur ce que seraient, selon eux, les besoins en mutualisation de leur structure.

Progressivement, quelques compagnies de spectacle vivant se sont retrouvées autour de la table et, sur la base des liens noués jusque-là, les participants, parmi lesquels une salariée travaillant à mi-temps pour un bureau de production, se disent: « Lançons-nous à trois structures avec un salarié pour voir ce que cela donne. » Telle est l'origine de la création du GE des Gesticulateurs dont l'ancienne salariée du bureau de production deviendra par la suite la responsable.

L'origine du **GECA**² est assez proche de celle des Gesticulateurs. En effet, dans le cadre du dispositif local d'accompagnement (DLA) de l'Ain, douze structures participent à une réflexion collective, fin 2008, sur la mutualisation d'emplois dans le secteur culturel. À partir de ce questionnaire, quatre des douze structures du département, travaillant déjà dans la création/diffusion/sensibilisation, franchissent l'étape suivante qui consistera à envisager sérieusement la création d'un GE. Dans cet exemple encore, les structures et les personnes concernées, artistes dans le cas du GECA, sont déjà en lien dans d'autres espaces.

Pour le **GE des 3 vallées**, c'est à partir d'un processus autour du projet de création d'un lieu de répit pour les personnes fragilisées par la maladie, porté par l'association la Maison du bonheur, que le regroupement commence à prendre forme. De son côté, Gesarun naît en 2012 à la suite de la réalisation d'un mémoire de fin d'études par l'actuelle présidente du GE portant justement sur la pertinence de créer un groupement d'employeurs à la Réunion. Ce travail pose les fondements qui seront ensuite explorés par une structure d'accompagnement appelée Incub'GE 974.

À Poitiers, le **GESC** a été créé en 2002 par cinq structures associatives de type maisons de quartier: l'association le Toit du monde, la maison des jeunes et de la culture (MJC) Aliénor-d'Aquitaine, le centre socioculturel du Local, le centre socioculturel de Cap Sud et l'Association des centres socioculturels des 3 Cités.

La réflexion sur le GE naît à la fin du dispositif des objecteurs de conscience, supprimé en même temps que la conscription sous la présidence de Jacques Chirac. En effet, la majeure partie de ces structures assurait leurs besoins en régie (son et lumière) grâce à des objecteurs. La question qui se pose alors est de savoir comment remplacer ces personnes tout en tenant compte des contraintes budgétaires (et des besoins réels), bien que les associations n'aient pas les moyens de créer des emplois à temps plein. Or les ébauches de discussions autour de la mutualisation, la difficulté à tenir compte des contraintes de calendrier de chacun (en termes de dates de spectacles) n'avaient jamais permis d'avancer réellement sur ces besoins. Pour autant, cela avait permis une forme d'initialisation d'un travail sur la mutualisation.

Ces associations avaient fait le constat de besoins ponctuels en matière de compétences. Pour remédier à l'absence de compétences pouvant parfois pénaliser leur développement, ces structures, lors de la mise en place du GESC, s'engagent sur un partage de deux postes

■ QU'EST-CE QU'UN CLUSTER ?

Par « clusters » on désigne les réseaux d'entreprises constitués majoritairement de PME et de TPE, très ancrés localement, souvent dans une même filière. L'objectif est de fédérer les énergies afin de conquérir des marchés qui n'auraient pas été accessibles par des entreprises isolées. C'est aussi le terme utilisé pour désigner la structure en charge du fonctionnement du réseau.

Source : franceclusters.fr

2. Voir chapitre 4 de cette partie.

de travail – d'abord pour la création et la diffusion de supports de communication, puis pour la gestion financière.

Des besoins concrets à satisfaire

Le déclic qui est présent au départ, qu'il soit individuel ou collectif, s'appuie toujours sur l'identification de besoins précis, le plus souvent liés aux tâches administratives ou à l'emploi d'une manière générale. La référente de Gesticulteurs évoque ce qui s'est passé :

« Au cours de l'étude, ils se sont aperçus que des structures exprimaient des besoins d'avoir un chargé de diffusion, parce que c'est un peu le nerf de la guerre pour toutes les compagnies de spectacle vivant. Mais il y avait aussi des besoins exprimés en secrétariat, administration de compagnie et, notamment, en gestion des salaires des intermittents du spectacle. Du coup, le premier poste créé a été un poste de chargé d'administration, parce que cela nous semblait plus simple de mutualiser un salarié sur des questions administratives que sur des questions de diffusion, dans un premier temps. » (Salariée et coordinatrice des Gesticulteurs.)

À la Réunion, **GESARUN** se donne également pour mission de créer des emplois à temps plein, répondant ainsi aux exigences des cinq clubs sportifs fondateurs, très soucieux à ce moment-là d'éviter la précarisation des salariés, en ayant par la même occasion une structure d'appui à la fonction employeur.

Le **GE Rugby** s'inscrit dans la même préoccupation : il a été créé en 2007, à l'initiative de Sanoussi Diarra alors directeur de l'association Rebonds!, une structure sociosportive basée à Toulouse qui cherchait des solutions de pérennisation de ses emplois. L'association s'était appuyée sur des dispositifs d'emplois aidés pour répondre à ses besoins en ressources humaines (RH) dans sa phase de développement et plusieurs d'entre eux relevaient des contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) dont la durée était limitée à deux ans. Durant cette période, les salariés de l'association sont intervenus au sein des clubs de rugby du territoire (ceinture toulousaine) et ont eu l'occasion de faire valoir leurs compétences et savoir-faire.

Ces clubs qui nourrissaient un début de réflexion sur leur propre professionnalisation ont répondu présent à l'appel de l'association qui proposait de mutualiser une partie du temps de travail de ses salariés en fin de contrat aidé, afin de conserver puis de pérenniser ces emplois.

Ainsi le premier poste créé au sein du GE Rugby a été celui d'un éducateur sociosportif initialement en CDD à temps plein en CAE à Rebonds! Il a pu bénéficier dès février 2008 d'un CDI à temps plein mutualisé comme suit : 60 % à Rebonds!, 20 % au sein d'un club de rugby A, 20 % au sein d'un club de rugby B. Enfin, à la suite de l'analyse des besoins des clubs et des demandeurs d'emploi, une politique de développement du GE a été construite autour de trois missions : la mutualisation des RH, l'accompagnement des demandeurs d'emploi du champ du sport, l'aide et le conseil aux structures adhérentes dans leur politique de structuration et leur développement.

La professionnalisation

Bien que la salarisation soit une préoccupation constante pour les structures, la notion de professionnalisation est prépondérante et peut être analysée au moins aux trois niveaux que représentent les bénévoles, les salariés et les structures. Gesticulteurs a bien identifié cet enjeu de professionnalisation très tôt :

« Au-delà de répondre aux besoins exprimés par les acteurs du pays de Redon, nous étions quand même plusieurs à avoir une volonté de structuration et de professionnalisation de l'emploi dans notre secteur. En effet, on voit beaucoup d'emplois précaires, beaucoup de com-

pagnies qui sont sous forme associative et qui embauchent des personnes soit pour faire les papiers administratifs, soit pour faire de la diffusion, mais qui ne connaissent pas grand-chose sur ce que c'est d'être employeur et sur comment gérer un salarié. Ce n'est pas qu'ils font exprès mais, quand on est administrateur bénévole, on n'a pas forcément ces compétences-là et, quand on est artiste, on n'est pas non plus censé être l'employeur de l'autre salarié de la structure. » (Salariée et coordinatrice de Gesticulteurs)

Par conséquent, voyant que cette situation ne produisait pas des conditions d'emploi très agréables, ou en tout cas très pérennes pour les salariés, et réfléchissant à la forme du groupement d'employeurs et à son cadre législatif, les membres fondateurs ont pensé que ce « format » était susceptible de répondre à ce besoin de créer des emplois de façon plus durable et dans un cadre plus professionnel, tout en apportant de réelles compétences à de petites structures. « Ce que nous ne pouvons pas faire tout seuls, nous allons essayer de le faire à plusieurs », devient le leitmotiv des Gesticulteurs en devenir.

Le projet commun qui a engendré le GE des 3 Vallées, perçu par les membres fondateurs comme d'une ampleur conséquente, requiert de formaliser une véritable démarche de projet planifiée sur plusieurs années. De 2012 à 2017, il s'est agi de travailler sur la recherche du site, sur les aménagements et sur l'adaptation au public visé, sur la mobilisation de ressources, sur la professionnalisation des aidants, ce qui nécessite dès le départ le recours à des compétences professionnelles managériales permanentes.

Au GESC de Poitiers, à partir de septembre 2013, le nombre de salariés recrutés augmente considérablement, passant de deux à vingt-six équivalents temps plein (ETP). En effet, deux maisons de quartier adhérentes sollicitent le groupement d'employeurs pour recruter des postes d'animateurs périscolaires et extrascolaires partagés, ces deux associations ayant obtenu de la mairie de Poitiers la gestion de l'intégralité du périscolaire et de l'extrascolaire dans leur quartier respectif. Elles affirment en s'appuyant sur le GESC leur volonté de professionnaliser le métier d'animateur et de mettre en place dans leur quartier des référents ou des personnes structurantes identifiées par les familles. Le GESC recrute donc à cette période essentiellement du personnel d'animation pour le mettre à disposition de ses adhérents.

L'émergence d'un modèle juridique

Dans tous les exemples observés, le modèle du groupement d'employeurs n'est pas forcément très connu, à part à GESARUN dont la présidente, auparavant sportive de haut niveau, a étudié spécifiquement l'opportunité de développer cette forme juridique plutôt qu'une autre. Le GE naît donc souvent de la rencontre entre les structures elles-mêmes, facilitée par une tierce personne ou une organisation.

Dans le cas du GECA, c'est au démarrage de l'accompagnement prévu dans le dispositif local d'accompagnement (DLA) que les quatre compagnies – des associations – ont étudié la faisabilité d'un groupement d'employeurs. Si le statut juridique paraît viable, les conditions de cette viabilité sont pointées et, parmi les principales, la santé financière des structures.

« On a cherché un peu quelles étaient les formes juridiques qui permettaient la mutualisation et le partage de salariés et nous sommes rapidement tombés sur la forme groupement d'employeurs. » (Salariée et coordinatrice de Gesticulteurs.)

Dans le cas de ce GE, c'est parce que les animateurs du cluster ont permis aux participants de faire les recherches juridiques et qu'ils accèdent aux informations sur le dispositif.

Ensuite, le contexte était délicat car les structures sortaient tout juste du conflit des intermittents du spectacle contre la réforme du statut. Par conséquent, sur le pays de Redon, il y avait vraiment un groupe d'acteurs culturels qui s'étaient retrouvés et organisés. Il y avait donc

cette dynamique-là d'interconnaissance entre les personnes à la base, rassemblées autour de préoccupations communes. On peut alors parler d'une double dynamique : celle impulsée par le cluster, qui a permis de faire émerger des projets sur le territoire et aux participants de se rencontrer et de se mettre autour de la table, puis celle engendrée par une identité culturelle partagée et les questionnements inhérents³. Cela confirme également un élément important dans la découverte du « format » : le contexte local. La création et le développement du GE de Rugby résultent ainsi d'une conjoncture locale favorable puisque, d'une part, le conseil régional a mis en place une politique volontariste de l'emploi valorisant et soutenant financièrement les emplois mutualisés. D'autre part, la Coupe du monde de rugby 2007 s'est déroulée en France et a eu pour effet d'augmenter significativement le nombre de licenciés au sein des écoles de rugby. Face à cet afflux massif de nouveaux licenciés, les clubs ont touché du doigt certaines limites du bénévolat et ont exprimé le besoin de renforcer leur organisation interne par la participation de salariés compétents et diplômés.

Selon le contexte local, leur histoire, la phase de développement dans laquelle elles se trouvent, les structures sont plus ou moins disposées à chercher des informations permettant de faire évoluer leur modèle économique⁴. Dans certains exemples, c'est avant tout une réflexion politique qui peut engager l'échelon départemental et l'échelon régional autour du développement de la vie associative. Dans d'autres, le groupement d'employeurs est le fruit d'une réflexion d'ordre économique, impliquant des partenaires tels que le plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), la maison de l'emploi et les têtes de réseaux⁵.

Néanmoins, s'il y a une chose à retenir, c'est que le GE n'est pas créé pour répondre à l'injonction « créer un GE », il est toujours le résultat d'une volonté et de besoins concrets en matière d'emploi certes, mais sans négliger le projet.

3. PILUDU O., 2015, « La construction identitaire associative, un processus historique, une élaboration collective », *Empan*, n° 99, p. 119-123.

4. http://udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/etude_kpmg_modeles_socioeconomiques_associatifs_public_externes.pdf

5. Voir chapitre 4.

REPÈRES**MOTIVATIONS IDENTIFIÉES POUR RECOURIR AU TEMPS PARTAGÉ****Bénédicte Berthe, maîtresse de conférences, université Bretagne Sud**

Le responsable des ressources humaines qui a besoin d'un salarié pense en premier lieu à l'embaucher en CDI à temps plein. Il s'agit de l'emploi typique et il reste la solution idéale.

Mais il n'est pas la réponse adaptée à toutes les situations. Il peut être utile d'avoir recours à des emplois atypiques. Le besoin peut être ponctuel : on pense à l'intérim (par exemple, à la suite de l'arrêt maladie d'un salarié). Le besoin peut être temporaire : on pense au CDD (par exemple, à la suite du départ en congé maternité d'une salariée ou pour installer un nouveau logiciel). Le besoin peut être limité : on pense au temps partiel ; le responsable peut aussi envisager d'avoir recours à un contrat aidé. D'autres moyens que l'embauche sont également étudiés : il peut s'agir de la mise en place d'heures supplémentaires, de stages, ou même de réorganisation du travail. Chacune de ces perspectives est étudiée, et la décision est prise en fonction d'un calcul coût/avantage qui est propre à chaque contexte.

Cependant, une autre solution n'est pas suffisamment connue ou pas assez examinée. Il s'agit du temps partagé. C'est pourtant une réponse adaptée à de nombreuses situations. Ainsi, un qualificateur peut intervenir seulement une journée dans une entreprise qui ne peut pas s'offrir ses compétences à temps complet et rejoindre une ou plusieurs entreprises le reste de la semaine ; un ostréiculteur peut travailler régulièrement deux mois pendant le pic d'activité et comme routier le reste de l'année ; un cultivateur salarié d'un GE peut œuvrer sur plusieurs exploitations et permettre ainsi à d'autres agriculteurs de partir en vacances^a. Ces entreprises sont simplement adhérentes d'un groupement d'employeurs afin de pouvoir offrir un CDI à temps plein à ces salariés. Le coût n'est pas élevé (comparativement, par exemple, à celui d'un CDD ou de l'intérim, ou même des heures supplémentaires qui impliquent prime de précarité, frais de gestion, majorations), en revanche, les bénéfices sont importants dans le cadre d'une approche globale de gestion des ressources humaines (comparativement au CDD ou à l'intérim qui ne permettent pas la fidélisation des salariés, les gains d'expérience, les effets d'apprentissage, l'économie des coûts de formation maison).

Le tableau ci-contre recense les avantages du recours au groupement d'employeurs non marchand.

a. Tous ces exemples sont des cas réels, voir BERTHE B. (dir.), 2007, *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses universitaires de Rennes, Rennes

Les avantages du GE	
Pour les structures adhérentes au GE	<ul style="list-style-type: none"> - répondre aux variations d'activité (exemple du travail saisonnier) - répondre à un besoin de travail à temps partiel - profiter de salarié hautement qualifié que la structure seule ne pourrait pas recruter - bénéficier des apports de nouveaux métiers (exemple du webmaster) - élargir les compétences disponibles et diversifier les services au public - réduire le temps de travail de ses salariés ou mieux répondre à la demande du public dans les secteurs où il existe de lourdes contraintes liées aux durées d'ouverture - opportunité de développement (exemple, responsable communication à tiers-temps) - répondre à un besoin d'extension ou tester un service avant d'embaucher soi-même - bénéficier des effets d'apprentissage du salarié (car il est permanent) - bénéficier des transferts de savoir-faire (car le salarié travaille dans plusieurs organisations) - fidéliser les salariés - bénéficier des coûts salariaux qui sont fonction de l'utilisation effective de la main-d'œuvre - accroître les échanges entre responsables de ces structures lors des rencontres avec les autres membres du GE - réduire les tâches administratives car elles sont gérées par le GE (par exemple, la gestion de paye qui est de plus en plus complexe) - profiter de l'expertise du GE en matière de gestion des ressources humaines (notamment en termes de recrutement, de formation, etc.) - faire face au risque de réduction des contrats aidés et à la dépendance conjoncturelle de ces choix politiques
Pour les salariés du GE	<ul style="list-style-type: none"> - un seul contrat à la place de plusieurs contrats à temps partiel - un seul statut - davantage de sécurité - davantage de stabilité - simplification administrative et lisibilité avec un seul employeur - augmenter ses compétences par l'élargissement des tâches - meilleure employabilité par la multiplication des expériences - compétences spécifiques accrues : adaptabilité, réactivité, etc. - diversité des collègues et des structures^b - diversité des tâches, au sens d'absence de routine - distanciation (plus de recul, de retrait et d'indépendance par rapport à ceux qui restent dans une structure unique)
Pour le territoire du GE	<ul style="list-style-type: none"> - fixer une main-d'œuvre dans un bassin d'emploi - perspective d'emploi supplémentaire - développement des petites structures de services - meilleures coopération et coordination entre les structures adhérentes au GE

b. Pour cet avantage et ceux qui suivent, il s'agit du point de vue des salariés eux-mêmes. Ces résultats sont issus d'une enquête menée auprès de tous les salariés des GE bretons (Berthe, 2006).