

## LEVER LES FREINS, DÉPASSER LES OBSTACLES, UN PASSAGE OBLIGÉ POUR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Angélica Trindade-Chadeau

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

2018/1 N° 50 | pages 37 à 44

ISSN 1772-2101

ISBN 9782111525467

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2018-1-page-37.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Angélica Trindade-Chadeau, « Lever les freins, dépasser les obstacles, un passage obligé pour les groupements d'employeurs », *Cahiers de l'action* 2018/1 (N° 50), p. 37-44.

DOI 10.3917/cact.050.0037  
-----

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.

## Lever les freins, dépasser les obstacles, un passage obligé pour les groupements d'employeurs

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

---

Les groupements d'employeurs de notre étude (voir liste p. 17) ont tous été confrontés à un moment ou à un autre à des difficultés. D'ailleurs, les difficultés soulevées sont présentes avant même la création d'un GE et concernent les différentes étapes du processus, de l'accès à l'information à la pérennisation de la structure en passant par le fonctionnement quotidien. Nous proposons de revenir ici sur les principaux freins mis en avant par les structures enquêtées ainsi que sur les stratégies de contournement.

### Les difficultés récurrentes

#### L'insuffisance de l'information et la méconnaissance de la forme juridique

Cet élément est apparu dans plusieurs témoignages : au-delà du déficit d'information, c'est la peur d'une forme juridique peu connue qui freinerait les structures. Pourquoi cette forme susciterait-elle davantage de méfiance ? Si certaines structures émettent des réserves quant à la confidentialité des informations propres à chaque club, d'autres s'inquiètent d'éventuels conflits d'intérêts liés aux missions d'un même salarié entre deux structures utilisatrices.

Tous les interlocuteurs entendus évoquent aisément le manque d'information du côté des « employeurs » en général, tous types de structures confondus ; de leur côté, les salariés insistent : « Ils ne connaissent pas la structure GE, c'est sûr. » Parfois, il existe une vague connaissance d'un GE qui finit par avoir une certaine notoriété localement mais, quand on leur demande comment cela fonctionne, ils ne le savent pas concrètement. Plusieurs responsables de GE expriment en ce sens une peur de perdre leur identité, dont témoignent leurs questionnements : « Est-ce qu'on va rester complètement indépendants sur nos choix artistiques ? Est-ce qu'on ne va pas être complètement phagocytés ? » Quand il s'agit de postes assez stratégiques qui ont pour fonction de faire connaître l'activité des structures, par exemple pour les postes de chargés de diffusion, les réticences peuvent s'avérer encore

plus fortes parce qu'il y est question de concurrence: « Est-ce que l'employé mutualisé ne va pas travailler plus pour un tel que pour moi? »

« Nous avons donc vraiment travaillé sur toutes ces questions-là, justement pour lever tous ces freins. Une fois qu'ils ont analysé ces freins, qu'on en a discuté avec eux, qu'on leur a démontré qu'ils n'étaient pas fondés, finalement, ils arrivent à passer le pas. » (Une salariée des Gesticulteurs.)

La méconnaissance ne concerne pas uniquement les structures associatives, mais également l'écosystème local. Le responsable de GESARUN évoque ainsi la méconnaissance du dispositif GE du côté des collectivités territoriales et des associations, en insistant sur l'importance de s'appuyer davantage sur l'État (et notamment sur la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale [DRJSCS] et la direction régionale des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi [DIRECCTE]), sur Pôle emploi et sur les missions locales afin de faire connaître les GE.

### Les parties prenantes entre elles et avec leur environnement

Dans le secteur du sport, par exemple, les acteurs interrogés pointent l'insuffisance de la culture de la professionnalisation. Les clubs sportifs collectifs sont peu professionnalisés et n'ont pas la culture du recours au salarié. Leur faible degré de professionnalisation est donc un frein, dans la mesure où ils ont prioritairement recours aux bénévoles.

Ils préféreraient parfois d'autres dispositifs permettant d'avoir recours à des compétences à très court terme telles que le service civique et l'auto-entrepreneuriat. La conséquence directe est donc la concurrence assez forte entre « formes non formelles d'emploi » dans les clubs de sports collectifs.

Certains professionnels de GE sont conscients de la difficulté assez prégnante qui peut être liée à une insuffisance d'implication de toutes les parties prenantes d'un territoire. Les Gesticulteurs sont en pleine réflexion sur la meilleure manière de faire circuler l'information; dans un premier temps au niveau des propres structures membres, ce qui par la suite pourrait engendrer une dynamique plus large:

« Nous sommes en train de réfléchir à l'information en interne aussi, comment faire circuler l'information. Pour l'instant, nous n'avons pas d'outil très satisfaisant. Est-ce que c'est une page "adhérents" sur notre site Internet? Est-ce que c'est une newsletter? Nous sommes un peu en questionnement là-dessus. Pour ne pas noyer les gens sous l'information, mais qu'ils suivent quand même l'actualité du GE. Parce que c'est vrai que cela n'est pas forcément évident de se sentir concerné par la structure groupement d'employeurs. Ils sont concernés par le salarié qui est mis à disposition chez eux, mais après... » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

### La crainte de la responsabilisation à long terme face à des réalités changeantes

Nous avons souligné précédemment le fait que le contexte même d'émergence d'un GE est celui d'une instabilité socio-économique plus ou moins importante qui implique des réponses nouvelles pour les structures en quête d'emplois qualifiés et pérennes. Néanmoins, cette nouvelle « posture » ne va pas sans poser problème. L'association culturelle et le club sportif emploient-ils déjà des professionnels? Que devient une structure lorsqu'elle intègre par ailleurs une dynamique dans laquelle elle devient employeur une première ou une deuxième fois avec d'autres, collectivement? À ce questionnement les Gesticulteurs ont réfléchi:

« Tout dépend si l'on se positionne en tant qu'employeur groupement d'employeurs ou en tant qu'employeur mutualisant. Pour moi, il y a les deux. Par rapport à l'employeur groupement d'employeurs même, la limite est d'être responsable des emplois que l'on crée, avec des

## LEVER LES FREINS, DÉPASSER LES OBSTACLES, UN PASSAGE OBLIGÉ POUR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

adhérents qui peuvent bouger. Ils peuvent soit partir, soit demander une augmentation ou une diminution des heures de mise à disposition. Cela demande de ce fait un ajustement permanent, ce qui est une vraie complexité. »

Là encore, le recours à l'auto-entrepreneuriat est souvent cité dans le domaine du sport comme une manière de faciliter et de simplifier la sollicitation plus ou moins ponctuelle d'un professionnel en évitant, de ce fait, l'occasion de se poser les questions de fond autour de la « fonction employeur » et de la protection des salariés.

Les secteurs du sport, de l'animation et de la culture partagent des caractéristiques communes dans leur rapport à l'emploi :

« Dans le milieu culturel, ce qui est compliqué, c'est que les artistes n'ont pas ce cadre-là, de par la nature même de leur activité, ils ne peuvent pas l'avoir. Ils sont bien obligés d'y aller le soir, le week-end, mais ils ne peuvent pas demander à un salarié permanent d'être sur cette même implication parce que ce n'est pas le projet du salarié. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

C'est ainsi une responsabilité nouvelle pour des administrateurs bénévoles qui se forment sur le tard à la fonction « employeur ». Aux Gesticulteurs, c'est un aspect travaillé par la responsable du GE, qui est salariée, cela passe par la coconstruction d'outils de travail, dont les plannings.

Les difficultés sont donc principalement liées à l'accès à la (bonne) information, à l'implication des structures parties prenantes d'un GE entre elles puis avec les partenaires extérieurs, ce qui pourrait indéniablement rassurer les candidats potentiels quant à leur degré de responsabilisation. Cela étant constaté, et dans la continuité du référent du GE Rugby pour qui « il faut agir à plusieurs niveaux » pour lever ces freins analysés, nous proposons d'explorer les deux principales directions, l'accompagnement de la démarche de professionnalisation et la mise en place d'une stratégie de développement – au final indissociables.

### Deux principales orientations pour lever les freins

#### L'accompagnement des structures dans leur démarche de professionnalisation

Dans le chapitre 1, nous avons montré que le besoin de professionnalisation était l'un des moteurs essentiels pour les structures non marchandes qui fonctionnent encore souvent sur la base du bénévolat et (ou) du salariat instable et précaire. Or, au-delà d'être une motivation importante au départ, la question de la professionnalisation apparaît très clairement comme un élément clé du développement et de la « bonne santé » des groupements d'employeurs.

L'une des caractéristiques les plus plébiscitées par les interlocuteurs des GE porte sur la qualification des intervenants. Ainsi, au GE Rugby, tous les salariés ont bénéficié d'une formation diplômante (diplôme d'État [DE] ou brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport [BPJEPS]). Le territoire où est implanté le GE Gesticulteurs est relativement petit, avec quinze mille habitants à peu près, et les personnes ayant le profil requis ne sont pas, pour l'instant, facilement repérées :

« Ce que l'on recherche aujourd'hui, c'est des profils où il n'y aurait pas forcément les compétences, mais où l'on pourrait former les gens pour essayer justement de fidéliser des salariés sur le territoire. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

Selon le territoire, les compétences recherchées ne sont pas faciles à trouver et certains GE sont prêts à identifier les profils adaptés à la mutualisation d'emplois, quitte à investir par la suite dans leur formation. Ainsi, le responsable du GESC explique :

« En termes de recrutement, il est important pour le GE de bien connaître le projet associatif, le projet de collectivité, pour recruter l'animateur qui sera le plus à même de s'adapter, d'être en phase avec son futur "coemployeur". »

La dimension de la qualification semble devoir être envisagée en parallèle de celle de l'adhésion au projet collectif porté par le GE et à la « forme » mutualisée qu'il incarne; autrement dit, tous les salariés ne sont pas prêts à se partager entre différentes structures.

« Nous avons une salariée qui est partie en cours de période d'essai parce que c'était trop compliqué pour elle d'avoir autant de dossiers, elle trouvait cela trop difficile. Elle nous a dit que c'était notre mode de fonctionnement qui n'était pas adapté, mais je pense qu'en fait ce n'était pas adapté pour elle. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

Au GESG, on pense que les tensions au travail, lorsqu'elles surgissent, sont davantage liées à l'organisation du travail et au fonctionnement des équipes au sein de la structure adhérente au GE. Cela renvoie à la nécessité pour les parties prenantes de placer le projet associatif et sa déclinaison collective (GE) au cœur de leur réflexion afin d'ancrer la démarche collective sur des bases solides et de ne pas laisser douter les salariés concernés par le temps partagé. Comment porter les valeurs de plusieurs associations, voire de collectivités, lorsqu'on est salarié d'un GE? « C'est quelque chose de compliqué, on sent assez souvent un positionnement du salarié en faveur d'une structure adhérente plutôt que d'une autre », ainsi que le fait remarquer la salariée responsable du GESG.

Et pourtant, de nombreux salariés soulignent la diversité de leur expérience en GE, grâce au face-à-face avec plusieurs employeurs, ce qui est source de polyvalence:

« Je pense que, quand cela nous convient, en tant que salarié, c'est un vrai atout, parce que le travail n'est jamais ennuyant. Et nous avons quand même très peu de turnover de nos salariés. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

Bien que posée de manière transparente, la problématique de l'identité professionnelle plurielle ne semble pas encore suffisamment traitée au sein des groupements où la préoccupation du développement finit tôt ou tard par prendre le dessus.

## Mettre en place une véritable stratégie de développement

En filigrane des échanges avec les responsables des GE se trouve l'inquiétude quasi permanente du niveau de développement à atteindre afin de stabiliser le projet collectif et les équipes. Parmi les constats partagés par tous, le besoin d'une coconstruction en amont, entre plusieurs partenaires comme les collectivités, la maison de l'emploi, tous les acteurs locaux qui travaillent autour des questions de l'emploi.

Pour GESARUN, c'est même en diversifiant les profils des membres que des emplois stables et de qualité pourront être créés: « Les associations ont beaucoup de besoins en soirée et le week-end. Il faut donc toucher d'autres types de structure ayant une activité plus classique le jour et en semaine. » Certains vont jusqu'à penser, comme au GE Rugby, qu'il faudrait doter le GE d'une personne en charge de son développement. Faut-il se développer pour recruter ou recruter pour pouvoir se développer? La réponse n'est pas la même selon le secteur et le territoire:

« Il est nécessaire d'atteindre une taille suffisamment importante pour un GE (quinze salariés et vingt membres) qui permette de générer des ressources à même d'être sécurisées et de subvenir à sa propre politique de développement. »

Une piste pas encore assez explorée, souvent en raison de la fragilité des partenariats locaux, est celle du rapprochement avec les établissements publics et les collectivités territoriales.

Le profil des groupements observés est diversifié et il est certain que chaque secteur a affaire à des logiques propres aux activités proposées. Ainsi, entre des structures du domaine du sport, celles du domaine de la culture, des structures de l'animation ou encore purement « sociales », les leviers ne sont pas les mêmes. Aux Gesticulteurs, on souligne que, dans le domaine de la culture en particulier, les GE qui vont beaucoup plus vite dans leur développement (comme le GEC à Bordeaux) facturent à prix coûtant la mise à disposition. Cela signifierait que ces GE-là ont des aides pour financer tout le fonctionnement du groupement d'employeurs, en outre « ils n'ont pas à rechercher des adhérents, puisque les gens viennent de fait, étant donné que cela ne leur coûte pas plus cher et qu'ils ont un réel service. Par conséquent, l'aide financière au fonctionnement des GE aide au développement, parce qu'il y a moins d'impacts financiers ».

Le travail spécifique d'un-e professionnel-le en charge du développement devient un enjeu de plus en plus important, notamment pour faire connaître, entre autres, le GE en tant qu'« outil » et faire de la pédagogie autour des différentes dimensions de la dynamique collective. Or il est difficile d'impacter le coût de cette mission prenante au quotidien sur les structures adhérentes, y compris les plus petites. C'est principalement sur ces aspects que la plupart des GE déjà structurés demandent du soutien.

Un autre levier à ne pas négliger est celui de la gouvernance des groupements d'employeurs.

« [Aux Gesticulteurs], on fait attention à ce qu'il y ait aussi un CA [conseil d'administration] et un bureau fort. Ils sont donc cinq personnes fortement impliquées et cela aussi pose le cadre. C'est vrai que si, nous, nous sommes une association et que nous-mêmes ne respectons pas tellement le modèle associatif avec les responsables juridiques qui sont bien des administrateurs bénévoles et pas des salariés, forcément que l'on ne peut pas demander aux adhérents de respecter cela. Donc, on y travaille. »

Une des réponses trouvées par les Gesticulteurs concerne les modèles d'échange de validation par mail, par exemple, afin que cela ne soit pas trop lourd pour les bénévoles qui ont souvent d'autres activités par ailleurs. De plus, ils sont déjà investis dans leur propre structure, en tant que bénévoles, d'où leur difficulté à s'investir aussi dans le GE. L'essentiel est donc de ne pas oublier le cadre juridique dans lequel ils sont, le modèle associatif, en respectant un processus de validation des décisions quotidiennes qui impactent la gestion du groupement. Si la stratégie de développement pose des questions en interne – des questions de fond sur la motivation et le projet collectif –, elle ne peut être déconnectée de l'écosystème local.

Le regard du GE des 3 Vallées est très instructif en la matière :

« C'est intéressant pour la création d'emplois, pour fixer notamment des jeunes sur le territoire, et la dynamique de projet fait preuve d'exemplarité et suscite de l'intérêt de la part d'autres acteurs locaux, associations, collectivités et établissements publics. Toutefois il s'agit de convaincre de l'utilité de l'outil GE, de sa capacité à structurer et à apporter des réponses de moyen et long termes, et non pas seulement de répondre aux opportunités du moment. »

Le GE Rugby évoque à ce titre la reconnaissance et les partenariats opérationnels (voir p. 33), il en va de même pour la valorisation des GE par les institutions en charge du sport et de l'emploi (certaines directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations [DDCSPP] conditionnent la création d'un emploi soutenu financièrement par le Centre national pour le développement du sport [communément appelé « emploi CNDS »] à sa mutualisation *via* un GE).

L'une des dimensions du partenariat local concerne directement les possibles soutiens financiers, sources d'une plus grande stabilité pour les groupements. Selon les périodes, les aides octroyées augmentent ou baissent, ciblent tel type de structure ou tel autre, l'étape de

l'émergence ou celle du développement. Il est rare de trouver un soutien financier pérenne, ce qui est très clairement identifié comme un levier de développement des GE.

« Au démarrage, nous avons eu l'aide accordée aux groupements d'employeurs par le département, la direction de l'économie. Ils aident sur quatre ans pour les frais de fonctionnement de façon dégressive [...]. Nous avons eu les aides classiques au démarrage des GE. Et après, quand cela s'est arrêté, c'est la direction de la culture qui a pris le relais et, pour l'instant, ce sont les seuls à nous soutenir. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulateurs.)

Là où les départements n'apportent pas d'appui financier, les GE sollicitent le partenariat avec la collectivité territoriale afin de faire connaître « l'outil » pour promouvoir la mutualisation d'emplois et échanger sur le sujet avec l'ensemble des acteurs locaux concernés par la question et rencontrés au quotidien. Ainsi, les GE déjà existants deviennent naturellement les porte-parole du modèle, mais ne peuvent réaliser seuls ce qui dépend d'un ensemble d'acteurs locaux, à différents échelons.

Les GE du domaine de la culture se rapprochent, par exemple, des directions régionales des affaires culturelles [DRAC] ; pour l'instant cependant, « il n'y a pas de ligne budgétaire, mais ils sont très intéressés par le modèle ». Pour sa part, GESARUN à la Réunion a réussi à faire adhérer progressivement plusieurs partenaires, à des niveaux très différents, comme la municipalité de Saint-Denis, qui met à disposition un local, ou l'État, qui soutient le projet avec un « emploi CNDS », sans oublier la direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, La Poste, la Région, et même des soutiens exceptionnels du ministère de l'outre-mer et de la Caisse des dépôts.

Certaines voix, notamment celles des spécialistes du sujet, s'élèvent aujourd'hui dans le débat pour solliciter une harmonisation des représentations locales et nationales des GE, ce qui serait de nature à valoriser cette forme juridique auprès des pouvoirs publics et des bénéficiaires potentiels.

## POINT DE VUE

### FRANCHIR LA DERNIÈRE MARCHÉ : INTÉGRER LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LE DIALOGUE SOCIAL

**France Joubert, vice-président du centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) Nouvelle-Aquitaine et du Centre européen de ressources pour les groupements d'employeurs (CERGE)**

Commençons par un rapide historique visant à montrer qu'il est possible de développer un outil de dialogue, de créer un espace public, autonome, pour résoudre un problème commun, celui de l'emploi partagé.

Avant le groupement d'employeurs, il y a eu le groupement d'acteurs déjà motivés sur leur territoire. Comment à partir d'un collectif d'acteurs construire un acteur collectif? Chaque acteur est plutôt persuadé que c'est en s'améliorant individuellement qu'il réussira. Ce n'est pas suffisant, c'est même de plus en plus excluant... C'est en partageant les responsabilités et dans l'implication réelle de la mise en œuvre des réponses que nous y arriverons. Développons une culture d'échange et de partage!

Le problème est d'actualité: l'article 2 de la loi El Khomri donnant plus de pouvoir à la négociation en entreprise aurait posé moins de questions si l'on avait pris le temps de regarder, d'écouter et de prendre en compte ceux et celles qui apportaient des réponses, soit les salariés et les associations employeuses en quête de réponses adaptées aux nouvelles contraintes (mobilité, réponse à appels à projets, diversité des politiques publiques).

Les faits précèdent la loi, hier c'est grâce à la jurisprudence que les lois Auroux ont réorganisé le droit du travail. Or aujourd'hui, c'est dans les réponses portées par les individus eux-mêmes, le rapport à la qualité de vie au travail et le renouvellement des organisations, qu'il faut aussi penser le droit au travail.

Le droit du travail revu par un débat au sommet de l'État et par ordonnances ne servira qu'à ceux qu'il protège déjà, c'est-à-dire ceux qui sont assez puissants pour l'organiser à leur compte. Il y a une place pour les GE dans les ordonnances. Il faudra la gagner. Le précédent gouvernement a pourtant bien organisé, en avril 2016, la première rencontre des groupements d'employeurs au niveau national, « Osons les GE! », une grand-messe à Bercy, en promettant un rendez-vous tous les ans. Depuis cette manifestation, le changement de gouvernement et la démobilitation de l'administration n'auront pas permis de reprendre le dialogue en construisant un nouveau rendez-vous.

L'ancienne région Poitou-Charentes, devenue aujourd'hui la Nouvelle-Aquitaine, et l'État ont rapidement reconnu, dans un premier temps, l'APER (Association pour la promotion de l'emploi rural). Créée à l'initiative de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) et de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), en 1988, cette association a eu comme seul objectif de développer les groupements d'employeurs dans l'agriculture et l'artisanat rural en s'appuyant sur les acquis de la loi de 1985. Aujourd'hui 10 % des salariés de l'agriculture sont employés par un GE.

Dans un deuxième temps, le centre de ressources pour les groupements d'employeurs [CRGE] a pris la suite de l'APER et depuis 2000 fait travailler ensemble les partenaires sociaux (syndicats d'employeurs et de salariés) et les groupements d'employeurs. Il s'inscrit complètement dans la démarche des élus et de l'État dans la lutte contre la précarité et la modernisation de notre environnement économique et social. C'est en construisant un outil commun que tous ces partenaires développent services, réseaux et solidarité en régions en France et en Europe.

Le rendez-vous de l'Accord national interprofessionnel (ANI), signé par les partenaires sociaux en 2013 et légalisé en 2015, avait inscrit un débat et un agenda des négociations sur les groupements d'employeurs dans le premier semestre. L'évaluation et le débat ont été reportés, les négociations aussi.

L'État a repris la main. La loi Cherpion-Taugourdeau a été votée, en catimini, avant l'été 2011. Elle avait en préambule instauré la possibilité d'évoluer en fonction des négociations entre les partenaires sociaux, mais celles-ci n'ont jamais vraiment eu lieu. La loi est souvent améliorée par les apports des GE très mobilisés sur le terrain. Le CRGE participe régulièrement à son adaptation sous forme de livre blanc, avec l'appui d'universitaires et d'avocats.

Le CRGE a bien été reçu et écouté par le ministre, François Rebsamen, et par la commissaire européenne, Marianne Thyssen ; la Commission européenne a de son côté inscrit les GE dans son paquet Emploi mais, en France, au niveau national, nous faisons du surplace.

Il y a longtemps que les GE fonctionnent comme de véritables plateformes d'emplois sur le territoire et de branches ou de secteurs comme dans l'artisanat. Ils sont les supports essentiels pour les politiques de l'emploi dans les PME et TPE. La gestion du compte personnel d'activité (CPA) ne se fera que si elle est mutualisée dans les TPE.

Aujourd'hui, le monde associatif se mobilise pour développer le modèle des GE, en particulier dans les domaines du sport, de la culture, du social. Il se mobilise pour des raisons d'efficacité « économique », mais surtout parce que le marché et le privé viennent concurrencer le monde associatif. La fin des « contrats aidés » est un véritable révélateur de ce qui attend le monde associatif. Le modèle économique associatif classique n'est plus adapté à la résolution des problèmes sociaux.

Du circuit court à l'emploi territorial que réalisent les GE, aux fédérations professionnelles (agriculture, sport, groupement d'employeurs, insertion, qualification, etc.), qui sont bien en place au niveau national, c'est d'un développement national dont nous avons besoin et pour lequel le CRGE souhaite être l'un des animateurs.

Dans le monde associatif plus qu'ailleurs, nous avons souvent été cantonnés, encadrés par ce constat : « Vous êtes "local, expérimental et supplétif". » Nous ne le sommes plus ! Reconnaissance et renaissance, le CRGE a relancé la dynamique des GE avec l'assemblée générale 2017 sur le territoire de la Nouvelle-Aquitaine et partout en France. Les ordonnances et le développement du dialogue social dans les petites entreprises ouvrent d'énormes possibilités de développement.

Dans nos relations sociales, le « dialogue social », nous sommes plutôt enclins à attendre que cela fonctionne de plus en plus mal. Nous attendons la catastrophe. La réforme a mauvaise presse. En même temps, nous sommes très critiques sur l'ubérisation pour corriger et s'attaquer aux dérives. Nous fabriquons du droit et de la loi en plus ; cela ne fait pas bouger les lignes, ce n'est pas cela qui créera des emplois durables. Pire, nous devenons de plus en plus inadaptés et impuissants devant la robotisation en marche.

Le changement aujourd'hui vient, d'une part, de l'entreprise qui se réinvente dans plus de cogestion et, d'autre part, de l'associatif qui trouvera sa voie, et de la voix, non pas contre l'économie, mais en partenariat avec elle. Un nouvel écosystème social et économique se cherche dans un contexte qui a maintenant été abondamment décrit : mondialisation, épuisement des ressources, vieillissement de la population, robotisation, etc. Les réponses sont dans la recherche de la coopération, de la mutualisation de l'intérêt général, du bien commun et de l'universel. Dans la branche comme sur le territoire, les GE proposent un accompagnement des personnes et un collectif d'entreprises solidaires.

Les frontières tombent entre l'économie traditionnelle et l'économie sociale et solidaire. Il y a une « fenêtre » que nous devons nous empresser de prendre. Les GE ont participé, dans le cadre du droit commun et du droit du travail, à construire des passerelles entre ces deux mondes. Les partenaires sociaux se doivent d'intégrer avec les outils du dialogue social, au même titre que cela a été fait pour de nouvelles formes d'emploi, le développement des GE au service d'une croissance durable.