

■ En partageant l'emploi entre les adhérents, les groupements d'employeurs adaptent les besoins de ces derniers tout en préservant les contrats de travail des salariés.

■ Ils inventent une nouvelle forme d'organisation, propice à dépasser les impacts sociaux de la crise sanitaire.

GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

UNE SOLUTION À LA CRISE ?

Dans le contexte de reprise progressive de l'activité économique, la réunion d'associations au sein d'un même groupement d'employeurs peut être une réponse pertinente pour passer le cap. À partir d'exemples se dessine une vision nouvelle des groupements d'employeurs, amortisseurs de crise.



AUTEUR **Jean Dalichoux**
TITRE Gérant,
Asparagus

Le dispositif des groupements d'employeurs a fait l'objet de nombreux articles dans la revue¹. Seront ici mis en avant les apports complémentaires des groupements d'employeurs à leurs adhérents et salariés, notamment dans la situation économique actuelle.

UN OUTIL D'EMPLOI AU SERVICE D'UN TERRITOIRE

L'intérêt d'un groupement d'employeurs réside dans la réponse adaptée qu'il offre aux acteurs locaux.

Un outil de résilience locale

Le groupement d'employeurs GéaTion, basé à Wasquehal en région Hauts-de-France, intervient dans une zone d'emploi touchée par la

crise économique depuis de nombreuses années. Il s'adresse à des entreprises de différents secteurs d'activité, notamment de l'économie sociale et solidaire (ESS), ayant au maximum 30 salariés, et propose de partager exclusivement des fonctions supports (communication, accueil et secrétariat, assistance administrative et précomptable, ressources humaines). Ces choix structurants visent à permettre aux adhérents de GéaTion de franchir un cap de croissance en donnant la possibilité aux dirigeants de se recentrer sur leur cœur de métier.

Un outil de partage

La mutualisation d'emploi, le partage d'emploi entre des entreprises, souvent concurrentes, des associations ou des collectivités territoriales produisent du lien et du liant sur leurs territoires d'implantation. Les groupements d'employeurs font chaque jour la preuve de leur souplesse et de leur capacité d'adaptation. Ils inventent un mode d'organisation de l'emploi où le collectif l'emporte sur l'individuel.

UN FONCTIONNEMENT REPENSÉ PAR UNE MOBILISATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS

Un certain nombre de groupements d'employeurs ont mobilisé leur gouvernance et leurs salariés afin de poursuivre l'activité pendant le confinement.

Des administrateurs au service de leurs pairs et des salariés

Geose, groupement d'employeurs breton, a su mobiliser les membres de son conseil d'administration pour faire face à la crise liée au Covid-19. Ces derniers ont proposé aux adhérents conseils et accompagnements gratuits en RH et gestion financière. La gouvernance au service des adhérents : c'est cela la coopération et la mutualisation !

1. V. not. JA 2018, n° 572, p. 24, étude J. Dalichoux, P. Fadeuilhe in dossier « Économie sociale et solidaire – L'emploi autrement » ; JA 2019, n° 593, p. 39, étude P. Fadeuilhe.

Chez À lundi, un ensemblier situé en Nouvelle-Aquitaine, la vie associative et la mobilisation des salariés permanents ont permis de maintenir les emplois alors que tous les adhérents n'en avaient pas nécessairement besoin. Les groupements d'employeurs reconnaissent que la mobilisation d'un collectif d'adhérents pour répondre à la crise suppose une animation et un engagement.

Une même politique a été conduite par le groupement d'employeurs Profession sport & loisirs francilien. Durant la crise sanitaire, ce groupement d'employeurs a développé encore son engagement envers les adhérents. Les associations ont pu bénéficier de conseils pour surmonter la crise dans les domaines des RH et de la gestion. Elles ont été aidées pour remplir leurs obligations statutaires (tenue d'une assemblée générale en temps de confinement) ou bénéficier d'un apport à la réflexion stratégique (trésorerie, aides diverses).

Des salariés impliqués

Trois exemples témoignent de l'implication des salariés.

Le secteur culturel a été fortement impacté par la crise liée au Covid-19. Comment les groupements d'employeurs de la culture ont-ils vécu cette période ? L'exemple de l'AGEC & Co situé en Nouvelle-Aquitaine témoigne, une fois de plus, de la puissance de l'outil collectif : alors même que le secteur culturel était sinistré, aucun des 40 salariés n'a été à l'arrêt total durant la crise ! Afin de continuer à répondre aux besoins des adhérents et des salariés, plusieurs axes ont été privilégiés. Ainsi, des groupes « métiers » ont été créés permettant aux salariés du groupement d'employeurs, notamment dans les domaines de la RH et de la gestion, de travailler ensemble les nouveaux environnements juridiques (ordonnances, lois, décrets, etc.) afin de les transférer à leurs structures d'accueil. Surtout, les emplois et compétences ont été redéployés en fonction des besoins des adhérents et des compétences des salariés. À titre d'exemple, une responsable administrative a été mise à disposition auprès de deux compagnies de théâtre et auprès du groupement d'intérêt public (GIP) Bordeaux Métropole Médiation. Ce dernier a connu, dans le cadre de la crise sanitaire, une forte demande de médiations sociales et de situations exceptionnelles à gérer. La salariée de l'AGEC & Co a pu redéployer son temps de travail pour éviter l'activité partielle et répondre à la demande du



GIP. Ce dernier point mérite d'être souligné. Afin de donner une pleine puissance au temps partagé, les emplois ont été aménagés en fonction de l'évolution des besoins des adhérents. Cela a nécessité une analyse précise des compétences de chaque salarié, conduite par l'AGEC & Co.

S'agissant du groupement d'employeurs Profession sport & loisirs francilien, la politique développée vise la pérennisation des emplois dans un secteur où ces derniers sont souvent morcelés et obéissent à une forte saisonnalité. Les adhérents comprennent tout l'intérêt de bénéficier de salariés pour occuper les fonctions supports (chargés de développement, chargés de communication, assistants administratifs). La mutualisation permet ainsi à certains salariés d'exercer deux métiers : animateur sportif et assistant administratif. Et les adhérents mesurent l'intérêt de bénéficier d'un professionnel compétent pour sécuriser et développer leurs activités.

Compte tenu du mode de fonctionnement des groupements d'employeurs – les salariés sont mis à disposition pour des durées plus ou moins longues chez différents adhérents –, les salariés ne se connaissent pas forcément : cela est souvent observé. Afin d'éviter cet écueil et développer un sentiment d'appartenance, GéaTion a mis en place des temps dédiés aux salariés, une fois par mois, pour se former et échanger sur des règles de fonctionnement du groupement d'employeurs. Les employeurs jouent le jeu et financent ces moments où les salariés du groupement ne sont pas en production. Un programme intitulé TETIS – pour « temps d'échange et de transmission inter-salariés » – a été développé par GéaTion. Les salariés réfléchissent collectivement à leurs compétences, aux transferts de savoir-faire – une salariée de GéaTion a développé une compétence de tutorat qui facilite l'acculturation des nouveaux salariés –, mais s'impliquent aussi ●●●

●●● dans l'élaboration et la mise en œuvre des règles collectives du groupement. Ainsi, les modalités de répartition de la prime de vacances ont été décidées par les salariés et appliquées par le bureau associatif.

UN ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE

Pour accompagner la sortie de crise, les groupements d'employeurs sont force de proposition pour leurs adhérents.

Des recrutements pour se projeter

La crise sanitaire touche tous les secteurs et toutes les associations. Certaines trouveront en interne les ressources nécessaires pour répondre aux enjeux que la crise nous impose (conditions sanitaires, rebond commercial, stratégie RH, etc.). D'autres seront en difficulté pour de multiples raisons. D'autres encore franchiront les obstacles grâce à un groupement d'employeurs.

Depuis la crise sanitaire, Geose apporte de nouveaux services à ses adhérents. Grâce à l'embauche d'un salarié après le confinement, les adhérents se voient proposer une compétence spécifique pour rédiger le protocole de reprise, mettre à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP). Seuls, les adhérents n'auraient pu embaucher un salarié ayant cette compétence. C'est donc Geose qui l'a fait.

Des formations adaptées pour répondre à la crise sanitaire

Le groupement d'employeurs Profession sport & loisirs francilien insiste également sur les apports de la crise sanitaire. Il a ainsi repensé les modèles de formation en mettant en place, par exemple, des sessions en ligne intitulées « Le sport autrement » pour former ses intervenants à réaliser des sessions de sport en visioconférence.

Le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) Propreté Océan Pyrénées a dû également faire évoluer les modules de formation proposés à ses salariés. Le GEIQ met l'accent sur la formation car ses salariés, à l'issue de leur contrat de professionnalisation, seront embauchés au sein d'une entreprise adhérente. Compte tenu du Covid-19, l'adaptation des formations a été un impératif.

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS, AMORTISSEURS DE CRISE

À travers ces quelques exemples, une nouvelle forme de relations de travail se dessine où la coopération, le maintien des compétences sur le territoire, l'ajustement aux besoins sont mis au profit d'un emploi de qualité.

Des atouts à la reprise économique

Dans le contexte de reprise progressive de l'activité économique post-confinement, la réunion d'associations au sein d'un même groupement d'employeurs peut être une solution, rendant possibles le partage des salariés recrutés et formés par le groupement ou encore l'allègement des tâches administratives.

Il faudrait que, dans la mise en œuvre du dispositif d'activité partielle et dans les plans de sauvegarde de l'emploi, les groupements d'employeurs soient identifiés comme des solutions économiques et sociales. Ils permettent, par exemple, de reclasser des personnes, d'accroître leurs compétences et leur polyvalence. Les groupements d'employeurs sont des amortisseurs économiques et sociaux. Ils doivent être considérés comme un outil essentiel dans le combat contre la crise.

Avec la crise sanitaire, un retour aux fondements ?

En (re)devenant des outils de protection de l'emploi sur un territoire, les groupements d'employeurs renouent avec les fondamentaux du dispositif créé en 1985. L'un des objets du groupement d'employeurs prévu dans la circulaire de 1994² était, en effet, de maintenir la permanence de l'emploi sur un territoire grâce à l'engagement de plusieurs structures. Si la crise conduit à des baisses d'activité, le groupement d'employeurs, en s'appuyant sur son réseau d'adhérents, pourrait permettre d'offrir une flexibilité structurée pour les salariés entre les associations adhérentes. Et de s'ouvrir à d'autres associations touchées par la crise afin d'absorber le choc.

Les groupements d'employeurs souffrent d'un relatif anonymat, mais ils peuvent trouver dans l'accompagnement des structures confrontées à une reprise difficile après le confinement une clé d'entrée qui leur permettra de s'ériger en facilitateurs et développeurs d'emplois. ■

2. Circ. DRT n° 94-6 du 20 mai 1994.