

Centre d'information sur les Groupements d'employeurs, Berlin

Article paru dans « Regards croisés – emploi, activités, territoires » Groupe de Recherche pour l'Education et la Prospective (GREP), Edition POUR N. 180, Paris 2003

Les Groupements d'employeurs : une forme de gestion collective de l'emploi ¹

par Brigitte Biche et Jean Le Monnier

Le groupement d'employeurs permet à des employeurs de se regrouper en association pour embaucher et gérer ensemble des personnels en fonction de leurs besoins occasionnels ou saisonniers. Cette création dont l'initiative revient à des organisations agricoles (et qui s'est officialisée par une loi de juillet 1885) avait pour objet de répondre au problème de pénurie de main d'œuvre des professionnels de ce secteur.

Cette forme d'organisation du travail est restée assez longtemps dans la confidentialité. Dans l'agriculture, en 1988, on comptait seulement 72 GE, on en recensait 2 405 en 1998 et 3 828 fin 2001. Ils salariaient 12 808 personnes. Les premiers GE industriels et interprofessionnels naissaient en 1989. On estime leur nombre à un peu plus de 400 aujourd'hui, ils emploient environ 12 000 personnes². Le CNCE-Geiq anime un réseau de 115 Geiq qui compte 3 000 entreprises et 3 200 salariés. Un centre régional de ressources des GE a vu le jour en Poitou-Charentes.

Les nouvelles formes d'organisation du travail apparaissent en réponse à l'évolution des systèmes de production. Elles répondent à des demandes sociales qui émanent du secteur des entreprises elles-mêmes, elles peuvent également répondre à des exigences issues de luttes et de revendications salariales. Elles sont souvent le résultat d'un compromis issu de discussions et d'expérimentations entre différents acteurs sociaux. C'est avec cette approche que nous nous proposons d'examiner dans un premier temps le contexte dans lequel sont apparus les groupements d'employeurs. Nous décrivons ensuite quelles nouvelles formes de médiations réclament les groupements d'employeurs et en quoi la relation employeurs / salariés y est modifiée, pour enfin nous interroger sur la manière dont cette forme d'organisation du travail demande des changements dans l'organisation du dialogue social au niveau d'un territoire.

1. La demande des entreprises du milieu rural a changé

Prenons un territoire rural avec son tissu de petites et de très petites entreprises et observons comment leurs besoins en personnel ont évolué dans les vingt dernières années.

Dans l'exploitation familiale agricole le *pater familias* organisait le travail de son entreprise avec la main d'œuvre de sa famille (la femme, les enfants et les parents) à laquelle venait en plus très souvent s'ajouter le commis de ferme. Ce temps n'est plus, l'évolution des techniques et leur appropriation par les hommes a incité les femmes à quitter les exploitations où elles ne trouvaient de reconnaissance ni professionnelle ni sociale. Les garçons et les filles sont allés faire des études plus longues, les parents veulent profiter de leur retraite et l'image dégradée de l'ouvrier agricole fait que ce métier n'attire que très peu de jeunes. Ces profonds bouleversements de l'exploitation familiale font que l'agriculture est en déficit de main d'œuvre, tant

¹ L'expression « groupement d'employeurs » ou « GE » recouvre ici à la fois les groupements d'employeurs de type classique et les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq) qui sont des GE particuliers en ce sens qu'ils sont dotés d'un label attribué par un Comité national de coordination et d'évaluation (CNCE).

² Les études et travaux cités dans cet article ont été appuyés sur des interviews et des rencontres avec des hommes et des femmes employeurs, animateurs et salariés de groupements d'employeurs, avec des organismes qui regroupent les GE et des administrations qui sont concernées par ces structures. Des séminaires et ateliers ont permis à ces acteurs et actrices de se rencontrer, de débattre entre eux et de créer des liens pour continuer à avancer sur cette problématique de la gestion collective et territoriale de l'emploi. Ce fut le cas à la conférence de Poitiers organisée en collaboration avec le CNCE-Geiq et le Centre de ressource des groupements d'employeurs de Poitiers (CRGE) tous deux partenaires dans *Regards croisés*. C'est à partir de l'ensemble de ces échanges qu'ont été rédigés le livre et le rapport cités dans les notes 3 et 5, ainsi que les actes de la conférence de Poitiers.

du point de vue des candidats ou candidates à l'installation que pour ce qui concerne le personnel qualifié dont les exploitations modernisées ont besoin.

Dans l'artisanat, on trouve également les mêmes évolutions de l'entreprise familiale. L'épouse, traditionnellement occupée dans l'ombre de son mari à des tâches essentielles mais sans statut, en quête de reconnaissance et d'un salaire fixe, est beaucoup moins souvent à la disposition de l'entreprise artisanale. Le compagnonnage qui a longtemps servi de vivier pour l'artisanat n'est plus une réalité suffisante pour satisfaire son besoin en main d'œuvre. Enfin, à ces évolutions s'ajoute un phénomène culturel. L'artisan est souvent un très bon ouvrier professionnel qui est devenu travailleur indépendant mais, ce n'est pas pour autant qu'il est subitement devenu un employeur. Souvent au contraire, il aura beaucoup de réticences à embaucher, à la fois rebuté par les questions administratives liées au statut d'employeur et peu désireux d'assumer des tâches de commandement.

Si l'on regarde la demande des très petites entreprises (TPE) touristiques rurales, elles ont des besoins de main d'œuvre saisonnière ou occasionnelle avec une grande palette de compétences. Ces compétences vont de celles de l'homme ou la femme de ménage en passant par celles du cuisinier, du guide de pays à qui il sera demandé de parler plusieurs langues ou encore du moniteur sportif titulaire d'un brevet d'État. On voit toute la difficulté pour ces entreprises de concilier saisonnalité et professionnalisme.

Enfin l'emploi communal en milieu rural n'échappe pas à ces évolutions. En France par exemple, les cantons ruraux proches des villes gagnent des habitants. Ces nouvelles populations périurbaines ont les mêmes demandes que les urbains en matières de services : crèches, garderies, services culturels, transports... Il en va de même pour les services aux personnes âgées. Les collectivités locales ont parfois des difficultés à répondre à ces nouvelles demandes, dans la mesure où le budget des communes est souvent trop modeste pour supporter des charges de personnel. Les communes doivent imaginer des solutions pour combiner plusieurs « morceaux » d'emplois en associant des financements publics à des financements privés.

Les groupements d'employeurs ont donc été créés pour tenter de répondre aux besoins des entreprises. Une étude³ sur un échantillon de groupements (France entière et tous secteurs confondus) a montré que les groupements d'employeurs répondent au moins à huit types de besoins. Ils vont des plus apparents comme le travail saisonnier, le travail occasionnel ou le temps partiel aux besoins les plus « cachés » au cœur de la gestion des emplois et des compétences des entreprises. Il s'agit des compétences partagées (plusieurs entreprises se partagent un qualitatif...), de la qualification du personnel des entreprises adhérentes au groupement (la formation dispensée par les groupements donne des idées aux entreprises adhérentes pour leur propre personnel), du recrutement (il n'est pas rare que des salariés du GE soient embauchés par une des entreprises adhérentes), du réveil de projets dormants (des entrepreneurs peuvent donner suite à des projets qui faite de ressources internes n'avaient pas pu voir le jour) ou de la réorganisation interne (un artisan qui bénéficie d'un comptable à temps partiel peut, grâce au temps libéré, se consacrer d'avantage au démarchage de sa clientèle).

Un Groupement d'employeurs, ce sont donc plusieurs entreprises qui, ensemble, constituent une association et c'est cette nouvelle structure juridique (l'association) qui embauche du personnel et le met à la disposition des différentes entreprises adhérentes, en fonction des compétences des salarié(e)s et des besoins des entreprises. Un(e) même salarié(e) pourra donc, avec un seul contrat de travail, signé avec un seul employeur, le GE, travailler successivement (au cours d'une semaine ou d'un mois ou d'une année), dans plusieurs entreprises ; par exemple, un ouvrier agricole pourra travailler chez un arboriculteur à la saison des fruits, puis dans une coopérative d'approvisionnement au cours de l'hiver et chez un horticulteur au printemps ; une comptable pourra partager son temps hebdomadaire entre deux petites entreprises... et si un besoin en formation pour l'une des activités s'avère nécessaire, le responsable du GE étudiera avec le ou la salarié(e) la possibilité d'un stage dans le cadre de la formation continue...

2. La nouvelle fonction des responsables de groupement : la médiation

Le groupement d'employeurs est une entreprise particulière dont l'objet premier est la gestion des ressources humaines et du temps partagé. Mais, toujours selon la même étude, il est important de noter que l'idée de la création d'un groupement vient dans presque tous les cas de l'extérieur des entreprises. Les

³Biche B., Desbois A., Le Monnier J., Monteillet Y., 2000, Les groupements d'employeurs, une innovation économique et sociale, l'Harmattan.

initiateurs sont des plus divers, ils ont cependant un point commun : s'intéresser à l'emploi et au développement d'un territoire. On trouve parmi les initiateurs : des chambres consulaires, des animateurs de développement local, des collectivités locales, des fonds d'assurance formation, des entreprises d'insertion et l'on trouve même des chômeurs qui créent leur propre emploi. Tout le pari est alors de faire prendre la greffe entre ce projet promu de l'extérieur et les entreprises qui vont constituer le groupement. En effet, c'est l'appropriation du projet par les entreprises qui conditionne le succès du groupement et nécessite une ingénierie particulière. L'une des originalités de cette ingénierie est qu'elle associe deux logiques, celle de l'entreprise qui a besoin de personnel performant pour améliorer sa compétitivité et celle des partenaires préoccupés par la création d'emplois, la lutte contre la précarité et la fidélisation des salariés sur le territoire... Si le GE présente le mérite de résoudre une partie des problèmes des employeurs (notamment par la perspective de fidélisation d'une main d'œuvre expérimentée), il apporte également aux salarié(e)s une stabilisation de leurs statuts qui diminue leur précarité financière et sociale. À propos de la conciliation de ces intérêts parfois contradictoires, Claude Larsimont⁴ emploie la formule suivante : « Le groupement d'employeurs est une réponse sociale à une demande libérale ».

Créer un groupement d'employeurs, c'est créer une entreprise, même si, comme nous l'avons vu, cette entreprise est d'un type particulier ; faire vivre le GE, c'est donc faire vivre une entreprise centrée sur la gestion territoriale des ressources humaines. L'animation d'un groupement demande, elle aussi, une ingénierie particulière.

Ces hommes et ces femmes qui exercent, par délégation des chefs d'entreprise adhérents, le rôle d'employeur des salarié(e)s du GE assument notamment la charge du fonctionnement et des relations humaines au sein de cette entreprise particulière. Quels que soient la taille et le secteur de l'activité économique, on peut dire que ce métier de directeur ou de directrice de groupement d'employeurs requiert, outre les compétences de base de gestion, des compétences particulières dans les domaines :

- des relations humaines (écoute, accueil, orientation), management, attention portée à la construction d'un esprit d'entreprise...
- des techniques de contacts avec les entreprises pour la gestion prévisionnelle des emplois ;
- de la législation et réglementations du travail ;
- de l'organisation du travail, plannings...

Il va de soi que ces compétences peuvent être apportées ou développées dans le cadre de formations.

Un groupement ne peut devenir une entreprise viable et vivable que si deux variables se rencontrent : la capacité des salariés à vivre des situations particulières et la capacité des responsables à concilier les attentes, qualitatives et quantitatives, des salariés hommes et femmes et des entreprises.

3. Une mutation du rapport de subordination

Généralement, quand on parle des groupements d'employeurs, on a tendance à oublier la condition des salariés de GE. Sans doute, de manière plus ou moins inconsciente, se dit-on qu'ils ou elles ont déjà de la chance d'avoir un travail et d'avoir échappé à la précarité puisque, assez généralement, telle était leur situation avant de rentrer dans le GE. Persister dans ce type d'attitude serait très préjudiciable pour l'avenir des GE. Il a été dit plus haut que le GE est une entreprise à part entière, mais une entreprise de gestion des ressources humaines. Quels sont les hommes et les femmes qui travaillent dans ces entreprises et comment cet employeur particulier qu'est le GE répond-il à leurs attentes ?

Une étude centrée sur les salarié(e)s de GE⁵ a permis de proposer une typologie des salariés qui se construit autour de trois logiques :

- L'insertion : elle concerne des jeunes pour qui le GE est une première expérience professionnelle appréciée pour la diversité des situations vécues.
- La reconversion : elle concerne des salarié(e)s aux professions très diverses qui ont opéré une réorientation. Ces personnes, souvent durement marquées par leur passé, trouvent dans le groupement une structure à leur écoute et un nouvel élan professionnel.
- Le choix volontaire : c'est celui des hommes et des femmes qui choisissent de travailler dans un groupement parce que la formule leur permet d'exercer leur profession comme ils l'entendent.

D'une manière générale, le degré de satisfaction des salarié(e)s est positif. Une grosse majorité des personnes interrogées souhaite continuer à travailler dans le groupement et la comparaison avec l'intérim est presque toujours à l'avantage du groupement d'employeurs.

⁴ Séminaire de Caen sur les groupements d'employeurs organisé par le Grep en juin 1999

⁵ *Les salarié(e)s de groupements d'employeurs*, étude réalisée par le Grep pour le ministère de l'Emploi, 2001

Mais, pour être salarié(e) de GE, il faut accepter le mouvement sous toutes ses formes et faire face :

- aux changements d'entreprise et de communauté de travail : changer de référence professionnelle, d'ambiance, de collègues et de rythme de travail...
- à la dispersion sur le territoire : accepter de nombreux déplacements ;
- à l'éclatement des tâches : partir quand le travail n'est pas terminé, en prendre un autre en cours...
- à un rythme soutenu : être presque toujours appelé au moment des " coups de bourre " ;
- à la difficulté de trouver une identité professionnelle : « quel est mon travail ? » « qui est mon employeur ? » ;
- à des types de managements diamétralement opposés : les relations avec le responsable du GE sont basées sur la considération, il en va parfois différemment avec les entreprises adhérentes...
- à des " avantages annexes " encore peu consistants ;
- à une organisation collective difficile à construire pour engager le dialogue social.

Face à ces contraintes, les salarié(e)s trouvent des compensations et des gratifications :

- la considération des responsables du GE ;
- le plaisir de briser la routine et de changer de travail ;
- l'enrichissement des expériences professionnelles par le changement d'entreprise ;
- l'enrichissement des compétences par la formation ;
- la diversité des contacts professionnels.

On constate fréquemment chez ces salarié(e)s un engagement militant pour la formule groupement d'employeurs. Une jeune femme par exemple a fait rentrer dans le groupement son compagnon et plusieurs autres membres de sa famille, un autre salarié participe à des réunions pour vanter les mérites de cette forme d'organisation du travail...

4. Pourquoi une nouvelle organisation du dialogue social ?

Nous avons vu plus haut l'importance de la fonction de direction de groupement d'employeurs avec sa dimension de médiation entre le ou la salarié(e) et l'entreprise. Le rapport de subordination qui définit le salariat dans un rapport binaire en assignant à l'employeur et au salarié leurs rôles respectifs (l'employeur organise le travail, le salarié exécute...) connaît une mutation dans le cadre du groupement d'employeurs. En effet, le rapport triangulaire (GE, entreprise adhérente et salarié) remplace le rapport binaire. Si les rapports entre employeurs et salariés changent, la négociation entre eux doit changer également.

Le groupement d'employeurs, nous l'avons vu, impose aux salarié(e)s des contraintes nouvelles : déplacements, disponibilités, polyvalence... Si les groupements d'employeurs veulent se développer et répondre à leurs missions, leur intérêt est d'avoir une main d'œuvre performante et mobilisée. Cela ne va pas sans contreparties en rémunération ou en aménagement de toutes sortes, et cela doit être négocié.

Le groupement d'employeurs rassemble sur un même territoire des entreprises de secteurs différents, la question des conventions collectives⁶, ou les arrangements qu'il est nécessaire de réaliser pour ne pas léser les salariés des GE, nécessite des ajustements entre partenaires.

Nous l'avons montré, la création des GE n'est pas seulement l'affaire des entreprises. De nombreux partenaires sont mobilisés sur le territoire pour la réussite de cette aventure, il convient donc de les associer au nouveau dialogue social.

La qualité du partenariat réuni pour aider à la création conditionne souvent la qualité du futur groupement, or l'absence quasi générale des syndicats de salariés parmi les partenaires associés au montage est en ce sens problématique si l'on souhaite rénover le dialogue social au niveau d'un territoire.

L'exemple d'un territoire rural en Pays de la Loire illustre cette dynamique possible et nécessaire pour que se noue ce nouveau dialogue social.

Dans cette petite région horticole, maraîchère et viticole, une association d'insertion se préoccupe de la situation des demandeurs et demandeuses d'emploi. Cette association a le soutien de la municipalité. Parmi

⁶ Dans l'ouvrage déjà cité *Les groupements d'employeurs, une innovation économique et sociale*, il était précisé que sur quarante groupements étudiés, vingt-huit conventions collectives avaient été repérées.

les administrateurs de l'association figurent des professionnel(le)s de ces différents secteurs de l'activité agricole. Certains administrateurs ont été eux-mêmes salariés et engagés dans l'activité syndicale. L'association constate que les hommes et les femmes qui sont en recherche de travail sont assez souvent peu préparés aux métiers dans lesquels il y aurait de la demande de main d'œuvre et que, par ailleurs, cette demande locale est très saisonnière. Les agriculteurs ont entendu parler des groupements d'employeurs... Avec une technicienne de la chambre d'agriculture de Maine et Loire qui soutient les initiatives de GE agricoles, un travail de recensement des besoins en main d'œuvre et de leurs rythmes d'une part et des offres de travail d'autre part va être conduit. Les travailleurs sociaux de la zone, l'inspecteur des lois sociales en agriculture, la direction départementale du travail, des élus municipaux vont être tenus informés de la démarche. Un dispositif original va être constitué pour, dans un premier temps, embaucher et former, avec des contrats en alternance, des demandeurs d'emploi qui, par dans un second temps, seront embauchés dans des petits groupements d'employeurs agricoles constitués de binômes rosiéristes / viticulteurs susceptibles d'assurer ensemble à un salarié un emploi à plein temps. Cette alliance "de la vigne et de la rose" se transformera par la suite en un nouveau groupement d'employeurs qui, à l'échelle du territoire, permet aujourd'hui de former et de placer des hommes et des femmes dans différentes entreprises de la région.