

**Quelques conseils de Jean Dalichoux (Asparagus)
pour monter un groupement d'employeurs
Intervention du 12 juin 2007**

Ancien secrétaire général de la fédération des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) Jean Dalichoux, est aussi co-auteur avec Pierre Fadeuilhe de l'ouvrage Les groupements d'employeurs, le travail à temps partagé au service de l'emploi¹. Par ailleurs, il bénéficie d'une expérience de terrain fournie de montage de ce genre de structures.

A l'occasion d'une journée d'échanges entre prestataires DLA sur la mutualisation d'emplois organisée par le CNAR Culture le 12 juin 2007, il a indiqué quelques précautions à prendre en amont de la création d'un groupement d'employeurs et donné plusieurs indices du bon fonctionnement d'une telle structure. Ces conseils ne remplacent pas la lecture de l'ouvrage, mais apportent des éclairages synthétiques pour qui veut aborder la question des groupements d'employeurs.

Contact : jean.dalichoux@asparagus.fr

Mise en forme : © octobre 2007/CNAR Culture/OPALE
(Réjane Sourisseau et Claire Andrieu) <http://www.culture-proximite.org>

¹ J. Dalichoux, P. Fadeuilhe, *Les Groupements d'Employeurs, le travail à temps partagé au service de l'emploi*, ed. Liaisons Sociales, 2005 (ISBN : 9-782878-806-281)

Une formule séduisante, mais complexe

Depuis quelques années, les groupements d'employeurs (les GE) suscitent un engouement certain : de nouveaux secteurs s'y essaient et une loi récente² élargit les opportunités. Entre autres évolutions, signalons qu'il est désormais possible :

- qu'une collectivité territoriale adhère à un groupement d'employeurs ;
- qu'un groupement d'employeurs soit sous statut SCOP, même si dans les faits, la plupart sont en association loi 1901 ;
- de faire des provisions annuelles par rapport à la responsabilité solidaire (provision défiscalisée dans la limite de 10 000 Euros au titre d'un même exercice), etc.

Ces incitations législatives, dans un contexte de difficulté de l'emploi dans le secteur culturel (fin des emplois-jeunes, refonte du régime de l'intermittence) suscitent des envies, voire des fantasmes : on pourrait finir par croire que monter un groupement d'employeur est un « jeu d'enfant », que c'est la solution unique au maintien de l'emploi et qu'il FAUT créer des groupements d'employeurs. Si les choses étaient si simples, ils seraient plus nombreux. Or, finalement, à l'exception du secteur agricole, ce dispositif reste plutôt confidentiel. Sa mise

en œuvre est loin d'être aisée car on est conduit finalement à créer une nouvelle entreprise. Que cette nouvelle entreprise ait un statut associatif ou coopératif, ne change finalement pas grand-chose à l'affaire, il s'agit bel et bien de créer une nouvelle personne morale et ce n'est pas une mince affaire.

Pour qui voudrait connaître les définitions de base, approfondir le sujet, je me permets de renvoyer à la lecture de divers ouvrages parus sur le sujet. Dans le cadre de cette journée, je me contente de livrer, dans les grandes lignes, quelques conseils susceptibles d'aider à faire aboutir des projets pertinents.

QUELQUES PRECAUTIONS EN AMONT

Valider le projet par une étude de faisabilité et la mise en place d'un comité de pilotage

Mener une étude de faisabilité préalable, si possible réalisée par un cabinet extérieur, est de nature à rassurer les collectivités territoriales – financeurs potentiels – et les futurs employeurs... C'est pour cela que bien que ces études soient chères, en général les collectivités sont plutôt intéressées pour les financer.

² *La loi du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux concerne les Groupements d'Employeurs à plus d'un titre.*

La mise en place d'un comité de pilotage chargé de suivre l'étude, d'en valider les différentes étapes – quitte pourquoi pas à l'arrêter – contribue à renforcer la méthodologie.

Il est ainsi judicieux d'associer à ce comité de pilotage différentes parties, dont la DDTEFP, DRTEFP ou l'Inspection du travail. Au-delà du fait que ces administrations sont susceptibles de vous financer l'étude, elles peuvent aussi vous « faciliter la vie » : vous pouvez recueillir leur avis sur le projet en général ou bien leur demander des conseils particuliers (sur le choix d'une convention collective par exemple).

Vous avez donc tout intérêt à aller rencontrer ces organismes bien avant la formalité de dépôt des statuts.

Vérifier les motivations initiales

L'étude préalable doit permettre de déceler quels sont les employeurs susceptibles de s'emparer ou non du dispositif, de vérifier les motivations.

Lorsque des collectivités se positionnent d'emblée pour financer un GE, la situation peut être biaisée, cela peut en effet inciter à « pousser » vers le GE des structures qui ne sont pas suffisamment « mûres » ... Et, l'on risque alors d'aller au-devant de difficultés.

Un des pièges à éviter par exemple est qu'une structure en difficulté pense assurer sa survie par le groupement d'employeurs.

Autre cas potentiellement problématique, celui de groupements d'employeurs portés par des fédérations professionnelles. Le risque est que le groupement d'employeurs devienne l'outil de la fédération et que les employeurs y adhèrent pour de fausses bonnes raisons, par exemple parce que le président de la fédération a un fort charisme. La plupart du temps, la structure est lancée et fonctionne mal, voire pas du tout.

Les employeurs pressentis doivent être en capacité de comprendre, d'adhérer par conviction. Un GE ne doit pas rester uniquement le projet d'une collectivité ou d'une organisation professionnelle.

Si au bout de deux ou trois réunions, vous parvenez à analyser avec les employeurs potentiels des besoins portant sur un poste ou deux, il y a pas mal de chances pour que le projet aboutisse. En revanche, si vous avez des difficultés à mettre autour de la table une partie suffisante des employeurs, qu'ils ont du mal à dialoguer, c'est d'emblée mauvais signe.

Bien identifier les besoins récurrents et leur périodicité

Au moment de l'étude préalable, il est capital de demander aux employeurs leurs besoins, la périodicité de ceux-ci : le jour, le volume horaire annuel ou mensuel... Il faut que l'ensemble des mises à disposition

s'enchaîne naturellement sans pour autant partir *a priori* à tout prix sur l'idée de CDI.

D'ailleurs, de nombreux employeurs commencent par des CDD et cela n'a rien de condamnable : si le besoin porte sur un CDD de 6 mois, il faut contractualiser au départ un CDD de 6 mois. Si au bout de 4 mois, il s'avère que la personne en CDD peut être mise à disposition pour compléter son poste dans une autre entreprise, à ce moment-là, on peut la passer en CDI.

En revanche, démarrer par un CDI en l'absence de perspectives claires, peut être compliqué : si aucun adhérent à part l'association initiale ne peut embaucher la personne car aucune n'a de besoins en ce sens, le groupement d'employeurs va néanmoins devoir continuer à la payer.

Il importe donc de bien définir les postes de travail adaptés, la périodicité, la complémentarité, un volume d'heures correctement réparties entre les structures adhérentes.

La mobilisation initiale, une étape cruciale

Certains groupements d'employeurs font la course aux adhérents... Or, compter 30 adhérents et 10 utilisateurs n'est pas un idéal en soi. Inversement, sur les 4 500 GE agricoles, la plupart réunissent deux ou trois exploitants et un

salarié seulement et ils fonctionnent bien. Dans le secteur culturel, peut-être que pour rassembler 3 ou 4 compagnies, il faut d'abord s'adresser à une vingtaine. Il est utile de s'adresser au départ à un collectif relativement important parce qu'il y a toujours des personnes emballées qui au bout d'un moment vont se désintéresser de l'idée, estimant peut-être qu'il y a des mises à disposition plus simples à faire.

Quelques pré-requis

Très souvent on entend dire par les employeurs : *« je ne peux pas mettre à disposition un salarié de chez moi chez le voisin car il va lui dévoiler tous mes secrets »*. C'est curieux, on ne se pose pas ce type de question quand on s'adresse à un expert-comptable qui travaille pour des sociétés différentes, mais dès qu'il s'agit d'un groupement d'employeurs, la méfiance s'instaure. Il faut en amont travailler avec les associations pour les inciter à travailler dans la confiance, ce qui peut être facilité si elles se connaissent déjà.

Il est plus qu'utile de veiller à une bonne connaissance préalable de la fonction « employeuse ». Il existe par exemple des groupements d'employeurs d'artisans alors que ces derniers n'ont aucun salarié pour leur propre structure. Lorsqu'ils deviennent employeurs pour la première fois

au sein du conseil d'administration d'un GE, ce n'est pas évident. Il y a donc un certain nombre de précautions à prendre, voire des formations préalables à mettre en place.

Délimiter le temps et le territoire

En moyenne, entre le moment où les premiers salariés sont embauchés, il s'écoule entre 9 et 12 mois. Lorsqu'on attend 18 mois, le temps de maturation est un peu trop long, cela signifie très certainement que les gens ne sont pas suffisamment mûrs.

D'un point de vue pratique, il paraît nécessaire que le salarié puisse physiquement se rendre facilement d'une entreprise à l'autre ; d'où l'importance de veiller à ce que le GE couvre un territoire géographique relativement restreint, pour permettre les mises à disposition successives.

QUELQUES INDICES DU BON FONCTIONNEMENT D'UN GE

La répartition équilibrée du chiffre d'affaires entre les adhérents

Un des indicateurs de risque pour un GE est l'utilisation importante du(des) salarié(s) par un seul adhérent du GE. Dans l'idéal, le chiffre d'affaires doit être harmonieusement réparti entre les adhérents. N'oublions pas que le principe de la responsabilité solidaire, s'il y a répartition déséquilibrée du chiffre d'affaires peut mettre en

difficulté les adhérents du GE : si une association emploie 60% du personnel du GE et qu'elle dépose le bilan, les autres adhérents doivent continuer à payer les salariés.

Un faible nombre d'adhérents dormants

Comme dit précédemment, il n'y a pas de nombre idéal d'adhérents pour un GE : le GE de 150 adhérents peut exister tout comme celui de trois. Il n'est pas forcément nécessaire « d'élargir pour élargir ». Toute taille de groupements d'employeurs est en soi intéressante, à partir du moment où le nombre « d'adhérents dormants » est réduit au minimum. Bien sûr, vous pouvez certes être séduit à un moment donné par le dispositif et ne pas avoir de besoins sur le moment puis, le jour où la nécessité s'en fait sentir, faire appel au groupement d'employeurs. Le « faux adhérent » peut ainsi devenir « vrai adhérent ». Mais cela peut aussi être un trompe-l'œil : si elle est adhérente pendant un ou deux ans sans faire appel au groupement, une structure peut aussi perdre le sens du dispositif.

QUELQUES RECOMMANDATIONS SUR LE PLAN STATUTAIRE

Il est primordial **d'encadrer dans les statuts la solidarité entre les membres**, car ce principe est l'un des fondements du GE, prévu par la loi :

Il faut notamment prévoir les modalités de la répartition de la dette. Par exemple, si le GE adresse une facture à son adhérent, que ce dernier ne l'honore pas, le GE doit normalement retirer très rapidement les salariés mis à disposition, car s'il ne le fait pas, cela peut vite creuser le déficit. La première chose à faire est donc de fixer les modalités de paiement des factures pour les adhérents (paiement mensuel ou autre). Il est important aussi de demande régulièrement les pièces justificatives aux structures adhérentes pour vérifier qu'elles sont bien à jour de leurs cotisations. C'est un bon indicateur.

La question des provisions est également à prendre en compte. Quand le GE fait adhérer une nouvelle entreprise, rien n'interdit de lui demander le paiement d'avance sur quelques mois de la mise à disposition qui lui sera rendu en fin de parcours.

Organiser un conseil d'administration tous les mois avec un point sur le budget et la trésorerie peut être un bon moyen d'anticiper les risques.

Il est nécessaire de rappeler que la responsabilité solidaire ne peut pas être appelée sur une période où l'entreprise n'est pas adhérente. C'est important de le souligner car si cela n'est pas fait, les adhérents peuvent être appelés à combler une dette sur une défaillance à une époque où

ils n'étaient pas adhérents. De même, il n'est pas inutile de préciser que la responsabilité se fait au prorata de l'utilisation, même si cela a un risque, celui de décourager les adhérents à utiliser le GE.

Un point de dysfonctionnement peut être la question du « débauchage » d'un salarié du GE par une structure adhérente. On peut préciser qu'un délai de trois mois est à respecter, de façon à ce que le groupement d'employeurs puisse se retourner. Juridiquement, ce n'est pas interdit puisque c'est un contrat de travail comme un autre mais comme nous sommes sur des pratiques de mutualisation, en règle générale, c'est assez mal apprécié.

Il est intéressant également d'encadrer le départ d'un adhérent du GE en exigeant dans les statuts qu'il ait payé l'ensemble de ses factures, avant de se désengager.

Enfin, sachez que le groupement d'employeurs est autorisé à faire tout ce que le Code du Travail prévoit, et qu'il a l'obligation de rédiger un Règlement intérieur. En ce qui concerne les contrats aidés, il peut donc embaucher un salarié en contrat d'avenir pour son compte parce qu'il est associatif, à cette réserve près qu'il ne pourra ensuite être mis à disposition d'une entreprise, compte tenu du fait que celle-ci n'est pas éligible au dispositif.