UNIVERSITÉ CITOYENNE ET SOLIDAIRE

Atelier commun
« Production et consommation responsables » et
« Création d'activités artisanales et culturelles »

Compte-rendu de réunion

Date : Jeudi 30 juin 2011

Lieu : IEPG, salle 5

Thème : La mutualisation d'emplois et de gestion de Ressources humaines dans l'ESS

Ordre du jour :

- Annonce du séminaire organisé par l'ESEAC et la Métro le 8 septembre 2011, sur le thème des formes de mutualisation dans l'ESS (Danièle Demoustier)
- Rappel de la démarche UCS et échanges sur les précédents ateliers
- Introduction sur la question de l'emploi et ses caractéristiques dans l'ESS (cf PowerPoint)
  - ✓ les caractéristiques de l'emploi dans l'ESS
  - ✓ les problématiques soulevées par ces caractéristiques
- Discussion et échanges sur les problématiques de l'emploi dans l'ESS et les formes de réponses existantes
  - ✓ Tour de table : « quelles sont les préoccupations principales de vos structures en termes d'emploi ? »
  - ✓ Présentation du principe des Groupements d'Employeurs (GE) et des Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) par Bruno Villard, ancien délégué régional du réseau des GEIQ Rhône-Alpes

Compte-rendu

- *Annonce du séminaire ESEAC/Metro du 8 septembre prochain*

Cet atelier du 30 juin était le dernier d'un cycle de 5 ateliers organisés par l'ESEAC dans le cadre de l'Université Citoyenne et solidaire de la Région Rhône-Alpes, auprès des acteurs grenoblois de l'ESS des secteurs de la Production et consommation responsables et de la création d'activités artisanales et culturelles, sur le thème des formes de

mutualisation dans l'ESS.

Afin de synthétiser l'ensemble des travaux et des réflexions entamés pendant ce cycle, et d'ouvrir le débat au grand public, l'ESEAC et la Métro organisent le 8 septembre prochain un séminaire sur le thème « Mutualisation de moyens, mutualisation de projets ». Sur toute la journée, ce séminaire devrait se dérouler de la façon suivante :

- (matin) Quatre ateliers de réflexion animés par un « Grand témoin » extérieur, sur les mutualisations immobilière, financière, commerciale et de ressources humaines.
- (après-midi) Séance plénière de restitution et de synthèse du travail matinal.

L'ensemble des structures ayant participé à notre cycle d'ateliers sera bien sûr invité à venir participer à ce séminaire, qui sera de façon globale ouvert à toutes les organisations de l'économie sociale et solidaire et toutes les personnes désirant y participer.

- *Retour sur les ateliers précédents*

Avant de développer la thématique principale de ce nouvel atelier, il a été demandé aux personnes présentes de revenir sur les ateliers précédents, si des questions et des remarques restaient en suspens après la lecture des comptes-rendus.

Il est alors apparu que les structures présentes manifestaient un désir de continuer la réflexion sur les questions de mutualisation, notamment parce qu'elles avaient toutes intégré, à des degrés divers, des expériences de mutualisation (immobilières, commerciales, d'achat, de services administratifs…) au sein de leurs locaux ou de leurs réseaux, et qu'elles exprimaient le besoin de prendre du recul sur ces expériences afin de mieux les consolider à l'avenir.

- *Introduction sur les problématiques de l'emploi dans l'ESS (cf PowerPoint)*

- *Réaction des participants à cette introduction*

Suite à l'introduction réalisée par l'ESEAC sur les questions d'emploi de l'ESS, il a été demandé aux participants de réagir à cet exposé, et d'évoquer leurs propres problématiques concernant cette question dans leurs structures respectives. Les points suivants ont été dégagés :

- Un besoin de réflexion collective sur les questions d'emploi dans l'ESS

La remarque a été faite que les organismes de l'ESS sont souvent seuls pour envisager les questions liées à la gestion des ressources humaines (RH) en interne (besoin et recrutement, formation et suivi des salariés…). Il y aurait donc un réel besoin de connaissance en gestion de RH qui pourrait être mutualisé, et une réflexion commune pourrait être envisagée. On retrouve ici l'idée de diagnostic du territoire et de plan d'action partagé en termes de ressources humaines, évoquée dans la démarche de GPEC territoriale (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

- La mutualisation d'emplois comme réponse aux charges de travail croissantes dans les organisations d'ESS (OESS)

La mutualisation d'emplois et de RH a aussi clairement été évoquée pour faire face aux charges de travail croissantes que doivent supporter les salariés des OESS. Alors que les missions et les obligations qui incombent aux structures associatives sont en

augmentation constante, le temps de travail et les moyens restent les mêmes. La mutualisation d'emplois, pour des tâches précises, pourrait alors être une réponse collective au manque de temps de travail disponible dans les OESS. Elle allègerait les emplois du temps, permettrait aux salariés de se concentrer d'avantages sur leurs activités principales, et pourraient ainsi permettre un développement des structures.

- La mutualisation d'emplois et de gestion RH pour sécuriser et consolider les parcours des salariés de l'ESS.

Devant le constat que le pourcentage de temps partiel subi était plus important dans l'ESS que sur le reste du marché du travail, et que les salaires ESS étaient globalement plus faible, la mutualisation d'emplois se trouve être aussi une solution pour remédier à une forme de précarité des salariés de l'ESS, et assurer une consolidation de leurs emplois. L'exemple du renouvellement perpétuel d'emplois aidés (CAE, CUI) pour des postes de coordination et de gestion dans certaines structures associatives, qui induit un turn-over important des salariés pose la question de la consolidation de tel emploi en contrat à durée indéterminée, permettant au salarié de s'engager à long terme dans la structure, de sécuriser son parcours, et de ne pas juste envisager cette expérience comme un emploi-tremplin.
De même, la question a été évoquée de savoir comment un passage salarié dans le monde associatif, dans le cadre d'emplois précaires, pouvait être valorisé (en terme de validation des acquis d'expériences notamment) sur le marché du travail.

- Mutualiser les emplois et les RH comme stratégie de développement des OESS

Les remarques précédentes ont également été analysées du point de vue des OESS. Si la précarité de certains emplois dans l'ESS freine la sécurisation des parcours professionnels des salariés, elle porte également préjudice au développement des OESS. En saisissant naturellement les opportunités d'emplois aidées (CAE, Service Civique…), les OESS ne se posent pas la question de la pérennisation de ces postes et de ces compétences en interne. Ces formes d'emplois impliquent un turn-over des salariés et donc des temps de formation et d'adaptation répétés tous les ans. Ce manque d'opérationnalité régulier des nouveaux salariés pénalise la professionnalisation des structures.
Il y a une articulation nécessaire à envisager entre les emplois-tremplins et la pérennisation des emplois au sein des OESS.
Cette articulation de l'emploi peut également être nécessaire entre la création de nouvelles associations et la consolidation des anciennes. Si la création d'associations est un signe de vitalité associative et d'innovation sociale, elle participe à l'émiettement associatif et à la mise en concurrence des OESS. Dans la course à la subvention, la division du budget dédié aux associations en multiples parties peut porter préjudice au développement de l'emploi dans certaines structures.

- ***Des exemples de mutualisation de l'emploi et de gestion RH : les GE et GEIQ.***

Bruno Villard, ancien délégué régional du réseau des GEIQ Rhône-Alpes, a alors présenté le principe des GE et des GEIQ, qui sont des exemples de mutualisation de l'emploi, et répondu aux questions des participants.

- Le principe d'un GE et d'un GEIQ

Le groupement d'employeurs (GE) est donc une association de plusieurs entreprises qui vise à embaucher des salariés qu'une seule de ces sociétés ne pourrait pas employer. Il

nait d'un besoin d'emploi partagé par plusieurs entités, qui décident d'y répondre en commun. La mutualisation des besoins est donc la base du GE.
Afin de garantir l'implication de tous dans la gestion du GE, l'ensemble des adhérents est solidairement responsable de la structure. C'est elle qui est considérée comme l'employeuse des salariés, qui les met à disposition des adhérents du GE. L'employeur et le contrat de travail sont donc uniques pour le salarié (il ne s'agit pas d'un emploi-partagé).

Si la forme juridique du GEIQ est la même, il est spécialisé dans l'emploi de personnes « en difficultés », dont il cherche à favoriser l'insertion socio-professionnelle par l'intermédiaire d'un contrat de qualification qui partage temps de travail et temps de formation.

- Les avantages des GE et GEIQ

Pour l'employeur, les intérêts sont multiples. Par l'intermédiaire du GE, l'employeur qualifie et fidélise son personnel. Ainsi le taux de rupture de contrat est moindre que pour l'emploi dit classique. Il professionnalise son activité en employant des personnes dont les compétences manquaient à sa structure (comptabilité, administratif, secrétariat…). Enfin, le GE est un formidable levier de mise en réseau des participants. Il parvient généralement à faire travailler ensemble des entreprises concurrentes sur le marché, qui développent alors des liens spécifiques qui dépassent le simple cadre du partage de salariés (réponse commune à des appels d'offres, diffusion des connaissances…). Le GE crée des zones de « créativité » intéressantes.

Pour les salariés, les GE et GEIQ participent à la sécurisation de leur parcours professionnel puisqu'ils bénéficient d'un seul contrat de travail et d'un temps de travail majoré. Ceci est d'autant plus vrai que les GE et GEIQ agissent dans des secteurs où l'éclatement du temps de travail est important (services aux personnes, services aux entreprises, nettoyage…). De plus, en termes d'insertion, les salariés ont accès à de multiples entreprises et donc améliorent leurs connaissances du monde du travail (accumulation d'expériences différentes, carnet d'adresses…). Les GEIQ connaissent ainsi un taux d'insertion de 75%.

- GE / GEIQ : deux logiques différentes

Si le GE a pour objectif de répondre aux besoins de main d'œuvre de ces adhérents, le GEIQ, lui, a pour objectif que ses salariés soient à termes embauchés dans les structures adhérentes. La relation entre le GE et les adhérents est basée sur la qualité du travail fournie par les salariés. Le travail d'un GEIQ est évalué en termes d'insertion.

- Les limites de la mutualisation d'emploi par le GE ou le GEIQ

Bien évidemment, ces deux formes de mutualisation comportent certaines limites. Elles supposent logiquement que les parties en présence aient un intérêt commun et donc émettent un besoin partagé. Enfin, elles ne peuvent pas non plus réunir n'importe qui, et impliquent que les adhérents partagent des logiques et une culture commune. Les GEIQ multisectoriels, qui réunissent des entreprises dans des secteurs d'activités divers, se sont ainsi beaucoup heurtés à des problèmes de logiques différentes qui rendent difficiles le fonctionnement de la structure.