
Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi

Pools of Employers: A Response to the Search for Flexibility and Security in the Management of Employment

Amélie Artis



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1982>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.1982](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1982)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

Éditeur

Association d'Économie Politique

Référence électronique

Amélie Artis, « Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 47 | 2013, mis en ligne le 13 février 2013, consulté le 18 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1982> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.1982](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.1982)

Ce document a été généré automatiquement le 18 juin 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi

Pools of Employers: A Response to the Search for Flexibility and Security in the Management of Employment

Amélie Artis

Introduction

- 1 Depuis plusieurs années, la norme de l'emploi issue du modèle de la grande industrie, soutenue et accompagnée par les politiques publiques de l'emploi et du développement économique, est déstabilisée par plusieurs phénomènes. D'abord, la montée du chômage rompt la stabilité de l'emploi et creuse les inégalités entre les travailleurs ayant un emploi salarié et ceux en recherche d'un emploi. Puis, l'organisation du travail au sein de l'entreprise se transforme du fait du développement des nouvelles technologies et de la logique du « service client ». Enfin, les nouvelles stratégies des entreprises, privilégiant la sous-traitance et l'externalisation de certaines tâches, s'accompagnent d'une diminution du salariat interne, voire d'une transformation du contrat de travail vers un contrat commercial. Face à ces mutations, le concept de flexicurité se renforce, en faveur d'une refondation du compromis social sur le marché du travail. La flexicurité tend à répondre aux mutations des normes de l'emploi, entre la demande d'une augmentation de la flexibilité par les entreprises et le maintien d'une continuité des garanties pour les salariés. Ce concept est très prégnant dans le dialogue social actuel.
- 2 Pourtant, des secteurs d'activités ont depuis longtemps cherché à articuler les besoins saisonniers et irréguliers de leur activité avec les demandes de garanties des salariés. Par exemple, le secteur agricole est marqué par le travail saisonnier ; la réduction du temps

de travail a participé à l'accroissement du secteur des loisirs en fin de journée ou en fin de semaine. Or dans ces deux secteurs, on observe la mise en place de groupements d'employeurs, comme forme organisationnelle innovante qui tend à répondre aux besoins de gestion flexible de l'emploi salarié et à la consolidation de ces emplois.

- 3 Bien sûr, il convient d'opérer clairement une distinction entre les pratiques traditionnelles de régulation collective du marché du travail dans lesquelles le concept de flexicurité est souvent mobilisé, et les pratiques émergentes de conciliation entre la flexibilité et la sécurité de l'emploi. Nombre d'analyses de la flexicurité proposent de façon assez normative des préconisations pour les politiques actives de l'emploi ou la transformation du système social. Pourtant, comme le préconisent Xhaufclair et Pichault (2012), il semble que les innovations contribuant à l'évolution des formes du compromis social sont à observer dans les pratiques effectives des acteurs au niveau micro-économique. Dans ce sens, le groupement d'employeurs est une forme organisationnelle réactive de mutualisation de gestion de l'emploi dans le but de la consolidation et de la pérennisation d'emplois pour des secteurs ayant des besoins spécifiques de main-d'œuvre.
- 4 Cet article vise à explorer les caractéristiques du groupement d'employeurs face aux défis de la flexibilité et de la qualité de l'emploi. Il semblerait que le groupement d'employeurs participe à la sécurisation des parcours individuels dans des dimensions collectives qui s'expliquent par la forme triangulaire des rapports de travail et la nature socioéconomique du groupement. Dès lors, la méthodologie de ce travail s'appuie sur l'étude de groupements d'employeurs associatifs dans le monde du sport et des loisirs, et de l'agriculture en France.
- 5 Dans un premier temps, le cadre théorique de la recherche articule le concept de flexicurité et l'économie sociale et solidaire pour comprendre les objectifs du groupement d'employeurs. Dans un deuxième temps, l'article montre que le groupement repose sur une triangulation de la gestion de l'emploi ; or ce système de l'emploi présente des faiblesses expliquant partiellement les limites des groupements d'employeurs sur la qualité de l'emploi. Quelques éléments d'amélioration sont discutés.

Le groupement d'employeurs dans une logique d'économie sociale et solidaire : une pratique effective de flexicurité ?

- 6 Il s'agit de construire un cadre théorique pour analyser le groupement d'employeurs comme une pratique effective de flexicurité. En effet, le concept de flexicurité s'attache à mettre en lumière les besoins d'ajustement du marché de travail de la part des entreprises comme des salariés du fait des transformations des normes et de l'organisation de l'emploi salarié. La flexicurité fait l'objet de nombreux débats, entre une vision positive d'adaptation du marché de l'emploi (Auer et Gazier, 2006) et une vision négative de déconstruction du compromis social (Ramaux, 2006). Dans une perspective plus microéconomique de la flexicurité, nous proposons d'analyser le groupement d'employeurs comme une pratique qui met en œuvre les ressorts de la flexicurité. Le groupement d'employeurs tend à offrir une main-d'œuvre souple, adaptée et disponible à ses membres tout en garantissant la sécurité d'un contrat de travail unique et consolidé aux salariés, mais la qualité de l'emploi ne semble pas systématiquement garantie. C'est

pourquoi nous suggérons que l'inscription du groupement d'employeurs dans une logique d'économie sociale et solidaire favorise une situation « gagnant-gagnant ».

Flexibilité et sécurité dans l'emploi

- 7 En France, deux rapports successifs (Boissonnat, 1995, Supiot, 1999) s'accordent sur l'affaiblissement de la linéarité des parcours professionnels ; cette linéarité est la norme dominante dans le système productif depuis la Deuxième Guerre mondiale et module le rapport salarial fordiste¹ et le système de protection sociale attaché au contrat de travail. Par conséquent, les auteurs préconisent de transférer les garanties précédemment attachées au contrat de travail vers une continuité des droits liée à un statut d'emploi qui intègre les périodes d'emploi salarié avec des périodes de formation ou de non-emploi. Cette transformation implique de favoriser une gestion des ressources humaines plus flexible au sein de l'entreprise ou entre les entreprises, et elle suppose de renforcer la pluriactivité et la polyvalence des salariés. Le compromis social entre les différents partenaires sociaux (État, entreprises et syndicats) doit alors être refondé. Le « modèle danois » fait office d'exemple phare et prometteur de la flexicurité au niveau macro-économique.
- 8 Dès 2003, ce concept a aussi fait l'objet de modélisation : la flexicurité est définie comme des échanges (« *trade-offs* ») entre la flexibilité et la sécurité ; quatre formes de flexibilité sont identifiées - numérique interne, numérique externe, fonctionnelle, de la paie - avec quatre formes de sécurité - du poste (*job security*), de l'emploi (*employment security*), du revenu (*income security*), combinée (*combination security*) (Wilthagen et al., 2003). Cette matrice a fait l'objet d'amendements, en particulier en séparant la « fonctionnelle interne » et la « fonctionnelle externe » au sein de la « flexibilité fonctionnelle » (Leschke et al., 2006). L'employeur peut mobiliser quatre formes de flexibilité - numérique externe, numérique interne, fonctionnelle interne, fonctionnelle externe- tandis que l'employé accède à quatre formes de sécurité - sécurité du poste (rester sur un même poste chez un même employeur), sécurité de l'emploi ou de l'employabilité (avoir un emploi, mais pas nécessairement chez le même employeur), sécurité du revenu (revenu assuré, même en cas de chômage, maladie, ou autre interruption de travail...), sécurité d'option (possibilité de combiner travail payé et non payé). Ces travaux ont fait l'objet de critiques, car ils favorisent la position de l'entreprise et ils évincent le fait que les firmes ont aussi besoin de sécurité - disponibilité et fidélité des travailleurs - et que les travailleurs souhaitent aussi de la flexibilité - évolution de carrières, conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Une flexicurité positive semble possible si elle permet l'organisation concertée et décentralisée d'un marché du travail « adaptable » en intégrant les besoins de formation à la demande des entreprises comme des travailleurs, et en considérant les capacités d'ajustement des acteurs locaux via des groupements d'employeurs ou l'aménagement séquentiel d'emplois saisonniers (Gazier, 2008).

L'apport de l'économie sociale et solidaire

- 9 Historiquement, l'économie sociale et solidaire questionne le sens du travail et les rapports sociaux qui découlent du développement du salariat. Au 19^e siècle, face à la paupérisation du monde ouvrier en France, les premières associations ouvrières de production développent des formes collectives de travail pour assurer l'autonomie et

l'indépendance des travailleurs (Demoustier, 2001). Pour le mouvement associationniste, l'association des travailleurs permet de réduire les inégalités des ouvriers qualifiés du fait de leur vulnérabilité individuelle face aux marchands et aux capitalistes tout en leur permettant de développer leur autonomie. Dans son rapport pour l'exposition universelle de 1900, Gide classe l'association professionnelle ouvrière « *parmi les institutions qui visent à l'accroissement du salaire (comme aussi à la diminution du travail)* » (Gide, 2007). Il s'agit donc de réparer les inégalités liées au salariat tout en développant l'activité économique et le travail, les seules sources de revenus et d'émancipation.

- 10 Aujourd'hui, face au chômage, des personnes développent une activité économique en tant qu'entrepreneurs indépendants. Or ces créateurs d'activités sont souvent isolés et manquent de moyens financiers, techniques et de réseaux professionnels pour que leur activité soit pérenne. Face à cette situation, les coopératives d'activités et d'emploi, forme émergente dans les coopératives de travailleurs, accompagnent les créateurs d'activités. Elles permettent d'accéder à la protection liée au contrat salarié tout en soutenant le développement de leur propre activité. Il s'agit donc de mutualiser les moyens pour favoriser l'autonomie des travailleurs par l'augmentation de leurs revenus et de leurs mobilités.
- 11 Parallèlement, l'économie sociale et solidaire s'est saisie de la question de l'accompagnement vers l'emploi pour les personnes en difficultés afin de favoriser leur accessibilité au marché du travail (par exemple, dans le secteur de l'insertion par l'activité économique).
- 12 Sous différentes formes et selon des logiques différenciées, l'économie sociale et solidaire a, hier comme aujourd'hui, développé des innovations organisationnelles favorisant la souplesse et la mutualisation pour que l'emploi salarié soit source d'autonomie et d'indépendance pour les travailleurs. Cette émancipation se fonde sur la mutualisation des moyens et sur l'internalisation du social dans une entreprise collective.
- 13 De plus, l'économie sociale et solidaire est présente dans plusieurs secteurs d'activités suite aux mutations socio-économiques du système productif. En raison de la mécanisation et de la modernisation du secteur agricole, les agriculteurs sont à l'origine de la création de coopératives agricoles ou de CUMA². Aussi, face à l'augmentation de la pratique sportive, les organisations de l'économie sociale et solidaire ont participé à la création d'associations qui gèrent la majeure partie des activités sportives et de loisirs. Dans ces secteurs, l'économie sociale et solidaire est source de partenariats et de pratiques de mutualisation sectorielle.
- 14 Ainsi, l'économie sociale et solidaire tente-t-elle de répondre à des besoins non satisfaits, suite aux déstructurations d'activités. Les agents économiques isolés ayant connu une dégradation de leurs situations s'investissent dans la formation d'entreprises non capitalistes (Vienney, 1980 : 22). Ces organisations reposent sur un système de règles spécifiques qui les distinguent de l'entreprise lucrative. Le service aux membres et à la communauté, la démocratie économique et la non-lucrativité sont au cœur de ce système.
- 15 Pour l'économie sociale et solidaire, le groupement d'employeurs permet une mutualisation de l'emploi qui favorise la consolidation des emplois, la formation des salariés et leur autonomie. Cette forme organisationnelle a été particulièrement utilisée dans des secteurs d'activités où l'économie sociale et solidaire est déjà présente.

Le groupement d'employeurs comme pratique effective de flexicurité

- 16 En France, le groupement d'employeurs (GE) est une association à but non lucratif instituée par la loi du 25 juillet 1985, ayant pour mission de recruter des salariés et de les mettre à disposition de ses membres selon leurs besoins respectifs. Cette mutualisation de l'emploi et de la fonction employeurs favoriserait une gestion concertée des emplois tout en cherchant à procurer un emploi à temps complet aux salariés (Mouriaux, 2005). Par rapport aux autres formes de gestion de l'emploi, le groupement d'employeurs constitue une solution flexible pour des besoins de main-d'œuvre répétitifs, de courte durée et peu importants en quantité d'heures de travail pour des postes requérant des compétences spécifiques, de la polyvalence et de la confiance.
- 17 Le recours au GE permet de mutualiser les coûts de transaction liés au recrutement, de minimiser les coûts de gestion et de fidéliser les salariés pour faire face au risque de ne pas trouver de main-d'œuvre (Biche et Al., 2000). Le GE permet aux petites entreprises de mutualiser des salariés sur des postes de travail de faible ampleur horaire, mais aussi de recourir à un professionnel expert dans un domaine particulier. Le GE bénéficie d'un statut social et fiscal avantageux ouvrant droit aux allègements de cotisations. Comme le groupement d'employeurs propose un seul contrat avec un nombre d'heures significatif, il peut aussi être une incitation positive pour le salarié une fois en emploi. Autrement dit, la possibilité d'augmenter le temps de travail sans changer d'employeur peut être une incitation pour le salarié à effectuer le maximum d'efforts, ces derniers pouvant être récompensés par la stabilité et la consolidation de l'emploi.
- 18 Pour le salarié, le GE offre un contrat de travail unique avec un temps de travail consolidé, réduisant les coûts de transaction du salarié qui cherche à compléter et à articuler plusieurs employeurs ; le salarié n'a plus à gérer l'émiettement de ces contrats de travail.
- 19 Le groupement d'employeurs est une pratique concrète d'un nouveau compromis entre la flexibilité et la sécurité. Il favorise une flexibilité numérique interne et une flexibilité fonctionnelle interne pour les membres ; pour les salariés, il assure une sécurité de l'emploi et une sécurité des revenus. Il développe aussi d'autres formes d'ajustements : la flexibilité de métier, la flexibilité sectorielle, la flexibilité temporelle, la flexibilité des horaires, la flexibilité organisationnelle et la flexibilité relationnelle (C.E.R.G.E, 2008). Faut-il encore que ces flexibilités soient voulues, et non subies, en accord avec une volonté de concilier la vie professionnelle et la vie familiale de la part des salariés. Nous supposons que ce compromis entre la flexibilité et la sécurité est renforcé dans les groupements d'employeurs qui s'inscrivent dans une logique d'économie sociale et solidaire.
- 20 En effet, le groupement d'employeurs peut aussi être utilisé par le secteur marchand privé lucratif. Pourtant, l'inscription dans une logique d'économie sociale et solidaire suppose que le statut associatif du regroupement s'accompagne d'un projet sociétal en faveur de la promotion de l'emploi porté par plusieurs organisations. Autrement dit, le statut associatif ne doit pas être une simple opportunité organisationnelle pour externaliser de l'emploi salarié. Le groupement d'employeurs s'inscrit dans la logique d'économie sociale et solidaire dans le sens où il met en œuvre un rapport au travail

spécifique et il s'inscrit dans la continuité des logiques de mutualisation associative et coopérative existantes dans certains secteurs d'activités.

Question de recherche et méthodologie

- 21 Plusieurs analyses ont déjà été menées afin de repérer les apports du groupement d'employeurs. D'abord, ce dernier s'attache à réduire les coûts de transaction et les asymétries d'information *ex ante* (Mouriaux, 2005). Puis, il redéfinit les spécificités des relations d'emploi et il questionne la nature du lien d'emploi et de travail (Zimmermann, 2011). Enfin, un environnement institutionnel bienveillant, qui permet d'associer les réseaux sectoriels, intersectoriels et territoriaux, constitue une condition nécessaire de réussite du groupement d'employeurs (Cromarias, 2010). Notre apport consiste à étudier les relations et les interactions au sein du groupement d'employeurs. Deux principales hypothèses sont formulées : le groupement d'employeurs serait un compromis pour articuler la recherche de flexibilité et de sécurité sur le marché du travail, et le système de relations mises en œuvre dans le groupement d'employeurs pourrait avoir un rôle structurant pour le groupement et pour la consolidation des emplois.
- 22 Dans cette perspective, nous développons une lecture du groupement d'employeurs selon des logiques sectorielles. En effet, les transformations sectorielles dans les formes du rapport salarial, dans les formes de la concurrence et dans les formes de l'État (Boyer, 2004) influencent les besoins de souplesse et de sécurité des acteurs (employeurs comme employés).
- 23 Notre contribution se focalise sur l'analyse de deux secteurs d'activités (soit deux populations) pour lesquels le groupement d'employeurs est représentatif quantitativement et historiquement : le secteur agricole et le secteur du sport et des loisirs.
- 24 Historiquement, les premiers groupements d'employeurs ont été instaurés dans l'agriculture en lien avec d'autres innovations dans le secteur (Biche et al., 200). Aujourd'hui, le recours au GE dans le secteur agricole s'impose, augmentant de 25 % entre 2002 et 2008 (MSA, 2010). Le groupement d'employeurs est aussi ancré dans le secteur du sport, de l'animation et de l'éducation populaire, pour lequel on observe une croissance du nombre de GE : on comptabilise 251 GE répertoriés sur l'ensemble du territoire en 2010 (Mouvens, 2010). Pourtant, les résultats sur la qualité de l'emploi sont mitigés. On observe que les groupements employeurs agricoles utilisent beaucoup de contrats à temps partiel (80 % de CDD) et à durée déterminée participant à la précarisation des emplois salariés agricoles (Elyakime, 2007). De même, dans le domaine du sport et de l'animation, une part importante des contrats sont précaires : 49 % des contrats sont des CDD ou des contrats aidés, avec un ratio de temps plein de seulement 25 % (Mouvens, 2010)³. Pour comprendre ces limites, l'analyse se focalise sur la nature spécifique du groupement comme une forme organisationnelle triangulaire de gestion de l'emploi.
- 25 Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche exploratoire à partir d'études de cas. La démarche consiste à isoler les caractéristiques générales des cas étudiés et de mettre en lumière les interactions formant le système. Les deux secteurs ont été choisis pour leur représentativité du phénomène en raison de l'existence structurelle de formes de travail variées et atypiques.

- 26 Le recueil des données s'appuie sur des informations quantitatives et qualitatives. D'abord, l'étude des dynamiques de l'emploi dans les deux secteurs s'appuie sur la description et l'analyse de données statistiques produites par l'agence nationale de statistiques, par des services des ministères de tutelle et par des fédérations représentatives du secteur. Les données qualitatives sont issues d'enquêtes réalisées auprès de dirigeants de groupements d'employeurs et de fédération de groupements d'employeurs⁴. D'une part, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un petit échantillon de dix structures, selon un guide d'entretien qui a permis de questionner l'origine des besoins, la gouvernance de l'organisation, les activités et les résultats en terme d'emploi. D'autre part, trois observations participatives ont été réalisées lors d'ateliers collectifs régionaux ou nationaux, autour du thème de la mutualisation de l'emploi. Ces données qualitatives ont été traitées par une analyse de discours par des unités de sens ; il s'agit de repérer les éléments significatifs de sens sur les thèmes de l'emploi, de l'activité et de la gouvernance. Le croisement des analyses quantitatives et qualitatives a permis d'identifier les problématiques microéconomiques des cas étudiés et de les inscrire dans les enjeux sur le marché du travail portés collectivement par les différents acteurs (des groupements d'employeurs, des services de l'État, des experts juridiques, des usagers, des dirigeants d'associations). Ce travail reste un travail exploratoire, qui nécessiterait une enquête à plus large échelle.

Le groupement d'employeurs : entre éclatement de la gestion de l'emploi et besoin de coordination

- 27 Le groupement d'employeurs semble une forme adaptée pour gérer les besoins spécifiques d'emploi de certains secteurs d'activités. Néanmoins, il n'est pas « de fait » une organisation vertueuse ; il peut être un support à l'externalisation de l'emploi saisonnier sans prise en considération d'une réelle gestion durable des emplois (Biche et al. 2005). Ce décalage s'explique par l'instabilité du système de triangulation de l'emploi dans le groupement d'employeurs et le besoin de renforcer la coordination entre les membres. Pourtant malgré ces limites, le groupement d'employeurs semble être une forme institutionnelle intéressante pour favoriser l'adaptation aux évolutions de l'activité pour les membres tout en offrant une forme de stabilité pour les salariés.

Le groupement d'employeurs dans les secteurs agricole et sportif : des besoins spécifiques de travail

- 28 Le secteur agricole comme le secteur sportif⁵ associatif mobilisent un certain volume d'emplois salariés. Cette salarisation s'est structurée autour des spécificités de ces deux secteurs. D'abord, les statuts de l'emploi sont divers et le travail salarié à temps plein et à durée indéterminée n'est pas la forme dominante ; puis les demandes du travail sont discontinues, en raison soit de la saisonnalité des cultures soit de l'intermittence de la pratique sportive ; enfin les structures employeuses sont différentes de l'entreprise classique, elles sont de forme associative ou de forme familiale.

Les caractéristiques de l'emploi salarié dans le secteur agricole : saisonnalité et technicité

- 29 Aujourd'hui seulement 2,9 % des personnes ayant un emploi (salarié ou non) travaillent dans l'agriculture en France (Insee, 2011). La part de l'emploi dans l'agriculture s'est effritée : en 1975, les agriculteurs exploitants représentent 7.8 % de la population active occupée en France, contre seulement 2.7 % en 2005. De même la part des ouvriers agricoles décroît, de 1.6 à 0.9 % en 2005 (Freyssinet, 2006). Le poids de l'emploi agricole s'amenuise, mais les besoins spécifiques de main-d'œuvre persistent. La réduction de l'influence du monde agricole, en nombre d'emplois, en volume d'activités et en nombre d'hectares de terres cultivées, est qualifiée de « Révolution silencieuse » (Debatisse, 1964).
- 30 Ce secteur se caractérise par une grande diversité des formes d'emploi : les exploitants, les conjoints exploitants et les autres aides familiaux, les salariés permanents et les salariés saisonniers. Les saisonniers et les travailleurs occasionnels représentent 10 % de l'ensemble du travail des exploitations agricoles en 2010 avec 79 000 UTA⁶ (Agreste, 2010). Il existe aussi des formes alternatives de travail hors de l'exploitation : des organisations spécialisées dans la gestion de la main d'œuvre qui mettent à disposition du personnel par un contrat de prestation de service ou des organisations non spécialisées comme les CUMA.
- 31 L'activité agricole est modulée par la saisonnalité et la spécialisation des cultures qui induisent des alternances dans les quantités de travail, de la polyvalence et de la flexibilité. De ce fait, les dynamiques de l'emploi salarié agricole sont corrélées à la taille de l'exploitation et à l'orientation agricole. Par exemple, les exploitations fruitières utilisent 30 % de travailleurs saisonniers ou occasionnels de plus que la moyenne ; les exploitations maraîchères et horticoles mobilisent souvent aussi des travailleurs saisonniers ou occasionnels. Le travail agricole est spécialisé en fonction des cultures et de l'activité alors que l'emploi agricole saisonnier est souvent peu qualifié.
- 32 Il existe une relation entre les spécificités de l'activité agricole, les exigences technico-économiques et le recours aux emplois salariés précaires (Elyakime, 2007). Le recours au GE est principalement mobilisé pour des activités spécifiques ou pour des exploitations ayant une production régulière, mais n'ayant pas assez d'assises économiques pour embaucher un salarié permanent à temps plein.

L'emploi dans le secteur sportif : temps éclaté et relation de service

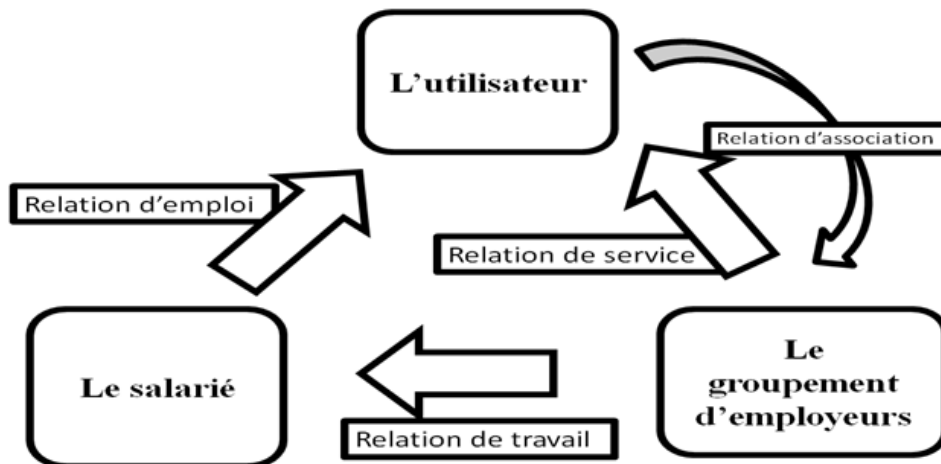
- 33 La pratique sportive a pris une place importante dans notre société à la fois pour des raisons de « bien-être », mais aussi de lien social. Son poids économique engendre une industrie et une économie de service florissantes (Bayle, 1999). Face à cette démocratisation du sport, les clubs sportifs associatifs ont dû se professionnaliser et ont élargi leur rôle vers des activités de compétition, mais aussi de loisirs. Mais ce secteur requiert aussi des besoins de main-d'œuvre spécifiques, et la qualité et la pérennité sont à discuter.
- 34 La croissance de la pratique sportive et le soutien des politiques publiques ont participé au processus de professionnalisation de l'emploi sportif salarié. En effet, l'accroissement du volume de l'emploi salarié dans les clubs sportifs associatifs en France s'explique par une demande plus structurée dans un environnement de plus en plus concurrentiel et par l'utilisation des dispositifs d'aide à l'emploi mis en œuvre par le gouvernement français à

destination du secteur non marchand. Face à cette demande, les organisations sportives se professionnalisent, se structurent et rationalisent leurs pratiques (Chantelat, 2001). Cette professionnalisation à la fois des acteurs et des structures a conduit aussi à un renforcement de la logique de marché (Bayle, 1999).

- 35 Les établissements employeurs dans ce domaine sont majoritairement des organisations de l'économie sociale et solidaire, elles représentent 80 % de l'ensemble du secteur ; les emplois sont pour 57 % portés par l'économie sociale et solidaire. Pourtant seulement 44 % des salariés sont à temps complet (CNCRESS, 2011).
- 36 L'emploi associatif sportif maintient une mixité des statuts entre des bénévoles et des salariés dans l'encadrement de la pratique sportive et la gestion de l'organisation (Falcoz et Walter, 2007). Une grande partie des structures employeuses sont des « petits clubs » avec des budgets annuels de faible montant et une séparation entre le travail salarié et le travail bénévole très perméable.
- 37 Comme la pratique sportive est une activité de temps libre, elle implique des horaires de travail élargis (en fin de journée ou en début de soirée) et morcelés. Ces contraintes se traduisent par le recours aux contrats de travail à durée déterminée et des temps partiels encourageant le recours à plusieurs employeurs.
- 38 L'accompagnement de la pratique sportive est une activité à forte composante relationnelle du fait de la relation directe aux usagers. Cette relation de service modifie l'organisation du travail et requiert de l'adaptation et de la réactivité de la part des salariés (Gadrey, 2003)
- 39 Le secteur associatif a participé à la reconnaissance de la compétence sportive comme métier et comme compétence professionnelle. Cependant, le contexte actuel de réduction des financements publics fragilise ces organisations et les emplois existants.
- 40 Pour répondre à leurs besoins, le secteur agricole comme le secteur sportif utilisent le groupement d'employeurs pour mutualiser l'emploi salarié. Cette forme organisationnelle repose sur une gestion intermédiée spécifique de l'emploi.

Le groupement d'employeurs comme gestion triangulaire de l'emploi

- 41 Le groupement d'employeurs s'appuie sur un système de relations⁷ différent des autres formes de gestion directe et intermédiée de l'emploi. En effet, le groupement d'employeurs est l'employeur unique du salarié, ce dernier occupant un poste chez un ou plusieurs membres du groupement. En gestion directe, le salarié aurait noué plusieurs relations de travail et d'emploi avec plusieurs employeurs ; en gestion intermédiaire, les employeurs seraient de simples clients de l'agence de placement, sans participation à la gouvernance et sans adhésion au projet du groupement.
- 42 Dans le groupement employeurs, quatre relations se nouent : une relation de travail entre le groupement d'employeurs et le salarié, une relation d'emploi entre le salarié et l'utilisateur, une relation de service et une relation d'association entre le groupement et les utilisateurs.



Source : auteur

- 43 La relation de travail est la notion juridique qui crée des droits et des obligations réciproques entre le salarié et l'employeur (BIT, 2006). La relation de travail entre le GE et le salarié constitue la formalisation légale du travail précisant les droits et les garanties liés au contrat de travail salarié.
- 44 La relation d'emploi se noue entre le salarié mis à disposition et l'utilisateur, qui est « l'employeur d'usage ». Elle détermine les modalités de l'organisation du travail ; autrement dit la relation d'emploi définit le travail *in situ* dans une organisation particulière.
- 45 La relation de service lie le GE et ses utilisateurs. Le service rendu est celui de la mise à disposition de personnels compétents et motivés répondant aux besoins spécifiques de l'activité. Une relation de service suppose que l'utilisateur du GE participe à la coproduction du service par son implication dans la définition des besoins dans le cadre d'une relation de long terme (Gadrey, 2003). La relation de service prend une importance croissante du fait de la tertiarisation des économies développées, mais aussi du fait de la diffusion du « modèle de service » (Ughetto *et al.*, 2002) dans les secteurs industriels. La satisfaction du « client » est à l'origine du développement de nouvelles modalités de contrôle, d'organisation du travail ou d'évaluation des salariés et elle transforme les rapports de production, les rapports d'usage, et le rapport salarial.
- 46 La relation d'association est le socle de l'adhésion des utilisateurs au groupement d'employeurs et à son projet social. Par cette relation, les utilisateurs sont des membres du groupement d'employeurs, ils bénéficient du service du groupement tout en participant à la gouvernance et à la définition des règles. Cette relation implique que les membres sont égaux selon la règle de gouvernance associative « un membre = une voix », ils sont aussi solidairement responsables. Comme membre du GE, l'utilisateur a aussi intérêt à la bonne gestion du GE.
- 47 La mise en cohérence de ces relations dans un système semble permettre au groupement d'employeurs d'innover dans la concrétisation d'une forme de flexicurité positive et dans la réduction des inégalités.

Le besoin de coordination et de coopération pour favoriser la qualité de l'emploi

- 48 La gestion de la relation de travail par le groupement d'employeurs favorise la flexibilité entre les membres tout en assurant une consolidation de la relation de travail. En effet, sans l'intermédiaire du GE, le salarié devrait négocier de façon individuelle et inégale avec chaque employeur tout en assumant les irrégularités de ses revenus. La relation de travail unique du groupement d'employeurs permet d'assurer une continuité entre un employeur unique et le salarié tout en favorisant une stabilité des revenus. De ce fait, le groupement d'employeurs tend à consolider les revenus et à réduire les inégalités dues à la fragmentation de la relation de travail entre de multiples employeurs. De plus, le groupement d'employeurs participe à la formation des salariés, en lien avec les besoins spécifiques de ses membres, en internalisant celle-ci au sein du groupement.
- 49 La relation d'association entre les membres du groupement est aussi adaptée à une internalisation de la flexicurité. En effet, le groupement d'employeurs comme association met en oeuvre une gestion non lucrative de l'activité économique au service d'un projet sociopolitique partagé par les membres. Cette configuration est donc propice à promouvoir la solidarité dans la gestion des risques sociaux : une solidarité interne entre les membres pour mutualiser les coûts de main-d'œuvre et une solidarité externe envers les salariés pour soutenir la pérennité de leurs emplois. Ainsi, le groupement d'employeurs permet-il de créer des mécanismes de solidarité privée entre ses membres et ses salariés. Le groupement d'employeurs constitue un espace de solidarisation des risques sociaux.
- 50 Pourtant ce système de triangulation du groupement d'employeurs est instable. La mise en lumière du système de relations montre que la consolidation et la pérennité de l'emploi ne sont pas directement au cœur du système, celui étant davantage focalisé sur le service aux membres afin de répondre à leurs besoins de main-d'œuvre. De plus, il existe des tensions liées à la combinaison de logiques d'actions différentes. Par exemple, les membres arbitrent entre leurs logiques marchandes liées à leurs activités et la logique de coopération du groupement. Cet élément explique en partie les résultats mitigés sur la qualité de l'emploi dans les groupements d'employeurs. Il semble indispensable de renforcer la concertation, la coordination et la coopération des membres dans la gouvernance du groupement, au service du projet collectif, et non au service de l'usage individuel des membres.
- 51 Dès lors, il est de la responsabilité des membres du GE de définir et défendre une politique de l'emploi pérenne ; celle-ci nécessite une coordination importante des membres afin de combiner les temps de travail, les compétences et les besoins de l'activité comme des salariés. Cette concertation est plus facile entre des membres ayant des activités économiques complémentaires plutôt que concurrentes. En effet, l'adhésion au groupement peut s'inscrire dans une vision très utilitariste en terme de coûts et d'avantages individuels pour le membre, en particulier quand l'activité est peu spécifique, ou quand les membres sont en situation de concurrence. Dans ces configurations le groupement d'employeurs est un substitut à l'agence de placement tel l'intérim.
- 52 La mise en place de groupement d'employeurs sur des secteurs différents avec des compétences transférables semble être une condition de réussite. Certains groupements d'employeurs ont aussi développé la complémentarité des métiers en regroupant ses

secteurs d'activité d'origine (le sport et les loisirs) et les métiers du tourisme avec pour objectif d'augmenter le temps d'employabilité, en ouvrant aux salariés la perspective d'effectuer plusieurs métiers et par conséquent d'élargir les possibilités de reconversion professionnelle. Dès lors, le groupement d'employeurs se développe quand l'activité requiert du travail qualifié et spécifique avec une instabilité intrinsèque (saisonnalité).

- 53 Le développement d'activités complémentaires implique aussi une plus grande polyvalence des salariés mis à disposition et une spécialisation des salariés du GE dans des activités supports (gestion, communication, comptabilité, secrétariat). La continuité de la relation de travail favorise la confiance entre le GE et le salarié. Les qualités que le salarié développe par la pratique de la mutualisation de l'emploi (polyvalence, confiance, souplesse et adaptation) favorisent son employabilité, en particulier pour des postes à faible valeur ajoutée dans une situation de l'emploi très concurrentielle.

Conclusion

- 54 Les nouvelles configurations du travail déstabilisent le compromis salarial hérité de l'après-guerre, qui était fondé sur la stabilité et la protection collective liées au statut de salarié. Aujourd'hui, le salariat reste la forme de travail la plus utilisée, mais les conditions de son exercice sont modifiées et modifient les protections qui lui sont attachées. De cet effritement, il découle des processus de précarisation et de pauvreté des travailleurs, creusant les inégalités. Dans ce contexte, la recherche de flexibilité pour les entreprises et de sécurité pour les salariés cristallise les enjeux du dialogue social. La flexicurité est au centre des négociations collectives et de la refondation du compromis social en particulier en période de chômage structurel élevé et toujours croissant.
- 55 Certains secteurs d'activités, comme le secteur agricole et le secteur du sport et des loisirs, présentent des besoins de main-d'œuvre spécifiques et légitimes. Plusieurs employeurs tentent d'articuler leurs besoins et les attentes des salariés par la création de groupement d'employeurs. Cette forme collective de gestion de l'emploi est de plus en plus usitée. À son échelle, le groupement d'employeurs permet une internalisation des questions sociales et favorise des mécanismes de solidarité dans la gestion des risques sociaux. Pourtant, la qualité de l'emploi dans ces secteurs est parfois discutable.
- 56 Ce constat peut s'expliquer du fait des spécificités du système triangulaire de gestion de l'emploi. Ce système implique l'articulation de relations d'emploi, de travail, de service et d'association. Or ces relations sont parfois en tension, créant une instabilité dans le système. Cette instabilité naît d'un manque de coordination entre les parties prenantes qui peut se traduire par des ajustements en quantité en détriment de la qualité de l'emploi. Dès lors le groupement d'employeurs favorise la souplesse et l'ajustement de la main d'œuvre en fonction des besoins des membres, mais la consolidation des emplois et la qualité de ces derniers peuvent être secondaires. Pour que cette flexicurité soit positive pour l'ensemble des parties prenantes, la coordination et la coopération entre les membres du groupement d'employeurs doivent être renforcées ; la définition et la défense d'un projet sociétal autour de la qualité de l'emploi doivent être partagées et affirmées par les membres.
- 57 Néanmoins, ces difficultés sont aussi le résultat d'une transition, entre les modalités de gestion de l'emploi de la période fordiste et le modèle en construction qui devrait s'imposer aujourd'hui dans les entreprises. Le changement dans les représentations et les

pratiques est long nécessitant le recours à des régulations sociales. Or ces dernières ne sont pas fondées sur le prix, mais sur des règles que les acteurs, d'abord privés, construisent (Reynaud, 1989). Dans cette transition, le groupement d'employeurs peut être un support pour amorcer une flexicurité pragmatique positive.

BIBLIOGRAPHIE

- Agreste (2010). Recensement agricole 2010 France métropolitaine, Premières tendances, *Primeur* N° 266, 13/09/2011, 4 pages.
- Auer, Peter et Bernard Gazier (2006). *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Paris, Flammarion, 194 pages.
- Bayle, Emmanuel (1999). *Management et performance des organisations à but non lucratif, le cas des fédérations sportives nationales*, thèse de doctorat de sciences de gestion, université de Limoges.
- Biche Brigitte, Audrey Desbois, Jean Le Monnier et Yves Monteillet (2000). *Les groupements d'employeurs*, Paris, L'Harmattan, 138 pages.
- B.I.T. (2006). *La relation de travail*, Conférence internationale du Travail, 95e session.
- Boissonnat, Jean (1995). *Le travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob, 373 pages.
- Boyer, Robert (2004). *Théorie de la régulation, 1. Les fondamentaux*, Paris, La découverte, 124 pages.
- Boyer, Robert (1980). Rapport salarial et analyses en termes de régulation. Une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail, *Économie appliquée*, t. XXXIII, 1980, pp. 498-499.
- Camy, Jean et Nathalie LeRoux (2002). *L'emploi sportif en France : situation et tendances d'évolution*, étude réalisée pour le ministère de l'Éducation nationale avec le concours du Réseau universitaire et de prospective sur l'emploi sportif, Afraps- Runopes, 309 pages.
- Centre Européen de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CERGE) (2008). *Le GE, un outil de la flexicurité soutenu par la commission européenne*, Actes de la Convention Européenne, Bruxelles, 22 février 2008.
- Chantelat, Pierre (2001) (sous la dir.). *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, 379 pages.
- CNCRESS (2011). *Atlas de l'économie sociale et solidaire en France et dans les Régions*, Paris, Juris Editions et Dalloz, 208 pages.
- Cromarias, Anne (2010). Penser la flexicurité au niveau "mésos" : entre ancrage territorial et innovation sociale, *Géographie Economie Société*, (12) 2010, pp 415-435.
- Debatisse, Michel (1964). *La révolution silencieuse. Le combat des paysans*, Paris, Calmann-Lévy, 275 pages.
- Demoustier, Danièle (2001). *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Alternatives économiques/Syros, 206 pages.

- Elyakime, Bernard (2007). Groupement d'employeurs agricoles : quelle aide publique locale ?, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2007/5 décembre, pp 861-880.
- Falcoz, Marc et Emmanuelle Walter (2009). Être salarié dans un club sportif : une posture problématique, *Formation emploi* [En ligne], 108 | octobre-décembre 2009, mis en ligne le 01 janvier 2012. URL : <http://formationemploi.revues.org/index2067.html>
- Freyssinet, Jacques (dir.) (2006). *Travail et emploi en France. État des lieux et perspectives*, Paris, éd. La Documentation française, 140 pages.
- Gadrey, Jean (2003). *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 128 pages.
- Gazier, Bernard, (2008). Flexicurité et Marchés Transitionnels du Travail : esquisse d'une réflexion normative, *Travail et Emploi*, n° 113, pp 119-131.
- Gide, Charles (2007). *Les institutions du progrès social (1921)*, Œuvres Complètes Volume VI, Paris, L'Harmattan, 396 pages.
- I.N.S.E.E. (2011). *Enquête Emploi 2011*
- Leschke, Janine, Gunther Schmid et Dorit Griga (2006). On the marriage of flexibility and security : lessons from the Hartz reforms un Germany, *WZB Discussion Papers* , SP I 2006-108.
- Mouriaux, Marie Françoise (2005). Groupement d'employeurs et portage salarial : salariés à tout prix ?, *Connaissance de l'emploi*, n° 19, juillet, 4 pages.
- Mouvens (2010). *État des lieux des GE dans les secteurs de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport en France*, Rapport pour Ministère de la Santé et des sports, Direction des sports, sous-direction de l'emploi et des formations, Font-Romeu - 06 et 07 octobre 2010 (non publiée).
- M.S.A. (2010). *Le dynamisme des groupements d'employeurs de 2002 à 2008*, Observatoire économique et social, synthèse février 2010.
- Puissant, Emmanuelle (2010). *La relation associative d'aide à domicile : spécificités, remises en cause, résistances*, thèse de sciences économiques, Université de Grenoble.
- Ramaux, Christophe (2006). *Emploi. Éloge de la stabilité. L'état social contre la flexicurité*, Paris, Éditions Mille et une Nuits, 320 pages.
- Reynaud, Jean-Daniel (1989). *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 306 pages.
- Supiot, Alain (1999). *Au-delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, rapport pour la Commission Européenne, Flammarion, 321 pages.
- Vienney, Claude (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*, tome 1, Paris, CIEM, 396 pages.
- Ughetto Pascal, Nathalie Besucco, Michèle Tallard et Christian Du Tertre (2002). La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ?, *Revue de l'IRE*, n° 39, pp 85-113.
- Wilthagen, Ton et Franck Tros (2003). The concept of « Flexicurity » : A new approach to regulating employment and labour market, *Transfer : European Review of Labour and Research*, May 2004 vol. 10 no. 2, pp166-186.
- Xhaufclair, Valérie et François Pichault (2012). Can flexicurity make ethical sense ? The 'terceisation function' as a moral lever for inter-organisational employment schemes. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), pp 65-78.
- Zimmermann, Bénédicte (2011). *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Economica, 233 pages.

NOTES

1. Le rapport salarial fait partie des cinq formes institutionnelles d'un régime d'accumulation développé par la théorie de la Régulation (Boyer, 1980)
 2. CUMA : Coopérative d'utilisation de matériel agricole
 3. L'étude en question met en garde sur l'interprétation des résultats car une part importante de structures n'a pas répondu au questionnaire et les données sur les salariés sont peu renseignées et peuvent parfois présenter des incohérences.
 4. Nous remercions ces acteurs pour leur disponibilité et leur collaboration.
 5. L'emploi sportif est à la fois lié aux pratiques professionnelles directement liées au sport mobilisant principalement une compétence sportive (joueur professionnel, conseiller technique, entraîneur, animateur, etc.) et les professions en relation avec le sport dont la compétence sportive n'est pas centrale (Camy et LeRoux, 2002).
 6. L'unité de travail annuel (UTA) permet de cumuler les différents temps de travail. Cette unité correspond à l'équivalent du temps de travail d'une personne à temps complet pendant un an.
 7. Une analyse systémique a aussi été étudiée dans le cas des associations d'aide à domicile (Puissant, 2010).
-

RÉSUMÉS

Cet article vise à interroger la capacité des formes de mutualisation de l'emploi comme le groupement d'employeurs face aux défis des transformations du monde de travail et des inégalités. Il s'appuie sur l'analyse des groupements d'employeurs dans le secteur agricole et du sport et des loisirs en France. Cet article met en lumière la spécificité de la gestion triangulaire associative du groupement d'employeurs tout en soulignant les avantages et les limites de ce système face aux enjeux actuels de flexicurité.

The article aims at examining the ability of the pools of employers facing labor market modifications. It is based on an analysis of pools of employers in the agricultural and sport sector in France. This article highlights the specificities of the associative's management of the pool of employers and discusses the benefits and the limitations of this system in the current context of flexicurity.

INDEX

Mots-clés : emploi, groupements d'employeurs, innovation sociale, mutualisation

Keywords : employment, pools of employers, social innovation

AUTEUR

AMÉLIE ARTIS

ESEAC – Sciences Po Grenoble amelie.artis@sciencespo-grenoble.fr