

Etat des lieux des Groupements d'Employeurs des Pays de la Loire – Synthèse du 28/07/2015

Synthèse de l'étude

Etat des lieux des Groupements d'Employeurs des Pays de la Loire
& préconisations pour leur développement



Etude financée par la DIRECCTE des Pays de la Loire, réalisée par le cabinet Médiateur Organisation, Hervé le Chevalier et Jean-Yves Kerbourc'h, pilotée par le CRGE des Pays de la Loire, Isabelle Le Faucheur et Laëtitia Clarac (stagiaire)



Lors de leur création il s'agissait de créer des associations (de la loi du 31 juillet 1901) ayant pour but de mettre à la disposition de leurs membres des salariés qu'elles embauchent afin de partager une main-d'œuvre dont la durée de travail chez chaque adhérent est insuffisante pour recourir à un salarié à temps complet.



PREAMBULE

EVOLUTION DU REGIME JURIDIQUE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Créé par la loi n° 85-772 du 25 juillet 1985, le régime juridique des Groupements d'Employeurs a fait l'objet de nombreuses modifications qui montrent **la sollicitude du législateur à leur égard.**

Les modifications législatives ultérieures montrent **la diversification croissante des objectifs assignés aux Groupements d'Employeurs.**

Le législateur a d'abord entendu leur faire jouer un rôle dans le **développement de l'emploi** (figure du Groupement d'Employeurs créateur d'emplois).

Puis il leur a permis de devenir des **prestataires de services**, notamment en les autorisant à apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Il les voit enfin comme des structures susceptibles **d'organiser « des parcours d'insertion et de qualification »** pour des salariés

sans emploi (les Groupements d'Employeurs d'Insertion et de Qualification).

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Cette étude des Groupements d'Employeurs dans la région des Pays de la Loire poursuit **quatre objectifs** :

- **connaître les emplois** dans les Groupements d'Employeurs de cette Région où ils sont traditionnellement fortement implantés (types de contrats, durées, rémunération notamment) ;
- **analyser l'économie** de ces structures et leurs modes de financement ;
- **comprendre l'utilité** des Groupements d'Employeurs, pour les entreprises, les salariés et plus généralement étudier en quoi ils contribuent ou non au développement économique et social des territoires au sein desquels ils exercent leur activité ;
- **recenser les opportunités et les menaces** susceptibles de favoriser ou de peser sur le développement de ces structures.

1. L'EMPLOI DANS LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

L'analyse de l'emploi dans les Groupements d'Employeurs a été faite à partir **des DADS sur la base de la dernière année disponible (2012)**.

Les données de 33 groupements représentatifs ont été agrégées. Les Groupements agricoles (100 % agricoles) ainsi que les GEIQ ont été écartés de l'analyse. Les Groupements d'Employeurs choisis ont tous eu une activité pendant l'année 2012 complète. Ils comprennent des Groupements **mutisectoriels, mono-sectoriels et « associatifs »** (dont les adhérents sont des associations). Ils couvrent les champs de **l'industrie, des services et du commerce** (parfois des activités mixtes dont l'agriculture).

1.1 FORT RECOURS AU CONTRAT A DUREE INDETERMINEE

53% de CDI sur 1 333 postes

1 333 postes ont été analysés. 708 avaient été pourvus en contrat à durée indéterminée (CDI), 618 en contrat à durée déterminée (CDD) et 6 en contrats spéciaux (alternance, contrats aidés) **soit un taux de conclusion de CDI de 53 %**. Ce taux est assez important dans la mesure où d'une part les Groupements d'Employeurs fournissent une main-d'œuvre d'appoint, le plus souvent saisonnière, et d'autre part en raison d'un fort taux de rotation positif de la main-d'œuvre (embauche par l'adhérent).

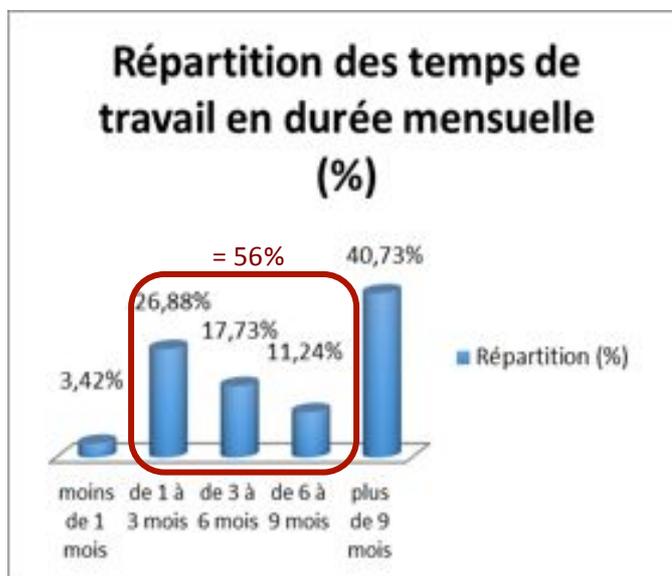
Ce taux de CDI dissimule de fortes disparités révélées lors des enquêtes par entretien. **Certains Groupements d'Employeurs ont un taux de recours au CDI très important (la presque totalité pour certains d'entre eux)**. Ce sont le plus souvent **des Groupements anciens** qui ont réussi à fidéliser tant leurs adhérents que leurs salariés. Pour certains d'entre eux, c'est le signe (pas toujours très positif) que le nombre d'adhérents stagne, que les emplois partagés sont toujours les mêmes, que les salariés occupent les même postes, que le taux d'insertion dans les entreprises adhérentes est faible voire nul.

D'autres Groupements d'Employeurs ont un taux de **recours au CDD important. Ce n'est pas pour autant que les salariés sont en situation d'insécurité de l'emploi**. Certaines activités très fluctuantes ou saisonnières (l'hôtellerie et la restauration par exemple) nécessitent un portefeuille d'entreprises adhérentes très important pour permettre la conclusion de CDI. Cela est parfois impossible lorsque l'utilisateur recourt au Groupement d'Employeurs de manière régulière mais à des dates imprévisibles et pour de très courtes durées. Le salarié peut alors être recruté sous contrats de travail à durée déterminée successifs (avec le Groupement d'Employeurs et/ou d'autres entreprises) **sans pour autant connaître d'épisodes de chômage longs** (parfois jamais).

1.2 DES DUREES DE POSTES PLUTOT COURTES

41 % des postes ont une durée de plus de 9 mois et près de **56 % des postes ont une durée comprise entre 1 mois et 9 mois**. Ces durées relativement courtes sont liées au recours important au contrat à durée déterminée.

Source : DADS 2012. Base : 1522 postes



1.3 PART DU TEMPS PARTIEL IDENTIQUE A CELLE DE L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES FRANÇAISES

82 % des emplois correspondent à des postes à temps complet contre 18 % à temps partiel (calculé sur la base de 1522 postes). **Cette part est identique à celle constatée dans les enquêtes de la DARES dans l'ensemble des entreprises françaises.**

Ce taux important montre que les Groupements d'Employeurs ont une **bonne aptitude à « mailler »** l'emploi, c'est-à-dire à reconstituer un temps plein par-delà la faiblesse des besoins de chaque adhérent.

1.4 UNE REPARTITION TRES INEGALE DES SALAIRES SELON LEUR DUREE TRAVAIL ANNUELLE

La mesure porte ici sur le nombre d'heures travaillées dans l'année par un même salarié (poste). Cette mesure est indépendante du type de contrat de travail conclu. Un salarié peut avoir conclu un contrat très court (15 jours par exemple) mais à temps complet de sorte qu'il sera classé dans les « moins de 100 heures ». À l'inverse, un salarié recruté sous contrat de travail à durée indéterminée peut être à temps très partiel (24 heures hebdomadaires).

Près de **44 % des salariés travaillent moins de 600 heures par an**. Nous l'avons vu plus haut, plus de 80 % des contrats sont conclus à temps plein. **La faible durée des postes est liée à l'importance du recours aux contrats courts** qui abaissent mécaniquement le nombre d'heures travaillées.

Nombre d'heures	Répartition (%)	Nb de postes
moins de 100 heures	2,23 %	34
de 100 à 300 heures	19,39 %	295
de 300 à 600 heures	22,08 %	336
de 600 à 900 heures	11,10 %	169
de 900 à 1 200 heures	8,87 %	135
de 1 200 à 1 600 heures	10,58 %	161
de 1 600 à 1 800 heures	10,70 %	163
plus de 1 800 heures	15,05 %	229
Total	100 %	1 522

Source : DADS 2012. Base : 1522 postes

1.5 DES GAINS REFLETANT LA COURTE DUREE DES CONTRATS DE TRAVAIL

Les gains des salariés sont évidemment corrélés au temps pendant lequel ils ont travaillé. Le gain médian est de **1 219 euros nets par mois** (la moitié des salariés ont gagné plus et l'autre moitié moins de cette somme).

Gains mensuels nets en €	135	269	448	834	1 219	1 633	2 653	3 155	3 869
%	1%	5%	10%	25%	50%	25%	10%	5%	1%

Source : DADS 2012. Base : 1135 postes

→ 50 % des salariés ont gagné au moins 1 219 euros ; 5 % ont gagné au moins 3 155 euros ; 5 % ont gagné moins de 269 euros.

2. ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE

Une analyse économique et financière approfondie de 6 Groupements d'Employeurs a été réalisée (un groupement agricole, trois groupements multisectoriels, un groupement mono-sectoriel, et un groupement « associatif »).

Elle a consisté à étudier l'ensemble de la documentation juridique, financière (comptabilité), sociale, commerciale et sociale des années 2011, 2012, 2013 et 2014. Les Présidents, les Directeurs et les Chefs d'Entreprises adhérents ont été rencontrés.

2.1 UNE GOUVERNANCE AUX ROLES BIEN DEFINIS

Un Groupement d'Employeurs « type » est structuré comme toute association : des adhérents, un Conseil d'Administration, un Bureau et un Président. Il est géré par un Directeur salarié et des permanents.

LE PRESIDENT

Le rôle du Président est double : d'une part il réunit et anime le Conseil d'Administration et d'autre part, il contrôle le directeur. Il existe trois profils de président.

- **L'animateur** : très communicant, il cherche à développer son GE au travers de **la recherche de nouveaux adhérents, d'actions nouvelles ou de services nouveaux**.
- **Le gestionnaire** : il s'appuie beaucoup sur son conseil d'administration et se voit comme « **le garant du risque financier** ».
- **Le fédérateur** : il cherche à fédérer les entreprises autour du projet de Groupement d'Employeurs qu'il voit comme une structure « **de partage de compétences avant tout** ».

LE DIRECTEUR

Cinq directeurs sur les 6 rencontrés sont des Directrices. Les missions qui lui sont confiées sont de trois ordres :

- **gestion des salariés** : ressources humaines et maillage (veiller à ce que le nombre d'adhérents qui recourent à un même salarié soit suffisamment important pour lui assurer un CDI à temps plein) ;
- **gestion du Groupement d'Employeurs** : gestion administrative (payes et comptabilité notamment) ;
- **relations extérieures** : principalement avec les adhérents et les institutions territoriales (collectivités, chambres consulaires, organisation patronales et syndicales).

Il existe deux profils type de directeur :

- **L'administratif et financier** : très attentif aux équilibres financiers du Groupement d'Employeurs, il œuvre au **maillage** et a pour objectif de conclure des CDI à temps plein. Il est très polyvalent et recherche le contact avec les entreprises et les adhérents.
- **L'animateur** : moins porté sur les aspects financiers du Groupement d'Employeurs, il regrette souvent de ne pas avoir été formé dans ce domaine. Il est très enclin à une gestion dite en « **mode projets** » et en propose de façon régulière à son Conseil d'Administration. Il anime non seulement son équipe, mais aussi la collectivité des adhérents au-delà de la recherche des maillages.

2.2 DES STRUCTURES BIEN GERÉES

DES BILANS EQUILIBRES

Les bilans des Groupements d'Employeurs étudiés sont particulièrement bien équilibrés :

- **le ratio fonds propres/dettes financière est particulièrement favorable ;**
- les immobilisations sont quasi inexistantes, ce qui s'explique par le fait que les Groupements d'Employeurs n'ont pas de production ;
- **la trésorerie est importante ce qui traduit la volonté des Groupements d'Employeurs de couvrir leurs risques financiers** (solidarité financière entre adhérents). Cette trésorerie croît en phase de démarrage afin de couvrir les risques et de rassurer les futurs adhérents. **Les adhérents historiques réalisent une part importante du chiffre d'affaires** (jusqu'à 30 % ou 40 % selon les Groupements d'Employeurs).

LE COEFFICIENT DE REFACTURATION NERF DE LA SANTE FINANCIERE DES GE

Les coefficients de facturation sont différents selon le type de contrat conclu (CDI ou CDD) car les charges ne sont pas les mêmes.

Le coefficient peut également varier selon :

- la **qualification** du salarié,
- la **durée** de la mise à disposition (plus la durée est courte, plus le contrat est onéreux et risqué car le risque de l'emploi n'est pas partagé entre plusieurs adhérents).

Chaque Groupement d'Employeurs définit sa propre politique, arrêtée par le Conseil d'Administration, donc indirectement par les adhérents eux-mêmes.

EN RESUME

Les Groupements d'Employeurs présentent une structure financière **très équilibrée ainsi qu'une exploitation très saine, axées sur la minimisation du risque encouru grâce à des disponibilités couvrant ce risque**, y compris pour les Groupements ayant un portefeuille de clients déséquilibré.

Ce choix prudent les oblige à générer des résultats.



Les coefficients varient généralement entre 1,73 et 1,88.

Exemple : si le coût du salaire horaire brut est de 9,61€, et le coefficient de facturation de 1,73

- Le coût facturé à l'adhérent sera donc de 16,70€ HT (9,61€ X 1,73)

COMPTES DE RESULTAT (5 GROUPEMENTS AGREGES)

Evolution du Compte de résultat résumé

Structure des coûts	2011	% du CA	2012	% du CA	2013	% du CA
CA	5 922 121 €	100%	5 522 690 €	100,00%	6 354 736 €	100,00%
Charges externes	312 442 €	5,28%	291 563 €	5,28%	368 390 €	5,80%
Valeur Ajoutée	5 601 138 €	94,58%	5 226 464 €	94,64%	5 983 200 €	94,15%
Impôts et taxes	145 917 €	2,46%	120 310 €	2,18%	137 234 €	2,16%
Total salaires	4 008 240 €	67,68%	3 760 601 €	68,09%	4 279 608 €	67,35%
Total charges Dont	1 341 630 €	22,65%	1 238 024 €	22,42%	1 264 166 €	19,89%
<i>Salaires MAD</i>	<i>3 751 649 €</i>	<i>63,35%</i>	<i>3 507 760 €</i>	<i>63,52%</i>	<i>3 927 796 €</i>	<i>61,81%</i>
<i>Charges MAD</i>	<i>1 256 794 €</i>	<i>21,22%</i>	<i>1 154 859 €</i>	<i>20,91%</i>	<i>1 150 346 €</i>	<i>18,10%</i>
<i>Salaires structure</i>	<i>253 331 €</i>	<i>4,28%</i>	<i>252 841 €</i>	<i>4,58%</i>	<i>351 812 €</i>	<i>5,54%</i>
<i>Charges structure</i>	<i>84 836 €</i>	<i>1,43%</i>	<i>83 165 €</i>	<i>1,51%</i>	<i>113 820 €</i>	<i>1,79%</i>
EBE	105 351 €	1,78%	107 529 €	1,95%	302 192 €	4,76%
R. exploitation	52 811 €	0,89%	62 009 €	1,12%	233 724 €	3,68%
RCAI	44 949 €	0,76%	56 214 €	1,02%	226 885 €	3,57%
R avant IS	42 415 €	0,72%	56 481 €	1,02%	228 695 €	3,60%
RN	33 028 €	0,56%	49 267 €	0,89%	218 472 €	3,44%

VALEUR AJOUTEE

La valeur ajoutée à plus de 94% est très élevée et d'une remarquable stabilité en pourcentage du Chiffre d'Affaires. Elle est plus élevée que la moyenne française, qui est en effet de l'ordre de 58,3% du chiffre d'affaires tous secteurs confondus (rapport de l'INSEE sur le partage de la valeur Ajoutée en 2013).

La structure d'exploitation d'un Groupement d'Employeurs est ainsi particulièrement stable, les trois facteurs susceptibles de modifier les résultats étant :

- l'augmentation ou la baisse du chiffre d'affaires liée à la fois au nombre d'adhérents et au coefficient de refacturation ;
- l'évolution des charges sociales ;
- la fiscalité applicable.

Ces facteurs expliquent que les Groupements d'Employeurs rencontrés se disent particulièrement prudents dans leur gestion, les résultats étant destinés à renforcer la trésorerie et donc à réduire le risque encouru en cas de défaillance d'un adhérent (ou la leur).

C'est cet accroissement de trésorerie qui permet par ailleurs d'assurer une certaine croissance compte tenu des risques financiers nouveaux encourus.

2.3 UN DEVELOPPEMENT BASE SUR L'AUGMENTATION DU NOMBRE D'ADHERENTS ET PARFOIS SUR DE NOUVEAUX SERVICES

Les Groupements d'Employeurs se développent de deux façons :

- un développement fondé sur la croissance du nombre d'adhérents ;
- un développement fondé sur de nouveaux services.

CROISSANCE DU NOMBRE D'ADHERENTS ET MAILLAGE

Le **maillage** est au cœur de l'activité des Groupements d'Employeurs étudiés. Ce savoir-faire leur permet de fidéliser les salariés chez leurs adhérents, et leur donne la possibilité de conclure des **CDI à temps plein**.

Trois types de maillage sont pratiqués (parfois cumulativement) :

- le maillage assuré par le Groupement d'Employeurs lui-même ;
- le maillage assuré par les adhérents entre eux (partage de plannings) ;
- le maillage assuré par le salarié (entre membres du Groupement ou par la recherche d'Employeurs à l'extérieur du réseau d'adhérents du Groupement d'Employeurs).

Le **maillage se heurte à de nombreuses difficultés** qu'il revient au Directeur de surmonter : qualification et formation des salariés, besoins des adhérents, compatibilité des périodes de travail chez les adhérents, capacité de mobilité des salariés (éloignement des lieux de travail, transports, logement etc.).

Ce travail de **maillage** fait la spécificité du Groupement d'Employeurs ce qui le distingue **d'un simple prestataire de fourniture de main-d'œuvre**.

DEVELOPPEMENT FONDE SUR DE NOUVEAUX SERVICES

Presque tous les Groupements d'Employeurs ont signalé que **leurs adhérents souhaitent que l'activité de leur association ne se limite pas au partage de personnel**, mais offre également tous les avantages d'un Groupement d'entrepreneurs (et pas seulement d'Employeurs) :

- rédaction des bulletins de paye des salariés de l'adhérent,
- soutien à la commercialisation,
- aide au recrutement des salariés de l'adhérent,
- aide au développement, formation....

3. L'UTILITE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Quelle est l'utilité des Groupements d'Employeurs pour les adhérents, les salariés et qu'apporte-t-il au tissu économique local ?

3.1 ADHERENTS

Un Groupement d'Employeurs apporte à ses adhérents :

- la **fidélisation** de salariés saisonniers ou dont ils ont un besoin irrégulier ou intermittent ;
- la possibilité de trouver **une main-d'œuvre dans un secteur géographique qui connaît des tensions** (le plus souvent des zones rurales ou faiblement urbanisées situés dans des frontières interdépartementales) ;
- une certaine forme de **flexibilité de l'emploi** à l'intérieur d'un marché interne de l'emploi constitué de l'ensemble des entreprises membres du Groupement d'Employeurs ;
- la certitude de ne pas perdre **l'investissement initial en formation du salarié** ;
- la très grande **autonomie des personnels** mis à disposition qui connaissent leur travail et qui n'ont pas besoin d'être autant encadrés que du personnel nouvellement recruté (CDD, contrat de travail temporaire) ;
- le partage de **salariés ayant des compétences très spécifiques** ;
- la **simplicité administrative** puisque la gestion de l'emploi est entièrement prise en charge par le Groupement d'Employeurs.

3.2 SALARIES

Les salariés des six Groupements d'Employeurs ont été interrogés. **Les profils sont très divers et surtout très contrastés face à des situations d'emploi qui paraissent proches.** L'enquête montre que leur **situation professionnelle est indépendante du type de contrat de travail conclu.**

D'autres salariés soulignent que le Groupement d'Employeurs est un bon moyen « **d'améliorer son CV** » c'est-à-dire d'acquérir des expériences riches, d'être formé, toutes choses valorisables ensuite sur le marché de l'emploi. Tous indiquent cependant que le Groupement d'Employeurs **n'est pas un « vrai » employeur. Les rapports avec lui sont distancés** comme elles peuvent l'être également parfois avec l'adhérent. Les salariés précisent aussi que le Groupement d'Employeurs **gère parfaitement ses obligations administratives et légales, parfois mieux qu'un employeur de droit commun.**



- Tel salarié sous contrat à **durée déterminée à temps partiel, donc en situation d'instabilité, ne connaît pas d'insécurité de l'emploi** (risque de chômage) en raison de ses caractéristiques personnelles : l'intéressé enchaîne les missions auprès des adhérents, est régulièrement formé, cumule son emploi dans le Groupement d'Employeurs avec d'autres emplois. Ce salarié a un comportement proche de celui d'un **indépendant à la recherche de clients.**
- A l'inverse, tel autre **salarié titulaire d'un contrat à durée indéterminée à temps partiel très stable**, est en réalité dans une situation de **très grande insécurité** car au chômage de longue durée (temps réduit indemnisé) et en situation de **très grande précarité financière** (revenu inférieur au seuil de pauvreté). **Ce salarié recherche un autre emploi à temps plein qu'il ne trouve pas.**

3.3 TISSU ECONOMIQUE LOCAL

L'enquête révèle la très grande utilité des Groupements d'Employeurs au tissu économique local **notamment dans les zones rurales** dans lesquels :

- se manifestent de **grandes tensions sur l'emploi** ;
- la **main-d'œuvre spécialisée est rare** ;
- beaucoup de petites entreprises n'ont **pas un besoin permanent de la main-d'œuvre** ;
- les entreprises ont besoin de trouver **des structures de coopération** (la figure du Groupement d'Employeurs vu d'abord comme un Groupement d'entrepreneurs) ;
- les entreprises ont besoin de **services complémentaires (RH notamment)** que leur fournit le Groupement.

4. OPPORTUNITES ET MENACES

4.1 OPPORTUNITES

Les Groupements d'Employeurs étudiés sont à la fois des tiers Employeurs « **de synthèse** » et des tiers Employeurs « **de transition** ». Cela se traduit par un certain nombre de qualités et les caractéristiques suivantes.

TIERS EMPLOYEUR DE SYNTHÈSE :

- la création du Groupement répond à des **besoins professionnels des adhérents** dans le cadre d'un projet d'entreprise ;
- forte volonté de **fidéliser le salarié** pour conserver les bénéfices de sa formation et de ses compétences professionnelles (partage de compétences spécifiques parfois) ;
- forte volonté de maintenir des salariés qualifiés au sein d'un **marché interne d'entreprises situées dans un territoire contraint ou un secteur d'activité particulier** ;
- volonté de **mailler les emplois et d'aboutir à un partage optimum du salarié** ;
- mise en place **d'une coopération entre adhérents du Groupement**, celui-ci jouant le rôle d'un « **club d'entreprises** » pour partager la main-d'œuvre (notamment) ;
- **très forte coopération des adhérents** du Groupement dans la **vie de travail du salarié** (allant jusqu'à **gérer les plannings** en commun) ;
- mise en place d'une politique contractuelle axée sur la conclusion de **CDI à temps plein**.

TIERS EMPLOYEUR DE TRANSITION :

- volonté du Groupement d'Employeurs de servir ses adhérents par des **prestations autres** que celles d'une fourniture de main-d'œuvre ;
- volonté des adhérents de **bénéficier de remontées d'informations sur leur propre fonctionnement** ;
- fort **taux de rotation positif** qui se traduit par des embauches régulières des salariés du Groupement par ses adhérents ;
- forte implication du Groupement dans la **montée en compétence des salariés**, parfois dans une logique d'insertion professionnelle (mais sans aller jusqu'à jouer le rôle d'un GEIQ).

4.2 MENACES

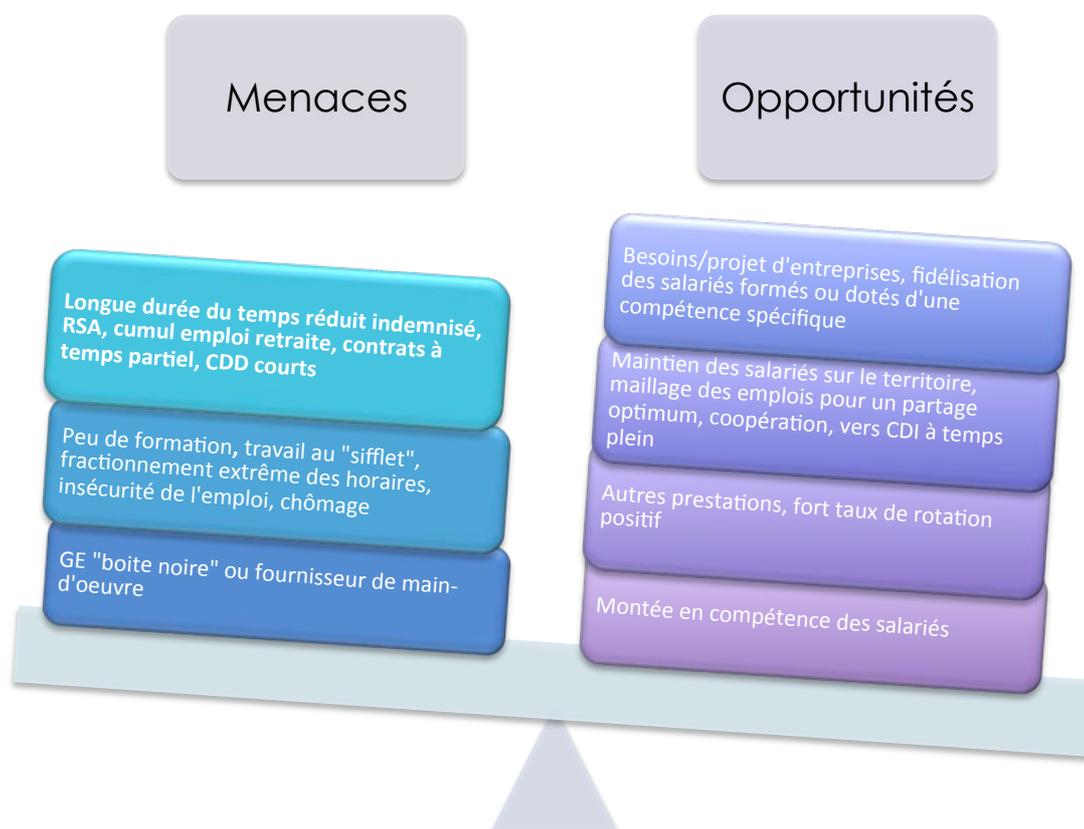
Les principales menaces consisteraient, par truchement du Groupement, à **reporter le risque** de l'emploi soit sur des tiers financeurs soit sur le salarié.

REPORT DU RISQUE DE L'EMPLOI SUR DES TIERS :

- **activation sur longue durée du temps réduit indemnisé** (Pôle emploi) ;
- activation du **RSA** pour les salariés tirant un trop faible revenu du Groupement d'Employeurs ;
- conclusion de **contrats à temps partiel** ;
- conclusion de **contrats à durée déterminée courts** ;
- **peu de formation professionnelle** ;
- recrutement de salariés en **cumul emploi retraite** (l'assurance vieillesse assure le revenu principal et le Groupement d'Employeurs un revenu complémentaire).

REPORT DU RISQUE DE L'EMPLOI SUR LE SALARIE :

- très grande insécurité de l'emploi se traduisant par des **périodes longues de chômage** ;
- pratique du **travail « au sifflet »** ;
- **revenus salariaux très faibles** tirés du Groupement d'Employeurs, parfois sous le seuil de pauvreté ;
- impossibilité matérielle d'organiser un maillage en raison d'un **fractionnement extrême des horaires** ;
- absence de volonté de l'adhérent de mailler pour **faire appel au salarié quand il le souhaite** ;
- absence partielle ou totale d'implication de l'adhérent et du Groupement dans la gestion de la relation salariale (le **Groupement « boîte noire »**) ;
- adhérent utilisant le Groupement d'Employeurs comme un **fournisseur de main-d'œuvre**.



Freins	Préconisations
Institutionnel	
➤ sociologie des GE mal connue des pouvoirs publics	➤ mettre en place un suivi régulier des GE
➤ fiscalité (TVA) peu attractive pour les GE associatifs	➤ aménager les obligations de l'article 261 B CGI
➤ pas de possibilité d'offrir des services globaux intégrés	➤ ouvrir le champ de compétence des GE
➤ interdiction de réaliser des opérations à but non lucratives	➤ clarifier ce point, un GE devant réaliser une marge
➤ frein lié à la solidarité financière pour de nouveaux adhérents	➤ mettre en place des solutions en collaboration avec les AGS
Organisation	
➤ fort déficit d'image et absence de cadre	➤ organiser une communication vers les entreprises
➤ absence de GE dans certains territoires	➤ mettre en place des chargés de mission d'aide au conseil
➤ trop forte connotation RH des Directeurs	➤ former les directeurs au marketing et au développement
➤ forte hétérogénéité de gestion interne	➤ harmoniser par le biais de process et de règles
➤ faible coopération inter-GE	➤ mettre en place des outils de coopération (Bourse de l'Emploi)
➤ absence d'accords collectifs	➤ favoriser la négociation collective (par exemple sur le temps minimum de travail)
Formation	
➤ absence d'organisation en branche	➤ permettre le choix d'un OPCA commun : - meilleure connaissance pour éligibilité aux actions de formation - homogénéité de la formation des chargés de mission - actions collectives de formation - financement d'un fonds de structuration - mise en place d'un observatoire
Financement	
➤ accès au financement délicat notamment en associatif ou en phase de démarrage	
➤ ouvrir un micro-financement pour les salariés des GE	
➤ mettre en place des outils financiers spécifiques (trésorerie, couverture du risque de solidarité, etc.)	
➤ sécurisation des fonds de réserve et des trésoreries	