Société

Coopérative

d'Études

et de

Conseil

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI,
DE LA FORMATION
PROFESSIONNELLE
ET DU DIALOGUE SOCIAL

Etude prospective sur le thème

« les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? »

RAPPORT FINAL
(octobre 2016)

Véronique Dessen Torres - Rodolphe Ejnes - Liane Desseigne - Nicolas Desquinabo

113, rue Saint Maur
75011 Paris

Tél 33 (0) 1 49 29 42 40

www.geste.com

Société coopérative
SARL à capital variable
RCS Paris B 324 420 835
SIRET 324 420 835 00047 – APE 7320Z

N° TVA FR 19 324 420 835
N° d'agrément organisme
de formation 11 752 718 775

Cette étude a été réalisée par le cabinet GESTE à la demande de la DGEFP.

L'équipe GESTE, conduite par Véronique Dessen Torres et composée de Rodolphe Ejnes, Nicolas Desquinabo et Liane Desseigne, a travaillé en lien étroit avec les équipes de la DGEFP impliquées sur le projet (Laurent Duclos et Maryse Monfort du Département des synthèses, Françoise Benczowski de la Mission Ingénierie de l'Emploi, David Anglaret et Stéphanie Vialat du la Mission Anticipation et développement de l'emploi).

Au delà de leur rôle de pilotage opérationnel de l'étude, les équipes DGEFP ont contribué aux investigations statistiques et discuté les analyses pour les enrichir. Qu'elles en soient remerciées.

Les remerciements de l'équipe GESTE vont également aux membres du Comité de pilotage (Ministères, institutions et experts impliqués sur les groupements d'employeurs) et aux membres du Comité stratégique (réseaux représentants ou d'appui aux groupements d'employeurs), ainsi qu'à l'ensemble des groupements d'employeurs qui ont bien voulu nourrir la réflexion de leurs expériences.

Ce rapport et les analyses, conclusions et perspectives qui y sont présentées n'engagent que ses auteurs.

SOMMAIRE

PARTIE 1. PRESENTATION ET PARTIS PRIS DE L'ETUDE 6

LES OBJECTIFS ET LE DEROULEMENT DE L'ETUDE 6

TROIS OBJECTIFS : CONNAITRE LES GROUPEMENTS, ANALYSER LEURS EFFETS, POUR ENSUITE ECLAIRER L'ACTION DES POUVOIRS PUBLICS AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DES GROUPEMENTS 6

UN PERIMETRE : LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS NON AGRICOLES, GEIQ COMPRIS. 6

DES INVESTIGATIONS CONDUITES SUR 15 MOIS 7

UN PILOTAGE PARTENARIAL 7

LES PARTIS PRIS DE L'ANALYSE 8

DES INVESTIGATIONS COMPLEMENTAIRES ET CROISEES POUR CONSTITUER DES DONNEES FIABLES ET DRESSER UN PANORAMA SOLIDE DES GE 8

AU DELA DU PANORAMA CHIFFRE DES GE, UNE ANALYSE AVANT TOUT A USAGE DES POUVOIRS PUBLICS : MIEUX CONNAITRE LES GE, LEURS FONCTIONS ET LEURS EFFETS POUR MIEUX LES PROMOUVOIR COMME REPONSES AUX ENJEUX D'EMPLOI ET DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET TERRITORIAL 10

PARTIE 2. GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : DE QUOI ON PARLE ? 12

2.1. DEFINIR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : L'ENJEU DE DEPASSER UNE DEFINITION PAR L'OBJET ET LES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT 12

2.1.1. LA LOI DEFINIT LES GE PAR LEUR OBJET : LA MISE A DISPOSITION DE LEURS MEMBRES DES SALARIES LIES A CES GROUPEMENTS PAR UN CONTRAT DE TRAVAIL ET LE CONSEIL EN MATIERE D'EMPLOI OU DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 12

2.1.2. LES GROUPEMENTS ONT EN REALITE DES IDENTITES MULTIFORMES ET EVOLUTIVES 13

2.2. PANORAMA DES GE : QUI, COMBIEN, OU, COMMENT, POUR FAIRE QUOI ? 15

2.2.1. LES PROFILS DE GROUPEMENTS : LES 711 GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS SONT TRES MAJORITAIREMENT DES PME 15

2.2.2. LES PROFILS D'ADHERENTS : LES ADHERENTS DES GE SONT DES ENTREPRISES, MAIS AUSSI DES ASSOCIATIONS ET DES COLLECTIVITES, DANS LES SECTEURS DE L'INDUSTRIE, DE L'AGRO-ALIMENTAIRE, DU COMMERCE ET DU BTP… MAIS AUSSI DU SPORT, DE LA CULTURE, DE L'ANIMATION 17

2.2.3. LES PROFILS DE SALARIES : LES 15 515 SALARIES SONT UN PEU PLUS SOUVENT DES FEMMES QUE DES HOMMES, ET MAJORITAIREMENT DES OUVRIERS ET DES EMPLOYES 20

2.2.4. LES CONSTATS, ENJEUX TERRITORIAUX OU SECTORIELS AUXQUELS LES GE CHERCHENT A REPONDRE 25

2.2.5. LES MODES DE MISE A DISPOSITION : LES GE NE SONT PAS SEULEMENT DES EMPLOYEURS DE SYNTHESE QUI MUTUALISENT DES EMPLOIS A TEMPS PARTAGE ; ILS SONT AU MOINS AUTANT DES EMPLOYEURS DE TRANSITION QUI ACCOMPAGNENT ET SECURISENT LES RECRUTEMENTS ET LES PARCOURS D'INSERTION 27

2.2.6. LES FONCTIONS DES GE : EN PLUS DU MAILLAGE DES EMPLOIS ET COMPETENCES, LES GE OCCUPENT DES FONCTIONS D'APPUI AU RECRUTEMENT, D'APPUI RH ET D'ANIMATION 33
2.2.7. LES ACTEURS ET LES PARTENAIRES : CHAQUE GE CONSTRUIT EN MARCHANT SON JUSTE EQUILIBRE ENTRE LOGIQUES D'EMPLOYEURS OU ENTREPRENEURIALES ET LOGIQUES INSTITUTIONNELLES 38
2.2.8. LES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT DE CHAQUE GE DECOULENT DE SON PROJET 42

2.3. PROFILS DE GE : DES IDENTITES NEGOCIEES ENTRE ACTEURS, MULTIFORMES ET EVOLUTIVES, ANCREES DANS UN CONTEXTE 49

2.3.1. VERS DES PROFILS DE GE 49
2.3.2. LES GE NE SE RESUMENT PAS A UN « PROFIL » : ILS ONT TOUS DES IDENTITES CROISEES ET EVOLUTIVES, DANS DES CONTEXTES CHANGEANTS 53

PARTIE 3. QUELLES CONTRIBUTIONS DES GE AUX DYNAMIQUES DE L'EMPLOI ? 55

3.1. LES GE : AVANT TOUT UN OUTIL D'EMPLOYEURS AU SERVICE DES EMPLOYEURS 55

3.2. UNE CONTRIBUTION A LA QUALITE DE L'EMPLOI 56

3.2.1. DES EMPLOIS GLOBALEMENT DE QUALITE, PARFOIS DIFFICILES A CONSTRUIRE 56
3.2.2. PEU DE SPECIFICITES SUR LES REMUNERATIONS 59
3.2.3. DES EFFORTS DES GE SUR LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL… MAIS UNE EXPRESSION DES SALARIES TRES DEPENDANTE DE L'EMPLOI OCCUPE ET DU PROJET DE LA PERSONNE 60

3.3. UNE CONTRIBUTION A LA CREATION D'EMPLOIS… MAIS DES EFFECTIFS QUI RESTENT FAIBLES 62

3.4. UNE CONTRIBUTION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET A LA PROFESSIONNALISATION 64

3.4.1. LES GE SONT DES ACTEURS DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE 64
3.4.2. LES GE CONTRIBUENT A LA PROFESSIONNALISATION ET AU DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE 66

3.4. UN ACTEUR FEDERATEUR POSSIBLE POUR LES INITIATIVES EMPLOI FORMATION SUR LES TERRITOIRES OU DANS LES FILIERES 72

PARTIE 4. QUELS LEVIERS, QUELS FREINS AU DEVELOPPEMENT ET A LA PERENNISATION DES GE ? 73

4.1. UNE DIFFICULTE A FAIRE EMERGER DES GE… MAIS DES FACTEURS FACILITATEURS REPERES 73

4.1.1. LES PROJETS DE GE ONT DU MAL A EMERGER EN VOLUME IMPORTANT 73
4.1.2. IL EXISTE DES FACTEURS FACILITATEURS AU DEMARRAGE 74

4.2. UN DEVELOPPEMENT SOUVENT DIFFICILE… QUI DOIT REPOSER SUR UNE ADAPTATION EN CONTINU DU PROJET NEGOCIE 76

4.2.1. LES GE ONT SOUVENT DU MAL A SE DEVELOPPER 76
4.2.2. UN DEVELOPPEMENT QUI REPOSE SUR L'ANIMATION, LA PROSPECTION, LA QUALITE DE SERVICE AU SERVICE D'UN VOLUME CROISSANT DE MISES A DISPOSITION… MAIS AUSSI SUR L'ADAPTATION AUX BESOINS ET LA DIVERSIFICATION DE L'OFFRE 79

PARTIE 5. IDEES FORCES ET PERSPECTIVES 82

5.1. IDEES FORCE 82

5.2. PERSPECTIVES 86

PARTIE 1. PRESENTATION ET PARTIS PRIS DE L'ETUDE

LES OBJECTIFS ET LE DEROULEMENT DE L'ETUDE

Les Groupement d'Employeurs (GE) ont été créés par la loi du 25 juillet 1985 et sont régis par les dispositions prévues aux articles L.1253-1 et suivants du code du travail. Ils ont pour objet de **« mettre à disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail ».**

Ils suscitent depuis 1985 la curiosité des juristes et des sociologues. Plusieurs réformes ont fait évoluer leur cadre juridique. Ils ont souvent été valorisés dans les politiques de l'emploi et de développement au titre (notamment) de leur contribution, par les mécanismes de mutualisation, à la régulation de l'externalisation de la main d'œuvre, à la création d'emploi (à temps partagé) et à la dé-précarisation de l'emploi.

Pour autant : le dispositif peine à se développer ; il n'existait pas jusqu'alors de données consolidées[1] ni de panorama précis et actualisé du paysage des groupements d'employeurs et de leurs salariés ; les hypothèses quant à leur potentiel demandaient à être mieux objectivées.

Dans ce contexte, la DGEFP a lancé au printemps 2015 une étude prospective sur le thème **« les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? »,** étude qu'elle a confié à GESTE.

Trois objectifs : connaître les groupements, analyser leurs effets, pour ensuite éclairer l'action des pouvoirs publics au service du développement des groupements

Trois objectifs principaux ont été définis pour cette étude prospective :

- **Objectif 1** : Actualiser la connaissance du paysage des GE
- **Objectif 2** : Analyser la contribution des GE à la sécurisation des parcours et à la dé-précarisation des emplois
- **Objectif 3** : Eclairer et outiller la stratégie des pouvoirs publics sur les potentiels de développement des groupements d'employeurs.

Un périmètre : les groupements d'employeurs non agricoles, GEIQ compris.

Le cœur de périmètre de l'étude est celui des Groupements d'employeurs.

Les GEIQ ont fait partie de l'étude : les travaux les concernant et leurs pratiques ont été analysées ; ils ont été destinataires de l'enquête. Néanmoins, les GEIQ ayant des particularités notoires (cf. infra), il a dans un deuxième temps été jugé essentiel de les distinguer, chaque fois que possible, notamment dans la restitution des analyses

[1] Aucune source ne permet de les recenser de manière exhaustive (l'étude a conduit à élaborer une démarche ad hoc de recensement des GE)

statistiques et de l'enquête (et ce d'autant plus qu'ils diffusent leurs propres données statistiques via la Fédération Française des GEIQ - FFGEIQ).

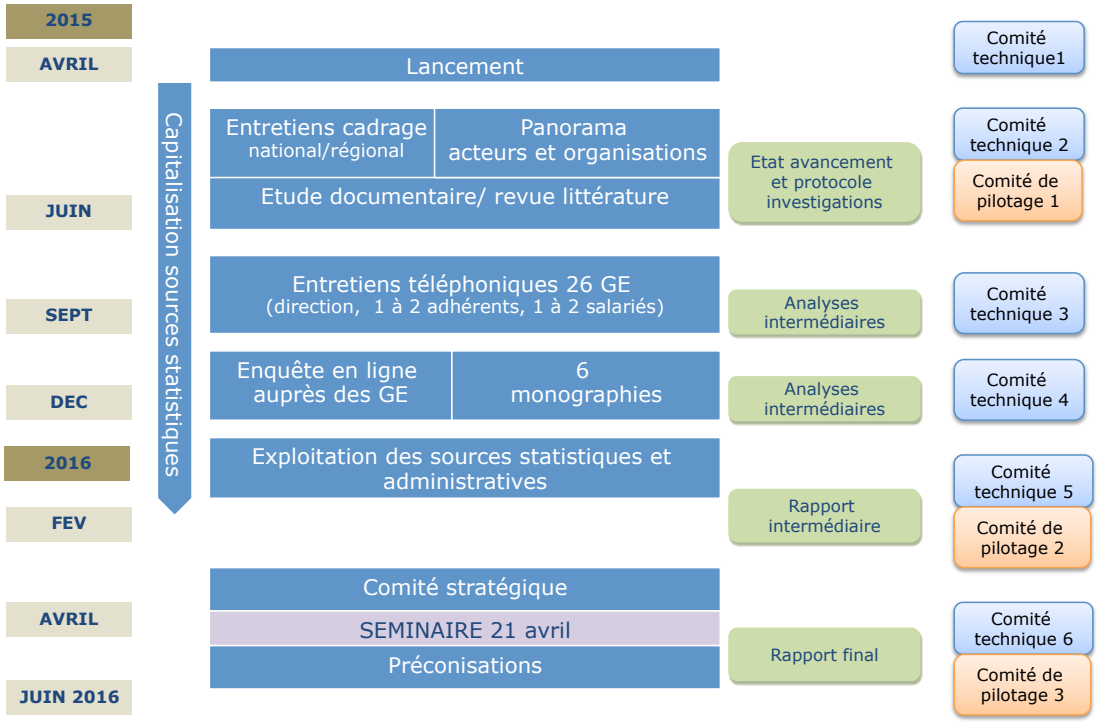
La DGEFP, commanditaire de l'étude, n'a par ailleurs pas souhaité intégrer les groupements d'employeurs agricoles (GEA) comme cœur d'étude, car ils font l'objet de travaux spécifiques et sont déjà assez bien connus. Néanmoins, l'étude s'est nourrie de leurs expériences en analysant la documentation disponible et en interrogeant leurs pratiques et leurs spécificités (plus anciens et plus nombreux, ils ont un recul et des pratiques utiles à capitaliser pour l'ensemble des GE). Certains d'entre eux, peuvent avoir été destinataires de l'enquête, notamment quand ils déclarent une double activité (agricole et autre).

Des investigations conduites sur 15 mois

Trois phases ont été définies pour l'étude dans son cahier des charges initial :

- **Phase 1** : Réalisation d'un **état des lieux** quantitatif et production d'une analyse qualitative (6 mois)
- **Phase 2** : Réalisation de 6 **monographies** (4 mois)
- **Phase 3** : Production de **préconisations** et mise en perspectives (3 mois).

En raison des délais qui ont été nécessaires (et utiles) pour recueillir les données indispensables au panorama statistique des GE, les phases 1 et 2 ont été de fait fusionnées ce qui a permis d'enrichir la lecture des données statistiques par des analyses qualitatives . Les étapes ont été les suivantes :



Un pilotage partenarial

Un **Comité de Pilotage** interministériel a été constitué. Il s'est réuni à trois reprises au cours de l'étude et était composé de représentants du Ministère du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP, DGT), du Ministère de l'économie, de l'industrie et du monde numérique (DGE), du Ministère des affaires sociales, de la santé et des

droits des femmes, du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, du Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, du Ministère de la culture, de l'ANACT, et d'un expert.

Un **Comité technique** composé des missions impliquées de la DGEFP a animé les travaux en continu.

Un **Comité stratégique** associant les organisations professionnelles, les acteurs ressources et les partenaires des groupements d'employeurs s'est réuni à la fin de l'état des lieux pour commenter et enrichir les réflexions.

Le **séminaire** du 21 avril 2016**« Osez les GE »** organisé conjointement par la DGE et la DGEFP a par ailleurs été l'occasion de présenter les travaux (état des lieux et analyse) et d'échanger sur les analyses.

LES PARTIS PRIS DE L'ANALYSE

Des investigations complémentaires et croisées pour constituer des données fiables et dresser un panorama solide des GE

Devant le besoin d'objectivation de la connaissance des groupements d'employeurs, GESTE a conçu une démarche d'investigation qui croise plusieurs matériaux utiles à la structuration d'une analyse riche aux sources diverses : analyses bibliographiques ; entretiens de cadrage avec les ministères, fédérations, syndicats, établissements publics et personnalités qualifiées ; constitution d'un fichier recensant les GE et exploitation de données statistiques s'y rapportant (cf. ci-dessous) ; entretiens téléphoniques auprès de 26 Groupements d'employeurs (responsable, un à deux adhérents, un à trois salariés) ; enquête en ligne auprès des GE; réalisation de 6 monographies de GE (rencontres administrateurs, équipe et salariés du GE, utilisateurs, partenaires).

Les modes d'investigations sont présentés ci-dessous succinctement pour permettre une lecture avisée des développements proposés dans le présent rapport[2].

La constitution d'un fichier de GE et l'exploitation des données statistiques s'y rapportant

Aucune source ne permet de recenser les GE de manière exhaustive, ce qui a conduit à une situation de faible connaissance chiffrée du panorama des GE depuis 30 ans. L'étude avait donc notamment comme ambition d'élaborer une démarche ad hoc de recensement des GE, puis d'exploitation des données les concernant.

GESTE et la DGEFP, en partenariat avec la MSA et la FFGEIQ, ont conduit un travail commun en plusieurs étapes :

- constitution d'un fichier de l'ensemble des structures susceptibles d'être groupement d'employeurs à fin mai 2015 (structures déclarées dans la catégorie juridique « 9223 – groupements d'employeurs », structures ayant dans leur raison sociale les termes GE ou GEIQ, structures combinant la catégorie juridique « 9220 – Association

[2] Une annexe méthodologique complète a été remise par ailleurs au commanditaire.

déclaré » » ou « 5458 – SARL SCOP » et le code APE « 7830Z – Autres mises à disposition de ressources humaines ») ;
- identification et extraction de l'ensemble des structures n'étant pas des GE agricoles (fichier MSA) et n'étant pas des associations intermédiaires (fichier de la Mission Insertion Professionnelle de la DGEFP) ;
- identification des structures « actives » (exclusion des structures identifiées comme « non employeuses »);
- croisement du fichier ainsi obtenu avec les listes déjà constituées (FFGEIQ, CRGE…) pour ajouter des GE qui n'auraient pas été identifiés par la méthode ;
- transmission de la liste des numéros SIREN à l'INSEE pour une extraction des données DADS 2013 ;
- exploitations.

Dans un premier temps, toutes les exploitations ont été conduites « GEIQ compris », car la commande de la DGEFP les incluait. Toutefois, les GEIQ ayant des spécificités réelles,il est apparu essentiel de cibler plus spécifiquement les GE, (en outre, les GEIQ sont bien recensés par la FFGEIQ et les données les concernant sont exploitées régulièrement). Une seconde commande d'exploitation à l'INSEE a donc été faite « GEIQ non compris ». Dans le présent rapport, les données dont la source mentionnée est « *Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE* » concernent donc uniquement les GE, hors GEIQ.

Une enquête en ligne auprès des groupements d'employeurs

Une enquête en ligne a été réalisée auprès des GE entre le 9 novembre et le 1er décembre 2015. Il s'agissait d'enrichir l'état des lieux quantitatif des GE sur plusieurs éléments qui ne peuvent être repérés dans les données de l'INSEE : le nombre d'adhérents des GE ; la distinction entre les salariés permanents du GE et les salariés mis à disposition auprès de ses entreprises adhérentes. L'enquête permet par ailleurs d'analyser des récurrences dans les pratiques et les dynamiques des GE et de tester les profils de GE.
Le lien d'enquête a été envoyé par mail à 703 adresses mail de groupements d'employeurs. Plusieurs syndicats, centres de ressources ou réseaux ont par ailleurs diffusé l'information et le lien d'enquête sur leurs sites et parfois dans leurs propres mailings.
178 GE ont répondu à l'enquête : parmi les GE ayant répondu à l'enquête, on trouve une surreprésentation des GE de plus de 50 salariés, et une sous-représentation des GE de moins de 10 salariés, ainsi qu'une surreprésentation des GEIQ (ils sont extraits ou distingués dans l'exploitation, ce qui limite l'effet de cette surreprésentation). L'analyse des données d'enquête prend en compte ces surreprésentations, mais le lecteur est bien entendu invité à les garder en tête pour interpréter les données.

Des entretiens téléphoniques et des monographies de groupements

L'étude a mobilisé **26 GE pour des échanges qualitatifs** :
- 11 GE mono-sectoriels et 14 GE multisectoriels ;
- 12 dont les adhérents sont uniquement des entreprises, 6 dont les adhérents sont à la fois des entreprises et des collectivités, 5 dont les adhérents sont uniquement des associations, 2 dont les adhérents sont des associations et des collectivité, 1 dont les adhérents sont à la fois des entreprises, des associations et des collectivités ;

- 7 ayant moins de 20 adhérents, 13 ayant entre 20 et 100 adhérents, 6 ayant plus de 100 adhérents ;
- 10 créés en 2000 et avant, 10 créés entre 2001 et 2011, 6 créés en 2012 et après ;
- 8 ayant moins de 20 salariés, 12 ayant entre 21 et 99 salariés, 6 ayant plus de 100 salariés.

Des précisions sur les instances de pilotage et de suivi et sur chacune des modalités d'investigations (démarches méthodologiques, interlocuteurs et GE mobilisés, sources bibliographies et statistique, questionnements et questionnaires) sont apportées dans l'annexe méthodologique qui a été remise au commanditaire.

Au delà du panorama chiffré des GE, une analyse avant tout à usage des pouvoirs publics : mieux connaître les GE, leurs fonctions et leurs effets pour mieux les promouvoir comme réponses aux enjeux d'emploi et de développement économique et territorial

Le Ministère chargé de l'Emploi cherchait avec cette étude à recueillir les éléments utiles pour la confirmation du bien fondé de la promotion des groupements d'employeurs dans le cadre des politiques publiques, au service de l'emploi et du développement économique des territoires.

Or, deux constats sont régulièrement faits sur les GE : d'une part ils sont très valorisés par ceux qui les connaissent en tant qu'objet d'innovation sociale à forte valeur ajoutée pour les entreprises, l'emploi et le développement des territoires ; d'autre part tous constatent qu'ils se développent peu.

Pour mieux comprendre ce double phénomène, il est apparu essentiel de s'appuyer sur quelques hypothèses de travail pour guider la démarche et l'analyse:

- **Ne pas considérer les groupements d'employeurs comme un ensemble suffisamment homogène pour en parler globalement** : chaque GE est une réponse ad hoc à des enjeux qui doivent être contextualisés car liés aux territoires, et à des priorités négociées entre acteurs de ces territoires ; les GE ont en réalité des identités très diversifiées et il y a peu de pertinence à en parler comme d'un ensemble cohérent et homogène , si ce n'est pour décrire ce qui leur est commun : la coopération interentreprises pour une mise à disposition à but non lucratif… et une grande souplesse de la réponse qui peut être proposées aux acteurs qui souhaitent s'y engager (cf. infra).

- **Concentrer l'analyse sur les enjeux auxquels les GE peuvent répondre et sur leur manière de le faire** (les figures d'employeur qu'ils incarnent, l'offre de services et les fonctions occupées par eux sur les territoires en matière d'emploi ou de développement) **plus que sur la démonstration du caractère innovant de leur structuration juridico administrative** (qui est déjà largement illustrée dans la littérature existante). Cette analyse implique à la fois d'interroger les GE sur leurs ambitions, leurs projets, leur fonctionnement, et de croiser ensuite les types de GE qui en résultent avec les effets observés pour les salariés des GE, les entreprises adhérentes, ou encore les partenaires institutionnels. Elle implique aussi de rappeler en continu l'ancrage territorial des GE, dont la capacité

d'émergence puis de fonctionnement est étroitement articulée aux contexte et système d'acteurs territorial.

- Analyser **les freins et leviers à l'émergence et à la pérennité** des GE en attachant à **l'analyse des évolutions juridico-administratives utiles** une **approche** plus globale sur les conditions d'émergence et de maintien d'une dynamique qui permette la **rencontre entre les enjeux d'un territoire, le projet d'acteurs négocié pour le GE, et les modes de fonctionnement pertinents**.

Au delà du volet « étude », l'analyse a donc pour objectif de **nourrir la réflexion des pouvoirs publics sur le « comment » et « dans quels cas » ils peuvent mobiliser les GE au service des politiques de l'emploi ou du développement territorial**.

PARTIE 2. GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : DE QUOI ON PARLE ?

2.1. DEFINIR LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : L'ENJEU DE DEPASSER UNE DEFINITION PAR L'OBJET ET LES MECANISMES DE FONCTIONNEMENT

2.1.1. La loi définit les GE par leur objet : la mise à disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail et le conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines

Les Groupement d'Employeurs (GE) ont été créés par la loi du 25 juillet 1985 et sont régis par les dispositions prévues aux articles L.1253-1 et suivants du code du travail. Ils ont pour objet de **« mettre à disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail ».** Il peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leur **conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.**

Objet

- A la création du dispositif en 1985, le GE doit avoir un objet unique : mettre à la disposition de ses membres des salariés liés au groupement par un contrat de travail, dans le cadre de l'application d'une même convention collective. Le GE devient par ces dispositions l'employeur de droit. La mise à disposition se fait dans un cadre non lucratif.
- Depuis la loi du 2 aout 2005 en faveur des PME, les GE peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Forme juridique

- le GE peut être constitué sous la forme d'une association déclarée selon les modalités prévues par la loi de 1901 ou sous la forme d'une coopérative selon les modalités prévues par la loi du 10 septembre 1947, n°47-1775.

Adhérents

- Au moment de la création des GE, seules les entreprises de moins de 10 salariés pouvaient être adhérentes d'un GE. Ce seuil a ensuite été porté à 100 par la loi du 30 juillet 1987, puis à 300 par la loi quinquennale sur l'emploi de décembre 1993. La loi Aubry II (relative à la réduction négociée du temps de travail) du 19 janvier 2000 lèvera le verrou des 300 salariés à condition que les entreprises signent un accord collectif "définissant les garanties accordées aux salariés du groupement". Cet accord collectif n'est plus obligatoire depuis 2011 avec la loi Cherpion (pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels) ;
- En 2005 (loi relative au développement des territoires ruraux), la possibilité est ouverte de faire adhérer une collectivité locale à un GE. Les réserves formulées alors sont réaménagées en 2011 par la Loi Cherpion, qui stipule que les tâches confiées aux salariés du groupement mis à disposition d'une collectivité territoriale ne peuvent constituer l'activité principale du groupement. Le temps consacré par chaque salarié aux tâches effectuées pour le compte des collectivités territoriales adhérentes ne peut excéder, sur l'année civile, la moitié de la durée du travail contractuelle ou conventionnelle ou, à défaut, légale, calculée annuellement.
- Jusqu'en 2011, une même entreprise ne peut adhérer à plus de deux GE, cette limite est abrogée en 2011 (Loi Cherpion).

Gestion et droits

- Les statuts des groupements d'employeurs peuvent prévoir, sur la base de critères objectifs, des règles de répartition des dettes entre les membres du groupement, opposables aux créanciers (Loi Cherpion, 2011)

- La garantie de l'égalité de traitement en matière de rémunération, d'intéressement, de participation et d'épargne salariale est affirmée par la loi Cherpion de 2011.

2.1.2. Les groupements ont en réalité des identités multiformes et évolutives

Les GE sont ainsi définis par la loi **uniquement par leur objet et par le mécanismes qui les régissent** (forme juridique, profils des adhérents, gestion des droits…). Les textes réglementaires laissent très largement libres les acteurs de préciser les projets, les dynamiques, les enjeux auxquels les GE peuvent répondre.

Seule une circulaire (circulaire n°94-6 du 20 mai 1994) a cherché à éclairer les objectifs et les effets attendus des GE.

Cette circulaire dispose que « le législateur a entendu viser plusieurs situations auxquelles le dispositif des groupements d'employeurs permet de répondre :

- partager à temps partiel un salarié qualifié ;
- utiliser successivement, suivant les périodes de l'année, un ou plusieurs salariés pour effectuer des travaux saisonniers se situant à des époques différentes ;
- bénéficier occasionnellement d'appuis de main d'œuvre pour renforcer l'effectif de salariés existants et permettre ainsi de faire face à des besoins échelonnés avec un travailleur qui bénéficie du statut de salarié permanent du groupement ;
- maintenir la permanence de l'emploi d'un salarié sur plusieurs entreprises, alors que ce dernier était menacé de licenciement ou risquait de voir son statut devenir précaire ;
- transformer des emplois précaires en emplois permanents en mettant à la disposition des adhérents les services d'un salarié expérimenté ».

Cela a laissé une grande liberté de définition de ce qu'est un GE. En conséquence, les GE sont assez différents les uns des autres.

De fait, le **cœur commun** à tous les GE consiste en deux éléments : une activité de **mise à disposition** de personnel à but non lucratif; une dynamique de **coopération inter-employeurs**.

Au-delà de ce cœur, les GE se différencient par leur projet (leurs objectifs) et par les mécanismes de fonctionnement destinés à servir ce projet : les GE ne sont donc pas des dispositifs encadrés et aux contours formalisés une fois pour toutes, mais ils se situent à **la rencontre d'un projet négocié entre acteurs employeurs et/ou institutionnels, au niveau territorial et/ou sectoriel, et d'une offre de service centrée sur la mise à disposition de personnel à but non lucratif, selon des mécanismes de fonctionnement qui s'adaptent en continu au projet et à son évolution.**

La **multiplicité des combinaisons** possibles croisant les éléments du projet et les mécanismes de fonctionnement nourrissent l'extrême hétérogénéité des GE. Ils rendent cet objet particulièrement souple et adaptable à son environnement. Ils interdisent toute velléité de description univoque de l'identité des GE.

L'étude a permis de préciser, puis de décrire, les éléments constitutifs des projets possibles pour les GE, ainsi que des mécanismes de fonctionnement. Les éléments de description habituels des GE par la taille (nombre de salariés, nombre d'adhérents), la structure juridique (association/ coopérative), le statut de leurs adhérents « employeurs » (entreprise, association, collectivité), le secteur d'activité de leurs adhérents, les métiers ciblés pour les mises à disposition sont ainsi réintégrés dans un cadre plus large, enrichi par des éléments permettant de cerner des « profils » de GE.

CŒUR	PROJET ET OBJECTIFS	MECANISMES DE FONCTIONNEMENT
	Profil des adhérents	**Types de mise à disposition (MAD)**
	Effectif	MAD Courte (non successive)
	Statut (entreprise, association, collectivité	MAD de transition vers l'emploi chez un autre employeur
	Secteurs d'activité	Cumul de MAD à temps partiel partagé
	Profil de salariés ciblés	Succession de MAD à temps plein chez un employeur
	Effectif	**Modes et pratiques économiques et gestionnaires**
	Profil socio démographique	Mode de facturation MAD
Mise à disposition à but non lucratif	Proche, éloigné du marché du travail	Vente de prestations
	Catégorie socio professionnelle et métier	Recours aux cotisations
	Figure d'employeur	Recours aux subventions
Coopération inter-employeurs	Tiers employeur de synthèse	Recours aux prêts
	Tiers employeur de transition	Modalité de constitution de réserves
	Tiers employeur autre	**Structure juridique**
	Fonction	Association
	Appui au recrutement/ médiation	Société coopérative
	Appui RH	**Modes de relations adhérents et partenariats**
	Maillage	Adhérents (adhérents co-investis / relation de services)
	Animation	Opérateurs territoriaux (actions communes, relation de services)
	Logique	Institutionnels territoriaux, filières / branches (actions communes, relation de services, financement)
	Territoriale	
	Sectorielle	
	Acteurs porteurs ou partenaires	
	Groupe d'employeurs	
	Institutionnels (territoriaux/filière)	
Commun à tous les GE	*Négociés entre acteurs et adaptables dans le temps*	*Adaptés au projet*

Sources : Etude DGEFP Geste 2016 – Qualitatif

Le projet que conçoit le GE est toujours une réponse à des enjeux d'emploi ou de développement (d'activité, RH, territorial…), partagés entre acteurs. Autrement dit, les GE apparaissent comme une des réponses possibles à ces enjeux. L'analyse du rôle des GE, les fonctions exercées et les effets produits, nécessite donc une approche contextualisée : quels sont les enjeux territoriaux ou sectoriels portés conjointement par les acteurs, pourquoi le choix du GE a t-il été jugé opportun, en fonction des enjeux et des positionnements d'acteurs, comment se dessinent les projets, les objectifs et les mécanismes de fonctionnement du GE ? Les besoins du territoire et des acteurs pouvant évoluer, les finalités du GE peuvent être évolutives, comme son projet, ses objectifs et ses mécanismes de fonctionnement : les GE sont bien **des projets négociés et évolutifs de coopération inter-entreprises conçus en réponse à des enjeux d'emploi et de développement eux-mêmes évolutifs.**

2.2. PANORAMA DES GE : QUI, COMBIEN, OU, COMMENT, POUR FAIRE QUOI ?

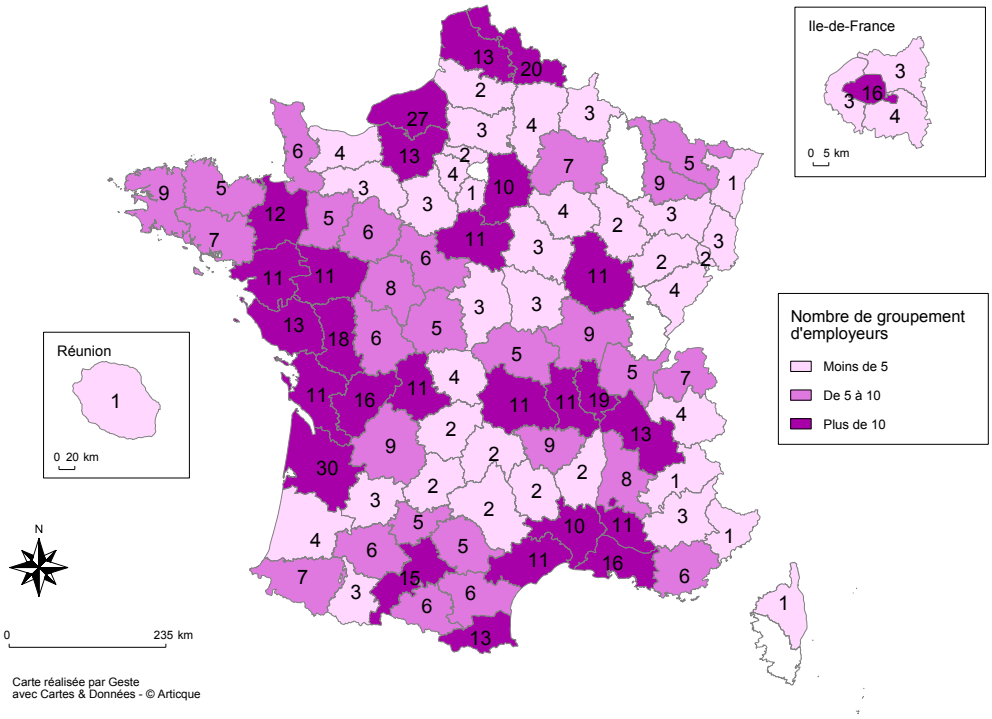
2.2.1. Les profils de groupements : les 711 Groupements d'employeurs sont très majoritairement des PME

711 GE[3] (hors GEIQ) ont été identifiés au 31 décembre 2013. La Fédération Française des GEIQ comptait, à la même date, 140 GEIQ.

On peut **estimer à 60 le nombre de GE** (hors GEIQ) **créés par an** depuis 2009. Il n'est pas possible de déterminer le nombre de GE ayant cessé leur activité sur la même période (de nombreux GE conservent une structure juridique, tout en cessant leur activité[4]).

Les GE sont présents sur l'ensemble du territoire, avec une forte présence dans l'ouest, en Rhône Alpes, dans le Nord-Pas-de-Calais ou encore en Haute Normandie. Ils le sont moins dans le nord-est et autour du Massif central. Les GEIQ (qui ne figurent pas dans la carte ci-dessous) sont nombreux surtout en Rhône Alpes, dans l'Ouest et le Nord. Quelques régions ont connu un développement précoce (Nord-Pas-de-Calais, Poitou-Charentes, Midi-Pyrénées), d'autres ont vu les GE se créer plus récemment (Ile de France, Centre).

Répartition géographique des GE au 31/12/2013 (hors GEIQ)



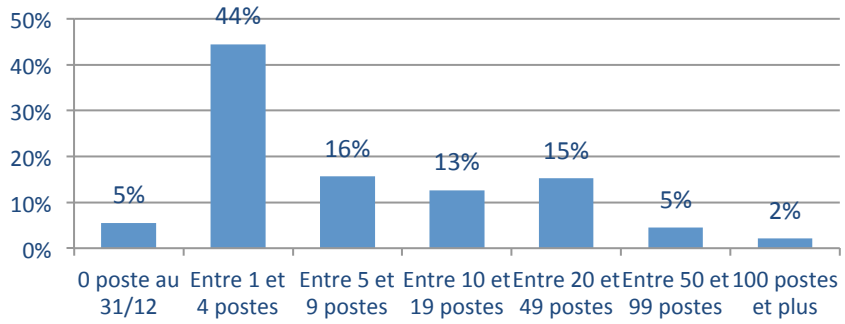
Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE
Cases blanche = secret statistique

[3] Ayant eu au moins un salarié au cours de l'année 2013. Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE
[4] Ils apparaissent comme « non employeurs » dans les données de l'INSEE

La **quasi-totalité (98%) des GE sont des associations**, la forme coopérative reste donc très marginale. 56,5% des GE se sont déclarés dans la catégorie juridique « 9220-Association déclarée », 41,5% dans la catégorie « 9223 – Groupements d'employeurs » (et 3% dans d'autres catégories juridiques) : l'usage actuel de la catégorie 9223 ne permet donc pas un suivi efficace des groupements[5].

La **très grande majorité** des GE sont des **PME** de moins de 50 salariés (les GE de plus de 50 salariés représentent moins de 8%) et **un peu plus de la moitié sont des TPE[6].**

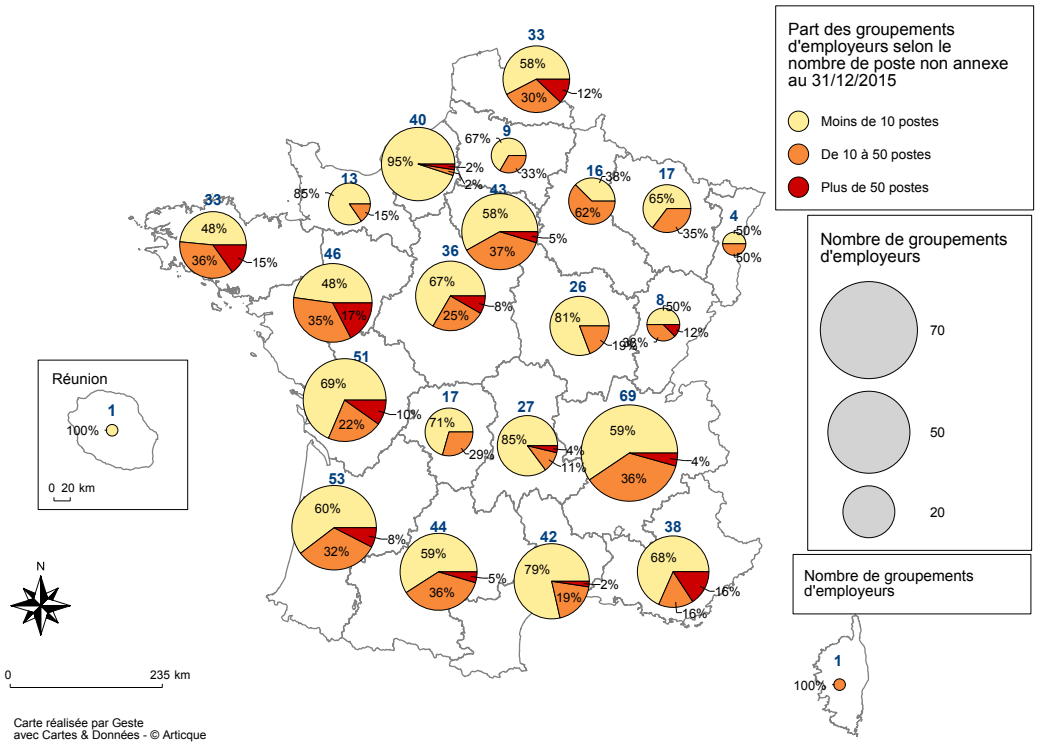
Effectifs de GE par tranche au 31/12/2013



Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE

La taille des GE varie selon les régions. Les GE de moins de 10 salariés sont par exemple particulièrement plus nombreux en proportion en Normandie.

Taille des GE par région au 31/12/2013 (hors GEIQ)



Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE

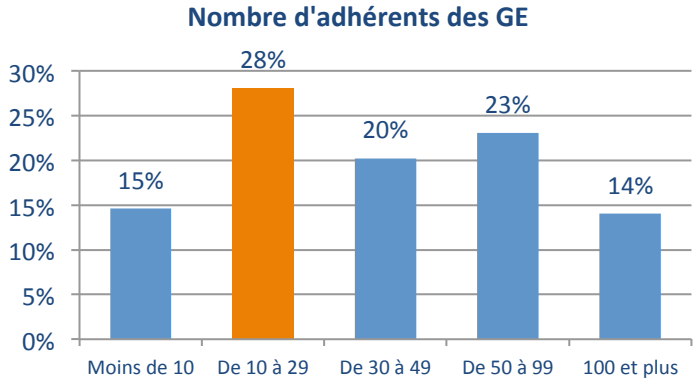
[5] Sources: Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE
[6] Ibid

Il n'y a pas de code APE permettant d'identifier les GE, mais 85% d'entre eux ont déclaré leur activité sous le code APE 7830Z « autre mise à disposition de ressources humaines ».

2.2.2. Les profils d'adhérents : les adhérents des GE sont des entreprises, mais aussi des associations et des collectivités, dans les secteurs de l'industrie, de l'agro-alimentaire, du commerce et du BTP… mais aussi du sport, de la culture, de l'animation

Un nombre d'adhérents très divers selon les groupements

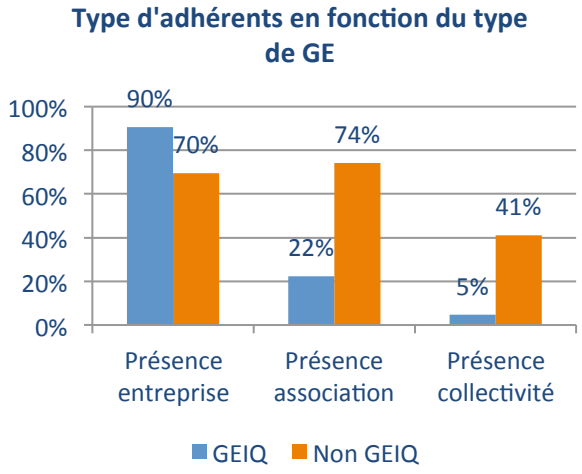
On compte 34 adhérents par GE (nombre médian)[7].
Néanmoins, cette donnée doit être utilisée avec précaution : il apparaît que la définition de ce que les GE nomment un adhérent varie. L'entreprise peut être considérée comme « adhérente » parce qu'elle mobilise un salarié mis à disposition, parce qu'elle en a mobilisé, parce qu'elle s'acquitte d'une cotisation… L'enquête (qui laissait libre cette interprétation) rencontre donc des limites à éclairer le nombre d'adhérents par GE.



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste
Clé de lecture : 15% des GE comprennent moins de 10 adhérents

Des adhérents entreprises, mais aussi très souvent associations

La majorité des GE ont au moins une entreprise parmi leurs adhérents.



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste
Clé de lecture : 70% des GE ont au moins une entreprise parmi leurs adhérents.

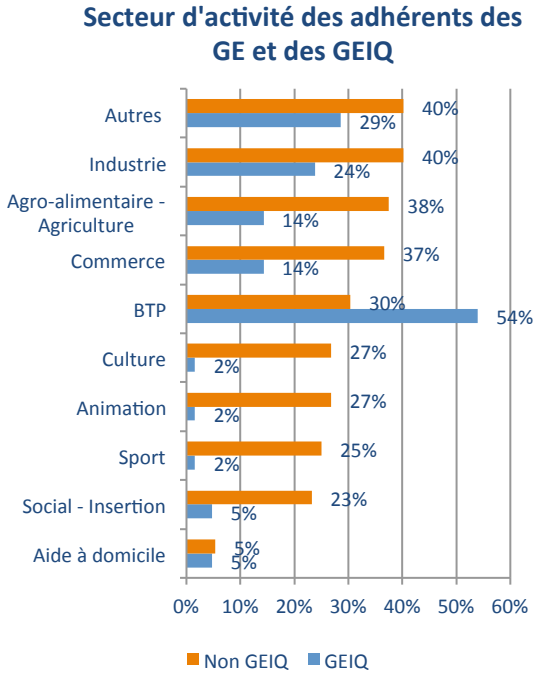
[7] La moyenne est de 58 adhérents par GE selon l'enquête - Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

La plupart des GE (les mêmes ou d'autres) comptent une ou plusieurs associations, et les collectivités sont présentes dans de nombreux GE également. Ainsi, si les **groupements d'entreprises** restent **très (voire les plus) courants**, les **groupements d'employeurs associatifs** ou **mixtes** représentent également **une part importante**[8].

Les entreprises sont particulièrement présentes quand le GE déclare que ses adhérents ont une activité dans le BTP, le commerce, l'agroalimentaire et l'industrie. Les associations sont plus représentées quand les activités d'adhérents sont le sport, l'animation, la culture et l'aide à domicile. Les collectivités sont plus présentes pour des activités d'adhérents dans le sport ou l'animation. Les GEIQ comptent, logiquement, plus souvent des associations ou des collectivités parmi les adhérents.

L'industrie, l'agro – alimentaire agriculture[9], le commerce et le BTP sont les secteurs les plus représentés parmi les adhérents

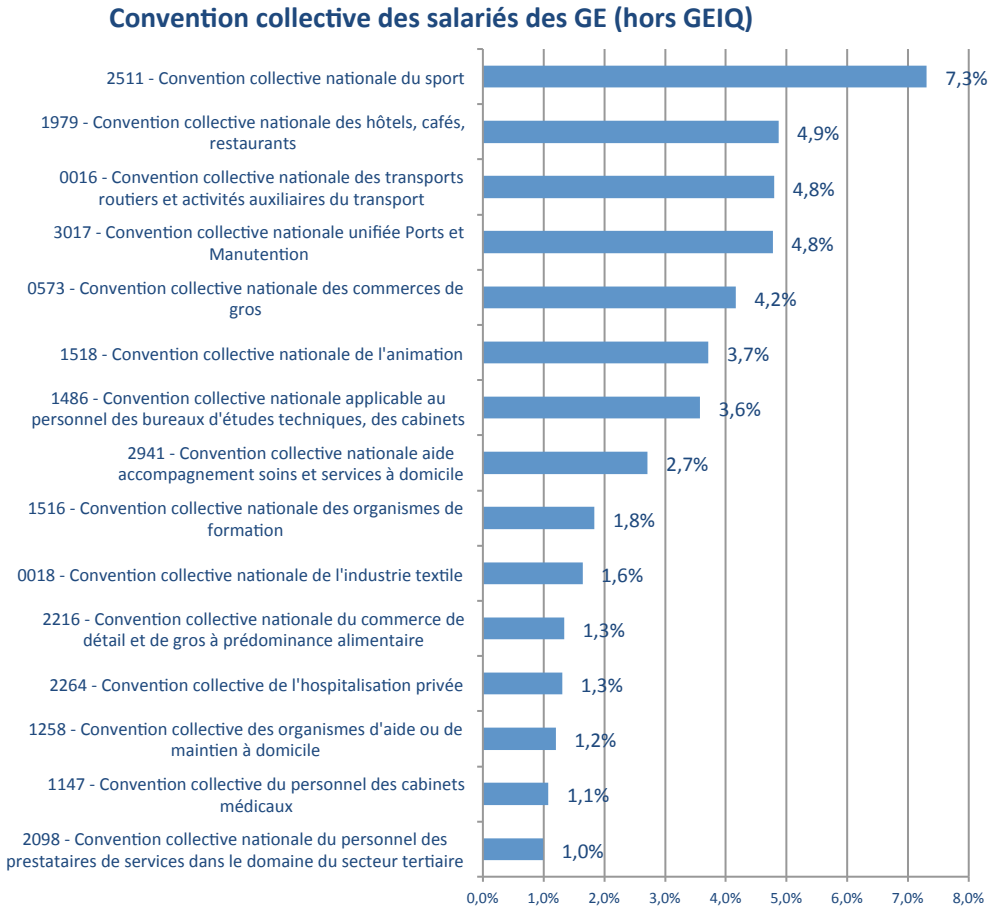
Viennent ensuite la culture[10] et l'animation-sport[11]. Le BTP est particulièrement représenté chez les adhérents des GEIQ.
43% des GE (dont GEIQ) disent que leurs adhérents n'ont qu'un seul secteur d'activité. Quand ils en ont plusieurs, les combinaisons fréquentes sont sport - animation ; BTP - commerce ; agroalimentaire - commerce ; agroalimentaire - industrie.



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste.
NB : Total supérieur à 100% car plusieurs réponses possibles

[8] La proportion de GE ayant au moins une association parmi leurs membres est supérieure, dans les données de l'enquête à celle des GE ayant au moins une entreprise parmi leurs membres. Cette données peut surprendre et peut surtout ne pas refléter la réalité. On peut en effet faire l'hypothèse d'une surreprésentation, dans les répondants à l'enquête, des GE dont les adhérents sont des associations (sans que l'on puisse réellement le mesurer, faute de données de référence), notamment parce que les GE « repérés » et donc directement destinataires du lien d'enquête sont notamment ceux qui ont un lien avec les institutions et les organisations professionnelles (dont les GE du sport, de la culture et de l'animation).
[9] Les GE uniquement agricoles étaient invités à ne pas répondre à l'enquête, mais les GE multisectoriels – agricole + autre secteur - pouvaient le faire.
[10] Opale (CNAR Culture) comptabilise 40 GE ; soit ils sont très représentés parmi les répondants à l'enquête, soit il existe des GE culture + autres secteurs en quantité significative.
[11] L'étude 2009 du ministère des sports comptabilise 251 GE, avec un rythme de création de 40 par an (les mode de recensement sont néanmoins distincts).

Les GE adhèrent à plus de 40 conventions collectives **différentes**



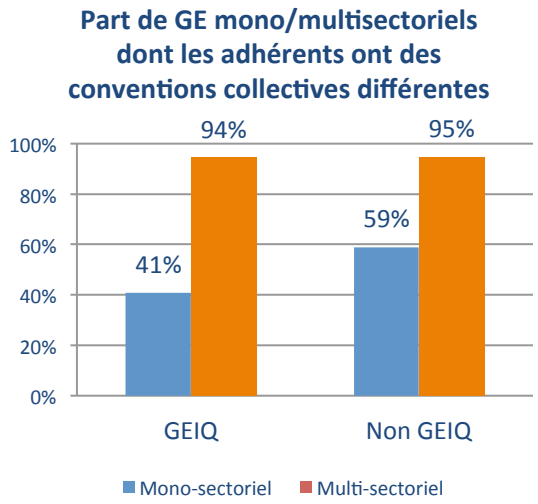
Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

Aucune convention collective ne couvre plus de 8% des salariés des GE. Les conventions collectives du sport d'une part, des transports routiers et activités auxiliaires du transport d'autre part, des hôtels, cafés, restaurants enfin, sont les plus représentées.

Il apparaît donc un **écart** entre les **secteurs d'activité des adhérents** et les **conventions collectives** des GE : on lit ici les choix réalisés (choix de la convention collective en fonction des secteurs d'activités les plus représentés chez les adhérents, de la convention la plus avantageuse, d'un adhérent important ?).

Un caractère mono ou multisectoriel très relatif

Enfin, il apparaît que le caractère **« mono » ou « multisectoriel »** des GE est très **relatif** : dans la moitié des GE déclarés mono sectoriels, les adhérents ont des conventions collectives différentes. Compte tenu de la rapide évolution du caractère mono ou multi sectoriel d'un GE, la pertinence de cette déclaration interroge.



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste
Clé de lecture : 41% des GEIQ mono-sectoriels comprennent des adhérents ayant différentes conventions collectives

2.2.3. Les profils de salariés : les 15 515 salariés sont un peu plus souvent des femmes que des hommes, et majoritairement des ouvriers et des employés

Effectif et répartition géographique

On compte **15 515 salariés** dans les GE (hors GEIQ) au 31 décembre 2013, pour **12646 ETP[12].** Au cours de l'année 2013, 17 447 personnes ont été salariées d'un GE.

Les GEIQ ont assuré, tout au long de 2013, 5 millions d'heures de mise à disposition, soit l'équivalent de 3100 ETP. Ils ont employé en sus 590 permanents, soit 395 ETP. Ils ont donc employé 3495 ETP tout au long de 2013[13].

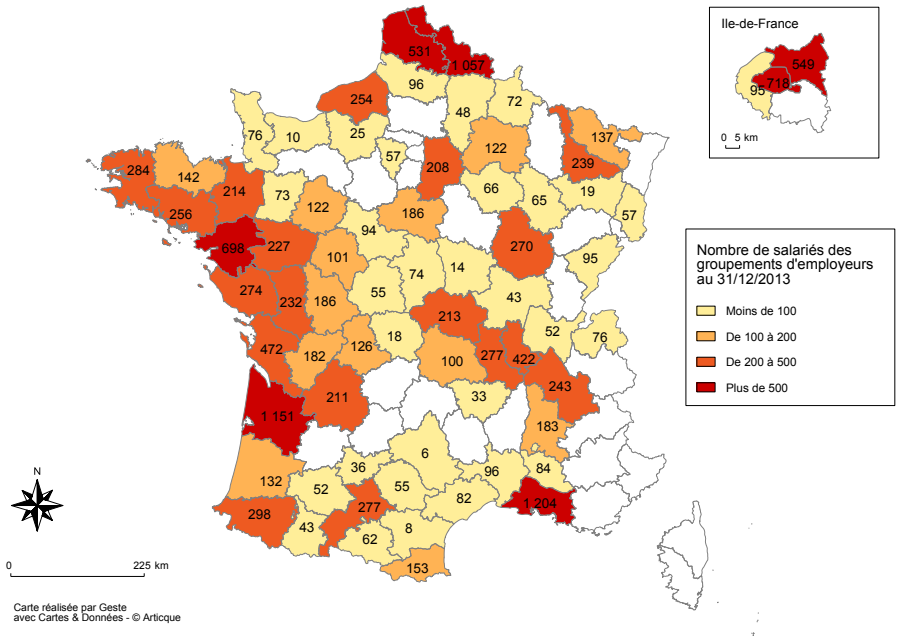
Les GE ayant répondu à l'enquête (parmi lesquels les petits GE sont moins représentés) comptent en moyenne **1 salarié permanent pour 16 salariés mis à disposition[14]**.

[12] Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

[13] Sources IGAS – FFGEIQ. Ces données sont basées sur les GEIQ recensés par la Fédération Française des GEIQ. Elles sont actualisées tous les ans et existent donc pour la période récente (http://www.lesgeiq.fr/). Nous fournissons ici la donnée 2013 pour esquisser une comparaison avec les données DADS INSEE disponibles pour les GE.

[14] Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Répartition géographique des effectifs GE au 31/12/2013 (hors GEIQ)



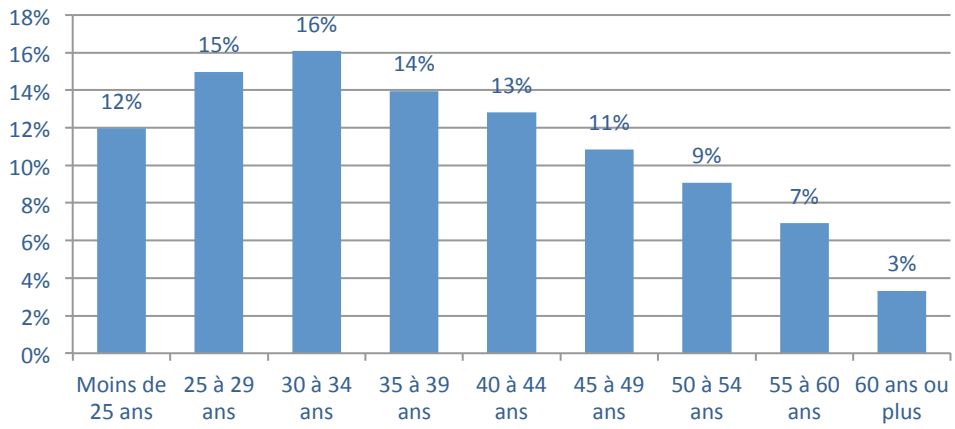
Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ, Traitement : GESTE- Cases blanche = secret statistique

Trois départements comprennent plus de 1000 salariés au 31 décembre 2013 (la Gironde, le Nord et les Bouches du Rhône, de très importants GE étant localisés sur ces deux derniers départements). Les territoires comprenant un faible nombre de salariés sont les mêmes que ceux pour lesquels les GE sont peu nombreux.

Profil âge et sexe des salariés

Les **femmes sont plus nombreuses que les hommes** (53,8% contre 46,2%), ce qui différencie les GE d'autres formes de mises à disposition, notamment l'intérim. Les hommes sont plus jeunes que les femmes (plus nombreux dans la tranche 25 à 34 ans). Les moins de 30 ans représentent un tiers de l'effectif.

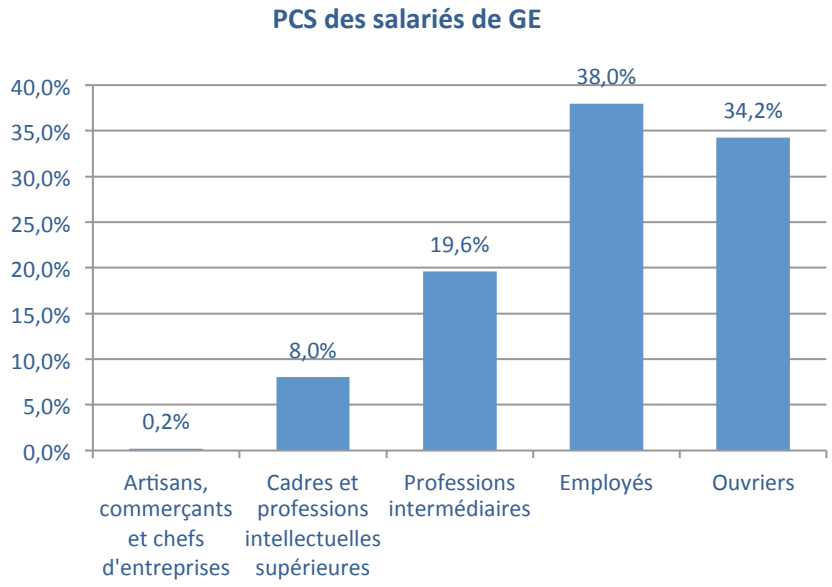
Age des salariés par tranche



Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ - Traitement : Cabinet Geste

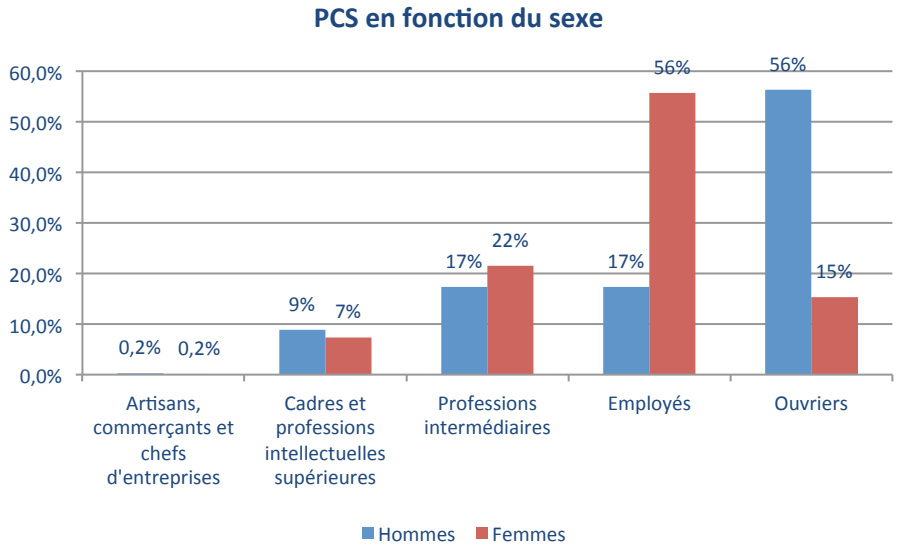
Catégorie socioprofessionnelle des salariés des GE (hors GEIQ)

Les **Ouvriers et les Employés sont les plus nombreux** (respectivement 34% et 38% contre 21% et 28% parmi les actifs ayant un emploi en France).



Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

Les professions intermédiaires (19,6%), les cadres et les professions intellectuelles supérieures (8%) sont moins représentées dans les GE. Sans spécificité, les femmes sont plus souvent employées et les hommes plus souvent ouvriers.



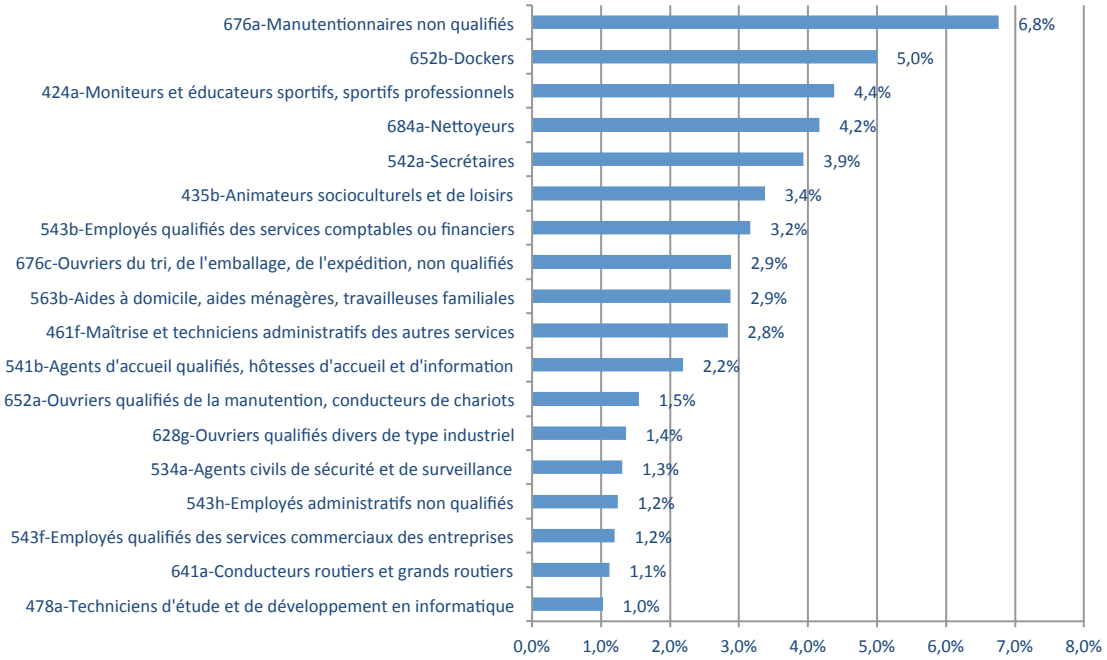
Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

Aucune donnée n'a pas été recueillie sur la qualification des salariés des GE, au delà de celle de l'emploi qu'ils occupent.

Emplois occupés

Les **emplois occupés sont très divers** (aucun emploi ne représente plus de 7% des salariés), avec une représentation forte des manutentionnaires non qualifiés, des dockers (deux importants GE mettent à disposition des dockers), des moniteurs éducateurs sportifs et des nettoyeurs.

PCS détaillée des salariés GE (hors GEIQ)



Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

Il apparaît néanmoins que les GE portent principalement **deux catégories d'emplois : des emplois supports d'une part, des emplois pour lesquels le besoin d'adaptation des compétences au moment de l'intégration dans l'entreprise est relativement faible d'autre part.**

Une partie des emplois sont des **emplois supports** qui peuvent s'exercer quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise : secrétaires, comptables, techniciens et employés administratifs, développeur informatique. Ceci apparait logique, compte tenu de l'enjeu de partage des compétences entre entreprises, mais également du besoin parfois à temps partiel de ces fonctions supports dans les entreprises adhérentes.

> *L'offre de service du groupement GEYVO IDF se concentre sur la mise à disposition de salarié sur des fonctions supports, sur des postes permettant la continuité de l'action : assistantes de gestion, comptable, contrôleur de gestion, responsable RH, au sein de direction commercial, marketing et communication, DAF, directeur technique (manager QSE..), informaticien…*

Les emplois proposés par les GE sont par ailleurs souvent des emplois pour lesquels, au moment de l'intégration dans l'entreprise, le besoin d'adaptation des compétences au travail effectué est relativement faible :

- soit les **emplois sont peu qualifiés** (manutentionnaires non qualifiés, nettoyeurs) et le besoin d'acquisition de compétences en amont ou au moment de l'intégration dans l'entreprise concerne principalement les personnes éloignées de l'emploi ;

Un GE cible la création d'emplois de ménage non qualifiés pour se développer

- soit les emplois sont **qualifiés** mais les compétences nécessaires sont attestées en grande partie par des **diplômes reconnus** qui garantissent à l'entreprise l'existence d'une majorité des compétences utiles (secrétaire, moniteurs et éducateurs sportifs, employés comptables…).

Un GE recrute des personnes ayant acquis un bac maintenance pour les positionner comme ouvriers qualifiés,
Un GE s'assure au recrutement que ses salariés ont un BTS assistant de gestion
Un GE mise sur des profils très qualifiés de qualiticien par exemple.

Il y a donc une aisance des groupements à partager des salariés sur ces emplois qui n'impliquent pas un effort d'adaptation des compétences important lors de l'intégration dans une entreprise.

L'analyse qualitative montre cependant qu'une partie (difficilement quantifiable) des GE **investissent pour former et qualifier** des salariés y compris sur des métiers qui impliquent l'acquisition de compétences dans le travail. Cet investissement a lieu sur les territoires dans lesquels les compétences sont peu disponibles, ou chez les GE les plus impliqués sur des fonctions de conseil et de professionnalisation, voire chez ceux qui font le choix d'accompagner vers l'emploi des profils de salariés qui en sont éloignés (GEIQ ou autres GE investis sur ce champ) (cf. infra développement sur la contribution de certains GE à la professionnalisation).

Le GE GIPS a conscience qu'il est difficile sur son territoire d'attirer des profils qualifiés. Il recrute donc des personnes qu'il forme ensuite (notamment en alternance), sans pour autant être GEIQ.

***

Le panorama des GE, de leurs adhérents et de leurs salariés donne à voir des données globales sur les GE.

Au delà de ces données, l'analyse proposé est d'entrer dans le projet des GE de façon à pouvoir opérer des rapprochements entre ces données et des « profils » de GE. Chacun des éléments de ce projet a en effet des incidences sur les autres : par exemple, les fonctions que le GE occupe sur son territoire a une incidence sur le profil des salariés qu'il emploie. ,Dans les paragraphes qui suivent, nous décrirons ce qui est observable sur chacun des éléments du projet d'un GE… puis nous tâcherons de montrer comment ces éléments sont en lien.

2.2.4. Les constats, enjeux territoriaux ou sectoriels auxquels les GE cherchent à répondre

L'analyse permet d'identifier une série de constats, partagés par les acteurs à l'origine du projet. Ces constats sont très structurants pour la construction du projet de GE. Ils permettent d'identifier les enjeux qui sous-tendent le projet.

Constat de type 1 : l'existence, sur un territoire ou dans un secteur d'activité, d'emplois à **temps partiels, qui gagneraient à être mutualisés** (enjeu de constitution d'emplois à temps moins partiel et avec un seul employeur pour les personnes ; enjeu de stabilisation de la main d'œuvre dans l'emploi et de facilitation de la gestion RH pour les entreprises).

Le GEYVO IDF a été créé pour mettre à disposition des salariés à temps partagé sur des fonctions supports : assistantes de gestion, comptable, responsable RH, marketing…

Les exploitations devenant plus grandes et la main d'œuvre familiale devenant de plus en plus rare, le besoin de main d'œuvre pour des temps très partiels devenait très important pour les agriculteurs du territoire qui ont alors voulu créer le GE Aveyron en complément de la CUMA.

Constat de type 2 : l'existence d'**activités saisonnières**, avec des coûts importants de recrutement/ou et de formation de salariés (enjeu de fidélisation des saisonniers compétents ou formés)

Le GE Convergence identifiait une difficulté à fidéliser des salariés formés dans les entreprises agroalimentaires alors même que l'investissement formation est important à chaque fois (sur 5 mois de saison, il faut en moyenne un mois de formation).

Constat de type 3 : des **difficultés de recrutement et d'appropriation des dynamiques RH** fondamentales dans les entreprises (enjeu de facilitation du recrutement et d'accompagnement des pratiques d'intégration et de formation)

Avant la création du GE Rungis, il apparaissait qu'une partie des entreprises du Marché d'Intérêt National (MIN) avaient du mal à s'engager dans des recrutements et à les sécuriser.

Avant la création du GE spectacle, les compagnies confiaient les tâches administratives à des administrateurs bénévoles et, quand elles faisaient le pas de recruter sur cette tâche, elles avaient recours à des chargés d'administration sur le statut d'intermittent. Le turn over était important. Le GE a été conçu comme un moyen de professionnalisation de l'activité administrative en même temps que de fidélisation des salariés en charge de cette activité.

Constat de type 4 : des difficultés à absorber les aléas d'un **environnement économique mouvant** - marchés ou subventions obtenus/perdus (enjeu de « flexibilité RH »)

Le créateur du GEMEF faisait le constat selon lequel les formateurs changent d'employeurs au gré des marchés obtenus / perdus par les organismes de formation, ce qui était inconfortable pour les structures comme pour les formateurs.

Le GE Ardres est né du groupement de deux associations d'aide à domicile qui partageaient déjà les mêmes salariés sur les fonctions administratives : les salariés

avaient deux contrats de travail à temps partiel… mais l'activité et les subventions de l'une ou l'autre des associations évoluaient, ce qui pouvaient conduire à faire évoluer les contrats de travail, voire à licencier d'une association pour réembaucher dans l'autre. Le GE a été conçu comme une réponse « flexible » évitant ces difficultés.

Constat de type 5 : des **besoins territoriaux ou sectoriels** de maintien de compétences sur un territoire, et d'attractivité/ de structuration d'un métier.

Le GE GIPS est une initiative conjointe de la DIRECCTE, du Medef, du secteur agricole, et de l'ARACT pour promouvoir l'emploi durable dans les entreprises.

Le GE en Libournais est une initiative de la CCI pour maintenir des compétences rares (QSE, administrateurs de paye) sur le territoire.

Le GE OMEGA a été imaginé pour structurer le recours aux médiateurs sur le territoire d'une communauté d'agglomération.

Le GE Mezzanine admin identifiait un besoin de structuration et de mutualisation sur le métier de « comptable en cinéma ».

Ces constats sont très souvent **cumulés ou concomitants** et plusieurs entreprises d'un même groupement peuvent s'investir dans sa création pour des raisons différentes

Le GE 47 est né sur un double constat : des entreprises agroalimentaires, et des coopératives de fruits et légumes qui avaient des enjeux de saisonnalité, avec un besoin de personnel plus fort en été, et un souhait de fidéliser les saisonniers ; des entreprises du bâtiment qui avaient plusieurs sites mais identifiaient que leurs salariés ne souhaitaient pas de mobilité géographique et à qui il fallait donc trouver un complément de temps partiel.

Plus globalement, il apparaît souvent un **discours dominant** dans l'expression des constats à l'origine des GE : les acteurs et partenaires (parfois d'un même GE) peuvent faire valoir en premier les constats et besoins du point de vue de l'entreprise (constats 2, 3, 4), les constats et besoins du point de vue « collectif » territorial ou sectoriel (constats 5), voire les constats du point de vue de la sécurisation des parcours individuels ou de la sécurisation de l'emploi (temps « plus plein », sécurité de l'emploi…). Les GE qui sont issus de l'initiative croisée d'entreprises et d'acteurs institutionnels sont d'ailleurs ceux pour lesquels les constats se rencontrent… sans nécessairement s'exprimer de la même façon.

Le GE 47 se présente comme un projet des entreprises pour les entreprises. C'est une identité forte, et fortement revendiquée. Pour autant, il sert les logiques institutionnelles : partenariats d'insertion dans le cadre du GEIQ 47, contribution au déploiement de la garantie jeunes (offres de stages, de contrats de professionnalisation) sur ce département préfigurateur, plus largement proposition d'offres d'immersion, de contrats... Le Sous – Préfet présente le GE comme un des relais majeurs pour les pouvoirs publics qui souhaitent communiquer auprès des entreprises sur les dispositifs et les aides auxquelles elles peuvent prétendre.

2.2.5. Les modes de mise à disposition : les GE ne sont pas seulement des employeurs de synthèse qui mutualisent des emplois à temps partagé ; ils sont au moins autant des employeurs de transition qui accompagnent et sécurisent les recrutements et les parcours d'insertion

Des modes de mise à disposition divers… dont l'usage est une réelle marque identitaire du GE

Les modes de mises à disposition apparaissent extrêmement divers, car les combinaisons possibles cumulent de nombreux facteurs.

Facteur 1 : Durée de mise à disposition
- Courte
- Moyenne
- Longue ou indéterminée

Facteur 2 : Mono/Multi adhérents pour un même salarié
- Mise à disposition multi adhérents (chez plusieurs adhérents) sur une même journée
- Mise à disposition multi adhérents sur une semaine
- Mise à disposition multi adhérents sur un mois
- Mise à disposition multi adhérents sur plusieurs mois
- Mise à disposition mono adhérent (pas de temps partagé)

Facteur 3 : Mono/ Multi secteurs ou métiers pour un même salarié
- Mises à dispositions mono métier ou secteur
- Mises à disposition multi métiers ou secteurs

Facteur 4 Succession des mises à disposition
- Successions de missions avec ou sans période intermédiaire
- Pas de succession des mises à disposition

Facteur 5 : Temps de travail avec cumul des mises à disposition
- Aboutit à un temps plein hebdo/mensuel/annuel
- Aboutit à un temps partiel annuel
- Aboutit à un temps partiel hebdo ou mensuel

Quatre modes de mise à disposition par les GE sont apparus comme les plus courants.

1) Les mises à disposition courtes non successives (MAD 1).

Ces mises à disposition ne marquent pas de spécificité des GE par rapport à d'autres tiers employeurs. Elles semblent se développer sur les territoires sur lesquels il y a un besoin de service d'aide au recrutement / d'intermédiation ou de tiers employeurs non couvert ou une moindre satisfaction des employeurs à l'égard de ces services.

Presque jamais présentées comme l'objectif premier des GE, ces mises à disposition peuvent être proposées par le GE pour assurer un équilibre économique à défaut de pouvoir développer suffisamment d'autres formes de mises à disposition (et notamment des emplois à temps partagés).

> *Au GE mer et vie, une partie des mises à disposition sont des contrats saisonniers, l'été (en sus d'autres modes de mise à disposition que le GE souhaiterait néanmoins voir se développer).*

Elles peuvent émerger également pour répondre à une demande exprimée par les employeurs adhérents, autour de contrats courts qu'ils souhaitent confier au GE (à qui ils accordent leur confiance).

Au GE mer et vie, le développement des mises à disposition courtes non successives est une réponse à la demande des employeurs locaux.

Les adhérents du GEPSLA lui attribuent la mission, en sus de ses mises à disposition à temps partagé, de « répondre accessoirement aux demandes ponctuelles d'associations sans qu'il y ait partage de l'emploi et ce, dans le cadre de missions temporaires »

Une partie des GE estime que ces missions courtes non successives relèvent d'autres types de tiers employeurs et que ce type de pratique ne devrait pas exister dans les GE.. C'est pour répondre à ces problématiques que certains GE ont créé des entreprises de travail temporaire, à côté du GE, pour répondre à ces demandes.

Les adhérents du GEGEIQ 47 ont créé une entreprise de travail temporaire (distincte du GE) pour répondre à la demande des adhérents de « missions courtes non successives ».

Selon l'enquête réalisée dans le cadre de cette étude, **un tiers des GE** dit proposer fréquemment ou très fréquemment des missions courtes non successives *(MAD 1)*. La différence GE/ GEIQ est faible sur ce point.

2) Les mises à disposition de transition vers l'emploi chez un employeur adhérent (MAD 2).

Une partie des GE proposent des missions (souvent à plein temps chez un même adhérent ; voire chez un adhérent, puis un autre ; parfois seulement chez plusieurs adhérents à temps partagé), le temps du recrutement chez l'un ou l'autre de ces employeurs adhérents. Ils conçoivent leur rôle comme un « sas » de recrutement et organisent d'ailleurs leur fonctionnement en lien avec les adhérents (chartes d'engagement de maintien dans l'emploi GE pour une période minimum), ceci afin de pour limiter les effets pervers d'un « débauchage » trop rapide qui mettrait en danger l'équilibre du GE ou limiterait le **rôle « stabilisateur » du GE dans le parcours d'intégration dans l'emploi du salarié**.

Le GE Rungis a au départ proposé plusieurs modes de mise à disposition (pré-recrutement, activité à temps partagé). Le « pré-recrutement » a rapidement pris une place prépondérante, car il correspondait aux besoins d'entreprises les plus nombreux.

Le GE métiers partagé se présente comme un service de mise à disposition de personnel à temps partagé d'une part… mais aussi comme un service d'aide au recrutement.

Le GE TLA propose (en sus des mises à disposition à temps partagé) une offre de service permettant de "faciliter" le recrutement pour les adéhrents qui ont (ou auront à moyen terme) un poste à pourvoir. Il accompagne le choix du candidat, est l'employeur les premiers mois, et a conçu une "convention de transfert" pour ensuite "basculer" le salarié chez l'adhérent, en conservant son ancienneté et sans qu'il ait à refaire une période d'essai.

Certains GE vont plus loin en cherchant, dans le cadre de la transition vers l'emploi chez un adhérent qu'ils proposent, à développer une expertise en matière d'ingénierie de **parcours au bénéfice de l'insertion et de la professionnalisation** des salariés. Les GEIQ sont bien entendu dans cette perspective, mais un certain nombre de GE non GEIQ revendiquent très clairement ce positionnement également : ils font ainsi le choix de recruter des personnes éloignées du marché du travail ou ne présentant pas de compétences suffisantes pour occuper un emploi, et de les accompagner vers un recrutement chez l'adhérent (ou chez un autre employeur d'ailleurs). Ces GE sont souvent situés dans des bassins d'emploi peu attractifs, qui ont du mal à retenir ou attirer des

profils qualifiés, et peuvent aussi répondre aux besoins des entreprises qui ont des difficultés à recruter faute de profils de candidats adéquats. Ils peuvent aussi être incités à cette pratique par des acteurs institutionnels partenaires. Enfin, certains d'entre eux ont été amenés à développer ce type de mise à disposition, faute de parvenir à mailler des emplois sur le territoire.

> *Le GE GIPS a conscience qu'il est difficile sur son territoire d'attirer des profils qualifiés. Il recrute donc des personnes qu'il forme ensuite (notamment en alternance), sans pour autant être GEIQ.*

Bien entendu, une partie des GE qui n'ont pas défini un projet de « mises à disposition de transition vers l'emploi » en réalisent de fait : les salariés du GE sont souvent recrutés par les employeurs adhérents, après avoir fait leur preuve comme salariés du GE (cf. infra effets des GE sur les parcours).

La proposition fréquente ou très fréquente de MAD 2 est revendiquée par **la moitié des groupements** répondant à l'enquête menée dans le cadre de cette étude (et bien sur par l'écrasante majorité des MAD proposées par les GEIQ). Ce résultat bouge un peu les lignes de la communication sur les GE souvent axée sur ce qui fait leur spécificité, la constitution d'emploi à temps (plus) plein en partageant des emplois à temps partiels : ce résultat montre que la moitié des GE **sont des acteurs de la transition vers l'emploi**.

3) Le cumul de mises à disposition à temps partiel partagé (MAD 3)

Ce mode de mise à disposition est **l'identité première** des GE, car il fait, contrairement aux autres modes de mise à disposition, leur spécificité.

Ce cumul de mises à disposition à temps partiel partagé chez plusieurs adhérents employeurs (avec une régularité journalière, hebdomadaire ou mensuelle) est organisé dans un cadre territorial (la proximité des emplois proposés à une même personne, notamment pour les emplois les moins qualifiés est un facteur important de réussite). Les maillages sont différents selon le projet du GE : un même métier occupé à temps partiel dans plusieurs structures de secteurs différents (exemple des fonctions support notamment), un même métier occupé à temps partiel dans le même secteur dans plusieurs entreprises différentes, des métiers différents dans des entreprises différentes…

> *Le GE spectacle propose des salariés qualifiés mis à disposition sur des emplois administratifs, à temps très partiel entre 1h et 10h par mois chez 10 à 20 adhérents compagnies de spectacle.*

> *Le GELIB met à disposition du personnel à temps partagé dans le secteur tertiaire ou industriel*

> *Les GE du sport et de l'animation ont répondu à un besoin de mutualisation des emplois à temps partiels.*

> *Au GE Aveyron (activités agricoles), les salariés sont en principe le matin chez un adhérent et l'après-midi chez un 2nd (ou début et fin de journée), ce qui est facilité par le fait que les 12 adhérents sont proches (au maximum 15km)*

70% des GE (hors GEIQ) proposent des cumuls de mises à disposition à **temps partiel partagé** (MAD 3). Ils sont donc **30% à ne pas en proposer du tout**, ce qui est un résultat particulièrement important, dans la mesure où, jusqu'alors, l'identité des GE telle que communiquée repose avant tout sur cette spécificité d'offre de service : la mise à disposition à temps partagé.

Les GEIQ proposent peu de mises à disposition de ce type.

4) La succession de mises à disposition à temps plein chez un seul employeur (MAD 4).

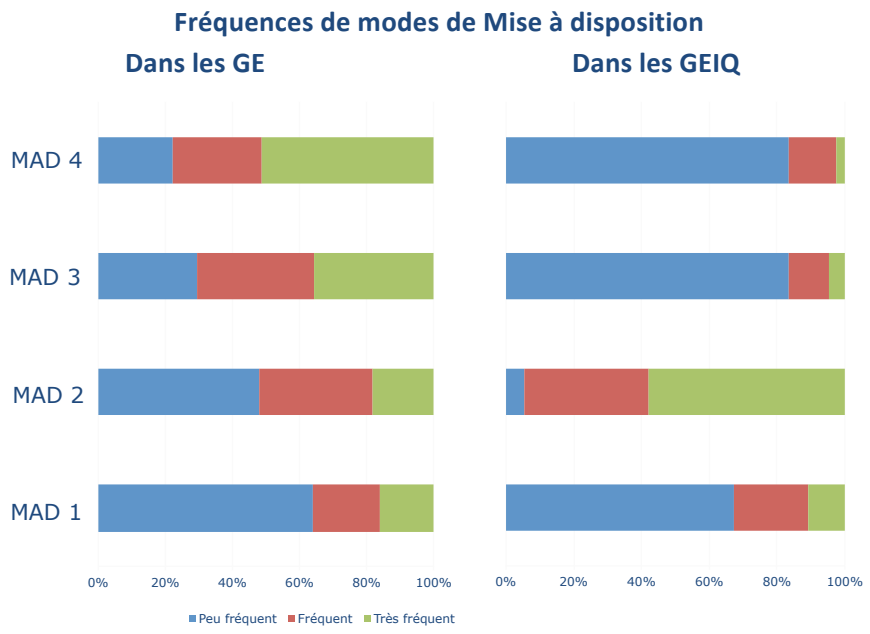
Une partie des GE mettent à disposition des salariés à temps plein chez un employeur… pour des périodes qui peuvent être préalablement définies ou pas, régulières pour un même salarié (rythme des saisons) ou pas. L'intérêt alors pour l'employeur réside, au delà de l'identification des candidats adéquats et de la gestion d'employeur réalisée par le GE, de pouvoir si besoin se séparer (ou limiter le temps de travail) facilement d'un salarié (flexibilité). sans pour autant interrompre son parcours d'emploi. Ces mises à disposition à temps plein chez un employeur sont souvent (relativement) longues (en comparaison de la MAD 1), et aboutissent, plus souvent que les autres, à un recrutement par l'employeur (et se rapprochent donc de la MAD 2). Une partie des GE qui acquièrent la confiance des employeurs sur le volet « recrutement/ mise en relation / gestion RH » développent particulièrement ce type de mise à disposition, et plus facilement qu'ils ne le font pour des mises à disposition à temps partiel partagé (MAD 3), qui implique un temps de prospection et de conviction des employeurs plus important et moins facilement transformé.

Les GE Rungis organise quasi exclusivement des mises à disposition à temps plein. Elles peuvent être suivies d'un recrutement chez l'adhérent (MAD 1) ou pas.

Les GE 47 organise notamment des mises à disposition à temps plein chez un seul employeur, suivies d'autres mises à dispositions à temps plein chez un autre employeur, avec pour certains salariés un rythme saisonnier.

Le GEME concentre principalement son activité sur de la mise à disposition à temps plein. Il a peu de salariés à temps partagé, hormis en cas de baisse d'activité chez un adhérent qui est compensée alors par la mise à disposition du salarié chez un autre. Les adhérents sont peu demandeurs de ce mode d'intervention, et pour le développer, la directrice estime que l'équipe de permanents devrait être renforcée par un nouveau salarié dédié.

Environ **trois quarts des GE** (hors GEIQ) déclarent proposer fréquemment ou très fréquemment des succession de mises à disposition à temps plein chez un employeur puis un autre (MAD 4). Dans les GEIQ, ce mode de mise à disposition est beaucoup moins fréquent.



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Les GE : employeurs de synthèse, mais aussi de transition

Les constats précédents sur les modes de mises à disposition, issus d'investigations croisées (investigations qualitatives et enquête) révèlent que **les GE ne sont pas uniquement des acteurs de la mise à disposition qui maillent des emplois à temps partagés**. Plus d'un tiers disent ne pas le faire, et la moitié d'entre eux mettent en avant en sus **une fonction de transition vers l'emploi**. On voit en conséquence se distinguer **trois types de figures d'employeurs** :

- Certains sont plutôt des **employeurs de synthèse :** dans ce cas, ils proposent soit une succession de mises à disposition à temps plein, avec éventuellement un recours aux mêmes mises à disposition pour un même salarié au rythme de saisons (*MAD 4),* soit un cumul de mises à dispositions à temps partiel partagées *(MAD 3).*
- Les GE peuvent également, dans au moins la moitié des cas, y compris quand ils ne sont pas GEIQ, incarner la figure de l'**employeur de transition**, le temps de la sécurisation du recrutement chez l'adhérent ou dans l'objectif de l'insertion ou la professionnalisation par l'emploi (MAD 2).
- Certains GE, proposent des mises à disposition sur des missions courtes et non successives, souvent en complément d'autres modes de mise à disposition, et incarnent alors au moins pour partie la figure du **tiers employeur** plus classique.

Les figures de tiers employeurs

Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (investigations qualitatives);

Un même GE peut incarner les trois figures d'employeurs, ou seulement l'une d'entre elle.

> *Le GELIB propose plusieurs modes de mise à disposition : mise à disposition à temps partiel dédié (partagé) dans l'industrie ou le tertiaire, mise à disposition à temps plein chez un employeur, pour un pré-recrutement, ou pour un temps long, suivi d'un autre.*

Certains ont fait le choix de créer des structures distinctes coordonnées dans un ensemblier pour distinguer trois modes de mise à disposition qui leur paraissaient ne pas devoir être toutes hébergées par un GE (ensembliers GE, GEIQ, Intérim).

> *Le GEGEIQ 47 a d'abord déployé une activité de mise à disposition à temps partagé. En 2007, le constat d'un manque de main d'œuvre qualifiée sur le territoire le conduit à créer un GEIQ, qui propose des mises à disposition pour l'insertion et la professionnalisation par l'emploi en vue d'un recrutement chez un autre employeur. En 2014, les adhérents du GE créent, à côté du GE, une agence de travail temporaire (« la première agence de travail temporaire indépendante appartenant aux entreprises du*

GE, afin que toutes les entreprises puissent accéder au travail temporaire à des coûts raisonnables »).

Les MAD pratiquées et la figure d'employeur varient selon le projet du GE et le contexte territorial… qui sont tous deux évolutifs

L'enquête révèle que l'objectif de répondre aux problématiques RH des entreprises est particulièrement marqué pour les GE qui pratiquent les MAD 1 (missions courtes) et 2 (missions en vue d'un recrutement chez un autre employeur).

Les GE qui proposent des MAD 2 veulent plus contribuer à l'insertion des demandeurs d'emploi et disent chercher à professionnaliser les salariés (c'est un des objets des GEIQ qui font en majorité des MAD de ce type).

La volonté de créer des emplois et de sécuriser les emplois créés est plus fréquente chez les GE qui pratiquent des MAD 3 (maillage d'emplois à temps partagé) et 4 (successions de mises à disposition longues, chacune chez un même employeur).

Enfin, on constate que le projet des GE qui proposent des missions courtes non successives (MAD 1) cherchent surtout à créer des emplois à temps partagés en mutualisant des emplois à temps partiels... c'est donc qu'il ont du mal à y parvenir pour au moins une partie des emplois et proposent donc des missions courtes.

2.2.6. Les fonctions des GE : en plus du maillage des emplois et compétences, les GE occupent des fonctions d'appui au recrutement, d'appui RH et d'animation

L'offre de service des GE ne se résume pas à la mise à disposition

En complément de la fonction première de mise à disposition des GE (qui est consacrée par la loi), et de la fonction « **conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaine » qui leur a été ouverte, il apparaît que les GE occupent une diversité de fonctions**. Préciser ces fonctions revient à révéler ce sur quoi peuvent être mobilisés les GE sur un territoire ou au sein d'un secteur d'activité, et donc à élargir, pour de nouveaux GE et ceux qui pourraient les promouvoir, le champ des possibles.

Fonction 1 : Maillage d'emplois et de compétences

Pour servir leur activité de mise à disposition, les GE collectent les offres d'emploi et peuvent organiser les maillages pour consolider des emplois à temps partagés, à la journée, à la semaine, au mois ou à l'année. L'activité de maillage, qui sous-tend le mode de MAD 3 (cumul d'emplois à temps partiel partagé) mérite d'être distinguée comme une fonction à part entière, car elle couvre une dynamique de structuration des coopérations inter-employeurs que ne réalisent pas les autres tiers employeurs à ce point. Cette dynamique de structuration des coopérations constitue une fonction particulière sur un territoire ou dans un secteur d'activité.

Ce maillage peut être réalisé dans une logique sectorielle, avec (ou pas), sous l'impulsion d'acteurs institutionnels (cf. sport, animation, culture) et/ou de branches (BTP, industrie, logistique, commerce) au niveau national ou territorial.

Le GE Gesticulteurs cherche à mailler des emplois supports et à proposer des compétences dans diverses structures culturelles sur un territoire.

Les GE du sport maillent notamment des emplois d'animateurs sportifs

Il peut s'inscrire également dans une logique territoriale, avec (ou pas) impulsion institutionnelle locale.

Le GE OMEGA cherche à mailler des emplois de médiation sur un territoire.

Fonction 2 : Appui au recrutement et plus largement médiation pour l'emploi

Les GE développent tous une compétence d'appui au recrutement, qui, comme chacun sait, répond à un réel besoin dans une grande partie des entreprises, notamment les plus petites. Pour cela, les GE travaillent sur la constitution d'un vivier de candidatures, mobilisent différentes modalités de sourcing (partenariats structures de l'emploi, sites internet dédiés, offres proposées en ligne sur le site internet du « bon coin »…), élaborent des fiches de poste en lien avec les entreprises, pré-proposent quelques candidats, qui sont souvent ensuite rencontrés en sus par l'entreprise… Cette fonction d'appui au recrutement paraît très mobilisée auprès des adhérents TPE.

Une partie des groupements expliquent aller plus loin sur cette fonction : ils interviennent dans l'appariement de l'offre d'emploi et des candidatures, selon les principes de la **médiation active**. Ils ont l'avantage sur d'autres intermédiaires de l'emploi d'avoir un « pied dans l'entreprise » (puisqu'elle est adhérente et pas seulement « cliente ») et donc d'avoir l'occasion d'analyser de près les attentes et les besoins de l'employeur, voire de suivre de près la phase d'intégration, en même temps qu'ils connaissent les profils des candidats.

Handi Lyon Rhône intervient en tant que porteur du label Cap Emploi en accompagnant l'insertion professionnelle de travailleurs handicapés. En créant le GE, les intervenants ont pu se rapprocher de l'entreprise, intervenir dans l'emploi, dans l'accompagnement conjoint des salariés et des entreprises adhérentes. Cela permet de faciliter la stabilisation dans l'emploi des TH, et donc, pour l'entreprise, de sécuriser le recrutement (accompagnement pendant la période d'essai, adaptation des postes, ce qui aboutit de fait à une stabilisation dans l'emploi plus forte et à une limitation des arrêts maladie…)

GE Rungis propose aux entreprises un service de « pré-recrutement » (qui se conjugue parfois à une période de « test » sur la création d'un nouvel emploi). Il se décline en plusieurs volets :

- *une analyse des besoins (en recrutement, en profil de compétences attendu) des entreprises. Des fiches de remontées de besoin ont été créées et peuvent être renseignées par les entreprises. L'analyse des besoins se fait aussi et souvent dans les rencontres informelles sur le marché (la proximité et le tissu relationnel fort sont des atouts importants), ou encore lors de prises de rendez vous ad hoc au cours desquels le GE travaille avec l'entreprise sur ses besoins (« j'ai un besoin, une idée, on prend rendez vous de suite, on parle de ce besoin, je remplis une fiche, et ensuite le GE cherche des candidats » témoignage d'entreprise).*
- *une mise en relation avec quelques candidats pré-sélectionnés*
- *un recrutement en CDI par le groupement du candidat retenu*
- *un accompagnement intensif de la personne (sur son poste de travail et dans les locaux du GE) pendant deux mois, pour faciliter l'intégration, l'adaptation au poste et éventuellement proposer quelques formations (courtes, cf. infra).*

Au bout de trois mois, l'entreprise peut soit recruter en direct la personne (en lui gardant le bénéfice des trois mois d'ancienneté), soit continuer à avoir recours à elle en tant que salariée du groupement, soit décider de ne plus avoir recours à elle. Dans ce cas, le groupement peut faire le choix de mettre fin à sa période d'essai et se séparer d'elle, soit proposer sa candidature à une autre entreprise.

Fonction 3 : Appui RH et compétences au delà du recrutement

La proximité des GE aux entreprises peut les conduire à accompagner les entreprises à structurer leurs obligations et leurs pratiques RH d'une part, à s'impliquer sur les enjeux compétences d'autre part.

La plupart des GE développent de fait, en lien avec leur activité de mise à disposition, une sorte **d'appui RH**, ne serait-ce que pour préciser les besoins et organiser les mises à disposition (profils de salariés, nombre d'heures, organisation...) satisfaisantes. Cet appui RH peut parfois prendre des formes plus développées, soit parce que le service se structure et se diversifie, soit parce que les adhérents, quand ils sont peu outillés, voient dans le GE leur ressources experte en matière RH (certains adhérents identifient certains GE comme "leur service RH externe"), et font appel au GE pour leurs salariés y compris hors ceux mis à disposition.

Le GE Rungis cherche aujourd'hui à créer une posture mais aussi des services de partenaire du développement RH des entreprises adhérentes : « Toutes les problématiques du recrutement sur le Marché de Rungis ne trouvent pas de solution dans la simple mise à disposition de personnel. C'est pourquoi Rungis GE développe des projets de diversification de ses prestations : développement du conseil en ressources humaines; développement de services techniques RH mutualisés pour les TPE ; etc… »

Le GE Métiers partagé se présente comme un service de mise à disposition de personnel à temps partagé d'une part, et comme un service d'aide au recrutement :

« on aide au recrutement, comme le ferait un cabinet de recrutement ». Le GE réalise par ailleurs quelques missions d'appui conseil aux adhérents en matière RH ou stratégique : par exemple, il a accompagné un adhérent dans la mise en œuvre du document unique et a facturé une prestation de conseil.

La directrice du GE 47 explique avoir été mobilisée par une entreprise pour l'accompagner dans la gestion de conflit avec un salarié.

Le plus souvent, cet appui est "inclus" dans le coût de la mise à disposition, et n'est d'ailleurs pas distingué dans ces cas comme une fonction distincte. Certains GE en font néanmoins une offre plus ciblée, qu'ils distinguent du "package" de la mise à disposition de deux manières possibles : en mettant à disposition une personne compétente en matière RH sur quelques heures dédiées; en facturant une prestation "conseil RH".

Une partie des GE s'implique en complément sur les **enjeux d'accompagnement à l'évolution des compétences** des salariés (cf. infra partie 3.4, contribution à la sécurisation des parcours). Là encore, cette implication peut découler de leur activité de mise à disposition, notamment quand les GE s'investissent dans les parcours de professionnalisation ou d'évolution de leurs salariés. Mais plus globalement, comme ils peuvent être expert RH externes, ils sont parfois aussi conseil "formation" (voire contributeurs de l'ingénierie territoriale compétences et formation, cf. fonction 4).

Fonction 4 : Animation territoriale et/ou sectorielle des employeurs (du GE et/ou hors GE).

Bien que ce soit rarement une fonction première, il apparaît que les GE peuvent occuper une fonction d'animation des employeurs et acteurs de l'emploi sur le volet RH et/ou gestion des compétences en lien avec les partenaires territoriaux.

Cette activité se développe à mesure de la montée en légitimité et en fonction de l'existence d'autres acteurs impliqués et reconnus sur l'animation (plate-forme RH, clubs ou regroupements à l'initiative d'une chambre consulaire ou d'un syndicat d'employeur sectoriel…).

L'animation peut être territoriale tous secteurs ou territoriale et sectorielle. Elle s'adresse le plus souvent au moins aux adhérents du groupement, mais aussi assez souvent à d'autres employeurs du territoires… potentiellement un jour adhérent du groupement.

L'animation territoriale peut porter sur la sensibilisation, l'information sur les pratiques et actualités RH ou formation. Plusieurs GE organisent d'ailleurs des rencontres sur ces éléments, pour leurs adhérents ou de manière plus ouverte.

Le GE TLA évoque des journées à thèmes pour les adhérents (coopérateurs car le GE est une SCIC) : ces journées s'articulent autour de points d'actualité (économique, gestion RH). Elles doivent participer à l'appropriation, notamment par les plus petites entreprises, des informations RH utiles.

L'animation peut porter aussi de manière tout à fait intéressante sur la participation à une réflexion territoriale sur les besoins en compétences, en lien avec les dynamiques existantes (participation à une dynamique GPEC, une plate forme RH) ou à l'initiative du groupement.

Le GEME est présenté par les entreprises du territoire comme jouant un rôle moteur sur la zone industrielle où il est implanté, en identifiant les besoins des entreprises qu'il connait bien. Grâce à ses analyses, il a détecté un manque de technicien de

maintenance et a pu répondre, en montant des POE et formant des salariés aux besoins des entreprises.

Au delà de l'analyse des besoins en compétences, certains groupements passent à une phase opérationnelle, en développant des ingénieries ciblées de formation à destination de leurs adhérents. Cette ingénierie s'appuie sur un travail collectif, en lien avec les entreprises, sur les besoins, puis sur la construction d'un cahier des charges pour que les objectifs, contenus et modalités pédagogiques puissent correspondre aux attentes et contraintes des entreprises et des salariés, avec parfois ensuite un achat groupé de formation porté par le groupement. Dans un contexte de difficulté à développer la formation, notamment dans les plus petites entreprises et pour les salariés les moins qualifiés, les acteurs « relais », animateurs du développement de la formation commencent à intéresser particulièrement les acteurs en charge de la promotion de la formation. Les groupements gagneraient donc à être identifiés comme des supports utiles au développement de ces dynamiques.

Le GE 47 a créé le GEF, sous entité de l'association qui porte le GE, pour développer l'activité de formation. Celle-ci prend plusieurs formes :

- *Achat groupé de formations : le GEF analyse et recueille les besoins auprès des adhérents, et cherche ensuite sur le marché des formateurs ou des organismes pouvant réaliser les formations. Les liens avec les OPCA sont réalisés pour limiter le coût de gestion pour l'entreprise adhérente. Le GEF peut limiter au mieux le prix pour l'adhérent puisqu'à la fois il négocie pour eux et n'a à facturer que le prix de gestion pour la réalisation du service (objectif non lucratif). Il a ainsi réalisé de nombreuses formations réglementaires, sécurité, produits dangereux…*
- *Conception d'ingénieries de formation ad hoc. Certains besoins de formation ne rencontrent pas leur offre sur le marché. Le GEF participe ainsi, souvent en lien avec les entreprises et les responsables d'ateliers, à l'analyse des besoins, mais aussi des supports et situations de travail utiles à l'acquisition des compétences nécessaires. Il conçoit ensuite un projet d'ingénierie, qu'il confie à un formateur (vacataire ou chambre des métiers), lui même pouvant travailler en co-traitance avec l'entreprise (les entreprises ont plusieurs fois mis à disposition du matériel, leurs ateliers, et / ou mobilisé leurs professionnels pour intervenir en formation aux côtés du formateurs). Ces ingénieries sur mesure, qui s'appuient sur la situation de travail, sont particulièrement appréciées des employeurs et des salariés. Elles participent également aux liens entre les salariés du groupement qui sont chez des adhérents différents (« quand on a identifié des besoins pour les MAD, on propose à l'entreprise d'ouvrir la formation à d'autres salariés »), voire entre salariés MAD et salariés de l'entreprise (qui sont également souvent invités à compléter les groupes), voire entre adhérents. Certaines ingénieries ad hoc ont été déployées avec des partenaires, comme récemment des POE individuelles (avec tronc commun).*

Ces fonctions s'inscrivent dans une logique territoriale et/ou sectorielle et là à encore, les fonctions et les logiques ne sont pas exclusives les unes des autres.

Le GE47 explique proposer une activité de mise à disposition, mais aussi des pré-recrutement, de la formation, du conseil RH, et une animation territoriale en concevant des ingénieries de formation mutualisées et ad hoc (création d'un organisme de formation).

Les fonctions

Fonction 1 : maillage d'emplois et de compétences

- Consolidation dans un même emploi de plusieurs emplois à temps partiel / Mise à disposition de compétences d'une personnes auprès de plusieurs employeurs
- Dans une logique territoriale et/ou une logique sectorielle ou métier
- Avec un partage des mises à disposition sur la journée, la semaine, le mois ou l'année

Fonction 3 : appui RH au delà du recrutement

- Analyse des besoins en compétences, organisation de formation, entretiens professionnels, information réglementaire…
- Parfois : le GE identifié comme service RH externe des PME adhérentes

(Plusieurs modalités de « rémunération » de cet appui)

Fonction 2 : appui au recrutement et plus largement de médiation pour l'emploi

- Appariement de l'offre d'emploi et les profils de candidats selon les principes de la médiation active, avec l'avantage pour le GE sur les autres intermédiaires de l'emploi d'avoir plus facilement « un pied dans l'entreprise »
- La fonction appui au recrutement est très mobilisée auprès des adhérents TPE - *Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste*

Fonction 4 : animation territoriale et/ ou sectorielle des employeurs

- Rarement une fonction première, la fonction d'animation peut se développer à mesure de la montée en légitimité et en fonction de l'existence d'autres acteurs impliqués et reconnus sur l'animation (plate-forme RH, clubs ou regroupements à l'initiative du chambre consulaire ou d'un syndicat d'employeur sectoriel…)
- Peut porter sur les besoins emploi et compétences sur les territoires ou secteurs, les pratiques RH

Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (investigations qualitatives);

2.2.7. Les acteurs et les partenaires : chaque GE construit en marchant son juste équilibre entre logiques d'employeurs ou entrepreneuriales et logiques institutionnelles

L'initiative et les porteurs du GE : entre logique d'employeurs et logique institutionnelle

Les GE sont **majoritairement nés à l'initiative d'un groupe d'employeurs** : des employeurs qui se connaissent, partagent des constats et étudient la solution groupement d'employeurs.

> *Les TPE/ PME d'un territoire éprouvaient des difficultés à recruter du personnel fidèle sur des postes à temps partiel. Dans le cadre d'une réunion à la CCI, ils ont été informés sur les GE et décident d'en créer un : le GE métiers partagés*

Ils peuvent également être nés d'une **impulsion institutionnelle** (sectorielle et/ou territoriale) qui va à la rencontre des employeurs : Préfectures, DIRECCTE, Institutions de la filière sport animation, mais aussi chambres consulaires, syndicats d'employeurs…

> *Les GE du sport sont issus d'une volonté institutionnelle de filière, nationale. Ils sont également parfois liés à des impulsions territoriales, comme par exemple en Alsace (cas étudié du GEPSLA) dans le cadre du contrat d'objectif territorial sur les métiers du sport et de l'animation.*
>
> *Le GE du Libournais (GELIB) a été initié par la CCI de Libourne avec un noyau de 5 à 10 entreprises.*
>
> *Il y a 20 ans la Direction régionale du travail et de l'emploi a approché une organisation patronale car le département souffrait d'une problématique de qualification des publics et plus particulièrement des jeunes. Les acteurs moteurs de la création du GE GIPS ont été la Direction du travail, le Medef, le secteur agricole et l'ARACT.*

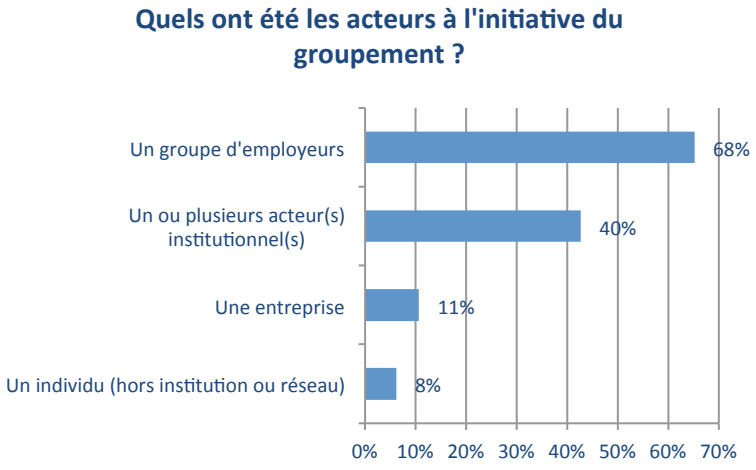
Parfois, les GE sont l'initiative d'un **individu**, qui connaît les GE, décide d'en monter un et va chercher les entreprises et partenaires.

> *Le GEMEF est né de l'initiative d'un ex formateur, qui constate que les formateurs changent d'employeurs au gré des marchés obtenus / perdus. Informé par un CRGE et par une MDE sur le dispositif GE, il décide d'en constituer un avec deux organismes de formation.*
>
> *Le GE spectacle est né de l'initiative d'un homme en reconversion, qui a fait le constat de besoin d'emplois administratifs à temps partiel dans les compagnies de spectacle, qui a convaincu quelques compagnie et a été cherché une subvention du FSE pour monter le GE.*

Les CRGE, les Chambres de commerce, les DIRECCTE, les experts, sont très souvent des relais d'information essentiels pour « donner l'idée » du GE en réponse à une problématique.

> *Au GE Ardres, c'est l'avocat des deux structures qui se sont réunies en groupement qui a soumis l'idée du groupement d'employeurs et a accompagné le montage, en même temps que l'URIOPS, sur le plan juridique.*
>
> *Un réseau réunissant des chefs d'entreprises chaque mois et un autre réseau devenu cluster souhaitait faciliter, dans deux départements, le recours, par les entreprises, à*

des cadres, à des experts. La CCI Versailles, Val d'Oise, Yvelines a accompagné l'émergence de l'idée puis du projet de création du groupement d'employeurs



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Souvent, **l'impulsion est mixte** : les initiatives sont celles de plusieurs types d'acteurs à la fois, ou successivement. Ils se croisent, mêlant souvent une impulsion institutionnelle, une volonté collective de plusieurs entreprises (qui peut avoir été impulsée par des acteurs institutionnels), et/ou une impulsion individuelle, au service d'ambitions croisées.

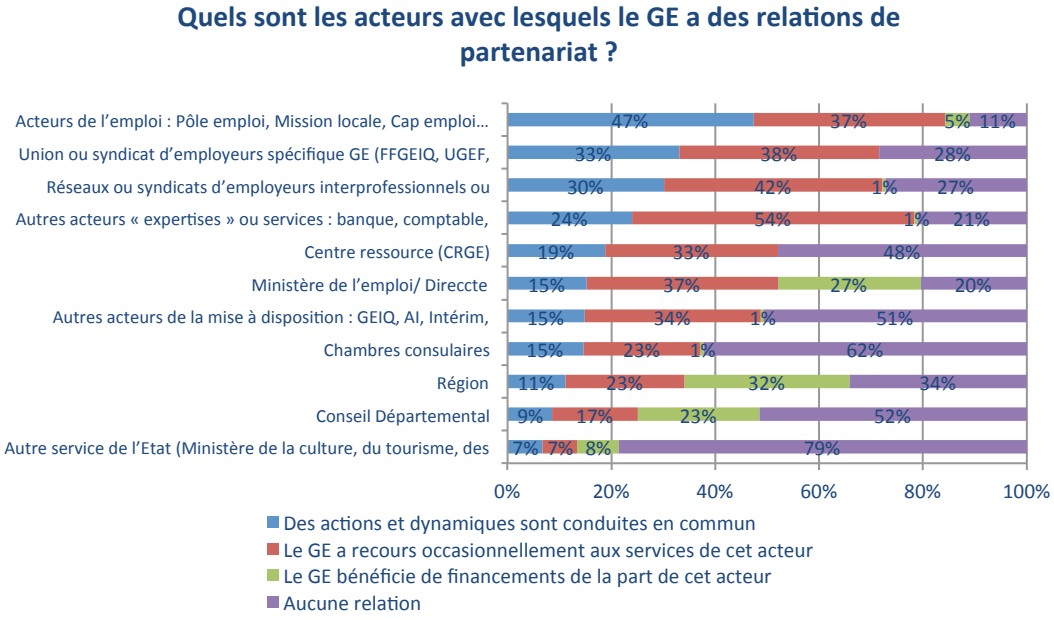
Le GE convergence a été créé en s'appuyant sur une association d'entreprises existante qui partageaient leurs besoins. Si les entreprises étaient les principaux moteurs du projet, la création a été également soutenue par la DIRECCTE et le Conseil Régional, qui avaient, avec le groupement, une stratégie territoriale de lutte contre le chômage et d'attractivité pour la population cadre.

La recherche du **juste équilibre entre logiques institutionnelles** (existence de partenariats ou de soutiens – notamment financiers - institutionnels) et **logiques d'employeurs ou entrepreneuriales** peut être difficile ou créer des tensions (au moins un temps) : la négociation du projet entre acteurs implique alors de structurer dans un même projet des ambitions avant tout entrepreneuriale d'appui aux entreprises portées par un groupe d'entreprises et des ambitions plus souvent exprimées en terme d'emploi, d'insertion et de sécurisation des parcours professionnels, voire de développement territorial du côté des pouvoirs publics.

Les impulsions institutionnelles extraterritoriales peuvent par ailleurs parfois rencontrer quelques limites, notamment dans la mise en œuvre locale qui se confronte à des légitimités anciennes et ancrées dans les contextes territoriaux.

Le GEPSLA a eu des difficultés à amorcer son activité, le secrétaire général explique « ce retard à l'allumage » du fait d'une dynamique venant « du haut » pas forcément associée à des besoins déjà identifiés (aucune étude de faisabilité n'avait été conduite préalablement à son élaboration). Par ailleurs, le poids important des bénévoles associatifs en Alsace pourrait freiner le recours à l'emploi : « Les bénévoles sont les concurrents des salariés »

Des partenariats opérationnels qui dépendent du projet du GE… mais aussi de son implantation territoriale



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Les **principaux partenaires des GE sont les acteurs opérationnels de l'emploi**, au niveau local : Pôle emploi, Missions locales, … Le plus souvent, le partenariat s'inscrit dans des relations de recherche de candidats ou d'échanges sur des offres. Certains réseaux de groupements ont d'ailleurs signé des conventions avec Pôle emploi (dernière en date au séminaire « Osez les GE » du 21 avril 2016) et dans ce cadre, Pôle emploi est sollicité pour mieux communiquer sur les offres d'emploi à temps partiel qui pourraient intéresser les GE. Sur certains territoires, des actions communes ou en partenariat resserré sont construites. Dans d'autres, la relation est distanciée, avec parfois des adhérents de GE qui voient dans le GE une manière de pallier à la faible « qualité » de la relation et parfois du service de Pôle emploi. L'enquête montre que les partenariats opérationnels avec les acteurs de l'emploi sont d'autant plus fort que le GE développe principalement des mises à disposition « de transition » vers un autre emploi.

Pôle emploi est un partenaire incontournable du GELIB, notamment sur le volet « sourcing », même si aucun partenariat n'est formalisé. Pôle emploi accompagne parfois le groupement dans la recherche de candidats (pré-test…) et a dernièrement mis en place avec le GE un forum dédié à l'activité de mise à disposition dans le tertiaire du groupement. Ce forum a permis au groupement de rencontrer une vingtaine de personnes dont 2 salariés aujourd'hui mis à disposition.

Le GE Métiers partagé assure des permanences dans les agences pôle emploi pour les demandeurs d'emploi et les entreprises.

Le GE 47 a été partenaire de la garantie jeunes avec les missions locales du département.

Les réseaux professionnels spécifiques aux GE ou sectoriels apparaissent également comme des partenaires majeurs[15].

> *Le GEL a été créé en lien avec le syndicat d'employeurs de la logistique*
> *Le GE Rungis a été soutenu par Unigros*

Les GE qui proposent des mises à disposition à temps partagé ont des relations plus fréquentes avec des syndicats ou réseaux d'employeurs surtout quand le GE répond à une logique sectorielle. Cela semble cohérent avec le fait que les réseaux spécifiques GE revendiquent avant tout cette identité.

Il faut noter ensuite l'importance des liens partenariaux **avec des acteurs conseils ou experts** : les syndicats d'employeurs et réseaux professionnels peuvent jouer ce rôle, mais cela peut également être des centres de ressources, des chambres consulaires, des experts (avocats, banque, comptable…). Certaines institutions (DIRECCTE, Région, Conseils généraux devenus départementaux) ont pu proposer parfois aussi un appui opérationnel. Quel que soit l'acteur, la carte de la répartition régionale montre **l'importance qu'ils ont dans le développement des GE** : sur les territoires où on les sait investis à un titre ou à un autre (Poitou Charente, Normandie, Gironde…), les GE sont plus nombreux si ce n'est plus importants en nombre de salariés.

> *Au lancement de l'activité du GEMEF, le CRGE l'a aidé sur plusieurs points : appui comptable, mise en relation avec des experts (cabinet comptable associatif, expert en droit social, accompagnement à la constitution d'un dossier de demande d'aide au démarrage auprès du Conseil général…*

Enfin, l'enquête auprès des GE révèle que les GE sont soutenu financièrement, principalement par les Régions suivies des DIRECCTE puis des Conseils départementaux (cf. infra subventions).

Les acteurs avec lesquels les GE entretiennent des relations et les types de liens construits sont ainsi dépendants à la fois du projet du GE et du contexte territorial.

[15] Il est néanmoins possible que les répondants à l'enquête soient plus souvent liés à des réseaux professionnels GE que la totalité des GE, puisque ce sont eux qui ont diffusé le lien d'enquête en grande partie.

2.2.8. Les mécanismes de fonctionnement de chaque GE découlent de son projet

Les modes d'implication des adhérents dépendent du projet du GE

Une définition peu partagée de la notion d'adhérent

Si, dans les GE, l'adhérent est bien celui qui est soumis au principe de responsabilité solidaire… il apparaît dans les investigations que les GE n'en partagent pas tous la même définition. Selon les expressions recueillies, l'adhérent peut être :

- celui chez qui un salarié est mis à disposition à un temps t
- celui qui a déjà eu un salarié mis à disposition… mais qui n'en a pas nécessairement au moment t.
- celui qui paye une cotisation.

Cette expression multiple de ce qui entre dans le périmètre des adhérents explique sans doute en partie la grande gamme d'expressions mobilisées pour présenter ces « adhérents » : ils sont parfois « membres », parfois « adhérents », parfois « entreprises utilisatrices », parfois « entreprises partenaires »… Qui plus est, les personnes interrogées présentent leur situation sans toujours nécessairement avoir du recul sur ce qu'aurait pu être un autre choix.

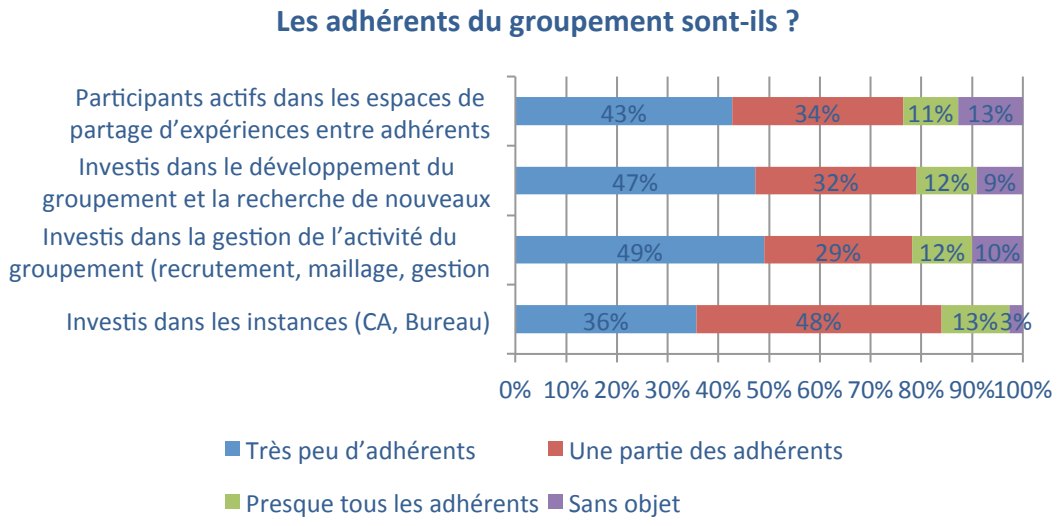
Cela a sans doute des incidences sur les modes d'application du principe de responsabilité solidaire (que l'étude n'a pourtant pas pu observer en tant que telle), mais aussi sur l'organisation des modalités d'implication des adhérents.

Des modes d'implication des adhérents qui diffèrent nettement d'un GE à l'autre

De fait, tous les GE impliquent au moins quelques adhérents, notamment dans le pilotage des instances, la gestion ou encore le développement. C'est bien l'identité des GE de ne pas être des « prestataires » pour les adhérents… et donc **d'essayer**, autant que faire se peut, de **les mobiliser dans un projet auquel ils sont partie prenante**.

> *« Le GE n'est pas une prestation de service, mais de la mise à disposition avec une gouvernance partagée. ». Aujourd'hui la directrice du GE (Mezzanine admin) fait un travail de sensibilisation sur l'importance de s'impliquer auprès des adhérents, et organise des événements participatifs et collectifs pour mobiliser.*

L'implication des adhérents dans la vie du groupement n'est néanmoins pas toujours chose évidente : près de la moitié des GE déclarent n'investir que très peu d'adhérents dans le développement ou la gestion de l'activité du groupement. A contrario, un peu plus de 10% des groupements déclarent investir tous les adhérents dans toutes les fonctions du groupement.



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste (groupements hors GEIQ)

L'analyse qualitative montre que la majorité des GE sont portés par un **noyau d'adhérents** (un président/ un vice président, parfois un bureau), **qui travaille en lien étroit avec le directeur du GE,** ce « binôme » associe alors occasionnellement d'autres adhérents (lors des assemblées générales, pour des communications spécifiques…).;

> *Le fonctionnement du GE convergence s'articule essentiellement autour du binôme président/directeur. L'assemblée générale permet de tenir informés les adhérents, leur implication se résume à la promotion du groupement, ils s'interviennent pas dans la gouvernance et font confiance aux salariés permanents.*

D'autres GE **reposent surtout sur l'équipe du GE** sans réel investissement des adhérents (au delà de la signature du président). On trouve parmi eux des GE dans lesquels les entreprises ont été peu investies dès le départ (impulsion institutionnelle ou d'un individu) … ou des GE qui ont un directeur solide à qui les entreprises délèguent beaucoup…

> *Le GE OMEGA a toujours été mobilisé comme un objet technique au service d'un projet piloté hors GE (au sein de la communauté de communes). C'est donc l'équipe du GE qui gère.*

> *Au GEMEF, l'ensemble du fonctionnement du GE repose quasiment exclusivement sur son directeur, qui bénéficie de la confiance de l'ensemble des parties prenantes. Les adhérents ne souhaitent pas trop s'impliquer dans la gouvernance du GE.*

Certains GE (minoritaires), cherchent à fonctionner comme une **communauté d'adhérents** tous co-investis. Il s'agit souvent de GE mono-sectoriels, avec peu d'adhérents, peu en lien avec des acteurs institutionnels, qui veulent construire une forte identité. Mais beaucoup rencontrent des difficultés à rendre opérationnelle cette investissement de tous..

Quelques GE de taille plus importante sont séduits par le statut **SCIC**. Pour eux, il y a un enjeu d'implication des adhérents mais aussi de valorisation de l'implication des salariés permanents que ce statut semble pouvoir résoudre. Ces GE restent néanmoins très minoritaires.

> *Dès le lancement du GE TLA, le choix a été fait du statut de SCIC : chaque adhérent achète une part sociale de la société, qui n'est engagée qu'à hauteur de sa part*

sociale, ce qui permet de contourner les réticences qui auraient peu s'exprimer sur le principe de responsabilité solidaire.

Le GE spectacle a un projet de SCIC et demandait, au moment des investigations, une subvention à la Région Rhône Alpes pour soutenir ce projet de transformation. Ce projet est né de trois constats : les responsables artistiques des compagnies ne sont pas des responsables dirigeants au sens administratif du terme mais sont de fait des centres de décision important des compagnies adhérentes… il serait pertinent qu'ils puissent représenter les adhérents au GE. Par ailleurs, les salariés du GE constatent qu'ils ne peuvent pas prendre de décisions de gestion en réactivité. Enfin, le GE souhaite associer plus les adhérents qui pourraient avoir tendance à mobiliser le GE en « prestataire ». Le projet vise à répondre à ces enjeux et devrait envisager grâce la mise en place d'un collège « sympathisants » auprès des collèges adhérents et salariés.

Enfin, il apparaît que les adhérents peuvent être impliqués, mais seulement ou **prioritairement sur certaines tâches qui paraissent essentielles à la stabilité du groupement**, notamment la « prospection » :

Le groupement DESFI dispose d'équipes locales (sur 6 territoires) animées chacune par un conseiller emploi avec un adhérent ou plusieurs adhérents, destinées à dynamiser le développement du GE : ces équipes sont chargés de capter les besoins d'embauche sur le territoire mais aussi de recruter des salariés.

Certains GE enfin voient leurs adhérents peu investis dans le projet GE, les instances et la gestion, mais investissent au contraire les adhérents dans la vie du « groupe d'adhérents » avec une réelle **animation** par un directeur (cf. supra fonction d'animation territoriale ou sectorielle).

Le Ge Mezzanine organise des événements participatifs pour fédérer le collectif.

L'équipe de permanents : les fonctions de permanents existent dans tous les GE, mais l'équipe n'est pas toujours dédiée et/ou n'est pas toujours salariée du GE

Dans la grande majorité des GE, il existe une équipe de permanents : l'enquête permet de calculer qu'il existe un **ratio moyen de 16 MAD par permanent**[16]. Dans la quasi totalité de ces GE, les permanents sont en CDI, mais ils ne sont pas toujours à temps plein.

Dans 20% des GE, les salariés en charge de la direction/ gestion/ animation du groupement sont aussi des salariés mis à disposition (sur des missions diverses, parfois sur des missions d'appui RH).

Au GE spectacle, les 3 salariés partagent les fonctions de « permanents » et le cumul de leurs mises à disposition permet de dépasser le mi-temps et de bénéficier d'un CDI

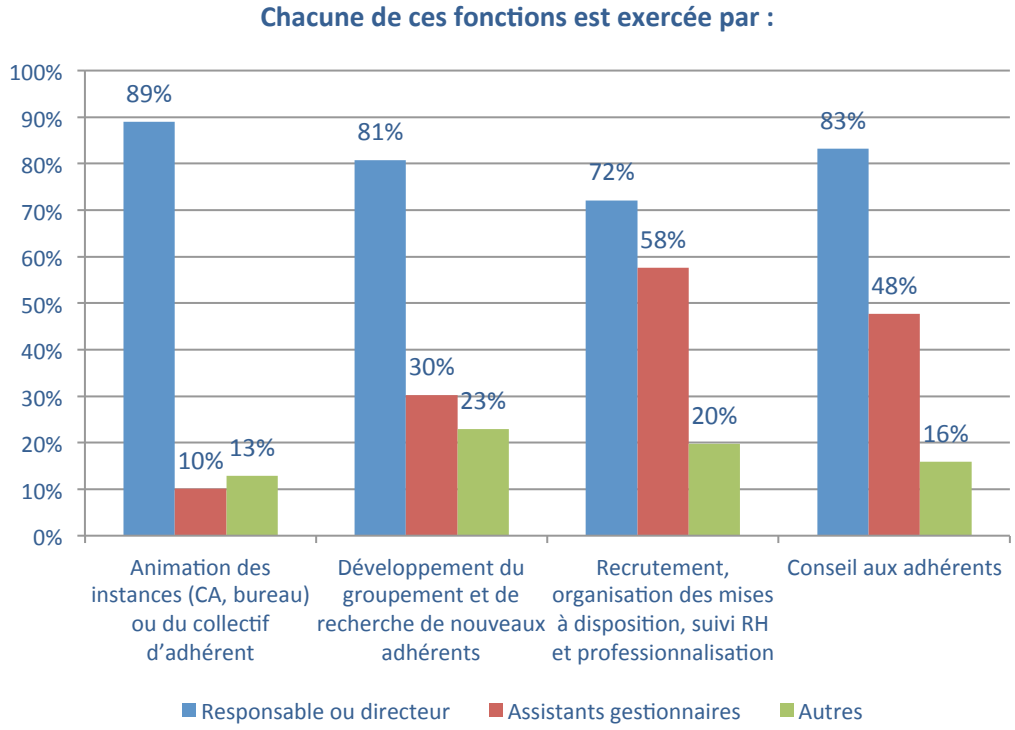
Dans 6% des GE, le temps de direction/ gestion/ animation du groupement est assuré par un responsable, un ou des salarié(s) d'une structure adhérente ou d'une autre structure.

Le GEPSLA n'a pas d'équipe permanente au sens propre. Le GE est géré par les salariés d'une autre association, par le biais d'une convention de gestion

[16] Données à mobiliser avec précaution car les GE de taille importante sont surreprésentés.

Le directeur a toujours un rôle central sur toutes les fonctions (animation d'instance, du collectif d'adhérents, développement du GE, conseils aux adhérents,…).

Il délègue à d'autres permanents principalement pour les fonctions de recrutement, organisation des mises à disposition, suivi RH et professionnalisation.



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste (hors GEIQ)

Selon les fonctions que le GE occupe (et donc l'étendue de son offre de service), le contenu des missions des permanents peut varier (plus ou moins de conseil aux adhérents, plus ou moins de participation à l'animation territoriale …).

Des travaux ont été conduits sur les métiers de permanents, notamment (pas uniquement) en Pays de la Loire, et il existe aujourd'hui un Diplôme d'Université Manager de Groupement d'Employeurs (« DU MGE »), dispensé (en partie à distance) par l'Université de Nantes[17].

Le modèle économique : la refacturation d'heures au centre, associée à d'autres revenus qui émergent en lien avec le projet du GE

Tous les GE appuient leur modèle essentiellement sur la refacturation d'heures

Pour certaines GE, c'est le revenu exclusif, revendiqué comme tel. Pour d'autres, ce n'est qu'une partie des revenus du GE.

[17] La présente étude, qui avait déjà un champ large, n'a pas concentré son analyse sur le métier et les pratiques de permanents. Il existe néanmoins des travaux capitalisables, notamment ceux qui ont nourri l'a conception de ce DU, mais aussi la riche documentation et les outils conçus dans les CRGE ou par quelques réseaux (Avise/ Ministère des sports notamment) à destination d'une aide opérationnelle aux GE.

Les GE ont parfois des **pratiques différenciées en matière de taux de facturation** en fonction :

- de la catégorie socioprofessionnelle ou du métier occupé par le salarié

  GEYVO IDF, comme le GE convergence, ont un taux cadre et un taux non cadre

- du nombre d'heures mobilisées ou de la régularité de l'engagement

  GEPSLA propose un taux dégressif en fonction du volume d'heures mobilisées pour un même salarié

  Le GE Desfi propose un coefficient de facturation dégressif en fonction de la régularité de l'engagement de l'adhérent

  Au-delà de la cotisation annuelle due par chaque membre, le GE a mis en place une participation au frais de gestion dégressive en fonction du temps de travail du salarié mis à disposition : 10% si le salarié travaille de 1 à 17.5 h/semaine, 7.5% si le salarié travaille de 18h à 34h/semaine, 5% si le salarié travaille à temps plein

- du type de contrat dont bénéficie le salarié.

  GELIB refacture plus cher si le contrat est en CDD

  Le GE GIPS a un taux de refacturation inférieur si les salariés sont en contrat en alternance.

Certains GE soulignent qu'ils attachent un taux unique à un individu (en fonction de ses compétences, de son expérience, du métier occupé) et que ce taux ne change pas en fonction des entreprises auprès desquelles il est mis à disposition. Ils soulignent que cette méthode différencie le GE d'une entreprise de travail temporaire, qui négocie des taux avec les entreprises utilisatrices, qui peuvent être différents d'une entreprise à une autre.

C'est la position du GE 47

Par ailleurs, certains GE soulignent qu'ils gardent un taux de refacturation qui peut être plus élevé que des modalités concurrentes d'accès à des services rendus par le GE… mais peuvent le maintenir grâce à une grande technicité / qualité de l'apport.

C'est le cas notamment du GE spectacle

Seuls deux GE sur trois demandent des cotisations à leurs adhérents[18]

Deux tiers des GE interrogés dans l'enquête disent demander des **cotisations** : ce n'est donc pas l'ensemble des GE qui s'appuient sur des cotisation (et cela ne peut donc pas être la critère pour construire le périmètre des adhérents d'un GE).

Une cotisation adhérent de 200 euros par an au GE Convergence

Le GEIQ Eco-activité NPC a un système d'adhésions

40% des GE (hors GEIQ) bénéficient de subventions[19]

Parmi les GE (GEIQ compris) qui ont eu une subvention:

- 40 % ont bénéficié d'une une aide au démarrage
- 53% ont bénéficié d'une aide au recrutement
- 13% d'une aide à l'investissement (matériel)
- 45% d'une subventions liée à réalisation d'un service ou projet.

18 Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

[19] Ibid

La part des subventions dans le budget des GE n'a pas pu être globalement stabilisée dans l'étude (information insuffisamment fiable pour être diffusée), mais elle semble très variable.

Pour certains GE, elle peut être importante.

L'activité de mise à disposition du GE Gesticulteurs ne constitue qu'environ 60% des ressources, celui-ci bénéficiant d'une aide de la Région de 4 ans (depuis 2011) pour développer le GE (85 000 euros au total, en dégressif). Sans cette aide, le permanent n'était financé qu'à mi-temps, alors qu'il y a un fort besoin de prospection et de pédagogie pour les compagnies sur la fonction d'employeur et RH en général car elles ont plutôt une habitude de bénévolat.

Pour d'autres, elle est volontairement limitée au minimum. Les subventions publiques peuvent en effet « marquer » l'identité du GE et certains souhaitent « éviter » pour mieux revendiquer leur identité entrepreneuriale. Les mêmes ou d'autres assument ou revendiquent la collaboration et les apports réciproques avec les institutions.

Le GE Métiers partagés n'a plus de subvention depuis plus de 10 ans : « nous avons fait le choix de ne pas être des « chasseurs de prime ». Par contre les liens avec la Chambre des métiers restent forts depuis la création : prêt de locaux, intervention du GE dans les cessions organisées par la CMA sur la création d'entreprise, association du groupement aux groupes sur la GPECT ou aux clusters.

Les principaux financeurs cités par les GE interrogés dans l'enquête sont :

- Les Régions (32% des GE ont bénéficié d'une subvention de leur part),
- Les DIRECCTE (27%),
- Les Conseils départementaux (23%)

D'autres financeurs ont été cités par les GE lors des investigations qualitatives : Ville, Fondations (France Active, Fondation de France, Michelin), Chambres de commerce, Fonds de revitalisation, COT, FSE.

Le GE Rungis a bénéficié d'un financement de la fondation de France sur un projet accompagnement à l'emploi ; il a par ailleurs été récemment retenu sur un appel à projet de la DIRECCTE IDF sur la GPEC Territoriale ; la fédération d'employeurs lui met à disposition des locaux

Le GE Convergence a bénéficié d'une aide de la fondation Michelin pour la création d'emplois sur le territoire

Le GEME d'une aide ponctuelle de la CCI pour la communication auprès des entreprises

Le fondateur du GE spectacle a demandé au démarrage une subvention FSE de 24 000 euros (dans le cadre des « microprojets associatifs visant au développement de l'emploi »). Sa demande de subvention a été gérée par la CRESS et elle a été acceptée. Ce soutien du FSE a été d'autant plus important que les autres financeurs potentiels contactés (notamment la Région) ont décidé de ne pas soutenir le GE. D'après le fondateur, la Région Rhône-Alpes n'a pas voulu soutenir le projet car il était trop « personnel » (il n'était pas porté par des institutionnels ou représentants du secteur). La Ville de Lyon n'a pas versé de subvention, mais le 1er arrondissement a mis à disposition (à titre gratuit) des locaux durant 3 ans. Depuis, le GE loue ses locaux à la Ville de Lyon, mais bénéficie d'un loyer plutôt modéré (sans précision).

La vente de prestation semble se développer

La vente de prestations constitue la dernière source de revenu potentielle, mobilisée par certains GE **:** 18% des GE déclarent vendre des prestations de conseil recrutement, management, QSE, comptabilité, réalisation d'entretiens annuels (cette proportion est quasi identique quel que soit les types de MAD pratiqués). L'enquête n'a néanmoins pas permis de déterminer la proportion des prestations dans l'activité du GE.

Une grande partie des services rendus par les GE sont en réalité le plus souvent « intégrés » à la mise à disposition, sans facturation complémentaire. Les services RH ponctuels peuvent parfois aussi faire l'objet d'un temps de mise à disposition du responsable de structure ou d'un salarié autre du GE. Mais parfois, souvent à la marge, les prestations facturées se développent. Cette entrée est parfois perçue comme un potentiel de développement.

> *Le GE X est aujourd'hui en dynamique sur le sujet de l'activité de « conseil RH » que le groupement développe. A ce jour, ces activités sont conduites par la Directrice ou l'assistante de direction, et sont facturées comme des mises à dispositions aux entreprises qui les mobilisent : « c'est plus simple comme cela, on ne veut pas tomber dans le commun des prestataires de conseil ». Néanmoins, l'activité de conseil RH semble aujourd'hui prendre une nouvelle place, ce qui « révèle le besoin d'accompagnement RH global des TPE PME ». Cette situation invite les administrateurs à s'interroger : « on voit se dégrader la rentabilité des bases du GE (mise à disposition), c'est compliqué de rester GE, on se dit qu'il faut peut être qu'on augmente l'activité de conseil aux entreprises, à prix coûtants, donc moins cher que le marché du conseil et plus rentable pour les entreprises ».*

> *Le GELIB développe, en plus des mises à disposition de personnel dans l'industrie ou le tertiaire, des services en qualité sécurité environnement et des services RH. Quelques uns de ces services sont proposés sous forme de prestation.*

Dans l'enquête, les GE facturent ces services aux adhérents sous la forme de prestation :
- lorsque le temps passé ou la technicité du service sont importants
- et/ou lorsqu'ils concernent des salariés qui ne sont pas mis à disposition par le GE.

Cette approche semble avoir un réel potentiel de développement pour les GE
- 58 % des GE disent être sollicités par des entreprises non adhérentes pour bénéficier de ces services
- 85% leur demandent alors d'adhérer.

Plus globalement:
- il apparaît que les sources de revenus et le modèle économique dépendent du système d'acteurs impliqués : les GE qui s'inscrivent dans un logique plus « entrepreneuriale » limitent le recours aux subventions; ceux qui s'inscrivent dans une logique plus institutionnelle peuvent les rechercher. Les premiers sont plus souvent des employeurs de transition. Les seconds sont plus souvent des employeurs de synthèse.
- la vente de prestation dit quelque chose de la posture entrepreneuriale et de développement.

2.3. PROFILS DE GE : DES IDENTITES NEGOCIEES ENTRE ACTEURS, MULTIFORMES ET EVOLUTIVES, ANCREES DANS UN CONTEXTE

2.3.1. Vers des profils de GE

Ainsi, chaque GE a son propre projet, dont les éléments sont négociés ou se dessinent en fonction des possibles sur un territoire. Il décline les mécanismes qui portent ce projet. Le caractère infini des combinaisons entre marqueurs du projet et mécanismes de fonctionnement fait l'hétérogénéité des GE, mais aussi leur plasticité.

Néanmoins, pour aller plus loin dans l'analyse des effets des GE et des facteurs de leur développement, il faut sans doute recentrer l'analyse sur **quelques profils** correspondant à des croisements de marqueurs de projet particulièrement discriminants.

Cinq profils se dégagent.

Profil 1 : Le GE tiers employeur classique proposant essentiellement des missions courtes et non successives, porté principalement par un groupe d'entreprises adhérentes dans l'objectif de faciliter leurs propres recrutements et de bénéficier éventuellement d'un appui RH

PROJET ET OBJECTIFS
Figure d'employeur
Employeur de synthèse
Employeur de transition
Tiers employeur
Fonction
Appui au recrutement/ médiation
Appui RH
Maillage
Animation
Logique
Territoriale
Sectorielle
Acteurs porteurs ou partenaires
Groupe d'employeurs
Institutionnels (territoriaux/filière)

Le GE mer et vie, implanté dans un bassin touristique en bord de mer explique avoir eu pour objet, dès l'amont, de fidéliser la main d'œuvre en articulant les saisons et les pics d'activité, et de proposer un service RH externe aux entreprises qui recourent à lui pour gérer le personnel saisonnier et/ou pour les aider dans leurs recrutements. Aujourd'hui, la moitié des mises à disposition sont des contrats saisonniers, l'été. Sur ce volet, le GE est dans ce profil 1. Il cumule néanmoins ce profil avec le profil 4, puisque l'autre moitié de ses mises à disposition consistent en des enchainements de missions.

Profil 2 : Le GE tiers employeur de transition porté par un groupe d'entreprises et par les institutions territoriales ou sectorielles dans l'objectif de faciliter les parcours d'insertion professionnelle par l'emploi en même temps que les recrutements

PROJET ET OBJECTIFS
Figure d'employeur
Employeur de synthèse
Employeur de transition
Tiers employeur
Fonction
Appui au recrutement/ médiation
Appui RH
Maillage
Animation
Logique
Territoriale
Sectorielle
Acteurs porteurs ou partenaires
Groupe d'employeurs
Institutionnels (territoriaux/filière)

Les GEIQ entrent dans ce profil, mais certains GE également.

Le GE GIPS, créé il y a vingt ans à l'initiative de la DIRECTE, du Medef et de l'Aract propose aujourd'hui principalement (90%) des contrats de professionnalisation (employeur de transition). Il cherche néanmoins à développer les mises à disposition à temps partagé et s'implique dans une démarche de GPEC territoriale active sur le territoire (et se rapproche à ce titre du profil 5)

Profil 3 : Le GE tiers employeur de synthèse, porté par un groupe d'employeurs et soutenu (voire impulsé) par des institutions de filières

PROJET ET OBJECTIFS
Figure d'employeur
Employeur de synthèse
Employeur de transition
Tiers employeur
Fonction
Appui au recrutement/ médiation
Appui RH
Maillage
Animation
Logique
Territoriale
Sectorielle
Acteurs porteurs ou partenaires
Groupe d'employeurs
Institutionnels (territoriaux/filière)

Ce profil rassemble notamment les GE du sport et de l'animation ou de la culture, mais aussi certains GE « logistique » ou les premières dynamiques observées dans l'aide à domicile.

Le GE Desfi propose des mises à disposition à temps partagé. Il a diversifié les secteurs d'activités de ses adhérents. Il est soutenu par les institutions territoriales et sectorielles (historiquement, il était « agricole »).

Le GE Gesticulteurs mutualise des emplois administratifs mis à disposition à temps partagés dans des structures culturelles.

Profil 4 : Le GE tiers employeur de synthèse, tiers employeur de transition*, et à la marge tiers employeur classique sur des missions courtes,* porté par un groupe d'employeurs dans une logique territoriale et/ou sectorielle. Il propose aussi un appui RH aux adhérents et éventuellement d'autres services.

PROJET ET OBJECTIFS
Figure d'employeur
Employeur de synthèse
Employeur de transition
Tiers employeur
Fonction
Appui au recrutement/ médiation
Appui RH
Maillage
Animation
Logique
Territoriale
Sectorielle
Acteurs porteurs ou partenaires
Groupe d'employeurs
Institutionnels (territoriaux/filière)

Le GE DMS 24 propose des mises à disposition pour des remplacements de courte durée (maladie, congé) ou de longue durée (congé parental) pour des structures du secteur sanitaire et social, qui avaient, avant l'existence du groupement, des difficultés à gérer chacune les remplacements. Ce faisant le GE contribue à la professionnalisation de ses salariés, qui peuvent ensuite postuler à des emplois dans les structures.

GELIB a été créé à l'initiative d'une CCI et de 5 employeurs. Il compte aujourd'hui 75 adhérents. Il développe des mises à disposition à temps partagé dans le tertiaire et l'industrie. Il propose par ailleurs des services RH et QSE aux entreprises. Les entreprises adhérentes disent avoir recruté des salariés venus du GE (le GE est donc, peut être par défaut, aussi employeur de transition).

Le GE 47 est à la fois employeur de synthèse et de transition, il participe à structurer une logique d'emploi et d'appui RH territorial, et la présente comme une logique avant tout entrepreneuriale. Il contribue néanmoins aux logiques institutionnelles (et a notamment créé un GEIQ ou contribué à l'expérimentation de la garantie jeunes) et pourrait à ce titre, de fait être également « rangé » dans le profil 5 ».

Profil 5 : Le GE tiers employeur de synthèse et de transition, porté par les entreprises et par les acteurs institutionnels sur un territoire. Il développe des services aux entreprises, en même temps qu'une fonction d'animation territoriale.

PROJET ET OBJECTIFS
Figure d'employeur
Employeur de synthèse
Employeur de transition
Tiers employeur
Fonction
Appui au recrutement/ médiation
Appui RH
Maillage
Animation
Logique
Territoriale
Sectorielle
Acteurs porteurs ou partenaires
Groupe d'employeurs
Institutionnels (territoriaux/filière)

Le GE Rungis s'est d'abord développé et légitimé sur une activité d'accompagnement des recrutements, comme employeur de transition. Ce faisant, il a développé une proximité des entreprises qui en fait de fait un acteur de l'appui RH. La mise à disposition à temps partiel partagé était moins évidente dans un contexte de concurrence vécue comme important sur le marché de Rungis, et l'enchainement de missions sur des saisons n'était pas non plus aisé compte tenu des saisonnalités relativement similaires d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, l'activité commence à se développer également dans ces champs. S'ajoutent aujourd'hui, avec la légitimation progressive, un partenariat avec les acteurs professionnels et institutionnels pour participer à l'analyse et à l'animation des besoins en compétences sur le territoire.

Le projet du GE résulte d'une négociation entre acteurs sur la priorisation des constats/ besoins auxquels le GE entend répondre, puis sur les décisions qui seront prises en conséquences sur les différents éléments de son projet : quelle figure de tiers employeur, quelles fonctions, quelle logique (sectorielle, territoriale), quels poids des différents acteurs (et notamment quel poids respectif du groupe d'employeur et des acteurs institutionnels dans le portage du GE) ?

Bien entendu, l'ensemble de ces étapes trouvent des déclinaisons très contextualisées en fonction :

- des acteurs en présence et de leurs positionnements, expériences antérieures, pratiques
- des caractéristiques socioéconomiques du territoire : secteurs d'activité, taille des entreprises saisonnalité, aléas de marchés, métiers en tension et besoin d'aide au recrutement ou pas, niveau de qualification des personnes, mobilité…

2.3.2. Les GE ne se résument pas à un « profil » : ils ont tous des identités croisées et évolutives, dans des contextes changeants

La présentation de « profil de GE » est utile pour la compréhension, voire pour l'action (accompagnement des porteurs de projet à la réflexion sur l'identité de GE qu'ils veulent promouvoir, au delà de la seule réflexion sur la faisabilité). Elle est néanmoins et bien entendu bien trop manichéenne pour refléter la réalité.

Car la réalité est faite de logiques qui se croisent et qui se rencontrent : un GE peut se percevoir comme un employeur de synthèse alors qu'il est avant tout un GE de transition pour ses propres salariés ; les GE ont tendance à cumuler les fonctions, sans nécessairement en faire une stratégie consciente… Et au delà de ces croisements et de ces cumuls, la réalité est aussi faite d'évolutions : les GE qui fonctionnent sont ceux qui s'adaptent à leur environnement, ceux qui s'enrichissent de fonctions différentes, qu'ils développent en structurant des approches plus expertes à mesure qu'ils gagnent en qualité, en développant de nouveaux services à mesure qu'ils sont légitimés et sollicités… Ce sont des structures qui, pour fonctionner, doivent être profondément ancrées dans les logiques d'acteurs et les logiques territoriales, qui doivent donc évoluer sensiblement avec leur temps.

Ainsi, les investigations qualitatives donnent à voir :

- des **évolutions dans les types de mises à disposition mobilisées** par les GE.

> *A l'origine le GEME (GE Moselle) cherchait à partager des emplois de cadre, dans le champ RH notamment. Cette offre n'a pas rencontré sa demande. Plus globalement, l'activité de mise à disposition en temps partagé n'a pas pu se développer : la demande n'émergeait pas d'elle même et le GE estime ne pas avoir eu suffisamment de ressources/ temps permanents pour mobiliser le temps de prospection nécessaire au développement de cette activité. Il met donc à disposition sur des temps pleins successifs. Il cherche par ailleurs à développer une offre sur les métiers en tension sur le territoire et a développé en ce sens des POE préalables à la mise à disposition (6 mois de formation permettant d'intégrer des personnes n'ayant pas les compétences suffisantes et/ou éloignées de l'emploi). A ce titre, le GE s'est rapproché de Pôle emploi et de son OPCA.*

- des **évolutions dans les secteurs d'activité ou les métiers ciblés par les mises à disposition du GE**.

> *Avant la création du GE DESFI, il existait sur le territoire un service de remplacement qui avait du mal à assurer à ses salariés une activité à temps plein. La création du GE avait pour objectif de multiplier les opportunités de mises à disposition pour ces personnes. Historiquement positionné sur des mises à disposition dans le secteur agricole et agroalimentaire, le GE s'est ensuite ouvert aux employeurs non agricoles en 2007 avec pour objectif de stabiliser les salariés. Il a aujourd'hui 250 adhérents entreprises (coopérative agricole, coopérative fromagère, CUMA, coopérative viticole, travaux publics, artisans…) mais également collectivités (communes, communautés de communes, agglomérations).*

> *Le GE Gesticulteurs a été créé suite à une étude de faisabilité sur besoins de mutualisation d'emploi dans le structures culturelles. Cette étude avait ciblé les postes de diffusion, qui supportent l'investissement commercial (poste lourd pour les structures et pas toujours professionnalisé). Le GE a du ensuite se recentrer sur les*

postes administratif, car : il y avait des réticences des structures culturelles à partager leurs postes de diffusion ; le rendement des postes des diffusions était difficile à valoriser (s'il n'y a pas de vente, est-ce que cela veut dire qu'il n'y a pas de valeur ajoutée ?), les compagnies étaient souvent encore trop fragiles pour investir en la matière.

Le GEMEF a démarré en 2012 une activité de mise à disposition à temps partagé de formateurs. En 2013, au moment de la réforme des rythmes scolaires, la communauté de commune qui travaillait déjà avec le GE dans le cadre d'activités de formation dans un CFA, l'a sollicité pour trouver une solution. L'existence d'une relation de confiance entre les deux structures a largement facilité le rapprochement sur le volet de l'animation. La réussite de ce premier partenariat a poussé la CCE à déléguer également une partie de l'activité de ses centres de loisirs au GEMEF. Le GEMEF a ainsi proposé aux collectivités d'organiser les temps partagés d'animateurs sur plusieurs communes.

- des **évolutions sur la figure de tiers employeurs et sur les fonctions proposées**

Le GE 47 a d'abord principalement proposé des missions à temps partiel partagé. Il a ensuite conçu un GEiQ, puis a développé une activité d'ingénierie de formation mutualisée. Les adhérents ont souhaité développer, à côté du GE, un entreprise de travail temporaire dédiée aux adhérents pour les missions courtes. Plus récemment, il envisage de développer des services RH ciblés aux adhérents, en s'interrogeant sur les modalités adéquates (mise à disposition d'un expert, ou prestation).

PARTIE 3. QUELLES CONTRIBUTIONS DES GE AUX DYNAMIQUES DE L'EMPLOI ?

3.1. LES GE : AVANT TOUT UN OUTIL D'EMPLOYEURS AU SERVICE DES EMPLOYEURS

La partie précédente montre que les groupements d'employeurs naissent et vivent au service avant tout des structures (entreprises, associations, collectivités) adhérentes, dans **une préoccupation d'ordre surtout économique ou d'activité**, parfois croisée avec des investissements au titre de l'emploi ou sécurisation des parcours.

Selon les projets négociés, les GE se posent comme solution :

- à des besoins de **flexibilité** RH :
  - **flexibilité fonctionnelle externe** en permettant d'externaliser la relation d'emploi (l'adhérent est lié au GE par un contrat de mise à disposition, il n'est pas lié au salarié par un contrat de travail) ;

    « Cette flexibilité permet de limiter le temps de travail d'un salarié chez un adhérent sans modifier le contrat de travail, on absorbe au GE et l'entreprise n'a pas à absorber cela seule ».
    Pour les adhérents du GE DESFI, le GE est un moyen de développement économique, puisqu'un emploi à temps partagé permet de développer une activité : « ¼ de temps permet de répondre à des devis et de gagner des contrats par exemple ». Faire appel au GE donne également de la flexibilité aux adhérents, « car le CDI/CDD à temps partagés permet de s'adapter au rythme et au besoin de l'adhérent ».

  - **flexibilité quantitative interne** en constituant un marché du travail par l'association d'entreprises en organisant la mobilité de la main d'œuvre au sein de ce marché interne[20] ;

    Jusqu'en 2000, l'association d'aide à domicile (prestataires) et l'association de mandataires partageaient déjà les emplois administratifs, tous regroupés sur un même site. Les salariés avaient deux contrats de travail, deux fiches de paye. Dans un contexte où l'activité de l'association mandataire déclinait alors que celle de l'association d'aide à domicile devenait plus importante, les administrateurs identifiaient un risque de licenciement d'une part, de surcroit de travail de l'autre, et une faible souplesse dans la capacité de régulation des temps impartis à chacune des associations. Un groupement d'employeurs (GE Ardres) a été créé. Il est l'employeur du personnel administratif mis à disposition des deux associations adhérentes. La variabilité de la charge de travail sur une association ou une autre est ainsi absorbée aisément.

- à des enjeux de **recrutement ou d'attractivité, voire de fidélisation** : aide au recrutement, accompagnement de la fonction RH des entreprises…

  Une structure du secteur sanitaire et social, adhérente du GE DMS 24 qui met à disposition du personnel pour des remplacements, explique que le recours aux salariés

[20] Jean –Yves Kerbourc'h, Hervé le Chevalier, *Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux, Etude économique et sociale des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire*, 2016

du groupement d'employeurs permet de fidéliser des salariés et de stabiliser les personnes qui interviennent au sein de la structure pour des périodes de remplacement. Cela permet de réduire le taux de rotation des intervenants, source de difficulté pour les résidents et pour les salariés permanents qui investissent temps/énergie pour présenter la structure à répétition. Avec un seul employeur, l'emploi des salariés est rendu moins précaire, ce qui participe à leur fidélisation.

Les GE, en permettant la flexibilité, mais aussi un apport de compétences et un service RH support… peuvent **renforcer les structures adhérentes** dans leurs pratiques RH, et souvent aussi en complément **dans leur stabilité économique**. Cela concerne particulièrement les PME.

Au GE spectacle, on explique que l'apport de compétences fortes et stables aux petites compagnies permet une meilleure structuration et pérennisation des structures culturelles du territoire, dans un contexte de réduction des soutiens publics au secteur

Ainsi, les GE ont (ou peuvent avoir, selon les contextes, cf. infra) une contribution importante au développement économique et à la stabilisation des structures, dans leurs pratiques RH et leur activité. Au delà de cette contribution première, quelles sont les autres contributions des groupements aux enjeux qui intéressent les politiques de l'emploi, à savoir la contribution de la qualité de l'emploi, à la création d'emploi, à l'insertion et à la professionnalisation ?

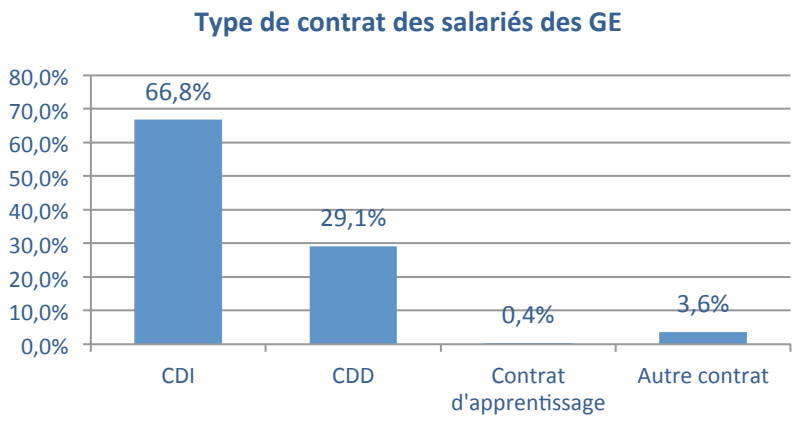
3.2. UNE CONTRIBUTION A LA QUALITE DE L'EMPLOI

3.2.1. Des emplois globalement de qualité, parfois difficiles à construire

Deux tiers des salariés des GE ont un CDI

Le CDI ne dit bien entendu pas tout de la qualité de l'emploi (d'autant qu'une succession de CDD sans rupture peut procurer plus de « stabilité ») mais reste un indicateur utile, c'est pourquoi il est mobilisé ici (à défaut d'information suffisante sur la succession de CDD).

Il apparaît que **plus des deux tiers des salariés des GE ont un CDI** : 66,8% des salariés des GE hors GEIQ sont en CDI, 29,1% sont en CDD.

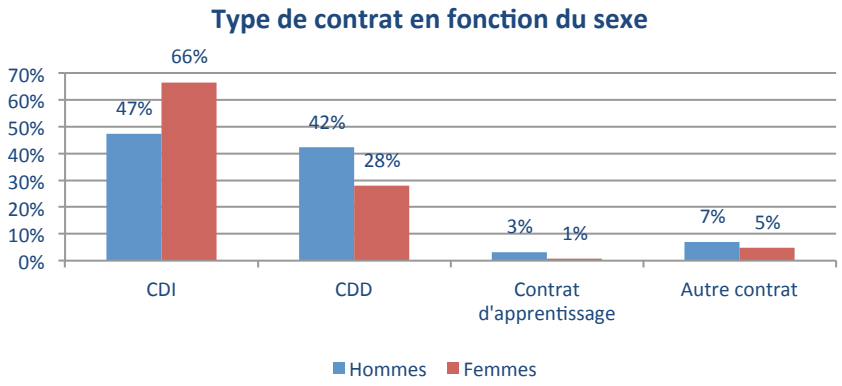


Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

Plusieurs GE expliquent qu'ils proposent autant que faire se peut des CDI, ce qui contribue à la dé-précarisation.

> *Au GE spectacle, on explique que la proposition quasi systématique de CDI est un facteur de dé-précarisation des emplois, dans un contexte de recours important à l'intermittence et aux contrats aidés*

Les femmes sont plus souvent en CDI que les hommes. Ceci est à mettre en lien avec les PCS selon le sexe ainsi que l'âge, avec des hommes beaucoup plus jeunes que les femmes (le CDD touchant structurellement plus les jeunes).



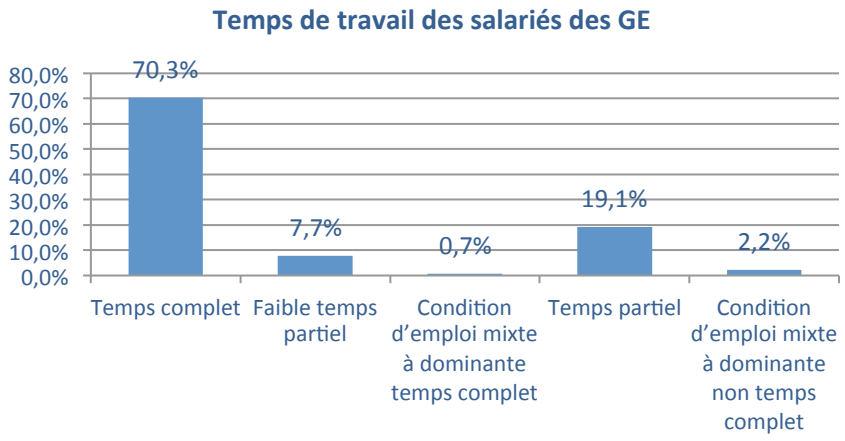
Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

Les investigations qualitatives montrent de fait les différentes stratégies des GE au regard du contrat de travail :

- tout CDI ou pas
- des CDI qui semblent plus systématiques sur des postes administratifs ou supports moins soumis aux aléas du marché chez les adhérents ;
- les soutiens publics territoriaux ou sectoriels (animation, sport, agriculture) peuvent inciter à conclure des CDI.

Un peu moins de trois quarts des emplois sont à temps complet

70,3% des emplois conclu dans les GE sont à temps complet (à titre de référence, pour l'ensemble de la population active, on compte 81% d'emplois à temps complet). Cela montre à la fois que les efforts pour constituer des temps complets, y compris à temps partagé sont réels… mais sans doute aussi que les mises à disposition proposées sont en partie importante des missions à temps complet chez un seul employeur (dans les éléments qualitatifs, les GE mentionnent souvent la difficulté à aboutir à un temps complet pour un emploi à temps partiel partagé).



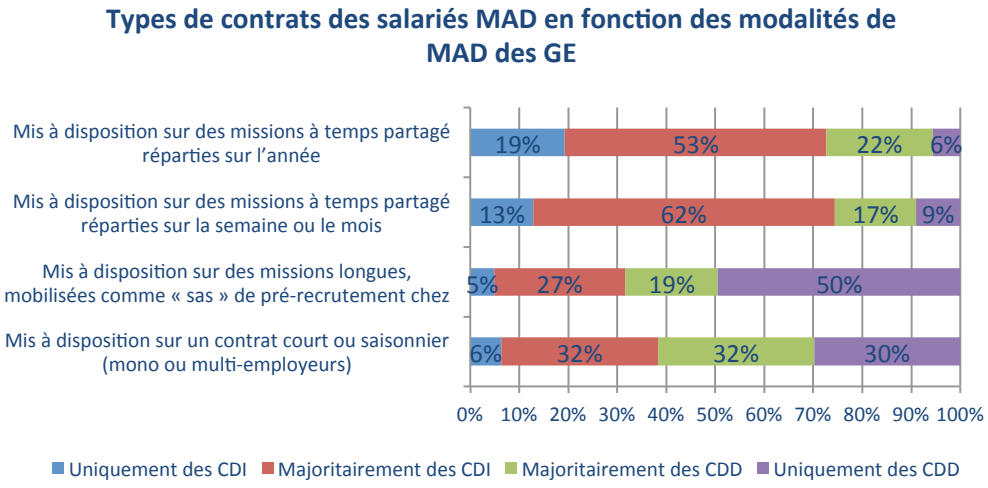
Sources : Insee, MSA, DGEFP, FFGEIQ; Traitement : Cabinet Geste

Des proportions dépendantes du secteur d'activité, du profil du salarié… mais aussi de la figure de tiers employeur qu'incarne le GE

Les emplois en CDD sont beaucoup moins souvent à temps complet que les CDI, ce qui peut illustrer (au moins en partie) des emplois dont le maillage de mise à disposition est « en cours » de constitution… ou difficile.

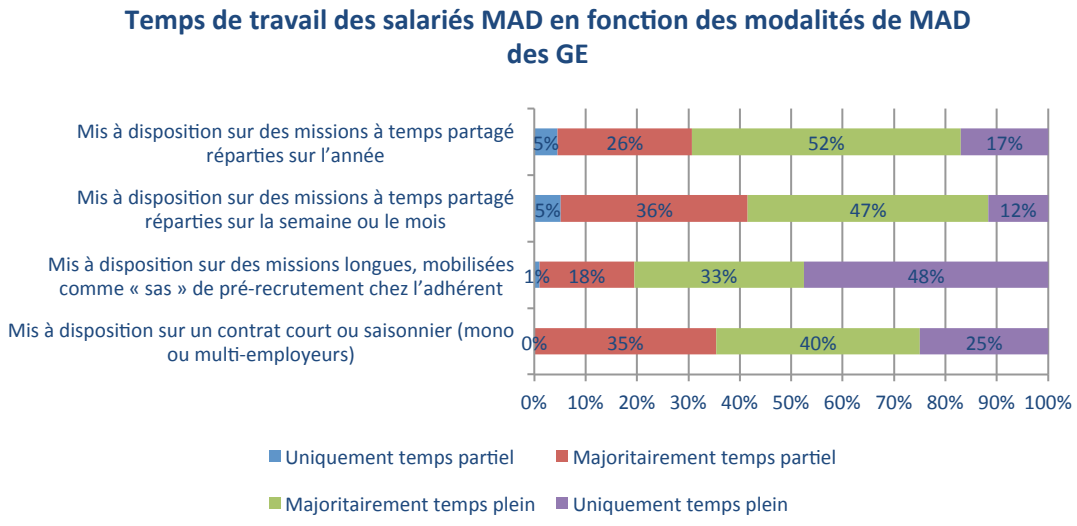
Les ouvriers sont plus souvent à temps complet que les employés, et plus encore que les professions intermédiaires. Cela rappelle les inégalités hommes femmes sur le temps partiel (les femmes plus souvent employées) et illustre peut être les plus grandes difficultés de maillage sur des emplois plus qualifiés.

Le CDI apparaît plus fréquent quand le GE propose des emplois « de synthèse » (à temps partiel partagé).



Source : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Le temps de travail apparaît plus souvent complet chez les employeurs « de transition ».



Source : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

3.2.2. Peu de spécificités sur les rémunérations

L'exploitation des données INSEE donne à voir les rémunérations existantes dans les GE :

En salaire mensuel net quel que soit le temps de travail :

- 10% des salariés ont un salaire inférieur à 500 €
- 14% des salariés ont un salaire supérieur à 2 500 €

En salaire mensuel net rapporté à l'ETP :

- 55% des salariés ont un revenu compris entre 1 200 € et 2 000 €.
- 17% des salariés ont un salaire inférieur à 1 200 € (cela traduit le poids des contrats de professionnalisation qui peuvent être rémunérés à un niveau inférieur au SMIC)
- 12% ont un salaire par ETP supérieur à 3 000 €.

Les rémunérations semblent correspondre à la structure d'emploi, avec une majorité d'ouvrier et une présence néanmoins de cadres.

Difficile néanmoins d'aller plus loin dans l'analyse avec des données à ce point global. Il apparaît dans les investigations qualitatives que la rémunération n'est pas un sujet majeur de revendication des salariés, qui n'ont quasiment jamais mis en avant des différences de rémunération avec les salariés des entreprises dans lesquels ils sont mis à disposition (ce point de l'égalité avait été rappelé comme une obligation par la loi Cherpion). Un des sujets plus souvent abordés (sans que l'on puisse dire si les paroles recueillies sont représentatives) est celui de l'évolution (et de l'avancement) : elle est souvent limitée dans les GE de petite taille ou monosectoriels. Mais a contrario, plusieurs salariés (et les groupements avec eux) saluent la possibilité ouverte par des GE plus importants de changer d'emploi en gardant le même employeur, y compris dans le cadre d'une mobilité « ascendante ». Il serait nécessaire d'étudier plus avant les parcours de salariés (dont au sein des GE) pour avancer un propos plus abouti sur ce point.

3.2.3. Des efforts des GE sur la qualité de vie au travail… mais une expression des salariés très dépendante de l'emploi occupé et du projet de la personne

La question de la qualité de vie au travail est majeure dans les GE : ils proposent en effet une organisation particulière faite de « triangulation » des relations de travail (GE employeur, adhérent manager, salarié à la double hiérarchie), d'implication potentiellement dans plusieurs collectifs de travail et de relations aux collègues qui peuvent les positionner de manière « spécifique », de déplacements d'un lieu de travail à l'autre, d'un emploi du temps évolutif, …

L'étude conduite avait un champ trop large pour prétendre avancer des « conclusions » sur la qualité de vie au travail au sein des GE. D'autres travaux contribuent à ces analyses[21].

Les investigations montrent cependant un réel effort d'une majorité de GE pour limiter les effets potentiellement difficiles à assumer pour les salariés de cette spécificité.

Les groupements sont souvent soucieux de créer un lien entre les salariés qui ne se rencontrent que peu, pour proposer une identité d'entreprise (et limiter le rapport « consommateur » des salariés mis à disposition au GE). Loin d'être évidente, et pas toujours souhaitée d'ailleurs par les salariés, ces initiatives entendent participer à la qualité de vie au travail.

> *Le GE convergence dit organiser des « apéros » en fin de journée pour réunir les salariés.*

D'autres GE engagent les adhérents à limiter la pénibilité des tâches confiées, pour garantir la fidélisation des salariés indispensable au groupement.

> *Au GE Aveyron, le « bon fonctionnement » repose sur un cahier des charges précis, notamment sur la limitation des tâches les plus ingrates (pour « conserver » les salariés…) et un respect de la discipline (ne pas contacter directement le salarié pour des heures de travail).*

Plus globalement, la définition des rôles (GE, adhérent, salarié), dans des conventions ou autres chartes d'engagements sont fréquentes. Les GE conçoivent leurs outils à ce titre, ou mobilisent ceux qui sont proposés par les CRGE et quelques guides conçus à cet effet.

> *Un adhérent précise que la convention signée entre l'entreprise et le GE précise les rôle de chacun et le poste du salarié : cela permet d'établir une répartition claire.*
>
> *Au GE Desfi, quatre niveau existent dans le relation de travail : l'adhérent est responsable du salarié pendant la mise à disposition (consignes, respect des règles, renseignement du livret d'heures, paiement des factures…). Le salarié doit s'impliquer dans l'emploi partagé, il soit réfléchir à sa formation et participer aux entretiens annuels conduits par les adhérents. Le GE départemental prend en charge l'ensemble des aspects administratifs et disciplinaires, et une équipe locale du GE assure le suivi du salarié.*

Les GE prennent aussi très largement le temps d'expliquer cette spécificité aux salariés :

> *Une salariée explique : intégrer deux entreprises différentes, et comprendre leurs particularités, c'est difficile, cela demande un travail de mémorisation et des capacités organisationnelles. De plus 33Km séparent mes deux lieux de travail. Cependant, l'apprentissage du temps partagé a été facilité par les dirigeants des entreprises et par le GE : la salariée a évoque un long temps d'échange à trois à sa prise de poste.*

21 Certains travaux éclairent plus avant ce volet d'analyse des GE : CRGE Languedoc Roussillon (en collaboration avec l'ARACT), *Favoriser l'amélioration des conditions de travail dans un Groupement d'Employeurs, Guide méthodologique*, 2014 / Bénédicte Zimmerman, *Ce que travailler veut dire, une sociologie des capacités et des parcours professionnels,* Economica, 2014.

En regard de ces « efforts » des GE, les paroles de salariés sur la qualité de leur emploi et la qualité de vie au travail sont très dépendantes de leur projet, de leur contrat et de leur temps de travail, des modes de mise à disposition… et des « efforts » du GE. Il n'y a donc pas possibilité, sans analyse plus poussée d'avancer un avis évaluatif abouti et global.

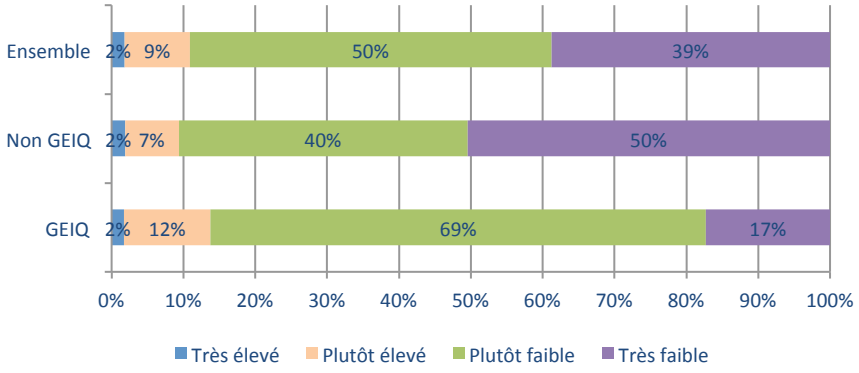
On a pu observer néanmoins que :

- le caractère « enrichissant » du parcours « multi-employeurs », qui est présenté comme un atout pour les salariés, notamment en terme de structuration de leur employabilité à venir, est évoqué surtout par les salariés qui ont des emplois de synthèse (de plusieurs mises à disposition).
- Les salariés mentionnent souvent les « efforts » du GE pour faire comprendre et limiter les effets potentiellement difficiles de la spécificité du fonctionnement : écoute, explication, documentation…
- les activités exercées sont inégalement jugées en adéquation avec le projet du salarié
- les difficultés inhérentes au fonctionnement sont exprimées : adaptabilité nécessaire, éloignement géographique des structures employeuses, méconnaissance de la mise à disposition par les salariés permanents des entreprises adhérentes et besoin de se justifier….

Dans l'enquête, il a été choisi d'interroger les GE sur un des indicateurs courants de la qualité de vie au travail. La donnée est déclarative, mais les GE la jugent plutôt faible. Dans les entretiens qualitatifs, les adhérents ont souvent mentionné que le taux d'absentéisme avant baissé sur les postes aujourd'hui confiés au GE.

> *Si d'habitude le taux d'absentéisme est important dans le secteur (sanitaire et social), c'est moins le cas pour les salariés du groupement. (adhérent du GE DMS 24)*

Perception de l'absentéisme selon le type de groupement



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

3.3. UNE CONTRIBUTION A LA CREATION D'EMPLOIS… MAIS DES EFFECTIFS QUI RESTENT FAIBLES

81% des GE estiment qu'une partie des emplois qu'ils ont créé n'auraient pas existé sans le groupement et 87% déclarent que le nombre d'emplois dans leur GE a augmenté depuis la création[22].

La « déclaration » de contribution à la création d'emplois, fréquente, n'est pas aisée à attester, mais dans de nombreux cas, mais on observe (dans les échanges qualitatifs de l'étude) qu'il existe :

- des **emplois qui étaient trop partiels** pour être créés et qui se créent grâce aux GE ;

  Mezzanine Admin a créé des emplois de comptables mis à disposition de structures culturelles. L'activité était souvent gérée avant cela par les administrateurs culturels de ces structures.

  Selon un adhérent du GE DESFI, le GE participe à la création d'emploi, puisque certains adhérents n'ont pas la taille critique pour embaucher à temps plein, et n'auraient pas embauché à temps partiel sans le support administratif du GE.

- des **activités bénévoles** à temps partiel qui deviennent des emplois (notamment dans les associations) ;

  Le GE spectacle explique avoir un effet net sur l'emploi dans la mesure où les emplois créés se substituent majoritairement à du temps de bénévolat

- des propositions par les GE de **candidats** (aux profils bien ciblés) qui **invitent les adhérents à créer** un poste : plusieurs employeurs témoignent en effet du fait qu'ils ont été incités par le GE à recruter un profil atypique (âge, handicap, origine…) qui leur serait paru, s'ils avaient recruté seuls, inadéquat. On peut donc dire que les GE participent à la lutte contre les discriminations et à la promotion de la diversité dans le travail.

  « Le GE m'a proposé un travailleur handicapé alors que je pensais que ce n'était pas possible sur ce type de poste » (adhérent au GE HandilyonRhône)

  « Le groupement m'a proposé récemment une femme en stage : non seulement je n'avais pas de besoin spécifique, mais je ne m'attendais pas à recevoir une femme sur un métier habituellement occupé par des hommes parce que physique ; au final, j'ai créé le poste et elle l'occupe. Le GE a donc été moteur sur la création d'un emploi et sur la promotion de la diversité » (adhérent au GEME)

  « Cela commence à être reconnu par les autres entrepreneurs: « tu as des filles dans tes équipes ? tu les trouves ou ? Vas au GE » (adhérent au GE Rungis)

- que les GE qui proposent un maillage de missions (employeurs de synthèse) apportent aux employeurs **une certaine flexibilité face aux aléas** des marchés ou des saisons, qui peut convaincre de créer un emploi.

  Dans la phase expérimentale de la réforme des rythmes scolaires, une communauté de communes a préféré proposer au GEMEF avec laquelle elle travaillait par ailleurs déjà de porter les emplois d'animation des différentes communes. Cela permettait la mutualisation d'une part, mais aussi la limitation du risque emploi plus lourd à gérer en

[22] Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire)- Traitement : Cabinet Geste

interne. Le GEMEF avait d'ailleurs été créé pour répondre à un besoin de flexibilité des organismes de formation qui perdent et gagnent des marchés… mais souhaitent pouvoir bénéficier des formateurs compétents en fonction des marchés obtenus/ perdus.

Les GE (y compris les GE employeurs de transition dont l'objectif premier est moins souvent la création d'emplois) semblent par ailleurs être une réelle **impulsion pour l'engagement des recrutements et leur consolidation grâce à un appui RH approprié :**

- **sécurisation du projet de recruter** (« passage de cap », notamment pour la PME qui n'aurait pas risqué de recruter seule) par une analyse du besoin dans l'entreprise et un accompagnement à l'intégration du salarié :

  « Le GE donne les moyens à l'entreprise de mener un projet de recrutement qu'elle n'aurait pas mené aussi bien sans lui » (GEME)

  « Le groupement propose des contrats en alternance… qui sont des « sas » sécurisant pour l'entreprise » (GE GIPS)

- **sécurisation de la gestion RH des salariés qui facilite le maintien dans l'emploi** (accompagnement, outils, mais aussi connaissance des dispositifs, des informations sur ses obligations légales…) :

  « *Quand on a commencé, on a rencontré des entreprises qui avaient essayé 14 personnes sur un poste et qui avaient fini par renoncer à recruter » (GE Rungis)*

  Les entreprises adhérente du GE HandilyonRhone recrutaient souvent déjà avant des travailleurs handicapés, mais de nombreux contrats étaient rompus en fin de période d'essai : le GE permet la pérennisation au-delà des CDD initiaux, dans la mesure où il y a eu 62% de sorties positives constatées en 2014 (CDI au sein du GE ou chez adhérent). En revanche, il n'y a pas de création « nette » d'emploi (simple transfert d'emploi d'un travailleur non handicapé à un travailleur en situation de handicap)

- Appropriation « par la preuve » de l'utilité des fonctions RH chez les PME… et de pratiques RH consolidées

  « En rendant des services, le GE fait avancer la connaissance et les pratiques de RH des entreprises » (adhérent)

  « Le GE contribue à faire prendre du recul et en quelque sorte à se former sur les enjeux RH » (adhérent)
  « Oui, j'ai évolué dans ma pratique au contact du GE : je suis plus précise dans mes demandes, j'ai un interlocuteur avec qui échanger pour bien construire ma recherche » (adhérent)

Néanmoins, la taille moyenne des GE montre que la création d'un **GE n'est pas synonyme, en moyenne, de volume d'emplois important,** d'autant qu'une partie des emplois des GE restent des « substitutions » d'emplois qui étaient occupés sous une autre forme.

Les emplois partagés de formateurs du GEMEF… existeraient sous une autre forme sans lui.

3.4. UNE CONTRIBUTION A L'INSERTION PROFESSIONNELLE ET A LA PROFESSIONNALISATION

3.4.1. Les GE sont des acteurs de l'insertion professionnelle

Toutes les investigations montrent que les GE sont, en plus d'être des acteurs du maillage des emploi, des acteurs de l'insertion professionnelle, à plusieurs titres.

Ils ont une **fonction d'appui au recrutement** avérée,

> *Le GE Métiers partagés se présente comme un service de mise à disposition de personnel à temps partagé d'une part, et comme un service d'aide au recrutement : « on aide au recrutement, comme le ferait un cabinet de recrutement ». Les entreprises qui ont des demandes renseignent, avec l'aide du groupement, une fiche de poste. Le GE réalise ensuite la recherche de candidats par divers canaux : ses propres salariés qui chercheraient à compléter un temps partiel ; des candidats repérés par les partenaires emplois, les cabinets de recrutement (qui peuvent aussi le mobiliser, notamment dans le cadre des PSE), les annonces internet. Le GE organise ensuite des entretiens, centrés sur « les savoirs et les savoirs être », puis l'adhérent organise un entretien sur les « savoirs faire » (« le groupement n'est pas spécialiste des compétences métiers, parce qu'il est multisectoriel »).*

Ils sont, dans près de la moitié des cas (cf. enquête), **employeurs de transition**, avec souvent des méthodes efficaces qui se rapprochent de la médiation active.

> *Le GE Rungis explique proposer aux entreprises un service de « pré-recrutement » (qui se conjugue parfois à une période de « test » sur la création d'un nouvel emploi). Le processus se décline en plusieurs volets :*
> - *une analyse des besoins (en recrutement, en profil de compétences attendu) des entreprises. Des fiches de remontées de besoin ont été créées et peuvent être renseignées par les entreprises. L'analyse des besoins se fait aussi et souvent dans les rencontres informelles sur le marché (la proximité et le tissu relationnel fort sont des atouts importants), ou encore lors de prises de rendez vous ad hoc au cours desquels le GE travaille avec l'entreprise sur ses besoins (« j'ai un besoin, une idée, on prend rendez vous de suite, on parle de ce besoin, je remplis une fiche, et ensuite le GE cherche des candidats » directrice d'une entreprise adhérente).*
> - *une mise en relation avec quelques candidats présélectionnés à partir d'un vivier travaillé en continu ou d'un recrutement ad hoc*
> - *un recrutement en CDI par le groupement du candidat retenu*
> - *un accompagnement intensif de la personne (sur son poste de travail et dans les locaux du GE) pendant deux mois, pour faciliter l'intégration, l'adaptation au poste et éventuellement proposer quelques formations (courtes, cf. infra).*
>
> *Au bout de trois mois, l'entreprise peut soit recruter en direct la personne (en lui gardant le bénéfice des trois mois d'ancienneté), soit continuer à avoir recours à elle en tant que salariée du groupement, soit décider de ne plus avoir recours à elle. Dans ce cas, le groupement peut faire le choix de mettre fin à sa période d'essai et se séparer d'elle, soit proposer sa candidature à une autre entreprise.*

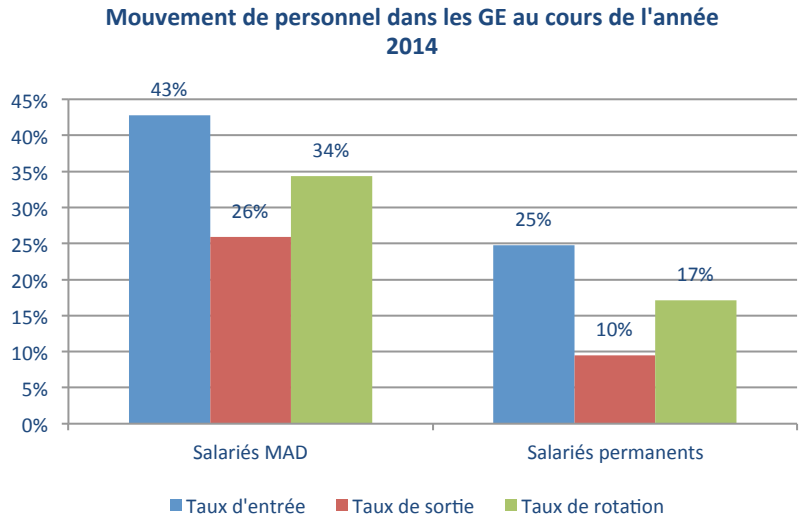
Ils mobilisent les **dispositifs** permettant l'insertion professionnelle : contrats de professionnalisation, emplois d'avenir, garantie jeunes

> *Le GE GIPS, qui mobilise à 90% des contrats de professionnalisation revendique 70% de « sorties positives », pour la plupart en CDI). Le GE est aussi présenté par les salariés*

comme source de conseils concernant les contrats de travail, la suite de parcours, les filières de formation, les opportunités d'emploi…

Le GE 47 a été mobilisé pour expérimenter la garantie jeunes

Les GE présentent enfin des taux de rotation importants. Cela semble révéler**,** comme attesté par les entretiens qualitatifs, des **recrutements récurrents chez l'adhérent.**



Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Plusieurs indicateurs sont présentés ci-dessous :
Le taux d'entrée : nombre de recrutements en 2014 / nombre de salariés au moment de l'enquête
Le taux de sortie : nombre de départs de salariés en 2014 / nombre de salariés au moment de l'enquête
Le taux de rotation : (nombre de recrutements en 2014 + nombre de départs en 2014)/2) / nombre de salariés au moment de l'enquête
NB : Normalement, le calcul du turnover se fait à partir du nombre de salariés au 31/12 de l'année en question. Nous ne disposons pas de cette information. Les résultats ci-dessous doivent donc être lus avec précaution

De fait, le principal motif de départ (des salariés mis à disposition) est le recrutement du salarié par un adhérent du GE[23]. Viennent ensuite : la fin de contrat court (47%), le recrutement par une autre entreprise (41%).

Plus globalement, il apparaît que l'effet « sécurisation » (pour l'insertion ou la transition) est plus fort quand les personnes occupent des missions leur permettant de faire une transition vers un emploi hors GE que quand elles occupent des missions courtes ou des missions à temps partagé.

- L'enquête montre que les recrutements par un adhérent concernent tous les salariés, quels que soit les objectifs initiaux de la mise à disposition (mission courte, mission de transition vers l'emploi, mission en temps partagé).
- Néanmoins, les emplois à temps partagés apparaissent plus fragiles (les contrats sont plus souvent rompus suite à cet événement que pour les missions « de transition ») lors d'un retrait d'adhérent.
- Et bien entendu, les contrats courts n'apportent que peu de sécurisation.

[23] *Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste*

3.4.2. Les GE contribuent à la professionnalisation et au développement de l'employabilité

L'effort financier et le taux de recours à la formation déclarés sont supérieurs à ceux de la moyenne des entreprises

65% des groupements (GEIQ compris) déclarent organiser des entretiens annuels ou professionnels pour les salariés mis à disposition (60% des groupements pour les permanents)[24].

75% des groupements (GEIQ compris) construisent un plan de formation[25].

Les GE hors GEIQ déclarent consacrer **5% de leur masse salariale à la formation** (les GEIQ répondant à l'enquête déclarent consacrer 11%). Les GE qui pratiquent des mises à disposition dans une perspective de transition vers un emploi chez un autre employeur déclarent consacrer 9%. A titre de référence, l'effort financier moyen est de 2,3% de la masse salariale en 2010 avec des variations très importantes selon les tailles d'entreprises, le secteur et les PCS[26].

48% des salariés des GE (hors GEIQ) auraient eu accès (déclaratif) **à au moins une formation** ces trois dernières années, alors que le taux de recours à un stage (proportion des salariés ayant suivi au moins un stage au cours de l'année) est autour de 20% pour les entreprises de 10/19 salariés et de 30% pour les entreprises de 20/49 salariés. La encore, le pourcentage d'effectifs formés depuis 3 ans est nettement plus fort quand le GE déclare proposer des mises à disposition « de transition » vers un emploi chez un autre employeur.

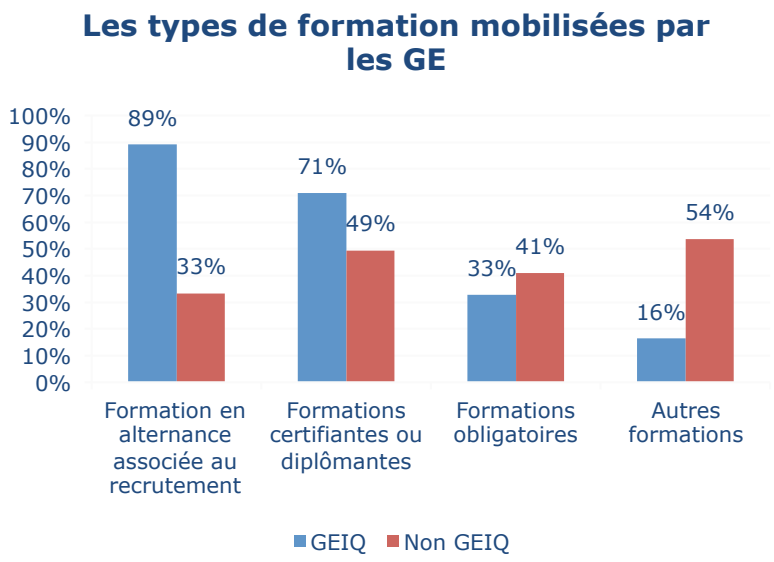
La part des formations longues et d'accès à la certification semble importante

Hors GEIQ, les formations les plus courantes évoquées par les GE (dans l'enquête) sont des formations certifiantes, puis les formations obligatoires (les GEIQ mettent en place surtout des formations en alternance – contrats de professionnalisation majoritairement - associées au recrutement GEIQ et qui sont d'ailleurs souvent certifiantes ou diplômantes). La catégorie autres formation est importante (mais l'enquête fournit peu de précisions qualitatives).

24 Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

25 Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

26 Sources CEREQ – Quand la formation continue, 2014 – Données 2010



Source : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste
Clé de lecture : 89% des GEIQ désignent les formations en alternance associée au recrutement comme courante..

Les données recueillies auprès de trois OPCA montrent par ailleurs **qu'un tiers à un quart des actions financées sont des actions de développement des compétences, plutôt longues.**

Deux tiers à trois quart des actions financées le sont par ailleurs au titre du plan : leur durée est très variable, avec des moyennes autour de 80 à 120h, mais une médiane plutôt autour de 20h, ce qui signifie qu'il y a un nombre non négligeable d'actions courtes (ce constat est sans doute à mettre en lien avec la proportion importante de formations obligatoires)[27].

Plusieurs interlocuteurs soulignent par ailleurs l'intérêt des GE pour faciliter les départs en formation dans les secteurs d'activité où l'absence de personnel est particulièrement problématique .

> *Selon un adhérent du GE Desfi, être salarié du GE, a également un intérêt, car il rend possible la formation (« un agriculteur qui embauche en direct ne souhaite pas voir partir son salarié en formation »).*

Des pratiques de professionnalisation néanmoins très contrastées

Les investigations qualitatives donnent à voir des pratiques souvent travaillées et formalisées sur l'accompagnement à **l'intégration dans l'emploi**, qui s'articulent et complètent les dynamiques proches de la médiation active évoquées précédemment.

> *Au GEME, durant les premiers mois, le groupement d'employeurs rencontre le salarié mensuellement. Le groupement rencontre également de manière régulière les chefs d'entreprises utilisatrices. En cas de difficulté, une rencontre tripartite est organisée.*

Certaines pratiques articulent ces accompagnements à l'intégration avec un accompagnement à l'adaptation au poste (mises en situation de travail et binômage) et des retours réflexifs sur les acquis.

> *A Mezzanine admin (GE mettant à disposition du personnel administratif dans des structures du secteur culture, et qui a fait le choix de recruter des personnes souvent éloignées de l'emploi), pendant les deux premiers mois de mise à disposition, les*

[27] Sources : Bases de données Agefos PME, OPCALIA, Uniformation.

salariés sont en binôme avec un salarié du groupement, ce qui permet de les former sur les bases de la comptabilité, et notamment la comptabilité de cinéma. Après un premier temps d'observation, cette modalité permet au nouveau salarié de prendre en main les outils. La convention de mise à disposition précise également que l'adhérent doit accompagner le salarié tout au long de sa vie professionnelle, ce qui permet une bonne intégration (répondre aux sollicitations, être présent…). Par ailleurs, chaque mois sont organisés des réunions, « team compta », qui sont une possibilité de formation interne. Les salariés du groupement bénéficient également de formation auprès d'organismes de formation : sur la paye intermittente, sur la gestion comptable..

Concernant les pratiques **d'analyse des besoins en compétences et en formation** des salariés, quelques GE développent des pratiques formelles :

Si auparavant les besoins de formation des salariés étaient identifiés lors des bilans biannuels des adhérents, aujourd'hui le GE développe les entretiens annuels d'évaluation conduit par la responsable planning et un adhérent. Le plan de formation est constitué sur la base des fiches de vœux des salariés, des analyses du GE, mais aussi des demandes les adhérents. Pour le salarié mis à disposition interrogé, les entretiens sont une occasion pour mettre en évidence « ses besoins et ses lacunes » ; il a par exemple suivi plusieurs formations en élevage, passé un CACES, un certiphyto…

Si la majorité des GE déclare pratiquer les entretiens annuels et trois quart élaborer un plan de formation (cf. supra), si le recours à la formation est en effet important, l'affirmation de la réelle contribution à l'insertion professionnelle et à la professionnalisation est **bien entendu à nuancer en fonction des GE**.

Plusieurs exemples montrent que les entretiens annuels sont souvent des perspectives non encore mises en œuvre ou que les outils (des fiches de postes / compétences permettant d'analyser les objectivement les écarts) ne sont pas toujours très aboutis. Plusieurs GE disent eux mêmes qu'ils ont encore à renforcer le volet « formation ».

Le croisement de la demande du salarié et celle de l'employeur semblent néanmoins presque toujours présentes au moins a minima.. et des formations peuvent être proposées.

Au GE DMS 24, si aucune procédure formelle n'était établie avant la mise en place cette année des entretiens annuels d'évaluation, les besoins de formations des salariés étaient identifiés par le biais des échanges avec ces derniers et avec les adhérents. Selon le directeur, le recours à la formation est fréquent au sein du groupement, le budget formation représente plus de 4% de la masse salariale. Le groupement se base chaque année sur des formations ciblées comme prioritaires dans le secteur par l'OPCA (enquête annuelle d'Unifaf sur les besoins prioritaires et les thématiques clés), avec la volonté de proposer des formations à tous les salariés. Certaines formations qualifiantes sont prépondérantes, celle d'aide soignant et d'aide médico-psychologique. Par ailleurs, les salariés bénéficient également des formations au sein de l'entreprise dans laquelle ils sont mis à disposition

Au GELIB, le plan de formation du groupement est renouvelé tous les ans. Son contenu est élaboré à partir des besoins exprimés par les salariés ou de l'identification des formations obligatoires à actualiser. Les entretiens annuels se sont mis en place en 2015. Le directeur échange par ailleurs avec les entreprises utilisatrices pour identifier les compétences à développer (ex : intérêt de former à un Caces pour que le salarié puisse développer son activité sur un autre poste). Par ailleurs, la formation peut également permettre une logique de maintien dans l'emploi quand une entreprise utilisatrice fait part de ses exigences en terme de profil (ex : une entreprise souhaitant que l'ensemble de ses chauffeurs disposent d'un permis SPL). Le directeur n'estime pas que le groupement conduise une vraie politique de formation pour l'ensemble des salariés, car le coût induit serait trop important, il y a donc un accent mis sur les formations obligatoires et une logique de priorisation pour le reste.

Des parcours d'évolution professionnelle réels bien que pas toujours formalisés ou anticipateurs

Quelques GE importants peuvent construire des parcours d'évolution, en travaillant les enchaînements d'emploi ou les emplois complémentaires, contributeurs des apprentissages et structurants pour la mobilité.

Plus globalement, il apparaît que ce sont les GE qui s'impliquent en tant qu'employeurs de transition, notamment ceux qui développent des contrats de professionnalisation visant la professionnalisation puis l'intégration dans l'emploi hors GE, qui structurent le plus souvent des parcours d'évolution dans ce sens.

Hors ces profils, les pratiques d'accompagnement de l'évolution professionnelle semblent rarement complétement formelles ou développées comme une stratégie anticipée. Les GE mettent surtout en avant la multiplicité des missions qui étoffent le portefeuille de compétences et l'employabilité, et donc encouragent la mobilité… quand les opportunités se présentent.

> *Un GE déclare que « l'évolution professionnelle des salariés au sein du groupement d'employeurs se fait en premier lieu par le biais du temps partagé dans plusieurs entreprises et du fait de l'enrichissement de leurs tâches au cours de leurs expériences chez un adhérent ».*

Parfois, la mobilité au sein du GE est difficile, faute de poste existant ou encore de compétences suffisantes chez un salarié à un moment t. Le GE imagine alors parfois d'autres modalités de valorisation de l'ancienneté ou des acquis.

> *Au GE Convergence, quand des salariés souhaitent évoluer sans que cela ne soit possible dans l'entreprise de mise à disposition, le groupement répond par exemple en lui proposant d'assurer le tutorat d'un autre salarié.*

Dans certains cas, l'évolution à l'interne du GE est très limitée… mais l'évolution professionnelle externe l'est aussi, ce qui pose question sur le parcours professionnel possible pour les personnes, et donc sur l'attractivité des métiers.

> *Les salariés du GE spectacle, qui proposent des missions à temps partiel sur des fonctions administratives dans des compagnies, ne trouveront pas à évoluer au sein du GE d'une part, à s'insérer sur le marché du travail dans le secteur culturel d'autre part, car les emplois à temps plein en la matière sont rares. En conséquence, le GE réfléchit à « enrichir » son offre, ce qui permettrait une évolution dans les missions des salariés. Cela se heurte néanmoins aux enjeux d'investissements (temps/ ressources) qui sont faiblement disponibles.*

Les investigations croisant l'enquête et l'approche qualitative se sont concentrées sur le projet des GE et leurs modes de fonctionnement. Les investigations qualitatives ont néanmoins permis de s'entretenir avec des salariés. L'analyse de ces parcours montre de manière assez nette l'incidence du projet de GE sur les parcours, comme peuvent en attester les quelques illustrations suivantes.

GE de PROFIL 1 : tiers employeurs classique, principalement sur des missions courtes)

Situation antérieure du salarié	Attentes du salariés	Activité au sein du GE	Formation/ professionnalisation	Evolution
En situation stabilisée dans une structure	Intérêt porté au GE ou à l'activité d'un adhérent	Missions courtes (ou saisonnière) chez un adhérent	Formation qualifiante	Sortie du GE après mission courte
En situation d'emploi à temps partiel	Recherche d'un temps (plus) plein (dont des cas de transferts adhérent vers GE)	Mission longue, éventuelle suivie d'une autre, chez un adhérent	Formation professionnali-sante	GE comme transition vers un emploi dans une entreprise (éventuellement adhérente)
Succession de missions d'intérim ou de contrats courts	Recherche de stabilisation sur un contrat plus long à temps partagé ou avec perspective de recrutement chez un adhérent	Missions à temps partiel partagé	Montée en compétence du fait du temps partagé et/ou multi-activité	CDI au sein du GE
Sans emploi ou en formation	Recherche d'un emploi		Ni formation ni professionnalisa-tion	

M. R, 34 ans, est professeur d'EPS. Il souhaitait travailler durant les vacances estivales en tant que maitre nageur c'est pourquoi il a rejoint le GE objectif plus emploi 04. Il est embauché chaque année par le GE pour un CDD à temps plein de 2 mois qui lui permet d'intervenir dans les piscines et centres nautiques d'une commune.

GE PROFIL 2 : tiers employeur de transition pour faciliter les recrutements et la professionnalisation

Situation antérieure du salarié	Attentes du salariés	Activité au sein du GE	Formation/ professionnalisation	Evolution
En situation stabilisée dans une structure	Intérêt porté au GE ou à l'activité d'un adhérent	Missions courtes (ou saisonnière) chez un adhérent	Formation qualifiante	Sortie du GE après mission courte
En situation d'emploi à temps partiel	Recherche d'un temps (plus) plein (dont des cas de transferts adhérent vers GE)	Mission longue, éventuelle suivie d'une autre, chez un adhérent	Formation professionnali-sante	GE comme transition vers un emploi dans une entreprise (éventuellement adhérente)
Succession de missions d'intérim ou de contrats courts	Recherche de stabilisation sur un contrat plus long à temps partagé ou avec perspective de recrutement chez un adhérent	Missions à temps partiel partagé	Montée en compétence du fait du temps partagé et/ou multi-activité	CDI au sein du GE
Sans emploi ou en formation	Recherche d'un emploi		Pas de formation ni professionnalisa-tion	

M. H, 49 ans, titulaire d'un CAP maintenance, travailleur handicapé. Après avoir occupé successivement de nombreux postes dans des secteurs variés dans le cadre de CDD ou de missions d'intérim, le GE HandiLyonRhône le contacte par le biais de Cap Emploi par qui il est suivi. Il en devient salarié comme homme d'entretien auprès d'une entreprise utilisatrice, qui l'embauche ensuite en CDI à temps partiel.

GE PROFIL 3 : tiers employeur de synthèse porté par un groupe d'employeurs et soutenu par des institutions de filière

Situation antérieure du salarié	Attentes du salariés	Activité au sein du GE	Formation/ professionnalisation	Evolution
En situation stabilisée dans une structure	Intérêt porté au GE ou à l'activité d'un adhérent	Missions courtes (ou saisonnière) chez un adhérent	Formation qualifiante	Sortie du GE après mission courte
En situation d'emploi à temps partiel	Recherche d'un temps (plus) plein (dont des cas de transferts adhérent vers GE)	Mission longue, éventuelle suivie d'une autre, chez un adhérent	Formation professionnali-sante	GE comme transition vers un emploi dans une entreprise (éventuellement adhérente)
Succession de missions d'intérim ou de contrats courts	Recherche de stabilisation sur un contrat plus long à temps partagé ou avec perspective de recrutement chez un adhérent	Missions à temps partiel partagé	Montée en compétence du fait du temps partagé et/ou multi-activité	CDI au sein du GE
Sans emploi ou en formation	Recherche d'un emploi		Pas de formation ni professionnalisa-tion	

M. X, 35 ans, après une carrière militaire il se forme sur un diplôme Jeunesse et Sport. Il intègre le GEPSLA en CDD sur un contrat aidé comme éducateur sportif. Dans ce cadre il suit une formation qualifiante pour élargir ses compétences. Depuis il est éducateur sportif auprès de plusieurs écoles dans le cadre de NAP et conseiller handisport auprès d'une MDPH.

Mme P, est titulaire d'un master d'administration des entreprises culturelles. Après 10 ans d'expérience, elle travaillait à mi temps pour une compagnie. Elle a souhaité stabiliser sa situation en rejoignant le GE Spectacle pour un CDI à mi temps qui lui permet d'être MAD auprès de plusieurs compagnies.

GE PROFIL 4 : Tiers employeur de synthèse et de transition, à la marge tiers employeur autre

Situation antérieure du salarié	Attentes du salariés	Mode de MAD	Formation/ professionnalisation	Evolution
En situation stabilisée dans une structure	Intérêt porté au GE ou à l'activité d'un adhérent	Missions courtes (ou saisonnière) chez un adhérent	Formation qualifiante	Sortie du GE après mission courte
En situation d'emploi à temps partiel	Recherche d'un temps (plus) plein (dont des cas de transferts adhérent vers GE)	Mission longue, éventuelle suivie d'une autre, chez un adhérent	Formation professionnali-sante	GE comme transition vers un emploi dans une entreprise (éventuellement adhérente)
Succession de missions d'intérim ou de contrats courts	Recherche de stabilisation sur un contrat plus long à temps partagé ou avec perspective de recrutement chez un adhérent	Missions à temps partiel partagé	Montée en compétence du fait du temps partagé et/ou multi-activité	CDI au sein du GE
Sans emploi ou en formation	Recherche d'un emploi		Pas de formation ni professionnalisa-tion	

Mme X, 36 ans, détentrice d'un BTS commerce occupait un poste de chef d'équipe dans un entrepôt d'une marque de vêtement, elle souhaitait travailler au marché de Rungis c'est pourquoi elle a contacté le GE. Elle a travaillé à temps plein chez un grossiste de fromages pendant 3 mois avant d'être recrutée en CDI dans cette entreprise.

Mme S, 40 ans, titulaire d'un doctorat en environnement. Alors qu'elle est en recherche d'emploi à la fin de ses études, elle candidate au sein du GEME. Elle est mise à disposition comme ingénieure en QSE auprès de 2 structures adhérentes pendant 6 ans, une d'elle l'embauchera en CDI

3.4. UN ACTEUR FEDERATEUR POSSIBLE POUR LES INITIATIVES EMPLOI FORMATION SUR LES TERRITOIRES OU DANS LES FILIERES

A la croisée de toutes ces contributions, les GE peuvent enfin être des **« fédérateurs d'initiatives »** ou supports d'animation et de projets territoriaux ou sectoriels : ils le sont souvent pour des projets ou des animations qui concernent leurs propres membres (cf. supra exemple du GE 47 qui conçoit des ingénieries de formation partagées pour ces membres) ; ils le sont beaucoup plus rarement encore semble –t-il dans le cadre de projets impliquant des partenaires territoriaux au sens plus large.

Quel que soit l'objet ou l'ampleur des initiatives fédérées, cette « fonction » n'est pas un donné, qui résulterait immédiatement ou systématiquement de la « place » privilégiée des GE (par rapport à d'autres acteurs du recrutement notamment) de part leur lien spécifique aux employeurs d'un territoire ou d'une filière (employeurs parties prenantes de la gouvernance du GE en même temps qu'usagers de ses services). La place de « fédérateurs d'initiatives » ou d'animateur de projet emploi / formation sur un territoire est un construit, dans des contextes bien spécifiques.

Si l'animation pour les entreprises adhérentes implique surtout que le GE ait construit et préservé un rapport de confiance avec ses entreprises (implication dans le projet et la gouvernance, satisfaction à l'égard de la qualité de service), l'animation de projets territoriaux au sens plus large nécessite que, en même temps, le GE ait tissé un lien de travail avec les partenaires institutionnels territoriaux (ou de filière) tant sur le plan « stratégique » qu'opérationnel. Elle implique aussi que les « concurrences » entre structures qui pourraient porter tout ou partie des réflexions/ animations RH/ emploi/ formation sur les territoires soient apaisées ou que les articulations puissent se faire pour répartir les rôles, ce qui suppose souvent un « régulateur territorial impliqué» (institution, syndicat professionnel…). Reste alors encore à réguler la question du projet du GE : certains GE qui pourraient être au cœur de projets d'animation territoriale emploi formation et sollicités par des acteurs institutionnels à ce titre… revendiquent leur implication avant tout « avec les employeurs pour les employeurs ». Il y a donc toujours des curseurs à gérer qui se négocient entre acteurs territoriaux, et l'identité des GE évolue avec.

PARTIE 4. QUELS LEVIERS, QUELS FREINS AU DEVELOPPEMENT ET A LA PERENNISATION DES GE ?

4.1. UNE DIFFICULTE A FAIRE EMERGER DES GE… MAIS DES FACTEURS FACILITATEURS REPERES

4.1.1. Les projets de GE ont du mal à émerger en volume important

On l'a dit, le nombre de GE existant n'est pas à la mesure du potentiel que l'ensemble des analyses attribue aux GE.

Le principal **frein à leur création**, identifié par l'ensemble des réseaux et réaffirmés dans l'enquête, est le **déficit de connaissance**[28] des GE, associé à la difficulté à communiquer sur cet objet aux identités multiformes.

> *Il faut expliquer, toujours, car cela n'a rien d'évident pour les entreprises*

Ensuite, on l'a dit, les GE sont des espaces de coopération et ont des identités « négociées » (cf. supra), ce qui **implique que les principes de coopération puissent trouver preneurs et que des espaces de négociation existent. L'émergence d'un GE est donc souvent nécessairement une gestion de projet complexe, qui n'a rien d'évident** dans les cultures institutionnelles territoriales ou entrepreneuriales dominantes, encore trop souvent attirées par des dispositifs « clés en main » qu'il suffiraient de mettre en œuvre pour avancer.

Une des illustrations de cette « complexité » est apparue dans les investigations : les GE sont souvent confrontés à une difficile **recherche d'équilibre entre le portage et les enjeux institutionnels** d'une part, **les enjeux entrepreneuriaux** d'autre part. (cf. supra).

> *GE Rungis ou GE 47 mentionnent des tensions entre les logiques d'institutionnels et les logiques d'employeurs au lancement*

Les GE peuvent par ailleurs subir la **concurrence d'autres formes d'intermédiation** ou de mise à disposition sur un territoire, avoir des difficultés à **mobiliser** sur un objet encore faiblement identifié et qui comporte quelques caractéristiques peu habituelles pour les entreprises (gouvernance, responsabilité solidaire).

> *Le GE Mer et vie explique que la comparaison avec l'intérim existe nécessairement, et est faite par les adhérents du GE, d'autant qu'il propose une part encore importante de missions courtes non successives. Le responsable dit argumenter sur la fidélisation des salariés, sa connaissance des salariés, le coût, et le lien avec les adhérents dans le cadre du groupement.*

En conséquence de l'ensemble de ces « freins » potentiels, les GE ont besoin de convaincre (cf. infra). Et un des freins complémentaire et majeur qu'ils rencontrent est

[28] 78% des GE répondant à l'enquête estiment que c'est un frein.

celui de l'insuffisance du **temps / du budget mobilisables pour cela**. Les modes de constitution d'un portefeuille de démarrage sont divers (cf. infra études de faisabilité, recueil des besoins en réunions d'entreprises, recherche de recours à une grande entreprise…) et les pouvoirs publics investissent (subventions au accompagnements) souvent lors de cette phase, mais tous les GE ne démarrent pas avec un stock suffisant de mises à disposition. Pa ailleurs, les **délais d'obtention des subventions** permettant de réguler le temps de la montée en puissance du GE et de réaliser les prospections nécessaires sont parfois trop importants.

Le GE Rungis ou le GE 47 rappellent les quelques mois difficiles du lancement… alors que les subventions n'étaient pas encore perçues

4.1.2. Il existe des facteurs facilitateurs au démarrage

Plusieurs facteurs apparaissent facilitateurs à la création du GE .

Facteur facilitateur n°1 : le **partage d'un constat relatif à des besoins.**
Les constats de besoins les plus fréquents ont été rappelés précédemment (cf. supra partie 2): des emplois à temps partiels qui pourraient être mutualisés ; l'existence d'activités saisonnières, avec des coûts importants de recrutement/ou et de formation de salariés, et des enjeux de fidélisation des saisonniers compétents ou formés ; des difficultés de recrutement et RH dans les entreprises (besoins de service sur le recrutement, la RH, la formation), dans un contexte d'absence ou de faible légitimité des autres acteurs pouvant a minima aider au recrutement (intermédiaires de l'emploi) ; une difficulté à absorber les aléas d'un environnement économique mouvant (marchés ou subventions obtenus/perdus, besoins de « flexibilité RH ») ; des enjeux d'attractivité / fidélisation sur une entreprise, une activité (saisonnière ou à temps très partielle) ou de maintien de compétences sur un territoire rural ou peu attractif ; des besoins territoriaux ou sectoriels de déprécarisation de l'emploi ou de structuration d'un métier…
Le constat se partage souvent au moment d'une accélération de tendances ou une rupture dans le contexte réglementaire (ex. rythmes scolaires; nouveau dispositif emploi) ou économique (perte d'un contrat…).

Facteur facilitateur n°2 : l'existence de coopérations antérieures entre entreprises et entre entreprises et partenaires (partenariats ou espaces regroupant des entrepreneurs, notamment fédération, club d'entreprises, CCI…; lieux d'échanges territoriaux emploi formation de type MDE, plates-formes RH des DIRECCTE…). Ces espaces de coopération permettent le bouche à oreille et de limiter fortement le coût de prospection, mais aussi d'échanger sur le projet, celui sur lequel va être fondé le GE, voire de le négocier entre acteurs. Si ces espaces n'existent pas, il est nécessaire de les créer dès le lancement… pour permettre cette « négociation » initiale du projet de GE.

Avant la création du GE Gesticulteurs, un cluster sur un projet Culture et territoire réfléchissait depuis longtemps sur l'emploi culturel

Avant la création du GE Convergence, une association regroupait les entreprises de Champagne Ardenne de l'agroalimentaire sur le secteur de l'Aube. Elles ont partagé leurs constats (problématiques de saisonnalité).

Le GE Mer et vie a été créé par les membres d'une association d'entreprises qui se rencontraient régulièrement

La création du GEYVO IDF intervient dans un contexte de coopérations préalables des entreprises au sein du réseau PLATO réunissant des chefs d'entreprises chaque mois et du réseau « Mesure » devenu un cluster.

Réunis dans le cadre des travaux conduits au sein des chambres de métiers et d'artisanat (CMA) et de commerce (CCI) du département, les entreprises fondatrices du GE Métiers partagés ont été informés par les chambres consulaires sur le dispositif « groupement d'employeurs » et ont décidé d'en constituer un.

Souvent, **un responsable ou un président qui « porte »** l'idée mais aussi la recherche de besoins adhérents et le montage opérationnel facilitent le passage du projet collectif à la réelle mise en œuvre d'une dynamique.

Au GE Rungis, le montage du projet a été confié à un chargé de mission devenu ensuite directeur

Le fondateur du GEMEF a monté le projet, petit à petit

Facteur facilitateur n°3 : la constitution d'un « stock » de démarrage de mises à disposition potentielles est essentielle.

Elle peut s'appuyer :

- sur une pratique antérieure de mise à disposition autre ou de partage de main d'œuvre entre employeurs,

Le GE TLA a été monté pour proposer une alternative aux mises à disposition en intérim

- sur l'engagement de quelques entreprises sur les heures de mises à disposition, construit lors d'une étude de faisabilité ou par un individu (ou quelques entreprises) qui « porte(nt)» l'idée et va(vont) à la recherche des adhérents, ou encore sur l'implication d'une grande entreprise au démarrage.

Il y a eu une enquête auprès des adhérents pour mesurer le besoin de mises à disposition (GE Aveyron)

La directrice du GE 47 explique avoir fait un travail de prospection dans tout le département au démarrage du GE

Plus globalement, les groupements calculent souvent leur « taille critique » pour être économiquement viable.

Pour le GEYVO IDF, la taille critique est de 200 adhérents, le risque le plus important identifié étant « l'inter-mission ».

Facteur facilitateur n°4 : l'existence de facilitateurs humains, techniques et financiers

Comme indiqué surpra, les **acteurs** de natures diverses contribuent à **informer sur le GE, convaincre** de la pertinence de l'outil, apporter des éléments techniques utiles.

- Des services de l'Etat : DIRECCTE et Préfecture
- Des acteurs territoriaux impliqués sur les champs organisation, RH/ emploi: Chambres consulaires, ARACT, MDE
- Des experts : centres de ressources, avocats, experts comptables

Les **études de faisabilité**, réalisées par les entreprises elles-mêmes, des consultants, ou des acteurs qui deviendront responsables, contribuent à constituer un stock de démarrage de mise à disposition et à chercher les complémentarités du GE avec l'offre du territoire (les bases du projet).

Les **subventions au démarrage** financent le temps du développement du nombre de mises à disposition (prospection employeurs pour atteindre un seuil critique d'ETP mis à disposition) et de la structuration les modes de gestion et des pratiques du GE**.**

4.2. UN DEVELOPPEMENT SOUVENT DIFFICILE... QUI DOIT REPOSER SUR UNE ADAPTATION EN CONTINU DU PROJET NEGOCIE

4.2.1. Les GE ont souvent du mal à se développer

Post création, le **taux de cessation d'activité des GE n'est pas connu**, car rien n'oblige une association à la déclarer. Néanmoins, l'analyse statistique montre que de nombreux GE identifiés dans les fichiers ne sont plus employeurs et plus globalement, les observations empiriques montrent que les GE ont souvent du mal à se développer et à se pérenniser.

En effet, post création, les freins de la création perdurent, et d'autres s'ajoutent.

Le **déficit de connaissance et de compréhension de GE** (cf. supra objet aux identités multiforme, au projet négocié, qui implique une coopération) est une des premières raisons (plus de trois quart des GE interrogés dans l'enquête[29] citent cette raison comme majeure).

> *Le directeur du GEYVO considère que le GE devrait compter plus d'adhérents et perçoit plusieurs obstacles à son développement :*
> - *Le manque de notoriété du principe du groupement d'employeurs*
> - *La frilosité des entreprises à s'engager, qui privilégient donc l'intérim, un CDD, voire un stage*
> - *La multiplicité de solutions en IDF pour répondre à un besoin de compétences (recrutement direct, intérim, la mobilisation d'un stagiaire, d'un alternant, l'externalisation…)*

Sur la question spécifique de la compréhension et de l'adhésion au principe de coopération inhérent au GE, l'enquête[30] nous apprend que le principe de **responsabilité solidaire** est vécu comme un frein par un tiers des GE… Cette réponse donne sans doute à voir que ces GE ne sont pas encore tout à fait à l'aise à défendre ce principe intrinsèque à leur identité… face à des interlocuteurs potentiels adhérents qui les questionnent à ce sujet.

Il faut noter que les GE de Profil 3 (qui souhaitent développer des **emplois à temps partiel partagé**) sont ceux qui ont souvent le plus de difficultés à convaincre au démarrage et ensuite de nouveaux employeurs : la coopération dans ces cas dépasse le principe de gouvernance et de responsabilité solidaire, et touche directement l'emploi dans son organisation et le salarié dont il faut **partager les compétences**, dans un contexte souvent vécu (au moins dans un premier temps) comme concurrentiel. Plusieurs GE mentionnent d'ailleurs la difficulté qu'ils ont eu à développer une activité de types « emplois de synthèse » et leur choix de développer en même temps (ou en remplacement) un service d'aide au recrutement ou des emplois « de transition » n'impliquant pas de partage inter-employeurs (cf. supra).

[29] Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste
[30] Ibid

La **concurrence d'autres formes de prêt de main d'œuvre ou d'intermédiation** est ensuite citée par près de 50% des GE répondants à l'enquête comme un frein en général (mais seulement 40% disent rencontrer réellement ce frein).

> *Le GE mer et vie mentionne que sur sont territoire, l'offre d'intermédiation est déjà forte, il faut se faire une place (GE mer et vie)*
>
> *Le GEPLSA mentionne la concurrence des auto-entrepreneurs pour ce qui concerne les intervenants dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires et des habitude du recours à des intervenants à temps partiels pour les clubs.*

Les concurrences à assumer et à dépasser ne sont de fait pas les mêmes selon les profils de GE :

- Le GE de (Profil 1-tiers employeur proposant essentiellement des mises à dispositions courtes et non successives) aura plus souvent du mal à se stabiliser : il a des charges de gestion lourdes et est exposé à la concurrence d'autres acteurs (notamment l'intérim).
- Le GE (Profil 2) tiers employeur de transition sera plus exposé à la concurrence d'autres intermédiaires de l'emploi s'il n'apporte pas une réelle valeur ajoutée dans l'aide au recrutement ou médiation à l'emploi.
- Le GE (profil 4 ou 5) animateur d'entreprises ou territorial sera également potentiellement exposé aux positionnements d'autres acteurs territoriaux potentiellement légitimes.

Le **régime de TVA**[31] applicable est, d'après l'enquête, un frein pour un tiers environ des GE[32]. De fait, il limite les velléités d'implication d'adhérents qui n'ont pas le même régime. Néanmoins, les dispositions existantes sur une proportion possible de « mixité » semblent très peu connues (un adhérent soumis à la TVA peut adhérer à un GE composé principalement d'associations non soumises à la TVA sans impact sur le régime appliqué à ces adhérents associatifs, si la fraction des recettes de l'adhérent soumis à TVA ne dépasse pas 20 % du total des dites recettes des régimes de TVA au sein d'un GE).

> *Le GE GIPS a fait le choix de ne pas travailler avec les collectivités car elles ne sont pas soumises à la TVA, le groupement serait contraint dans le mode de mise à disposition. Il serait pourtant possible, selon la responsable, de développer une activité auprès des associations et des collectivités territoriales. Il s'agirait d'apporter une expertise à des associations qui utilisent beaucoup le temps partiel, en mariant leurs besoins à ceux des collectivités cela permettrait de créer des postes à temps partagés. Ce projet se heurte à la problématique de la TVA pour un GE mixte.*
>
> *Le GE Gesticulteurs mentionne la fiscalisation pour les adhérents non fiscalisés comme un frein important à son développement : « cela rend le salarié plus cher pour la structure ».*
>
> *Le GEPSLA voudrait aujourd'hui développer des mises à disposition dans le tourisme… mais se heurte aux enjeux de fiscalité différenciées. Il pense créer un GE « marchand » en parallèle du GE actuel.*

31 L'article 214 du CGI assujettit les GE aux impôts commerciaux. Ils sont donc soumis à la TVA.
Les GE dont les adhérents sont des structures non assujetties à la TVA bénéficient des dispositions de l'article 261 B qui autorise une exonération de TVA sous une double condition : que leurs adhérents ne soient pas soumis à la TVA (exonération ou non-assujetti) ; qu'en cas d'assujettissement de l'un ou plusieurs de ces adhérents à la TVA, la fraction des recettes de l'adhérent soumis à TVA ne dépasse pas 20 % du total des dites recettes. Dans le cas contraire, le GE perd le bénéfice de l'exonération de TVA (Bofip – TVA – Champ-30-10-40 – paragraphes 10 à 90 – 01/10/2012).

32 Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

Enfin, les investigations (tant l'enquête que les investigations qualitatives) nous apprennent que les GE **souffrent très majoritairement d'un manque de temps et de ressources suffisantes pour la prospection de nouveaux adhérents et pour développer leur offre de service**. Le temps consacré à la gestion est important, au détriment du temps de prospection et de réflexion sur l'évolution des pratiques parfois.

> *L'équipe de permanents actuelle du GE GIPS, ne permet pas, selon la directrice de développer le nombre de salariés du groupement. Il y a un manque de disponibilité. « intégrer une 4ème personne permettrait d'élargir l'action du groupement d'employeurs, mais nécessiterait d'appréhender la couverture de cette charge supplémentaire ».*

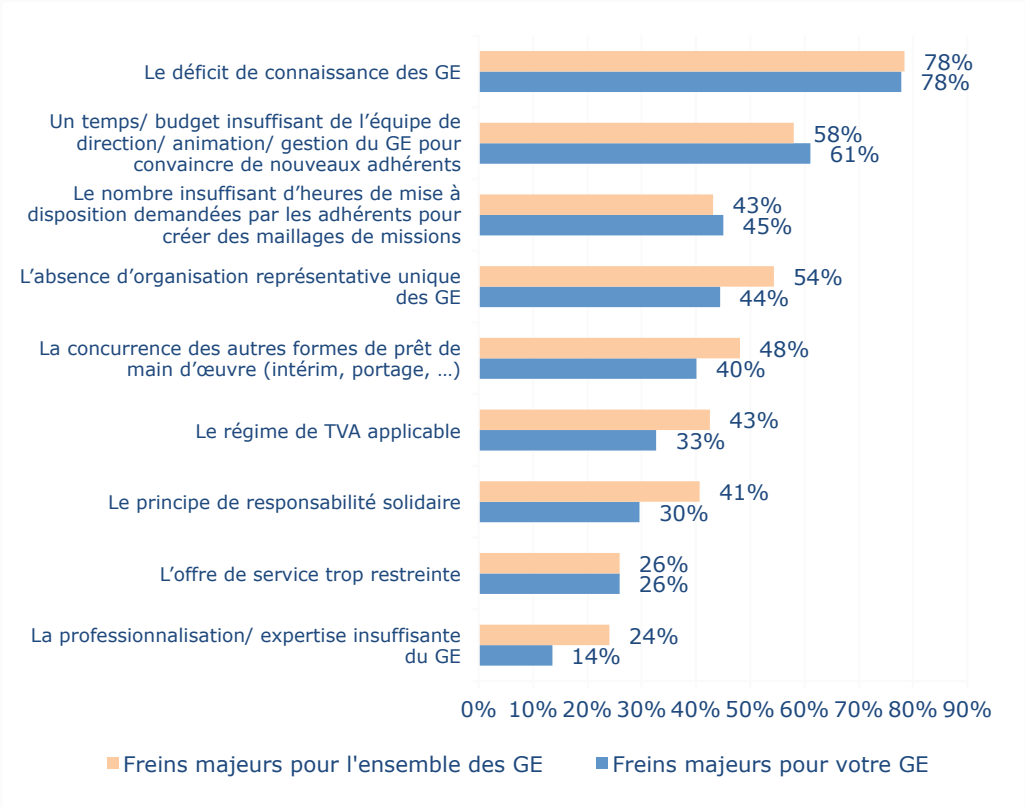
> *Le GE Gesticulteurs mentionne la difficulté de financer le lourd travail pédagogique de prospection dans le secteur de la culture qui connaît très peu les GE (à partir de 2016, le financement Région dont le GE bénéficie va s'arrêter, il y a actuellement un potentiel de nouveaux adhérents en lien avec les festivals et la production de films et la perspective de 2 ETP supplémentaires… mais il faudrait plus de temps pour convaincre et ensuite accompagner en proximité)*

Plus spécifiquement, il apparaît que les GE ont de **réelles difficulté à investir** :

- les subventions en cours de projet (post démarrage) sont plus rares que celles du démarrage (quelques GE font le choix de se positionner sur des appels à projets pour bénéficier de financements publics sur des dynamiques dédiées) ;
- le statut associatif des GE et leur modèle économique limite les pratiques de constitutions de réserves qui pourraient être mobilisées pour investir ;
- les partenaires classiques des entreprises en matière d'investissement, les banques, sont très rarement sollicitées (les GE sont plus souvent dans une perspective de recherche de subvention… ou les partenaires imaginent que c'est avant tout comme cela qu'on peu les accompagner). Quand elles le sont, il y a un enjeu de les convaincre.

> *Le GE 47 explique avoir mobilisé les fonds issus du CICE… pour investir dans une société d'intérim dont le capital appartient donc à l'ensemble des adhérents du GE. Un des membres du Conseil d'administration évoque plus largement les limites pour les GE en matière d'investissement.*

Enfin, le **mode de calcul des effectifs** a semble-t-il souvent posé question, notamment concernant le bénéfice des aides. L'entreprise utilisatrice responsable des conditions d'emploi du salarié ne pouvait pas, avant la loi travail du 8 août 2016, bénéficier des aides à l'emploi compte tenu du fait que le lien de subordination est établi entre le salarié et le groupement d'employeur. De fait, le groupement comme l'entreprise se trouvaient écartés du bénéfice des aides ou exonération lorsque ces dernières reposaient sur des conditions d'effectifs : soit, le groupement en raison de sa taille, n'était pas éligible ; soit, l'entreprise utilisatrice, dont la taille lui permettrait d'en bénéficier, n'était pas l'employeur et ne pouvait pas non plus toucher l'aide. La loi de 2016 a pris en compte ce sujet : un groupement d'employeurs est désormais éligible aux aides publiques en matière d'emploi et de formation professionnelle dont auraient bénéficié ses entreprises adhérentes si elles avaient embauché directement les personnes mises à leur disposition. Un décret devrait fixer la nature des aides concernées et déterminer les conditions d'application de cette disposition. L'étude d'impact du projet de loi prévoit par exemple, des règles de proratisation de l'aide en fonction du temps de présence du salarié dans l'entreprise utilisatrice



Source : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

La moitié des GE interrogés dans l'enquête font état d'une situation économique et financière **à l'équilibre, mais 37%** des GE identifient leur situation comme **fragile[33].** 90% des GE souhaiteraient développer le nombre de leurs adhérents.

4.2.2. Un développement qui repose sur l'animation, la prospection, la qualité de service au service d'un volume croissant de mises à disposition… mais aussi sur l'adaptation aux besoins et la diversification de l'offre

L'animation, la prospection et la qualité du service et des mécanismes de gestion sont au cœur de la pérennisation des GE

Le **facteur fondamental** du développement et de la pérennisation d'un GE est le **développement du volume de mises à disposition** jusqu'à, a minima, **l'atteinte d'un seuil critique** permettant de financer l'équipe permanente.

Le développement du volume de mises à disposition implique avant tout une **adhésion au projet d'un nombre de plus en plus important d'adhérents**, donc, en regard des freins évoqués ci-dessus :

- l'adhésion des entreprises aux principes « cœur » du GE (coopération inter-employeurs et mobilisation de mises à disposition à temps partagé), mais aussi au projet du GE dans les diverses formes qu'il peut prendre (figure de tiers employeur, fonction, mode de gouvernance…). Cette adhésion implique un travail de **communication, de mobilisation, d'animation du projet négocié de GE… tout**

[33] Sources : Les groupements d'employeurs – Etude DGEFP 2016 (questionnaire); Traitement : Cabinet Geste

à fait essentiel, qui doit être réalisé en plus du travail de « prospection » et de « gestion » sur les mises à disposition.

- Un travail de **prospection** en continu pour identifier et analyser les **besoins d'employeurs**, mais aussi les **besoins du territoire** (enjeux de reconversion, évolutions de la structure d'emploi…) et les **profils de candidats mobilisables**.

- Une **qualité de l'offre de service** : qualité des mises en relation et des compétences proposées, proximité et réponse aux besoins exprimés par les employeurs (qui font du GE un acteur **légitime** pour les employeurs)

  Le GE Gesticulteurs mentionne que « son principal atout, ce sont les fortes compétences des salariés mis à disposition, qui sont très appréciées des compagnies adhérentes ».

  C'est avant tout la qualité de l'activité de mise à disposition qui a été travaillée au démarrage, car elle était identifiée comme le creuset de légitimation du groupement … : « les entreprises ne signent pas sans voir, il a fallu qu'on montre » (GE Rungis).

- **Des mécanismes de gestion solides :** formalisation des modalités de la relation « triangulaire » adhérent/ GE/ salarié (conventions, précision des engagements des parties prenantes au travers de contrats d'engagement ou convention…) ; modalités de facturation, de fonctionnement de la responsabilité solidaire, de la trésorerie…

  Les adhérents du GELIB doivent payer un mois d'acompte d'avance.
  Au GEPSLA ou au GEMA 89 , un pourcentage du montant de la mise à disposition est mobilisé pour constituer un fonds de garantie

Les GE qui diversifient et étoffent leur offre de service… sont d'autant plus pérennes qu'efficaces au service de leurs adhérents, et pertinents au regard des politiques d'emploi et de développement territorial

Au delà de l'augmentation du volume de mises à disposition, il apparaît que le développement et la pérennisation du GE s'appuie sur un autre facteur essentiel : **l'adaptation de l'offre et du projet du GE en continu, voire sa diversification.**

L'adaptation et la diversification de l'offre peut prendre plusieurs directions :

- La **diversification des adhérents et des mises à disposition** mobilisées ou ciblées: secteurs / territoires / métiers[34]

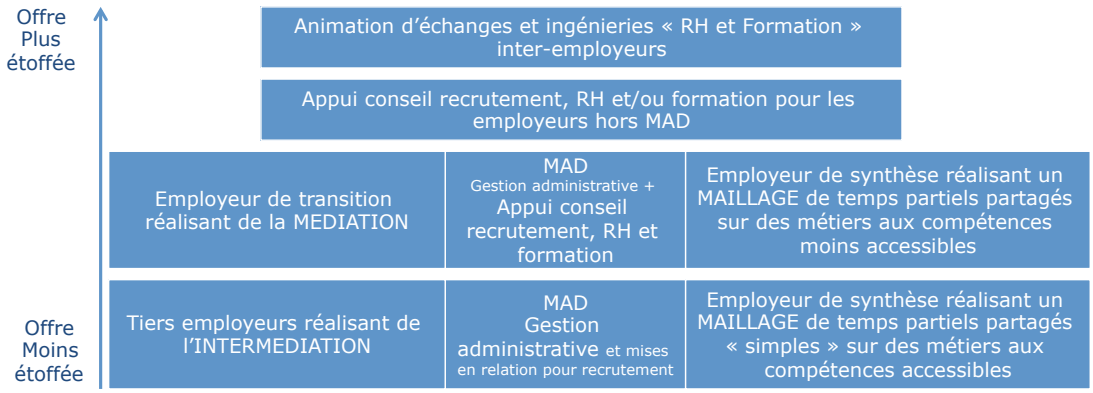
- La diversification des **modes de mises à disposition** et donc de la figure d'employeur incarnée par le GE[35]

- La diversification des **fonctions occupées** sur le territoire et/ou au sein d'une filière

- La recherche de **toujours plus de qualité**

Le schéma suivant donne à voir les possibles en matière d'évolution pratiques, des modes de mise à disposition et de fonctions occupées, et montre comment **l'offre du GE peut s'étoffer,** dans la nature de ce qu'il propose comme offre de service… et dans la qualité, voire l'efficacité pour les dynamiques emploi de ce qu'il met en œuvre.

[34] cf. exemples partie 2.3 sur l'identité « évolutive » des GE
[35] ibid



A minima, le GE peut mettre à disposition des salariés en mettant en relation des offres d'emploi et des candidats au profil correspondant, puis gérer administrativement les mises en relation puis les mises à disposition.

Il peut ensuite étoffer ses pratiques, en proposant, plutôt qu'une simple mise en relation, un véritable auppui conseil recrutement, RH et/ou formation à ses adhérents, en plus de la gestion administrative. L'intermédiation devient alors médiation, et le GE peut investir son expertise à travailler des maillages moins "évidents" (rechercher des offres d'emploi chez les adhétents qui ne se "disent" pas d'emblée, envisager des mises à disposition y compris sur des emplois dont les compétences ne sont pas déjà acquises ou reconnues par la formation initiale, accompagner la professionnalisation des personnes...).

A un troisième et à un quatrième niveau, les GE peuvent s'investir sur l'appui conseil, puis l'animation d'échanges inter-employeurs pour leurs adhérents... et parfois plus largement (la loi indique que le conseil en matière d'emploi ou de gestion de resources humaines doit être réservé à leurs membres, cet "élargissement" peut donc poser question à cet égard).

La diversification des prospects autant que la montée en gamme dans cette pyramide impliquent néanmoins un investissement et, on l'a dit dans le développement précédent, il reste une grande difficulté pour les GE à trouver le temps et les ressources pour investir.

PARTIE 5. IDEES FORCES ET PERSPECTIVES

5.1. IDEES FORCE

L'étude a permis de dresser un portrait statistique, un panorama de la diversité des GE et de leurs éléments constitutifs et une mise en dynamique de l'émergence et des fonctions des groupements d'employeurs dans leurs contextes propres. L'objet GE est sans doute mieux défini, dans son caractère multiforme. Les éléments de réflexion existants sur la contribution des GE aux politiques de l'emploi et de développement, ou encore sur les freins et leviers à leur création et à leur développement ont en large partie pu être objectivés, voire étayés.

Au terme de ces démonstrations et illustrations, plusieurs idées force nous semblent pouvoir être dégagées, au service de l'action du ministère de l'emploi, commanditaire de l'étude.

Idée force n°1 : Les GE peuvent être une réponse, résolument moderne, efficace et adaptée aux enjeux territoriaux pour l'emploi et le développement économique des territoires, mais souffrent d'un déficit de notoriété certain

1) Les GE souffrent d'un déficit de notoriété certain

Ce déficit de notoriété freine les velléités de création de GE, mais aussi l'attractivité des entreprises vers les GE existants.

De fait, **l'accès à l'information et aux ressources sur les GE est très inégal selon les territoires**, les guides existants ont une portée relativement confidentielle, de **nombreux réseaux qui pourraient être à la source de la promotion des GE ne sont pas réellement informés** : services de l'Etat, établissements publics en charge du développement et/ou des territoires (CGET notamment), branches et syndicats d'employeurs/ de salariés, chambres consulaires, collectivités (Régions, mais aussi EPCI…). Ils connaissent pour partie les GE, mais pas toujours la diversité des projets qu'ils peuvent porter ou des fonctions qu'ils peuvent occuper.

2) Quand elle existe, la communication sur les GE mériterait d'être largement adaptée : il s'agirait de mieux mettre en valeur le rôle et la qualité de l'appui au recrutement et à l'insertion professionnelle que peuvent proposer les GE, en sus de la valorisation du rôle de mutualisation des emplois à temps partagé sur lequel se concentrent aujourd'hui largement les messages

En effet, la communication existante met aujourd'hui quasiment exclusivement l'accent sur la fonction de tiers employeur de synthèse (mutualisation des emplois à temps partagé), sur les mécanismes de solidarités inter-entreprises et sur les mécanismes de fonctionnement des GE, au détriment d'un discours plus organisé sur la richesse et la diversité des projets qui peuvent être déclinés grâce à l'objet GE, lui même très malléable en fonction des projets d'acteurs et des contextes territoriaux.

Plus précisément, la communication n'évoque presque pas le rôle d'accompagnement au recrutement et donc à l'insertion, voire au transitions professionnelles que peuvent jouer les GE. Ce volet est certes moins spécifique de l'activité des GE que la mutualisation des emplois à temps partagé (d'autres structures peuvent le proposer), mais les GE le déploient beaucoup… et ont un positionnement au cœur de l'entreprise (qui est leur adhérent) qui peut lui permettre de faire un travail de médiation souvent plus pertinent que d'autres intermédiaires qui n'ont pas facilement cet accès à l'entreprise. Ce rôle en

fait des acteurs potentiels de la promotion de la formation, mais aussi de la prévention des discriminations et de la promotion de la diversité.

2) Les GE sont une des réponses possibles aux enjeux territoriaux pour l'emploi et le développement économique :

- ils peuvent apporter des réponses aux employeurs sur leurs besoins de structuration RH, de flexibilité RH et aux enjeux de recrutement ou d'attractivité, voire de fidélisation ;
- ils peuvent contribuer à la médiation vers l'emploi, à l'insertion et à la professionnalisation des salariés, et donc à sécuriser les parcours.
- ceux qui réussissent à se créer et à se développer peuvent contribuer à la création et/ou à la dé-précarisation de certains emplois.

Ainsi, en répondant avant tout aux enjeux des structures employeuses et de leur développement, ils peuvent contribuer aux enjeux des politiques de l'emploi.

Les GE sont qui plus est résolument modernes dans leur approche, car ils structurent, s'installent et participent aux coopérations interentreprises/ inter-employeurs en créant un marché interne (entre adhérents) et une liaison avec la marché externe de la main d'œuvre. En cela, ils sont le volet « ressource humaine » de ces coopérations qui intéressent particulièrement les analystes du développement économique.

Idée force n°2 : Les réponses GE n'ont pas toutes le même degré de pertinence au regard des enjeux des pouvoirs publics ; ceux qui s'impliquent sur ces enjeux pourraient être mieux accompagnés pour étoffer ou travailler la qualité de leur réponse

1) Les projets GE et les pratiques qu'ils déploient n'ont pas tous le même degré de pertinence au regard des enjeux des pouvoirs publics.

L'étude montre que tous les GE ne contribuent pas tous aux mêmes enjeux de politiques publiques, et donc ne participent pas tous au même titre aux enjeux des politiques de l'emploi ou du développement économique territorial. Ainsi, chaque pouvoir public pourra faire le choix des GE qu'il entend promouvoir ou soutenir en fonction des enjeux qu'il porte. Par ailleurs, certains GE continueront d'exister en tout légitimité, comme des initiatives privées, sans nécessairement que les pouvoirs publics aient à repérer des enjeux partagés.

Les GE de profil 1 (GE tiers employeur proposant essentiellement des missions courtes et non successives portés principalement par des entreprises adhérentes dans l'objectif de faciliter leurs propres recrutements et de bénéficier éventuellement d'un appui RH) **n'ont pas nécessairement vocation à être soutenus par les pouvoirs publics** plus que ne le seraient des entreprises classiques.

Les GE de profil 2 (employeurs de transition portés par un groupe d'entreprises et par les institutions territoriales ou sectorielles dans l'objectif de faciliter les parcours d'insertion professionnelle par l'emploi en même temps que les recrutements) sont déjà largement soutenus par les pouvoirs publics, notamment via le soutien aux GEIQ. Néanmoins, ce soutien et cette promotion pourraient s'étendre à d'autres GE (hors GEIQ) qui incarnent cette figure de GE de transition, aujourd'hui insuffisamment connue/ reconnue.

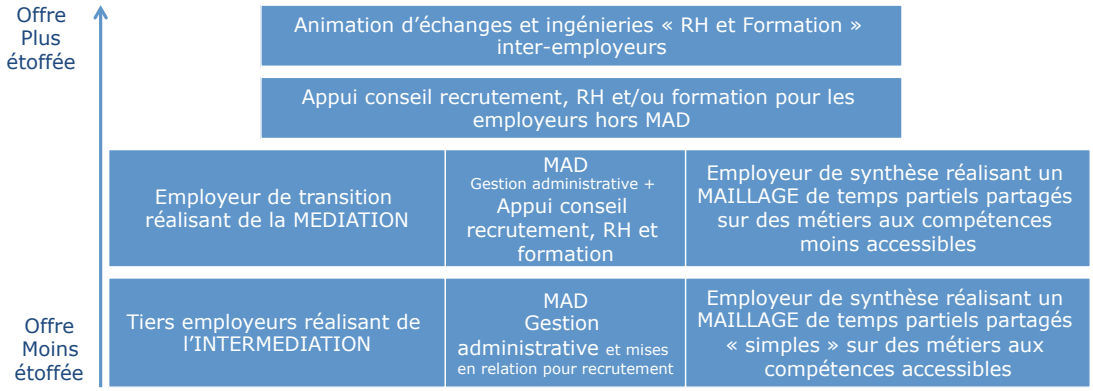
Les GE de profil 3 et 4 (employeurs de synthèse), sont de fait parfois déjà soutenus par des institutions publiques ou de filières, à l'image des GE du sport ou de la culture, mais aussi de la logistique ou encore, de l'aide à domicile (initiatives plus récentes). Le Ministère de l'emploi (et celui de l'économie) pourrait se faire relais auprès des filières et des organisations professionnelles (dont les branches et les syndicats professionnels,

voire les chambres consulaires) pour que ces acteurs soient eux mêmes force de promotion dans leurs propres réseaux.

Les GE de type 5 (employeurs de synthèse et de transition, portés par les entreprises et par les acteurs institutionnels sur un territoire, qui développent des services aux entreprises, en même temps qu'une fonction d'animation territoriale) sont ceux dans lesquels les pouvoirs publics peuvent être véritablement investis en tant que partie prenante sur les territoires. Ils peuvent être proposés comme des réponses à un besoin territorial en articulation et en complémentarité de l'offre déjà existante sur les territoires.

D'autres GE pourraient bien sûr émerger et être soutenus au delà de ces types : on peut penser notamment à des GE qui s'installeraient comme le volet RH d'une coopération interentreprises existante ou en cours de déploiement des enjeux d'activité ou de services supports administratifs (cf. expériences des clusters notamment).

Dans tous les cas, au delà du profil de GE, les pouvoirs publics ont à s'intéresser **au degré de réponse apportée** par les GE aux enjeux emploi / développement. L'étude donne à voir des réponses à ces enjeux qui sont plus ou moins étoffées selon les GE, au sens ou le GE peut avoir une ou plusieurs fonctions, incarner une ou plusieurs figures d'employeurs, avoir acquis plus ou moins de légitimité sur un territoire, être dans une dynamique statique ou en constante adaptation au besoin du territoire, se contenter de mise en relations offre/candidat ou au contraire travailler les besoins en compétences et accompagner la professionnalisation des candidats. Le Ministère de l'emploi ne doit sans doute pas soutenir uniquement les GE issus de la première pierre de la pyramide proposée dans notre analyse, mais bien accompagner les GE dans le temps à faire évoluer leur offre en cohérence avec les besoins des territoires et le projet des acteurs.



2) Les GE ne sont évidemment **pas la seule réponse possible :** l'étude montre qu'ils ont, selon leur offre, **plus ou moins de facilité à construire leur légitimité** sur les territoires et auprès des acteurs par rapport à d'autres réponses. Là encore, les choix de soutenir ou d'accompagner dépendront des contextes.

3) Que ce soit sur la qualité du service proposé, la diversification de leur réponse, ou encore leur capacité à montrer leur valeur ajoutée ou leur complémentarité avec d'autres acteur du territoires…, **certains GE sont plus fragiles que d'autres, et méritent donc,** s'ils le souhaitent et qu'ils sont une réponse à un ou plusieurs enjeux de territoire ou de filière**, d'être accompagnés**.

<u>Idée force n°3 :</u> Les mécanismes gestionnaires, réglementaires et financiers qui régissent le fonctionnement des GE pourraient connaître des clarifications, voire des aménagements utiles

Plusieurs aménagements ont été apportés par les lois successives pour « déverrouiller » l'activité et les mécanismes de fonctionnement des GE (cf. partie 2). Il restait, au moment des investigations, plusieurs éléments à optimiser. La plupart sont déjà connus des pouvoirs publics et des réflexions étaient en cours ou se sont nourries à l'occasion des débats préalables à l'adoption de la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

1) **Les GE ont besoin, pour leur création ou leur développement de temps ou de ressources d'investissement**, ne serait-ce que pour l'effort de prospection utile à l'atteinte du « stock » de mise à disposition qui régira l'équilibre économique, ou encore pour étayer leur offre et leurs pratiques, voire développer de nouveaux services utiles à leur développement. Or, la culture du prêt est faible chez les GE, avant tout non lucratifs, soumis à la responsabilité solidaire, et qui ont, en tant qu'associations, sans doute plus de mal que les entreprises à rencontrer l'assentiment des banques lors d'une demande de prêt. Les subventions, qui n'existent pas partout, sont souvent cantonnées au démarrage du GE, et ne couvrent pas les investissements de développement. Une partie des GE ne souhaite d'ailleurs pas recourir à des subventions, pour ne pas devenir des objets de politiques publiques (cf. supra : les GE sont souvent à la recherche d'un juste curseur logique entrepreneuriale/ logique institutionnelle).

2) Le **champ de compétences** des GE (mise à disposition et conseil RH) est souvent jugé trop restreint. Il apparaît néanmoins que les acceptions trouvent des déclinaisons fort diverses dans la pratique… Sans doute faudrait –il trouver le bon curseur entre une évolution législative permettant aux groupements de développer de nouveaux services intégrés (notamment en réponse à la pratique de développement de « prestations RH » ou encore « d'animation territoriales » y compris pour des entreprises non formellement adhérentes) … et la promotion de la diversité des pratiques / fonctions possiblement existantes au sein d'un GE.

3) Le **régime de TVA** applicable est souvent présenté comme peu attractif pour les GE soumis à la TVA qui souhaitent avoir parmi leurs membres des collectivités territoriales ou des structures non assujetties à la TVA. Il limite le développement de GE non assujettis à la TVA qui voudraient voir adhérer des structures qui y sont assujetties. Des travaux et expertises ont été conduites qui concluent que les évolutions remettraient en cause d'autres équilibres, chose qui n'est pas envisageable. Néanmoins, ces travaux invitent à faire mieux connaître au GE une des dispositions déjà existante : dans un GE non assujetti à la TVA en application de l'articule 261B du CGI, en cas d'assujettissement de l'un ou plusieurs de ces adhérents à la TVA, la fraction des recettes de l'adhérent soumis à TVA ne doit pas dépasser 20 % du total des dites recettes. C'est seulement dans le cas contraire que le GE perd le bénéfice de l'exonération de TVA (Bofip – TVA – Champ-30-10-40 – paragraphes 10 à 90 – 01/10/2012).

4) Il existe de nombreux débats et revendications sur le curseur entre ce qui revient à l'entreprise adhérente et ce qui revient au GE : cela touche le calcul de **l'effectif**, comme la responsabilité en cas d'accident, ou encore l'obtention des aides à l'emploi (qui est abordé par le projet de loi sur le travail). Sur ce point, l'étude apporte peu d'informations nouvelles… mais la loi travail a introduit de nouvelles dispositions et les travaux préparatoires ont permis de nourrir les réflexions à ce sujet (cf. infra).

5) **La déclaration mono/ multisectoriel à la création du GE ne paraît pas pertinente** à maintenir puisque cette situation est souvent évolutive. Par ailleurs, les modalités de déclaration, mais aussi l'information sur la cessation d'activité, pourraient

être travaillées (en lien DIRECCTE/ Têtes de réseaux) pour limiter les efforts d'observation à l'avenir.

Idée force 4 : Les GE doivent continuer à faire l'objet d'études et d'observation

1) Les GE ont fait l'objet d'un regain d'intérêt de la part des pouvoirs publics ces derniers mois. Plusieurs **travaux d'étude** ont été commandés et des travaux de capitalisation des dynamiques existantes ont été menés, notamment à l'occasion du séminaire du 21 avril 2016 « Osez les GE » (initiative conjointe DGE/DGEFP).

Les travaux conduits montrent que les GE sont à la fois utiles et innovants… mais complexes à comprendre parce que multiformes et ancrés dans des contextes territoriaux très structurants.

Les observations à conduire à l'avenir doivent donc sans doute dépasser l'approche globale de cette étude prospective, pour construire des observations contextualisées (par secteur, par territoire…).

Elles doivent aussi sans doute être plus ciblées et détaillées sur certaines thématiques que cette large étude n'a pas (loin s'en faut) achevé de travailler : parcours de salariés, conditions de travail, motivations et effets sur l'activité ou l'organisation des adhérents, professionnalisation et qualité des pratiques, ….

2) L'analyse statistique telle que conduite pour la présente étude dans un travail commun DGEFP / Geste en lien avec la FFGEIQ et la MSA pourrait être renouvelée à échéances régulières… mais elle reste sans doute un peu complexe dans sa forme actuelle. Le mode de recueil des données et le tableau de bord d'indicateurs utiles serait à structurer s'il y avait un souhait d'observation en continu.

5.2. PERSPECTIVES

Les perspectives s'adressent toutes au Ministère de l'emploi, et en partie aux Ministères impliqués dans le comité de pilotage.

Leur mise en œuvre sera bien entendu facilitée si elles rencontrent l'appui des partenaires mobilisés et si les représentants et appuis des GE s'engagent dans des dynamiques de travail en commun et de mutualisation de leurs moyens.

Rassembler les acteurs institutionnels, opérateurs publics et organisations professionnelles autour de l'enjeu partagé de promotion et d'accompagnement au développement des GE

L'étude conclut à un besoin de **faire connaître les GE,** à tous les niveaux, et surtout de déployer une **communication opérationnelle au delà du réseau des convaincus, des connaisseurs, des utilisateurs actuels**. Elle montre aussi que le GE n'est pas un dispositif « à déployer », mais un réponse négociée, adaptable, à des enjeux qui peuvent être de diverses natures.

Cela implique de structurer un mode de communication qui ne part pas seulement des GE eux-mêmes et de leurs réseaux, mais qui **part au contraire des enjeux des acteurs cibles de la communication** (dont emploi, développement économique, développement des coopérations…) pour **montrer, au cas par cas, la réponse ad hoc que peut apporter le GE**.

1) Cibler des acteurs que les GE pourraient intéresser parce qu'il peut répondre aux enjeux qu'ils portent : services de l'Etat, établissements publics en charge du développement et/ou des territoires (CGET notamment), branches et syndicats d'employeurs/ de salariés, chambres consulaires, collectivités (Régions, mais aussi EPCI…).

2) Travailler avec chaque acteur cible ce en quoi les GE (certains profils/ projets de GE) peuvent être une réponse à des enjeux qui leur sont propres.

- **Les rencontrer** pour identifier avec eux les enjeux qui leur sont propres auxquels les GE pourraient être une réponse ;

- Les engager à (ou les accompagner à) à **décliner des types de « projets de GE » qui pourraient être utiles à leurs propres enjeux**.

3) Encourager ces acteurs à préciser, actualiser, faire connaître et déployer leurs engagements propres à l'égard des GE.

Cela peut passer par l'introduction des GE dans leurs documents stratégiques, plans d'action et partenariats opérationnels avec les opérateurs (Pôle emploi, le réseau des Missions locales, les réseaux de collectivités territoriales, les réseaux consulaires, centres de ressources territoriaux…)

4) Elaborer puis signer une feuille de route d'engagements communs favorisant la visibilité du soutien partagé (institutions et opérateurs publics/ organisations professionnelles) aux GE.

Il s'agirait, au delà du séminaire d'avril 2016, de donner une visibilité au soutien qui est très largement exprimé aujourd'hui sans toujours rencontrer ses modalités concrètes de déclinaison. Sur le contenu, cette feuille de route commune pourrait reprendre tout ou partie des éléments qui figurent ci-après.

Structurer une communication qui donne à voir différents profils de GE comme des réponses négociées et adaptables aux enjeux d'emploi et de développement territorial

1) Diffuser globalement les résultats de l'étude, les profils de GE identifiés, les facteurs freins, les facteurs leviers, les contributions des GE aux dynamiques d'emploi et de développement

- Par une communication institutionnelle classique mobilisant les ressources habituelles: sites internet, plaquettes, presse…
- En engageant les acteurs ressources (CRGE, mais aussi tous les relais des acteurs qui pourraient s'engager, cf. supra) à s'approprier les éléments (et d'autres) pour une communication opérationnelle auprès des acteurs locaux :
    - réunions d'information, séminaires territoriaux…
    - guides,
    - fiches…illustrations (et/ou témoignages) sur les GE dans la diversité des offres existantes (types, fonctions, figures d'employeurs)

2) S'appuyer sur chacun des acteurs (re)mobilisé(s) pour qu'ils déploient une communication ad hoc dans leurs propres réseaux

- Diffusion de supports ad hoc par type d'acteur (adaptation par acteur des éléments d'analyse figurant dans le présent rapport): ce que sont les GE, les formes qu'ils peuvent prendre, ce en quoi ils peuvent répondre à leurs enjeux, la vigilance du besoin de négociation et de légitimation territoriale (comment faire pour que cela « prenne »)…

Promouvoir les initiatives et accompagner les GE dans le développement d'une réponse pertinente aux enjeux emploi et développement territorial

1) **Définir des critères pour cibler les GE à soutenir ou accompagner** (le Ministère de l'emploi peut le faire pour lui même et engager les autres acteurs à préciser cela pour eux). Pour ce qui serait du Ministère de l'emploi, il apparaît que :
   - les GE dont le projet se rapproche des types 2, 4 ou 5 seraient ceux qui pourraient être soutenus en priorité.
   - les GE qui ont le souhait et se donnent les moyens d'étoffer l'offre vers plus d'appui RH, de médiation, de professionnalisation des salariés… pourraient bénéficier de manière privilégiée d'un accompagnement.

2) Accompagner les GE remplissant des fonctions utiles sur les territoires ou dans certaines filières, à étoffer leurs réponses aux enjeux emplois/ développement.

Cela pourrait prendre plusieurs formes

- **Soutenir (encourager, faire connaître, voire parfois financer) les initiatives d'accompagnement des pratiques des GE** pour réaliser un service de qualité ou pour diversifier/ étoffer l'offre (passage de l'intermédiation à la médiation, passage de la mise en relation à l'accompagnement / intégration /professionnalisation, …):
  - actions de professionnalisation des équipes permanentes des GE mais aussi des adhérents impliqués dans les conseils d'administration,
  - interventions d'accompagnements de GE (par des CRGE, par des DLA qui auraient des intervenants spécialisés…)
  - mises en réseaux pour des échanges de pratiques

- **Favoriser l'accès à l'ensemble des ressources utiles :**
  - désignation d'interlocuteurs privilégiés (notamment dans les DIRECCTE, les Régions ou les têtes de réseaux ad hoc)
  - organisation régulières de séminaires,
  - identification de lieux de capitalisation des ressources ou mise en réseau de ceux qui existent (CRGE, documentation en ligne proposée par les divers réseaux de GE..)

3) Déployer des modalités de soutien financier des GE, à la fois par des subventions et par une facilitation de l'accès aux financements d'investissement

- Préciser et diffuser de manière lisible et harmonisée la politique d'aide au démarrage des GE : montant, durée, nature (subvention, mise à disposition de ressources pour les études de faisabilité)
- Préciser la politique et les modalités financées (subventions, prestations d'accompagnement… ?) d'accompagnement à la montée en gamme de l'offre des GE
- Travailler avec les réseaux bancaires les éventuels facilités d'investissements envisageables (éventuellement en lien avec les réseaux de financements solidaires)

4) Conduire des expérimentations pour donner à voir certaines fonctions qui pourraient être (plus) conduites par des groupements d'employeurs

- lancer des dynamiques de développement avec quelques branches, chambres consulaires, EPCI intéressés
- expérimenter avec des GE des modes d'apprentissages en situation de travail
- confier des missions CSP aux GE
- proposer des GE dans des réseaux de coopération d'activité existants
- valoriser le rôle des GE dans la promotion de la diversité

Proposer des perspectives sur les verrous juridico administratifs qui entravent encore en partie le développement de certains GE

Diverses expertises ont été conduites dans la période de l'étude, notamment sous l'impulsion des réseaux de GE et en lien avec la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

La présente étude n'est pas le lieu de la capitalisation de ces différentes expertises, qui ne sont d'ailleurs pas, à ce jour, encore toutes diffusées.

Il apparaît néanmoins que :

- les évolutions sur le régime de TVA applicable ne sont pas envisagées ;
- la loi travail introduit un article (L1253-24) sur le bénéfice des aides à l'emploi et à la formation : un groupement d'employeurs est désormais éligible aux aides publiques en matière d'emploi et de formation professionnelle dont auraient bénéficié ses entreprises adhérentes si elles avaient embauché directement les personnes mises à leur disposition. Un décret devrait fixer la nature des aides concernées et déterminer les conditions d'application de cette disposition. L'étude d'impact du projet de loi prévoit par exemple, des règles de proratisation de l'aide en fonction du temps de présence du salarié dans l'entreprise utilisatrice ;
- Lorsque l'apprenti est recruté par un groupement d'employeurs, les dispositions relatives au maître d'apprentissage sont appréciées au niveau de l'entreprise utilisatrice membre de ce groupement (art L62235).

En plus de ces aménagements souvent évoqués dans les débats actuels et les réseaux, il pourrait être envisagé de préciser le **périmètre d'intervention des GE** :

- ils pourraient, de notre point de vue, développer une offre d'appui conseil et d'animation territoriale **y compris auprès d'entreprises qui ne seraient pas adhérentes**… à condition que cette offre soit « **raccrochée** » au service qu'ils rendent à des adhérents. Autrement dit, elle ne devrait pas être développée hors de leur cœur d'activité, mais en continuité.
- Ils pourraient également être des acteurs utiles de la **conception d'ingénieries de formation ad hoc et partagées** en direction de leurs adhérents (voire d'un cercle plus large d'entreprises – cf. supra), sans pour autant dispenser les formations eux mêmes. Ils sont en effet au cœur de l'analyse des besoins des entreprises et des salariés, ont souvent des compétences RH et d'ingénieries suffisantes pour déployer cette offre… et plusieurs études actuelles soulignent l'importance de ces acteurs relais « externes » et experts pour développer, notamment dans les PME et pour les salariés les moins qualifiés, des ingénieries pertinentes articulées avec le travail.

Enfin, il pourrait être décidé de supprimer la déclaration monosectoriel/ multisectoriel au moment de la création des GE, car elle n'a pas de pertinence (le périmètre des adhérents évolue dans le temps… c'est un fait et c'est qui plus est souvent souhaitable pour le développement et l'adaptation du GE à son environnement).

Se doter des outils d'observation et d'animation en continu

1) **Identifier des référents ressources** / ou en charge de la promotion des GE dans les DIRECCTE. Le besoin d'implication et de ressources doit être envisagé à plusieurs

niveau : l'animation des territoires (les personnes en charge dans les UT pourraient être outillées et formées sur les GE pour mieux les promouvoir) mais aussi le relais/ ressources du ministère ou des partenaires (capitalisation des dynamiques, relais sur les données…).

2) **Structurer un mode de recueil des données sur les GE** (création/ disparition, profils, fonctions occupées…)

- statuer sur le recours régulier à l'outil statistique (exercice régulier tel que réalisé pour l'équipe GESTE)
- communiquer auprès des GE pour qu'ils s'enregistrent autant que possible dans la catégorie 9223, et déclarent leur cessation d'activité autant que possible.
- et/ou structurer en partenariat les informations à observer en continu par les Ministères, les têtes de réseaux voire les observatoires des branches qui s'impliqueraient dans une dynamique de développement et de soutien des GE.

3) Capitaliser des expériences sur chaque type de politique / profil de GE et observer en continu la contribution des GE aux enjeux emplois et développement économique (en lien avec les types de GE et les fonctions occupées). Ces dynamiques de capitalisation de pratiques au service de l'action pourraient s'appuyer sur :

- des ateliers de travail, réunissant plusieurs GE et qui seraient animés par un acteur ressource (centre de ressource, expert), qui travailleraient ensemble à échanger sur leurs pratiques et à formuler des « bonnes pratiques ».
- des études ad hoc
- l'organisation de « séminaires » nationaux ou territoriaux qui les feraient connaître.

4) Développer des analyses comparatives territorialisées des réponses apportées par les GE aux enjeux du territoire et de l'emploi en comparaison des réponses apportées par d'autres formes d'emploi (intérim, portage…) ou d'autres acteurs / dispositifs d'intermédiation, voire d'insertion dans l'emploi ou d'apprentissages en situation de travail.