

**Les groupements
d'employeurs
à la lumière
de leurs enjeux**

GE

Jean-Yves Kerbourc'h
Hervé Le Chevalier

Étude économique
et sociale des
groupements d'employeurs
dans les Pays de la Loire

Les groupements d'employeurs à la lumière de leurs enjeux

Étude économique et sociale
des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire



Jean-Yves Kerbourc'h – Hervé Le Chevalier

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS À LA LUMIÈRE DE LEURS ENJEUX

Étude économique et sociale des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire

➤ *Commandée et financée par*

- La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) des Pays de la Loire

➤ *Réalisée par*

- Jean-Yves Kerbourc'h, Professeur à l'Université de Nantes
- Hervé Le Chevalier, Cabinet Médiateur

➤ *Coordonnée par*

- Le Centre de ressources des groupements d'employeurs des Pays de la Loire (CRGE)
- Isabelle Le Faucheur (CRGE)
- Laëtitia Clarac (CRGE)

➤ *Comité de suivi*

- ARACT Région Pays de la Loire
- Conseil régional des Pays de la Loire
- CRCE-GEIQ
- Fédération vendéenne des groupements d'employeurs (FVGE)
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social – Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
- OPCALIA Région Pays de la Loire
- Pôle Emploi Région Pays de la Loire

➤ *Correspondants scientifiques*

- Françoise Benczkowski (DGEFP)
- Maryse Montfort (DGEFP)



■ AVANT-PROPOS

Créés par la loi n° 85-772 du 25 juillet 1985 les groupements d'employeurs ont trouvé leur rythme de croisière 30 ans après leur naissance. Dans la région des Pays de la Loire, toutes activités confondues, ce sont des centaines d'associations qui assurent à leurs salariés une continuité professionnelle par-delà la discontinuité de leurs différents emplois. Les groupements d'employeurs sont au nombre des solutions qui remédient aux inconvénients qu'entraîne la nature particulière des activités et des tâches (notamment saisonnières) que confient les entreprises adhérentes aux salariés. C'est un dispositif de lutte contre le fractionnement des emplois. Ce sont également des structures importantes qui œuvrent avec dynamisme en Pays de la Loire à la qualification et à l'insertion de publics en difficulté (GEIQ).

Ces groupements professionnalisent la fonction d'employeur en offrant à leurs salariés, en matière de ressources humaines, un niveau de compétence similaire à celui que peut procurer une grande entreprise alors que les adhérents des groupements d'employeurs sont le plus souvent de très petites structures. Le groupement d'employeurs applique (toujours) une convention collective, assure l'adaptation des salariés à leurs différents postes de travail, veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi et les forme.

Cette étude commandée par la DIRECCTE des Pays de la Loire permet de mieux les connaître. Elle agrège et interprète des éléments chiffrés issus des déclarations annuelles des données sociales, seul moyen de connaître avec précision les effectifs des groupements d'employeurs, la nature des contrats conclus, les quotités de travail, le montant des salaires. Elle s'appuie aussi sur un travail d'enquête inédit auprès des salariés, des utilisateurs et des groupements eux-mêmes.

Au-delà de ses aspects sociaux l'étude comporte un important volet d'analyse économique tant des groupements d'employeurs que de leurs adhérents. C'est ce qui en fait aussi l'originalité. L'examen des comptabilités des groupements montre leurs points forts et les faiblesses susceptibles d'entraver leur développement ou leur pérennité. Elle met également en lumière le rôle que peut jouer un groupement d'employeurs dans le développement économique des entreprises adhérentes. C'est un aspect souvent méconnu du dispositif.

Enfin les auteurs de l'étude formulent de très nombreuses préconisations susceptibles d'alimenter des débats et d'ouvrir des pistes d'évolution future du statut des groupements d'employeurs.

Michel Ricochon

Directeur Régional des Entreprises de la
Concurrence de la Consommation du Travail
et de l'Emploi – Pays de la Loire

■ TABLE DES MATIERES

■ SIGLES, ACRONYMES, GLOSSAIRE.....	9
■ INTRODUCTION	11
■ 1. ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET SOCIALE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LES PAYS DE LA LOIRE	17
1.1 Le cadre institutionnel des groupements d'employeurs	17
1.1.1 Le centre de ressources des groupements d'employeurs des Pays de la Loire	17
1.1.2 Le Comité Régional de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs d'Insertion et de Qualification	18
1.1.3 Fédérations Départementales des Groupements d'Employeurs Agricoles et Ruraux	19
1.2 Recensement des groupements d'employeurs	20
1.2.1 Impossibilité matérielle d'exploiter les données de la DIRECCTE	20
1.2.2 Difficulté d'exploitation des fichiers nationaux.....	23
1.3 Analyse de l'emploi dans les groupements d'employeurs : méthodologie	26
1.4 Analyse de l'emploi dans les groupements d'employeurs : principaux résultats...26	
1.4.1 Typologie des contrats	27
1.4.2 Répartition par sexe.....	30
1.4.3 Durée des contrats (CDD et CDI).....	30
1.4.4 Quotité de travail	31
1.4.5 Répartition des salariés en ETP selon leur durée de travail (annuelle).....	32
1.4.6 Répartition des salariés en ETP selon leur durée de travail (hebdomadaire)	33
1.4.7 Distribution du nombre d'heures annuel net	35
1.4.8 Distribution des salaires mensuels nets.....	36
1.4.9 Distribution des salaires horaires nets	38
1.5 Conclusion de l'analyse quantitative à partir des DADS.....	39
■ 2. ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LES PAYS DE LA LOIRE	41
Typologie des GE analysés.....	42
Objectifs	43
2.1 Origines des GE.....	44
2.1.1 Dates de création	44
2.1.2 Origine de la création d'un GE	44
2.1.3 Motifs de création d'un GE.....	44
2.2 Mode de fonctionnement des groupements d'employeurs	47
2.2.1 Modes d'organisation externe	47

2.2.2 La spécificité d'un GE : le maillage	51
2.2.3 Modes d'organisation interne : organisation, présidence, direction et adhérents	53
2.3 Modèle économique des GE.....	67
2.3.1 Approche juridique et fiscale	67
2.3.2 Analyse financière	70
2.3.3 Analyse technique	79
2.3.4 Le développement	84
2.3.5 Éléments convergents / divergents	85
2.4 Conclusion de l'analyse financière, technique et économique.....	86
■ 3. LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET L'EMPLOI DANS LES PAYS DE LA LOIRE	87
3.1 Les rapports du salarié à son emploi.....	87
3.2 Les rapports du salarié avec le groupement d'employeurs	90
3.3 Les rapports des salariés avec les adhérents	91
3.4 Quels sont les apports du groupement d'employeurs à l'organisation de l'emploi ?	94
3.4.1 Des formes originales de flexibilité	94
3.4.2 Des sécurités adventices.....	97
3.4.3 Opportunités et menaces	99
3.5 Conclusion	104
■ 4. FREINS ET PRECONISATIONS	107
4.1 Les freins.....	107
4.1.1 Au plan institutionnel et réglementaire	107
4.1.2 Organisation et communication.....	108
4.1.3 Financement.....	109
4.2 Préconisations	110
4.2.1 Au plan réglementaire	110
4.2.2 L'organisation des groupements d'employeurs.....	116
4.2.3 Au plan de la communication	117
4.2.4 Au plan du financement et du développement	118
4.3 Conclusion générale	120
■ BIBLIOGRAPHIE.....	121
Ouvrages.....	121
Annuaire, Avis, Études, Rapports	121
Articles	122

■ SIGLES, ACRONYMES, GLOSSAIRE

Adhérent : Entreprise, collectivité territoriale ou association membre d'un GE. Celui-ci peut être adhérent et utilisateur (adhérent actif) ou adhérent non utilisateur (adhérent passif)

AGS : Association pour la gestion du régime de garantie des créances des salariés

APE : Activité Principale Exercée

ARACT : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail

AT/MP : Accidents du travail et maladies professionnelles

AVEFA : Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture

BFR : Besoin en fonds de roulement

BTS : Brevet de technicien supérieur

CA : Conseil d'administration

CARSAT : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail

CCI : Chambre commerce et d'industrie

CDD : Contrat de travail à durée déterminée

CDI : Contrat de travail à durée indéterminée

CE : Comité d'entreprise

CERC : Conseil emploi revenus cohésion sociale

CET : Contribution économique territoriale

CFE : Contribution foncière des entreprises

CGA : Centres de gestion agréés

CGI : Code général des impôts

CICE : Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

CNC : Conseil national de la comptabilité

CR : Compte de résultat

CRGE : Centre de ressources des groupements d'employeurs

CUMA : Coopérative d'utilisation de matériel agricole en commun

CVAE : Contribution à la valeur ajoutée des entreprises

DADS : Déclarations annuelles des données sociales

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

Délais : Exprimés en jours de chiffre d'affaires par simplification

DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social)

DIRECCTE : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

Directrice/Directeur : salarié permanent d'un GE assumant une fonction de direction

DP : Délégué du personnel

EBE : Excédent brut d'exploitation

ETP : Équivalent temps plein
ETT : Entreprise de travail temporaire
FDGEA : Fédération départementale des groupements d'employeurs agricoles
FdR : Fonds de roulement
FNGEAR : Fédération nationale des groupements d'employeurs agricoles et ruraux
FNSEA : Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
FVGE : Fédération vendéenne des groupements d'employeurs
GE associatif : Groupement d'employeurs dont les adhérents sont des associations, des organismes sans but lucratif ou des collectivités territoriales ou leurs établissements
GE : Groupement d'employeurs
GEA : Groupement d'employeurs agricole
GEIQ : Groupement d'employeurs d'insertion et de qualification
HS : Heures supplémentaires
IAE : Insertion par l'activité économique
Insee : Institut national des études économiques et des statistiques
IRP : Institutions représentatives du personnel
IS : Impôt sur les sociétés
MSA : Mutualité sociale agricole
NAF : Nomenclature d'activités française
OPCA : Organisme paritaire collecteur agréé
OSBL : Organisme sans but lucratif
PCG : Plan comptable général
Permanent : salarié du GE non mis à disposition et en charge d'une mission de gestion, de commercialisation ou administrative du GE
PIB : Produit intérieur brut
PME : Petites et moyennes entreprises
Président : Président du conseil d'administration d'un groupement d'employeurs.
RCAI : Résultat courant avant impôts
Rex : Résultat d'exploitation
RFR : Ressources en fonds de roulement
RH : Ressources humaines
RN : Résultat net
Salarié MAD ou « MAD » : salarié de GE mis à disposition dans une structure adhérente.
SIRENE : Système national d'identification et du répertoire des entreprises et de leurs établissements
SIRET : Système d'identification du répertoire des établissements
TSIG : Tableau des soldes intermédiaires de gestion
Turn-over positif : il s'agit de l'embauche par un adhérent d'un salarié jusqu'à présent mis à sa disposition par le GE
TVA : Taxe sur la valeur ajoutée
UT : Unités territoriales
VA : Valeur ajoutée

■ INTRODUCTION

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

Ce faisant, la raison d'être des groupements d'employeurs n'apparaît plus évidente tant sont nombreux et parfois contradictoires les objectifs qui leur ont été fixés à l'occasion de plusieurs réformes des politiques du travail et de l'emploi.

Les groupements d'employeurs sont des associations de personnes physiques (parfois) ou morales (le plus souvent) constitués dans le but de mettre à la disposition de leurs membres (exclusivement) des salariés que le groupement embauche.

Il s'agissait, en 1985, de légaliser, de « sécuriser » dirait-on aujourd'hui, un certain nombre de pratiques de mises à disposition et de protéger tant les employeurs que les salariés. Selon la commission des affaires culturelles, familiales et sociales la loi avait « pour objet d'instituer une nouvelle catégorie d'employeurs en vue de satisfaire un besoin exprimé autant par les employeurs que par les salariés [...] En effet, de nombreuses petites entreprises commerciales, artisanales, ont souvent besoin d'une main-d'œuvre d'appoint pour effectuer un travail dont la durée est insuffisante pour recourir à un salarié à temps complet. De même, dans l'agriculture, les conditions du travail saisonnier nécessitent de faire appel à une main-d'œuvre supplémentaire pendant une durée très limitée. Il arrive ainsi, en pratique, que certaines entreprises se prêtent entre elles de la main-d'œuvre, ce qui comporte des risques pour le salarié et même pour l'employeur, dans la mesure où la détermination de l'employeur devient alors de plus en plus imprécise. Il convient alors de protéger le salarié qui se trouve placé dans une telle situation »¹.

Observons que lors de leur création, le législateur ne paraissait pas vouloir intégrer les groupements d'employeurs dans les politiques de l'emploi. Les possibilités d'y recourir étaient très limitées. Il était fait défense aux employeurs occupant plus de dix salariés d'y adhérer ou d'en devenir membres. Une personne physique ou morale ne pouvait adhérer qu'à un seul groupement².

1 J.-P. SUEUR, Rapport fait au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur le projet de loi portant diverses dispositions d'ordre social, n° 2685, Ass. nat., 15 mai 1985, p. 43.

2 Toutefois les personnes physiques possédant plusieurs « entreprises juridiquement distinctes » pouvaient « au titre de chacune de ses entreprises, appartenir à un groupement différent ».

Les groupements d'employeurs avaient ainsi vocation à servir des entreprises de taille modeste et à rester eux-mêmes modestes. Il s'agissait d'une forme « d'arrangement » et « d'agencement » de l'emploi. Une circulaire du ministère de l'Emploi atteste de cette ambition qualitative (et non quantitative) du dispositif¹ : partager à temps partiel un salarié qualifié (comptable, cadre ayant des compétences spécifiques) en faisant bénéficier le salarié d'un contrat de travail à temps plein, utiliser successivement, suivant les périodes de l'année, un ou plusieurs salariés pour effectuer des travaux saisonniers se situant à des époques différentes (taille d'arbres fruitiers, récolte de légumes, travaux d'été, récolte de fruits à l'automne), bénéficier occasionnellement d'appoints de main-d'œuvre pour renforcer l'effectif existant de salariés, 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 est menacé de licenciement ou risque 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.

Les modifications législatives ultérieures montrent la diversification croissante des objectifs assignés aux groupements d'employeurs. Dès 1987 se dessine une ambiguïté qui perdure aujourd'hui : les groupements d'employeurs sont-ils un mode d'organisation du travail ou un dispositif visant à développer l'emploi ? Lors de la discussion de la loi n° 87-544 du 30 juillet 1987 qui porta de 11 à 100 l'effectif des entreprises pouvant adhérer à un groupement d'employeurs, le rapporteur de la loi observait que « La commission avait donné un avis favorable au développement d'une formule qui allait dans le sens du développement de l'emploi »².

La commission proposait un seuil de 250 salariés. Le ministre du Travail qui s'y opposait ne se plaçait pas dans une perspective de développement de l'emploi mais dans celle du développement de l'activité de l'entreprise.

Selon le ministre « ... le Gouvernement a le souci de faciliter pour les petites entreprises la possibilité de conduire une politique dynamique. Limitée à des entreprises employant moins de onze salariés, cette possibilité peut paraître insuffisante, le Gouvernement le comprend. Cependant, il lui est apparu que certaines entreprises employant plus de onze salariés n'ont pas pour autant la structure nécessaire pour inciter au recrutement de salariés à temps plein ou à temps partiel en vue de développer l'innovation, une politique commerciale nouvelle dont les résultats ne sont pas acquis d'avance. C'est pourquoi le Gouvernement a déposé un sous-amendement tendant à remplacer le chiffre de « deux cent cinquante » par celui de « cent » salariés. Cette taille d'entreprise lui paraît mieux adaptée »³.

La loi quinquennale pour l'emploi n° 93-1313 du 20 décembre 1993 augmenta le seuil à 300 salariés et autorisa les membres à adhérer à deux groupements. Selon

1 Circulaire DRT 94-6 du 20 mai 1994, BOMT 94/13, p. 71 s.

2 JO Déb. Sénat, Séance du 25 juin 1987, p. 2319.

3 Ibid.

le rapport parlementaire, il s'agissait d'encourager l'emploi à temps partagé de cadres par les PME¹, sans doute dans la perspective de développer l'activité de ces PME. Mais pour le ministre du Travail le groupement d'employeurs pouvait aussi « avoir un effet de synergie, soit pour protéger, soit pour partager, soit pour créer l'emploi »².

C'est encore la volonté de créer des emplois qui conduisit le législateur, dans la loi n° 2000-37 du 19 janvier 2000 relative à la réduction négociée du temps de travail à donner la possibilité aux entreprises de plus de 300 salariés d'adhérer à un groupement d'employeurs, sous réserve de la conclusion d'un accord collectif définissant les garanties accordées aux salariés. Selon l'exposé des motifs « Cette disposition peut faciliter le recours à cette formule bien adaptée aux PME pour réaliser, de façon mutualisée, la réduction de la durée du travail et l'embauche de nouveaux salariés ».

L'obligation de conclure un tel accord fut supprimée par la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011. Le rapport fait au nom de la commission des affaires sociales lors de la discussion de cette dernière loi souligne que « Cette proposition peut surprendre dans la mesure où les groupements d'employeurs ont été conçus à l'origine pour permettre à des petites entreprises de mutualiser l'embauche de salariés qu'elles ne pourraient employer seules ». Ce rapport s'étonnait : « Une entreprise de plus de trois cents salariés, qui doit à l'évidence être classée dans la catégorie des « grandes entreprises », a-t-elle besoin d'adhérer à un groupement pour satisfaire ses besoins d'embauche ? »³. La loi du 28 juillet 2011 a également abrogé les dispositions qui interdisaient aux entreprises d'adhérer à plus de deux groupements d'employeurs⁴.

Cette conception du groupement d'employeurs fut encore celle des rédacteurs de la loi n° 2005-157 du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux qui a prévu que « Dans le but de favoriser le développement de l'emploi sur un territoire, des personnes de droit privé peuvent créer, avec des collectivités territoriales et leurs établissements publics, des groupements d'employeurs »⁵.

Une autre ambiguïté porte sur le rôle joué par le groupement d'employeurs dans sa relation avec ses membres. Le groupement est-il un simple prestataire de fourniture de main-d'œuvre ? Ce n'est pas ainsi, bien sûr, que le législateur l'a conçu. Nous le verrons dans cette étude, nous n'avons rencontré aucun groupement qui se comporte ainsi. Pourtant le législateur l'envisage comme tel parfois. La loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie prévoit que les mises à disposition de personnel effectuées par les groupements d'employeurs peuvent avoir pour objet de permettre le remplacement de salariés suivant une action de formation

¹ Ass. nat., Rapport n° 547, 23 septembre 1993.

² JO Déb. Sénat, Séance du 5 novembre 1993, p. 3885.

³ Rapport Sénat, n° 659, 22 juin 2011, p. 61.

⁴ Un seul groupement avant la loi n° 93-1313 du 20 décembre 1993.

⁵ C. trav., art. L. 1253-19.

prévue par le Code du travail¹. Ils peuvent également avoir pour objet de mettre à disposition des remplaçants pour des chefs d'entreprise empêchés d'exercer leur activité². Ainsi le législateur glisse imperceptiblement d'une logique de partage du personnel à une logique de prestation de services. Or à notre connaissance il existe très peu, voire aucun groupement constitué pour offrir des prestations de cadres de transition³.

Dans le même ordre d'idées, la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 a permis aux groupements d'employeurs d'apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. Le rapport fait au nom de la commission des affaires économiques et du Plan observe que

« Fondés sur la proximité géographique et sur la confiance et la solidarité mutuelles, gérés par des personnels spécialisés et compétents, les groupements d'employeurs peuvent constituer, en particulier pour les petites entreprises, un outil utile de mutualisation, d'aide ou de conseil, notamment en matière d'assistance juridique, d'emploi, de gestion des ressources humaines, de recrutement, d'élaboration de plans de formation ou de qualification pour l'employeur et ses salariés directs, d'organisation du travail, de mise en œuvre de l'épargne salariale ou d'activités sociales et culturelles, d'assistance pour l'établissement des bulletins de paie, des déclarations et du paiement des cotisations sociales et des dépenses de personnel, etc. De telles prestations d'aide et de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines répondant parfaitement aux attentes des chefs de TPE, il est par conséquent légitime et positif d'autoriser les groupements auxquels ils adhèrent à leur fournir cette sorte d'accompagnement »⁴.

Aujourd'hui très peu de groupements d'employeurs offrent ce type de services soumis à l'obligation de réaliser des opérations à but non lucratif⁵.

Cette obligation de réaliser des opérations à but non lucratif est un autre paradoxe sur lequel nous reviendrons. Il est impossible qu'un groupement d'employeurs se développe, embauche des permanents, professionnalise son activité, offre des prestations de qualité si les opérations qu'il effectue sont réalisées à but non lucratif alors que ces activités nécessitent des investissements,

¹ C. trav., art. L. 1253-1.

² Il s'est d'abord agi des chefs d'exploitations agricoles (loi n° 95-95 du 1er février 1995), puis des chefs d'entreprises de travaux forestiers (loi n° 2001-602 du 9 juillet 2001), puis des chefs d'entreprises artisanales, industrielles ou commerciales ainsi que des personnes physiques exerçant une profession libérale (loi n° 2005-157 du 23 février 2005).

³ Sauf dans l'agriculture où existent de nombreux groupements de ce type. L'article R. 1253-14 du Code du travail prévoit qu'un tel groupement d'employeurs doit avoir pour activité principale le remplacement de chefs d'entreprises « en cas d'empêchement temporaire résultant de maladie, d'accident, de maternité ou de décès, soit d'absences temporaires liées aux congés de toute nature, au suivi d'une action de formation professionnelle ou à l'exercice d'un mandat professionnel, syndical ou électif ».

⁴ G. CORNU, Rapport n° 333 fait au nom de la commission des Affaires économiques et du Plan sur le projet de loi en faveur des petites et moyennes entreprises, Sénat, 11 mai 2005, p. 93.

⁵ Certains de ceux qui offrent de tels services ont filialisé cette activité ou créé des structures ad hoc.

donc des fonds propres. Que le groupement lui-même soit sans but lucratif se comprend (il s'agit le plus souvent d'une association dont les résultats sont impartageables entre les associés). Mais que les opérations qu'il effectue le soient est une aberration économique.

Dernière ambiguïté : le groupement d'employeurs est-il une structure de partage de l'emploi ou bien peut-il également être une structure d'aide à l'insertion de publics en difficulté ? Alors qu'initialement le législateur ne l'avait pas ainsi envisagé, la pratique a vu se développer avec succès les groupements d'employeurs d'insertion et de qualification¹ (GEIQ) désormais reconnus par la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014².

Les groupements d'employeurs sont donc à la frontière de logiques souvent complémentaires, parfois paradoxales sinon contradictoires, qui soulèvent de nombreuses questions :

- le groupement d'employeurs est-il plutôt destiné à de petites entreprises et/ou à des entreprises plus importantes ?
- le groupement d'employeurs s'inscrit-il dans une logique de développement de l'emploi ou bien dans une logique d'organisation du travail ? Dans ce dernier cas c'est moins l'augmentation du nombre de groupements qu'il faut rechercher que leur développement qualitatif.
- le groupement d'employeurs est-il un fournisseur de main-d'œuvre et un prestataire de services associés (*facility management*) ou bien est-il une structure de collaboration entre entreprises dans un espace géographique donné ?
- le groupement d'employeurs peut-il réaliser des bénéfices (que les services fiscaux assujettissent aux impôts commerciaux) ou bien doit-il se cantonner à servir bénévolement ses membres sans avoir de fonds propres, sans pouvoir réaliser d'investissements, sans pouvoir s'attacher du personnel permanent compétent ?

➤ *Objectifs et enjeux de l'étude*

Cette étude économique et sociale menée auprès des groupements d'employeurs des Pays de la Loire tente de donner des éléments de réponse et d'intelligibilité à ces questions.

Elle a pour but de mieux connaître les groupements d'employeurs dans cette région. Qui sont-ils ? Quelle est leur forme ? Combien sont-ils ? Où se situent-ils ?

¹ F. FADEUILHE, « Les groupements d'employeurs qui organisent des parcours d'insertion et de qualification – Une nouvelle catégorie juridique de groupements d'employeurs ? », JCP S 2012, 1528 et JCP E 2012, 1706 ; « Les GEIQ : une catégorie juridique autonome de groupement d'employeurs », JCP S 2015, 1381.

² C'est semble-t-il également dans une perspective d'insertion de publics en difficulté que la loi n° 2005-157 du 23 février 2005 avait autorisé l'adhésion des collectivités territoriales à des groupements d'employeurs (P. FADEUILHE, « L'ouverture des groupements d'employeurs aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics », *Bulletin social F. Lefebvre*, 12/2006, p. 673). Les conditions d'adhésion très restrictives ont été assouplies par la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 (J.-Y. KERBOURC'H, « L'adhésion des collectivités territoriales à un Groupement d'Employeurs : sept ans de réflexions parlementaires », *Dr. soc.* 2012, p. 910).

Qui sont leurs membres ? Pourquoi les ont-ils créés ? Quels sont leurs secteurs d'activité ? Quels types d'emploi ont-ils créé ?

Elle présente deux originalités :

- d'une part elle s'appuie sur des données chiffrées issues des déclarations annuelles des données sociales de 30 groupements d'employeurs ;
- d'autre part elle analyse les données économiques tirées des bilans comptables et financiers consolidés d'un échantillon de groupements représentatifs.

Quatre objectifs



Établir une visibilité précise de la réalité des groupements d'employeurs dans les Pays de la Loire. Il s'agit d'avoir une vision globale du nombre de GE installés dans la région et d'apprécier leur pérennité.



Mieux connaître l'emploi dans les GE. Quel type d'emploi ? Quel contrat et quelle durée de ces contrats (à durée déterminée ou indéterminée) ? Quelle quotité de travail (temps partiel, temps plein) ? Quelle rémunération ?



Faire une analyse économique du fonctionnement des GE. Nous avons étudié leur comptabilité et leur mode de financement (taux de refacturation, part des cotisations des membres, part des financements extérieurs telles que des subventions).



Faire une analyse qualitative des types de services rendus aux entreprises, aux salariés et étudier la valeur ajoutée apportée par le groupement d'employeurs dans le territoire au sein duquel il opère.

■ 1. ORGANISATION INSTITUTIONNELLE ET SOCIALE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LES PAYS DE LA LOIRE

1.1 Le cadre institutionnel des groupements d'employeurs

Dans la région des Pays de la Loire les groupements d'employeurs sont représentés par trois types de structures qui les fédèrent dans une logique de spécialité : le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs, le Comité Régional de la Fédération Française des GEIQ et les Fédérations Départementales des Groupements d'Employeurs Agricoles et Ruraux.

1.1.1 Le centre de ressources des groupements d'employeurs des Pays de la Loire

Le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs des Pays de la Loire (CRGE) est administré sous statut associatif par les directeurs et administrateurs des GE régionaux. Lieu d'échanges et de mutualisation, il représente les intérêts des groupements d'employeurs de la région et répond à leurs besoins par des actions :

- de mutualisation de moyens et/ou de connaissances (formations par exemple) ;
- de lobbying et de communication ;
- d'expérimentations pilotes le plus souvent transposées nationalement.

Le CRGE a notamment mis en place :

- un observatoire régional des groupements d'employeurs depuis 2006 qui effectue régulièrement des enquêtes emploi ;
- un partage d'expériences sous la forme de trophées remis aux groupements d'employeurs pour récompenser leurs bonnes pratiques (avec le soutien du conseil régional des Pays de la Loire, OPCALIA et d'autres partenaires privés en 2012) ;
- un diplôme d'université « Manager de Groupement d'Employeurs » délivré par l'Université de Nantes avec laquelle il a passé une convention en 2014 ;
- un dispositif collectif de certification de 5 GE à la norme ISO 9001 ;
- un portail pilote de l'emploi dans les GE avec le soutien de la région des Pays de la Loire (JOB GE en 2015) ;

- des séminaires et des colloques.

1.1.2 Le Comité Régional de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs d'Insertion et de Qualification

Le Comité Régional des Pays de la Loire de la Fédération Française des GEIQ est une association de la loi du 31 juillet 1901 qui regroupe les GEIQ labellisés des pays de la Loire, adhérents à la Fédération française des GEIQ.

Les principales caractéristiques des GEIQ des Pays de la Loire sont les suivantes (source : Fédération française des GEIQ) :

- 14 GEIQ sur 19 implantations ;
- 516 entreprises adhérentes ;
- 488 salariés (personnes physiques) dont 85 % de publics prioritaires sans qualification ;
- 33 salariés permanents ;
- 413 951 heures de mise à disposition ;
- 7 522 681 euros de chiffre d'affaires (mises à disposition).

Les missions du comité régional sont les suivantes :

- promotion du dispositif GEIQ sur le territoire régional ;
- représenter les GEIQ auprès des parties prenantes institutionnelles (conseil régional, DIRECCTE, OPCA, réseaux de l'insertion par l'activité économique, syndicats et branches professionnelles...) ;
- animer le réseau régional des GEIQ par l'organisation de réunions techniques, de formations et/ou la mise en place de projets régionaux complémentaires de ceux créés au niveau national ;
- accompagner les initiatives de création de GEIQ jusqu'à la fin des études d'opportunité (c'est-à-dire la validation de l'intérêt de la création d'un nouveau GEIQ) ;
- donner des avis en vue d'une labellisation GEIQ pour les nouveaux postulants ;
- plus généralement toute mission de valorisation, d'information et d'animation du réseau régional, en concertation avec le niveau national.

La Fédération Française des GEIQ donne mandat à ses comités régionaux, pour :

- la représenter régionalement, dans le respect des orientations politiques et des décisions du conseil d'administration de la fédération ;
- mettre en œuvre le lobbying, la promotion et la diffusion du dispositif GEIQ au niveau régional ;
- accompagner la réalisation des études d'opportunités au niveau régional ;

- suppléer la Fédération française des GEIQ dans les comités de pilotage de créateurs de GEIQ ;
- consolidation des GEIQ existants au niveau régional et qui adhèrent au comité.

1.1.3 Fédérations Départementales des Groupements d'Employeurs Agricoles et Ruraux

Au niveau national le mouvement des groupements d'employeurs agricoles est représenté par la Fédération Nationale des Groupements d'Employeurs Agricoles et Ruraux (FNGEAR).

Il n'existe pas de représentation régionale. En revanche il a été créé dans chaque département des Pays de la Loire une fédération départementale des groupements d'employeurs agricoles (FDGEA), et en Vendée, une Fédération vendéenne des groupements d'employeurs (FVGE).

L'une des particularités importantes du mouvement des groupements d'employeurs agricoles, est la création de GE de remplacement destinés aux chefs d'exploitations agricoles notamment en cas de maladie, d'accident, de vacances, d'évènement familial, de formation professionnelle (il existe de nombreux GE de ce type en France dont l'organisation est variable selon les départements).

L'importance des groupements d'employeurs agricoles en Pays de la Loire est considérable. Au 31 décembre 2014 la Mutualité Sociale Agricole (MSA) en recensait 363. Environ 30 groupements par an sont créés.

À cette même date ces groupements employaient 2 232 salariés en CDI et 8 297 salariés en CDD pour un total de 2 839 salariés équivalent temps plein.

Le dynamisme des groupements d'employeurs et de leur représentation départementale est également important.

C'est ainsi qu'en Vendée de très nombreuses actions d'accompagnement ont été créées, notamment par la mise en place :

- d'un financement des constitutions de GE par l'AVEFA entre 1993 et 1996 (sur des fonds privés provenant de cotisations patronales et salariales) ;
- d'une charte qualité des GE agricoles dès 1995, en partenariat avec le conseil régional des Pays de la Loire ;
- d'un service juridique et paye pour l'accompagnement des agriculteurs (6 juristes et 6 techniciennes paye) ;
- d'un service de suivi RH proposé à tous les agriculteurs ;
- d'un contrat groupe d'assurance (couvrant la responsabilité civile et le risque de condamnation pour faute inexcusable des GE) ;
- d'un contrat groupe d'assurance remplacement pour l'ensemble des agriculteurs utilisateurs des GE de services de remplacement (près de 5000 contrats en 2015) ;

- d'un comité d'œuvres sociales pour l'ensemble des salariés agricoles (COSSA85) depuis 2002 (qui permet d'attribuer les avantages des œuvres sociales et culturelles identiques à celles d'un comité d'entreprise à l'ensemble des salariés agricoles du département, quel que soit l'effectif de l'entreprise).

1.2 Recensement des groupements d'employeurs

Le recensement des groupements d'employeurs se heurte à un certain nombre de difficultés qui tiennent :

- d'une part à l'impossibilité technique d'exploiter les données collectées par la DIRECCTE ;
- et d'autre part par les difficultés liées à identifier les groupements d'employeurs dans les fichiers statistiques nationaux.

Plusieurs fichiers ont été croisés pour recueillir le plus exhaustivement possible les informations disponibles.

1.2.1 Impossibilité matérielle d'exploiter les données de la DIRECCTE

La DIRECCTE des Pays de la Loire est destinataire d'un certain nombre d'informations liées aux obligations de déclaration ponctuelles ou régulières que doivent faire les groupements d'employeurs.

Ces informations collectées au niveau des Unités territoriales (UT), parfois de la DIRECCTE elle-même ne sont pas centralisées ni exploitées à des fins statistiques¹.

Beaucoup de groupements d'employeurs n'accomplissent pas ces formalités.

➤ *Obligation d'information*

Lorsqu'un groupement d'employeurs se constitue, il en informe l'inspection du travail². La liste des membres du groupement est tenue en permanence à la disposition de l'inspecteur du travail au siège du groupement.

Les groupements d'employeurs qui entrent dans le champ d'une même convention collective ne peuvent exercer leur activité qu'après déclaration

¹ L'unité territoriale du Maine-et-Loire a accompli un important travail de recensement de la totalité des groupements d'employeurs dans ce département à partir de différentes sources qui ne s'appuient pas sur les déclarations et informations reçues par cette unité ou par la DIRECCTE (Les groupements d'employeurs en Maine-et-Loire – Guide annuaire, éd. 2014, 30 p.). Cet annuaire recense 87 groupements d'employeurs actifs dans ce département : 70 dans le secteur agricole, 4 groupements multisectoriels, 9 groupements monosectoriels, 4 GEIQ.

² C. trav., art. L. 1253-6.

auprès de l'autorité administrative qui peut s'opposer à l'exercice de cette activité¹.

Le groupement d'employeurs adresse à l'inspection du travail dont relève son siège social, dans le mois suivant sa constitution, les informations et documents suivants² :

- le nom, le siège social et la forme juridique du groupement ;
- les noms, prénoms et domicile des dirigeants du groupement ;
- les statuts ;
- une copie de l'extrait de déclaration d'association publiée au *Journal officiel* de la République française ou, dans les départements du Haut-Rhin, du Bas-Rhin et de la Moselle, une copie de l'inscription au registre des associations ou le numéro d'immatriculation de la coopérative artisanale au registre du commerce et des sociétés ;
- une liste des membres du groupement comportant pour chacun d'eux, lorsqu'il s'agit d'une personne morale, son siège et l'adresse de ses établissements, ainsi que la nature de sa ou de ses activités et lorsqu'il s'agit d'une personne physique, son adresse et, le cas échéant, le siège de l'entreprise au titre de laquelle elle adhère au groupement ainsi que la nature de la ou des activités et l'adresse des établissements ;
- le nombre de salariés qu'il occupe ;
- la convention collective dans le champ d'application de laquelle entre le groupement.

Le groupement d'employeurs informe l'inspecteur du travail de toute modification apportée aux informations suivantes : nom, siège social, forme juridique, noms, prénoms et domicile des dirigeants du groupement, statuts, membres du groupement et convention collective³.

➤ *Obligation de déclaration*

Les groupements d'employeurs dont les adhérents n'entrent pas dans le champ d'application de la même convention collective ne peuvent exercer leur activité qu'après déclaration adressée au directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi du département dans lequel le groupement d'employeurs a son siège social⁴.

Les obligations d'information des modifications ultérieures sont les mêmes que celles prévues pour les groupements dont les adhérents entrent dans le champ d'une même convention collective.

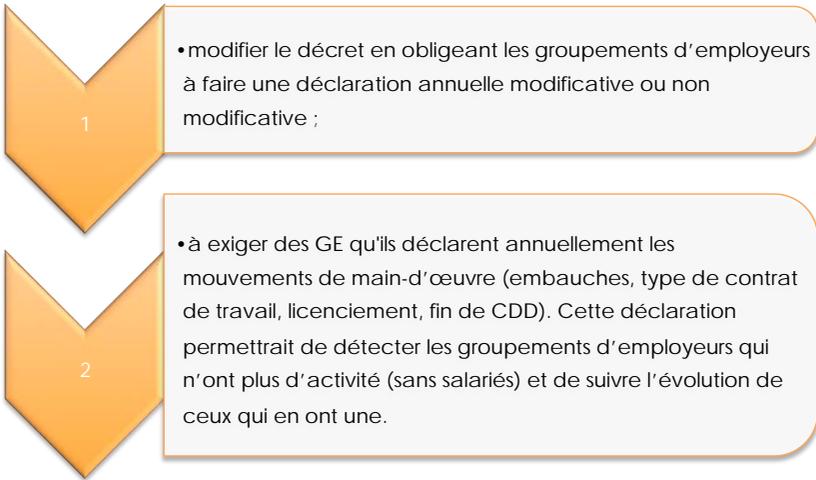
¹ C. trav., art. L. 1253-17.

² C. trav., art. D. 1253-1.

³ C. trav., art. D. 1253-3.

⁴ C. trav., art. L. 1253-17 et D. 1253-4.

L'impossibilité d'exploiter ces informations nous conduit à faire deux suggestions :



➤ *Les obligations existantes et nouvelles pourraient être faites sous forme de télédéclaration, ce qui rendrait plus aisée une exploitation statistique régionale et nationale.*

1.2.2 Difficulté d'exploitation des fichiers nationaux

Au niveau national, il n'existe pas de fichier qui recense les groupements d'employeurs¹. Toutefois les groupements agricoles sont répertoriés par la Mutualité Sociale Agricole (MSA) qui publie régulièrement des études sur les groupements d'employeurs². En outre la Fédération Française des GEIQ tient également un fichier exhaustif dans la mesure où elle labellise ces structures.

Le Fichier SIRENE et le RCS

C'est le fichier SIRENE (Système national d'Identification et du Répertoire des Entreprises et de leurs Établissements) qui a été principalement exploité.

Dans le cadre de sa mission de gestion du répertoire SIRENE, l'Insee attribue à des fins statistiques, pour l'entreprise et pour chacun des établissements de l'entreprise, un code dit « Activité Principale Exercée » (APE) à partir de la nomenclature d'activités française (NAF) définie par décret. Ce code est constitué de quatre chiffres et une lettre d'après la nomenclature actuellement en vigueur.

Beaucoup de groupements d'employeurs sont déclarés sous le code « 7830 Z » qui correspond à « Autre mise à disposition de ressources humaines ». Certains groupements d'employeurs le sont sous la nomenclature générique « Autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire » (9499Z). Nous avons constaté que d'autres se déclarent sous une activité qui correspond à celle principale de leurs adhérents, par exemple « Culture de la vigne » (0121Z) pour un groupement d'employeurs dont les membres sont des exploitants viticoles, ou bien « Culture de légumes, de melons, de racines et de tubercules » (0113Z), « Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation » (4322B), « Activité des médecins généralistes » (8621Z), « Pratique dentaire » (8623Z), « Activités juridiques » (6910Z), « Activités comptables » (6920Z) etc.

D'autres encore identifient leur activité en fonction de la branche à laquelle leurs adhérents appartiennent et dont ils appliquent la convention collective, par exemple « Hôtels et hébergement similaires » (5510Z).

Outre le code APE un deuxième code est attribué qui correspond au statut juridique de l'entreprise. Il existe dans la nomenclature des activités juridiques de l'Insee une catégorie « Groupements d'employeurs » dont le code est « 9223 ». Toutefois beaucoup de groupements d'employeurs ne sont pas répertoriés sous ce code. Par exemple, dans le champ de l'agriculture certains sont déclarés en « Coopérative d'utilisation de matériel agricole en commun (CUMA) » (code

¹ Comme il a été souligné plus haut les groupements d'employeurs ne sont pas identifiés comme faisant partie des structures de soutien à la politique de l'emploi (comme les structures d'insertion par l'activité économique par exemple). Ils ne sont pas conventionnés par l'État et ne reçoivent pas d'aide financière. Le ministère du Travail et de l'Emploi ne peut donc pas tenir de fichier comme il le fait pour l'IAE.

² MSA, L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs en 2011 – Données nationales, décembre 2013, 20 p.

« 6316 »). Une CUMA peut en effet développer une activité de groupement d'employeurs. Certains GEIQ sont répertoriés dans la catégorie « Association déclarée » (code « 9220 »). D'autres sont considérés comme une « Association déclarée d'insertion par l'économique » (code « 9221 »).

➤ *Faut-il créer un nouveau code APE ?*

Certaines fédérations de groupements d'employeurs réclament la création d'un code APE spécifique aux groupements d'employeurs qui permettrait de faciliter l'étude de ces groupements à l'image des entreprises de travail temporaire (« Activité des agences de travail temporaire » : 9820Z).

En outre il faudrait renforcer l'information des créateurs de groupements au moment de leur constitution en les incitant à se déclarer sous le code qui correspond à l'activité juridique des groupements d'employeurs (code « 9223 »). Cette information pourrait être faite par les associations et fédérations de groupements d'employeurs.

Le Journal officiel des associations

Se présentant le plus souvent sous la forme juridique d'associations les groupements d'employeurs doivent obligatoirement être déclarés, préciser leur objet et indiquer leur siège social. La préfecture (ou sous-préfecture) ayant reçu la déclaration se charge de transmettre la demande de publication d'un extrait de cette déclaration au *Journal officiel* des associations. Ils doivent procéder à des déclarations modificatives en cas de changement de situation.

Nous avons consulté le *Journal officiel* des associations en interrogeant le fichier par département sous l'occurrence « Groupement d'employeurs » pour identifier ceux qui ne l'auraient pas été dans la catégorie juridique « 9223 » du fichier SIRENE. Toutefois, comme dans le fichier SIRENE, beaucoup d'entre eux ont une raison sociale qui ne comporte pas les mots « Groupement d'employeurs ». Réciproquement beaucoup de structures associatives et fédératives d'employeurs utilisent l'expression « Groupement d'employeurs » dans leur raison sociale sans être des groupements d'employeurs au sens du droit du travail. Le *Journal officiel* des associations peut donc être utilisé pour faire des recoupements d'informations ou obtenir des renseignements complémentaires mais non pour faire un recensement exhaustif des groupements d'employeurs.

Le fichier DADS

Le fichier des déclarations annuelles des données sociales ne peut être utilisé que par un nombre limité de personnes autorisées, dont les agents de l'Insee, en raison de la confidentialité des informations nominatives qu'il contient (secret statistique).

1.2.3 Croisement des fichiers

En croisant les différents fichiers (sauf DADS) 664 groupements d'employeurs ont été recensés dans les Pays de la Loire.

L'étude exclut les groupements d'employeurs agricoles. Ces groupements ont pu être écartés lorsque le fichier était capable de renseigner si le groupement dépendait ou non d'une ancienne section d'inspection agricole. D'autres ont été clairement identifiés comme tel par leur raison sociale qui comporte parfois le nom de l'exploitant agricole ou le nom de l'exploitation elle-même. Des informations ont également été fournies par la CARSAT. En cas d'incertitude un appel téléphonique a permis de lever le doute (le plus souvent en faveur du caractère agricole du groupement). En outre la MSA tient à jour un fichier exhaustif des groupements d'employeurs agricoles.

Nous avons ensuite procédé à l'élimination des structures inactives. Beaucoup de groupements n'ont plus de salariés ou n'en ont jamais eu (des groupements créés mais qui n'ont pas eu d'activité). Rappelons que les associations ne sont pas tenues de procéder à leur dissolution lorsqu'elles n'ont plus d'activité. Une telle dissolution ou non dissolution n'a pas d'enjeu financier pour elles.

Nous avons enfin écarté les GEIQ qui, pour la plupart, comportent le terme « GEIQ » dans leur raison sociale. Une vérification a été faite par la suite à partir du fichier régional des GEIQ.

Hors agriculture et hors GEIQ 49 groupements d'employeurs actifs ont été identifiés.

Tous ont été contactés par téléphone et/ou par courriel pour obtenir les informations les plus complètes :

- identification des dirigeants ;
- coordonnées exactes ;
- nombre de salariés en équivalent temps plein ;
- typologie des contrats (contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée) ;
- convention collective appliquée ;
- typologie du groupement (mono-sectoriel, multisectoriel, associatif).

1.3 Analyse de l'emploi dans les groupements d'employeurs : méthodologie

Cette analyse ne pouvait être faite que par l'Insee qui seul a accès au fichier DADS. L'Insee fournit des données agrégées à condition que le nombre de structures étudiées soit suffisamment important pour ne pas qu'elles-mêmes ou leurs salariés soient identifiables.

L'analyse a été faite sur les dernières données disponibles qui datent de 2012 (31 décembre 2012).

Le fichier de 49 structures a encore dû être revu pour écarter :

- les groupements d'employeurs qui n'existaient pas en 2012 ;
- les groupements d'employeurs qui ont connu une modification de structure juridique (par exemple un changement de siège social qui entraîne une modification du numéro SIRET) ;
- les groupements d'employeurs qui ont une activité dans la région des Pays de la Loire mais qui n'y ont aucun établissement déclaré et qui sont rattachés soit à un autre établissement situé en dehors de la région soit à un établissement siège lui aussi situé hors de la région.

Une liste de 38 groupements d'employeurs a été fournie à l'Insee qui a pu faire les traitements sur 30 d'entre eux après élimination des groupements susceptibles d'être identifiés ou dont tout ou partie des données étaient manquantes.

Il fut techniquement impossible d'extraire les données relatives aux salariés permanents des groupements d'employeurs (donc les salariés non mis à disposition). Les éléments statistiques les intègrent ce qui introduit un biais susceptible de fausser les résultats. L'analyse qualitative par entretien a permis de montrer que ce personnel permanent représente une très faible part des effectifs (le plus souvent inférieur à 5 %). Il ressort de l'analyse des comptabilités des six groupements d'employeurs que les salaires du personnel permanent représentent environ 9 % du total des salaires chargés de l'ensemble des groupements étudiés¹.

1.4 Analyse de l'emploi dans les groupements d'employeurs : principaux résultats

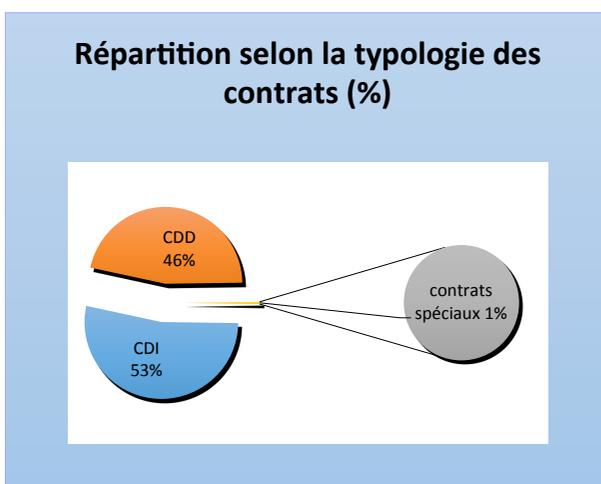
L'analyse des DADS a permis d'obtenir les informations suivantes :

- typologie des contrats (CDD, CDI) ;
- répartition par sexe ;

¹ Notons que cette différence entre le pourcentage des effectifs et le pourcentage de la masse salariale est due à un salaire moyen des permanents souvent plus élevé que celui des salariés mis à disposition.

- durée des contrats (CDD et CDI) ;
- quotité de travail de l'ensemble des postes analysés (temps partiel, temps complet) ;
- distribution du nombre d'heures par poste ;
- répartition du temps de travail par poste ;
- distribution du nombre d'heures annuel net ;
- distribution des salaires mensuels nets ;
- distribution des salaires horaires nets.

1.4.1 Typologie des contrats



1333 postes ont été analysés.

708 avaient été conclus en contrat à durée indéterminée,

618 en contrats à durée déterminée et 7 en contrats spéciaux (alternance, contrats aidés).

Source : DADS 2012.
Base : 1333 postes

Le nombre de postes en CDI (53 % des postes) dissimule de fortes disparités révélées lors des enquêtes par entretien. Certains groupements d'employeurs ont un taux de recours au CDI très important (la presque totalité pour certains d'entre eux). Ce sont le plus souvent des groupements anciens qui ont réussi à fidéliser tant leurs adhérents que leurs salariés. On peut y voir une « bonne pratique » à encourager. Pour certains d'entre eux toutefois, c'est le signe d'un manque de dynamisme : le nombre d'adhérents stagne, les emplois partagés sont toujours les mêmes, les salariés également, le taux d'insertion dans les entreprises adhérentes est nul (ce que les professionnels des groupements d'employeurs appellent « le turn-over positif »).

D'autres groupements d'employeurs ont un taux de recours au CDD important. Ce n'est pas nécessairement le signe d'une insécurité de l'emploi (V. encadré). Certaines activités très fluctuantes ou saisonnières (l'hôtellerie et la restauration par exemple) nécessitent un « stock » d'entreprises adhérentes très important pour

permettre la conclusion de CDI, ce qui est parfois impossible lorsque l'utilisateur recourt au groupement d'employeurs de manière régulière mais à des dates imprévisibles et pour de très courtes durées. Le salarié peut alors exécuter des contrats de travail à durée déterminée successifs sans pour autant connaître d'épisodes de chômage très longs (parfois jamais). La sécurité de l'emploi (dans la précarité juridique certes) est assurée par un nombre très important d'adhérents susceptibles d'offrir une continuité d'activité au salarié.

➤ *Instabilité, insécurité et précarité de l'emploi : deux notions indépendantes de la nature des contrats conclus¹*

La stabilité de l'emploi renvoie à la continuité du lien d'emploi qui unit un salarié et un ou plusieurs employeurs. Cette stabilité est indépendante du contrat de travail. Un salarié peut conclure des contrats de travail à durée déterminée successifs voire simultanés (contrats à temps partiel avec plusieurs employeurs) et/ou à durée indéterminée avec un ou plusieurs employeurs dont un ou plusieurs groupements d'employeurs. La relation d'emploi est alors instable. Au contraire certains salariés de groupements d'employeurs travaillent exclusivement pour ce groupement en CDI : la relation de travail est stable.

La sécurité de l'emploi renvoie à un lien d'emploi sans interruption notable c'est-à-dire suivi immédiatement d'un nouvel emploi sans épisode de chômage. L'insécurité de l'emploi est le risque de subir une longue période sans emploi.

On voit ainsi qu'un salarié travaillant pour un groupement d'employeurs peut être en situation d'instabilité de l'emploi tout en ayant une grande sécurité de l'emploi car il ne subit jamais de longues périodes de chômage.

La précarité peut découler de la nature du lien contractuel unissant le salarié et le groupement d'employeurs, c'est la précarité juridique (contrat de courte durée par exemple) ou plus généralement renvoyer à la situation de l'intéressé(e) qui ne parvient pas à tirer des revenus suffisants de son emploi (précarité économique).

¹ CERC, La sécurité de l'emploi, Rapport n° 5, 2005, 184 p.

➤ *Précarité, instabilité et insécurité : hétérogénéité des pratiques des groupements d'employeurs*

Le tableau ci-dessous montre le degré de risque de précarité, d'instabilité de l'emploi et d'insécurité de l'emploi selon le type de contrat de travail conclu avec le groupement d'employeurs. Nous verrons dans la partie relative à l'analyse qualitative, que certaines pratiques de gestion des groupements d'employeurs permettent d'annihiler fortement ces risques alors que parfois elles les accroissent (V. infra §3.4.3 opportunités et menaces).

	Précarité	Instabilité	Insécurité
Contrat à durée indéterminée	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de précarité juridique - Précarité économique si faible temps partiel 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'instabilité car le lien d'emploi avec le GE est durablement établi - Instabilité si le CDI est rompu dans les mois qui suivent sa conclusion 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité trompeuse si le salarié n'est pas formé, si le GE ne fait pas de GPEC, ne prospecte pas de nouveaux adhérents. Le risque de chômage de longue durée est alors important en cas de licenciement
Contrat à durée déterminée ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> - Très grande précarité juridique - Très grande précarité économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande instabilité car pas de continuité du lien d'emploi avec le GE 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande insécurité car le risque de chômage de longue durée est important
Contrats à durée déterminée successifs	<ul style="list-style-type: none"> - Très grande précarité juridique - Précarité économique maîtrisée si la continuité du lien d'emploi est maintenue par-delà la discontinuité des contrats 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible instabilité si le lien d'emploi est durablement maintenu avec le GE (ou avec un autre employeur) 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible insécurité (face au risque de chômage de longue durée) à condition que le salarié soit accompagné dans l'évolution de son emploi par le GE.
Contrat à temps partiel (CDI ou CDD)	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de grande précarité économique si faible temps partiel 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible instabilité si le lien d'emploi est durablement maintenu avec le GE 	<ul style="list-style-type: none"> - Très grande insécurité économique si le salarié bénéficie du temps réduit indemnisé de Pôle emploi

1.4.2 Répartition par sexe

La répartition des postes par sexe est plutôt bien équilibrée : 48 % de femmes et 52 % d'hommes.

Cette répartition presque idéale masque des disparités liées aux secteurs d'activité des groupements d'employeurs. Certains embauchent une majorité d'hommes, notamment dans l'industrie (industrie nautique, main-d'œuvre portuaire par exemple). D'autres groupements ont pour adhérents des entreprises dont l'activité est traditionnellement liée à l'emploi d'une main-d'œuvre féminine (secteur de la santé, de l'hôtellerie-restauration).

Cet équilibre entre le nombre de femmes et d'hommes est lié au panel de groupements d'employeurs retenus qui reflète l'ensemble des activités, chacune d'entre elles ayant une mixité très hétérogène (prédominance d'hommes ou de femmes). On ne peut pas en déduire une réelle volonté des groupements d'employeurs de parvenir à une mixité de leur personnel.

1.4.3 Durée des contrats (CDD et CDI)

La durée des contrats est particulièrement intéressante car mieux à même de refléter la réalité des emplois occupés. En effet, cette durée est indépendante de la nature du contrat conclu (CDD ou CDI¹). Contrairement à de nombreux secteurs d'activité il y a peu de contrats très courts c'est-à-dire des contrats de moins d'un mois (3,5 % des postes environ). 41 % des contrats ont une durée de plus de 9 mois.

Observons néanmoins que près de 56 % des postes ont une durée comprise entre 1 mois et 9 mois. Il ne faut pas en tirer de conclusion globale hâtive. En effet les pratiques sont très hétérogènes. Certains groupements font travailler un salarié chez deux ou trois adhérents lorsque d'autres « maillent » l'emploi auprès de nombreux membres (parfois pour quelques heures).

Durée du contrat	Répartition (%)
moins de 1 mois	3,42 %
de 1 à 3 mois	26,88 %
de 3 à 6 mois	17,73 %
de 6 à 9 mois	11,24 %
plus de 9 mois	40,73 %
Total	100,00 %

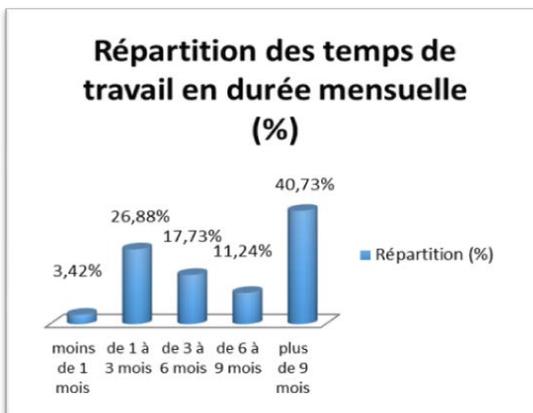
Source : DADS 2012. Base : 1522 postes

¹ Un CDD peut être long alors qu'un CDI peut être très court, notamment lorsqu'il est rompu en cours de période d'essai ou par la démission ou le licenciement du salarié.

Au total la durée des postes est plutôt élevée compte tenu de la nature de l'activité des groupements d'employeurs (la mise à disposition de personnel).

Source : DADS 2012.

Base : 1522 postes



1.4.4 Quotité de travail

Le recours au travail à temps partiel (en CDD ou en CDI) est un indicateur particulièrement important pour mesurer la qualité du travail de « maillage » effectué par le groupement d'employeurs.

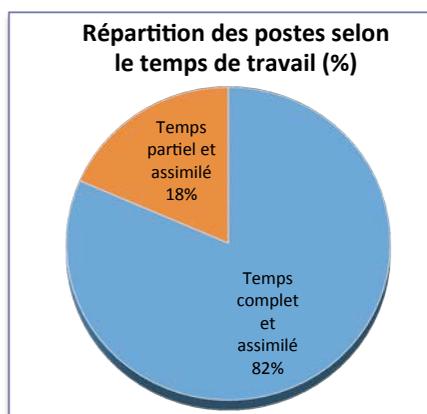
82 % des emplois correspondent à des postes à temps complet contre 18 % à temps partiel. Cette part est identique à celle constatée dans les enquêtes de la DARES sur le travail à temps partiel au niveau national¹.

Nous avons souligné plus haut que les groupements d'employeurs avaient vocation à agréger des besoins en main-d'œuvre récurrents de leurs adhérents mais pour des temps très courts. Parvenir à un taux de 82 % d'emplois à temps plein signifie que les groupements d'employeurs du panel ont une bonne capacité à « mailler » l'emploi, c'est-à-dire à reconstituer un temps plein par-delà la faiblesse des besoins des utilisateurs.

Ce chiffre pourrait certes masquer des mises à disposition auprès d'un unique utilisateur.

Toutefois les entretiens d'enquête ont révélé qu'une grande majorité, sinon la totalité des salariés travaillant pour le compte de plusieurs adhérents soit simultanément soit successivement.

Source : DADS 2012. Base : 1522 postes



¹ « Le temps partiel en 2011 », DARES Analyses, janvier 2013, n° 005.

1.4.5 Répartition des salariés en ETP selon leur durée de travail (annuelle)

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

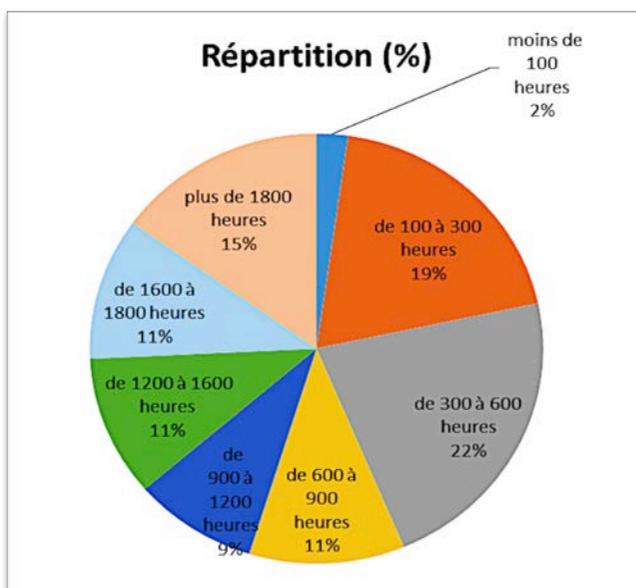
À l'inverse un salarié recruté sous contrat de travail à durée indéterminée peut être à temps très partiel (24 heures hebdomadaire).

Les groupements d'employeurs du panel sont-ils capables de donner suffisamment de travail à leurs salariés pour leur éviter de devoir occuper un autre emploi (simultanément ou successivement) ? La réponse est assurément négative puisque près de 44 % des salariés travaillent moins de 600 heures par an.

Nous l'avons vu plus haut, les contrats de travail à temps partiel ne sont pas à l'origine de ce mauvais résultat puisque beaucoup de contrats sont conclus à temps plein. La cause est peut-être à trouver dans l'importance des contrats courts qui abaissent mécaniquement le nombre d'heures travaillées.

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

Source : DADS 2012. Base : 1522 postes



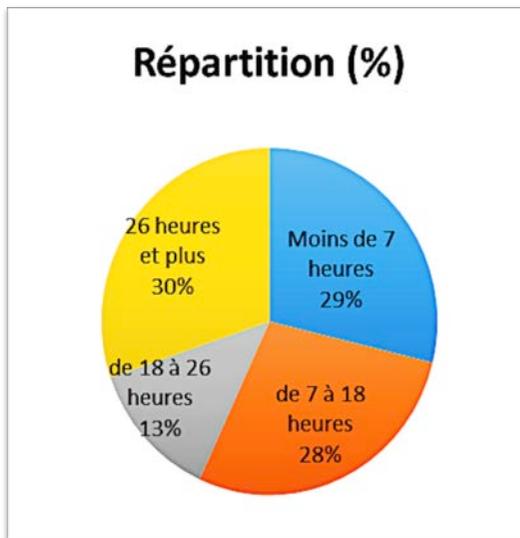
Source : DADS 2012. Base : 1522 postes

1.4.6 Répartition des salariés en ETP selon leur durée de travail (hebdomadaire)

La mesure est la même que celle faite au point précédent mais selon la durée de travail hebdomadaire. Les résultats sont proches. Moins d'un tiers des salariés ont une activité hebdomadaire supérieure à 26 heures.

Nombre d'heures/hebdo	Répartition (%)	Nb de postes
Moins de 7 heures	28,80 %	439
de 7 à 18 heures	28,00 %	426
de 18 à 26 heures	12,90 %	197
26 heures et plus	30,20 %	460
Total	100 %	1 522

Source : DADS 2012. Base : 1522 postes



Source : DADS 2012. Base : 1522 postes

Comme nous l'observons précédemment ces chiffres sont peu compatibles avec la part des salariés à temps partiel (18 %), ce qui signifie que 82 % des salariés devraient avoir un temps de travail au moins égal à la durée légale du travail (35H00), donc supérieur à 26 heures par semaine.

Le graphe reproduit ci-dessous (temps partiel tous salariés en France métropolitaine) montre que 17,9 % des salariés sont à temps partiel dont 9,4 % travaillent de 15 à 29 heures.

Temps partiel selon le sexe en 2011

(tous salariés, France métropolitaine)

en %			
	Hommes	Femmes	Ensemble
Actifs occupés (en milliers)	13 538	12 240	25 778
Actifs à temps complet	93,1	69,9	82,1
Actifs à temps partiel ¹	6,9	30,1	17,9
dont : moins de 15 heures	1,1	4,4	2,6
de 15 à 29 heures	3,6	15,8	9,4
30 heures ou plus	1,6	8,9	5,1
non renseigné	0,6	1,0	0,8

Source : Insee, enquêtes Emploi.

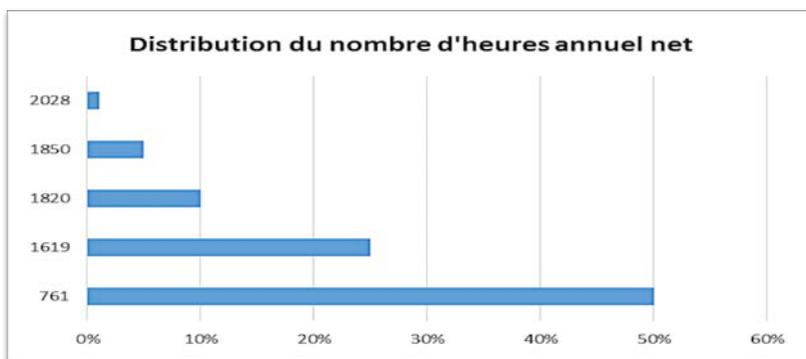
1.4.7 Distribution du nombre d'heures annuel net

La mesure porte ici sur la distribution du nombre d'heures annuel.

Nombre d'heures	69	143	184	336	761	1619	1820	1850	2028
%	1%	5%	10%	25%	50%	25%	10%	5%	1%

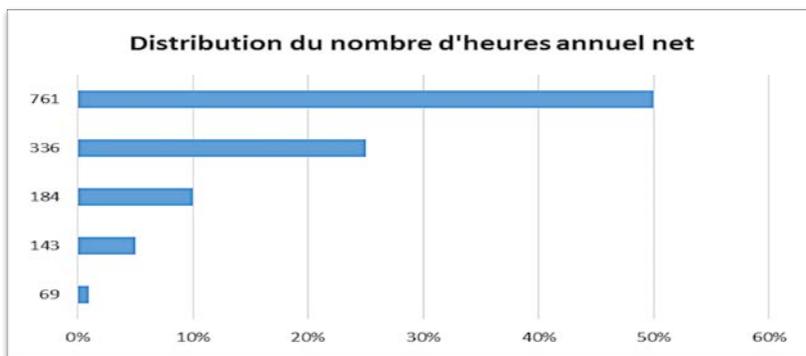
Source : DADS 2012. Base : 1135 postes

Lecture : 25 % des salariés ont travaillé au moins 1619 heures. 25 % des salariés ont travaillé moins de 336 heures. 50 % des salariés ont travaillé au moins 761 heures. 10 % d'entre eux ont travaillé au moins 1820 heures.



Source : DADS 2012. Base : 1135 postes

Lecture : 10 % des salariés ont travaillé au moins 1820 heures.



Source : DADS 2012. Base : 1135 postes

Lecture : 50 % des salariés ont travaillé moins de 761 heures. 5 % d'entre eux ont travaillé moins de 143 heures.

1.4.8 Distribution des salaires mensuels nets

Les gains des salariés sont évidemment corrélés au temps pendant lequel ils ont travaillé.

Les 10 % des salariés les mieux rémunérés ont gagné près de six fois plus que les 10 % les moins bien rémunérés.

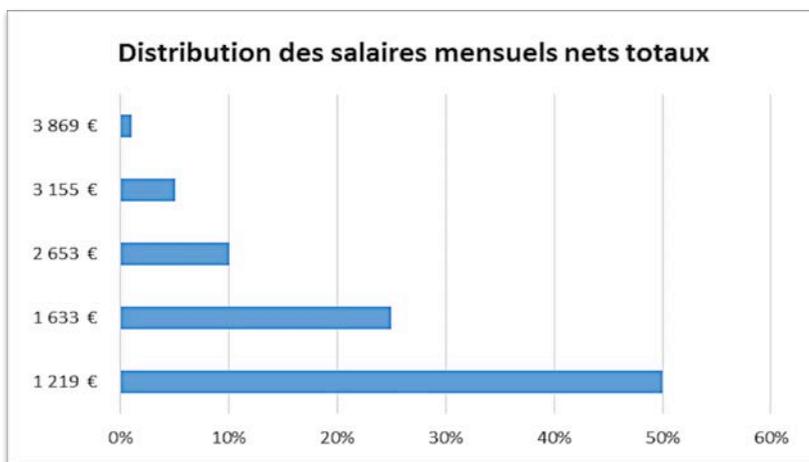
Rappelons que ces chiffres intègrent les salariés permanents des groupements d'employeurs étudiés. La tranche des salariés les mieux rémunérés comprend les salaires des directeurs. Il faut donc la relativiser.

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

Source : DADS 2012. Base : 1135 postes

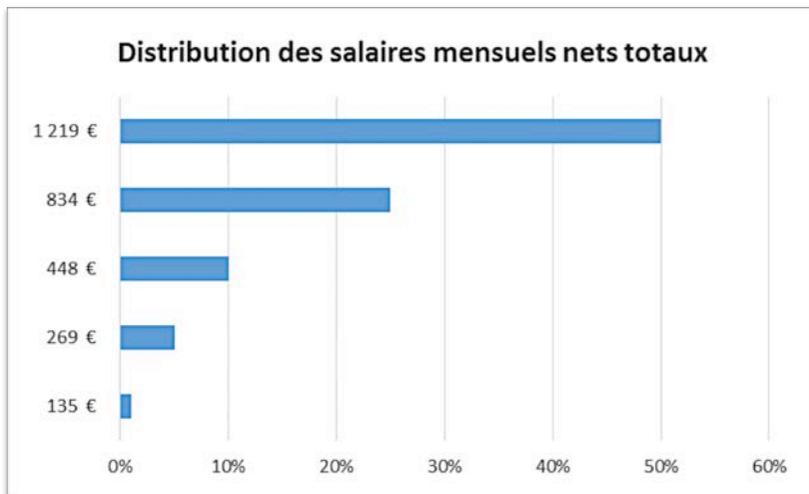
Lecture : 50 % des salariés ont gagné au moins 1219 euros ; 5 % ont gagné au moins 3 155 euros ; 5 % ont gagné moins de 269 euros.

Le graphe ci-dessous montre que 50 % des salariés ont gagné au moins 1219 euros par mois. 10 % d'entre eux ont gagné au moins 2653 euros par mois.



Source : DADS 2012. Base : 1135 postes

Le graphe ci-dessous montre que 50 % des salariés ont gagné moins de 1219 euros par mois. 10 % d'entre eux ont gagné moins de 448 euros par mois.

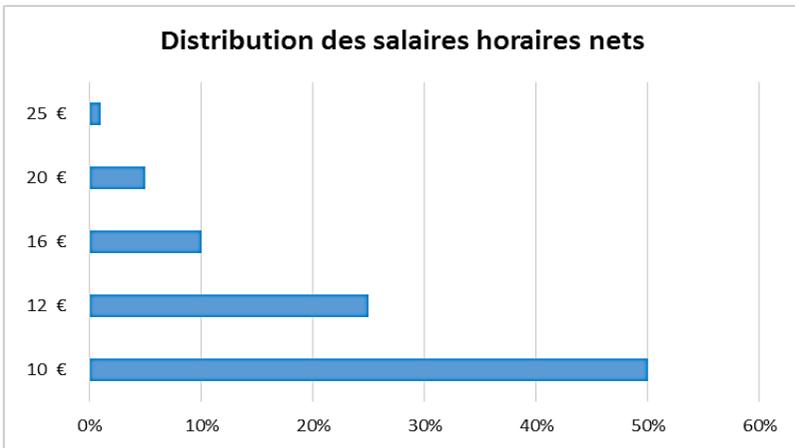


Source : DADS 2012. Base : 1135 postes

1.4.9 Distribution des salaires horaires nets

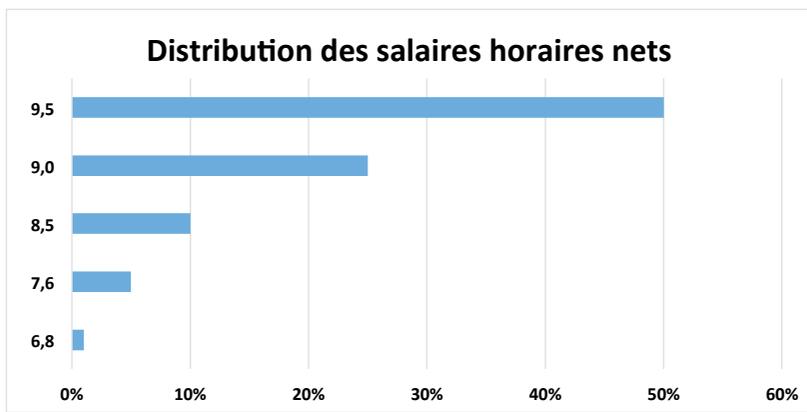
La mesure est identique à celle du point précédent mais porte sur les salaires horaires nets.

Le graphe ci-dessous montre que 50 % des salariés ont gagné au moins 10 euros par heure de travail. 10 % d'entre eux ont gagné 16 euros.



Source : DADS 2012. Base : 1522 postes

Le graphe ci-dessous montre que 50 % des salariés ont gagné 9,5 euros par heure de travail. 10 % d'entre eux ont gagné 8,5 euros.



Source : DADS 2012. Base : 1522 postes

1.5 Conclusion de l'analyse quantitative à partir des DADS

1. Le taux de contrats conclus à durée indéterminée (53 % des postes étudiés) est important compte tenu de la nature de l'activité exercée par les groupements d'employeurs. Toutefois au plan qualitatif le recours au contrat à durée déterminée n'est pas nécessairement le signe d'une insécurité de l'emploi dans les secteurs d'activité où les groupements d'employeurs et leurs adhérents offrent une continuité d'emploi par-delà la discontinuité des contrats de travail (cas des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration notamment).

2. Toutefois l'importance des contrats courts et corrélativement de l'existence de périodes intercontrats conduisent 44 % des salariés à travailler moins de 600 heures par an pour le groupement d'employeurs qui les a embauchés. Ces salariés travaillent pour d'autres employeurs et/ou subissent des périodes de chômage.

3. Les durées d'emploi (que les contrats soient conclus à durée déterminée ou à durée indéterminée) sont plutôt longues. Près de 70 % des contrats ont une durée de plus de 3 mois et près de 41 % ont une durée de plus de 9 mois. Il y a très peu de courtes durées d'emploi de moins d'un mois (3,42 %).

4. L'emploi à temps partiel est faible. 82 % des emplois correspondent à des postes à temps complet (CDD et CDI confondus). Ces résultats reflètent la bonne capacité des groupements d'employeurs à proposer à leurs salariés des périodes de travail chez plusieurs adhérents pour parvenir à un temps plein.

5. Les gains mensuels nets sont plutôt faibles. 50 % des salariés gagnent moins de 1 219 euros par mois ; 5 % gagnent au moins 3 155 euros ; 5 % gagnent moins de 269 euros. Les gains les plus élevés correspondent sans doute aux salariés permanents et ne sont donc pas significatifs. Les salaires les moins élevés correspondent sans doute à des contrats courts (combinés à des temps partiels faibles).

En définitive les groupements d'employeurs éprouvent beaucoup de difficultés à parvenir à cette sorte d'idéal que constitue la conclusion systématique de contrats de travail à durée indéterminée à temps plein.

À notre avis cet idéal est inatteignable compte tenu de l'objet même des groupements d'employeurs.

Ainsi que le montre l'analyse qualitative que nous développerons plus loin, l'emploi à durée indéterminée à temps plein résulte d'un travail de collaboration entre le groupement et ses adhérents qui nécessite un temps de construction de plusieurs mois et qui passe par des étapes inévitables de conclusion de contrats courts à temps incomplet.

Lorsque ces étapes sont franchies on assiste à une consolidation de l'emploi autour du modèle « idéal » ainsi que l'atteste le nombre malgré tout important de contrats à durée indéterminée et celui assez faible de contrats à temps partiel.

■ 2. ANALYSE ECONOMIQUE ET FINANCIERE DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LES PAYS DE LA LOIRE

L'analyse économique et financière a été faite sur 6 groupements d'employeurs des Pays de la Loire ayant accepté de participer à l'étude.

Pour chaque groupement d'employeurs la méthodologie de travail a été la suivante :

- communication par le GE de l'ensemble de la documentation juridique, financière, sociale, commerciale et sociale sur trois années ;
- analyse de la documentation en cabinet ;
- rendez-vous d'environ une demi-journée avec la directrice ou le directeur sur site ;
- rendez-vous d'environ deux heures avec le président ;
- rendez-vous d'environ deux heures avec un adhérent ;
- rendez-vous d'environ une heure avec un salarié.

➤ *Sauf exception ces rendez-vous ont été conduits en face à face.*

A noter : l'information a pu être obtenue contre un engagement de confidentialité totale. C'est ce qui a permis de conduire des entretiens dont la parole fut très libre.

Aucune donnée nominative ou susceptible d'identifier un groupement d'employeurs, un adhérent ou un salarié ne figure dans cette étude.

Typologie des GE analysés

Après discussion en comité de suivi il a été décidé d'étudier :

- 1 groupement d'employeurs mono-sectoriel
- 1 groupement d'employeurs agricole
- 3 groupements d'employeurs multisectoriels
- 1 groupement d'employeurs associatif

Typologie juridique et analyse économique et financière

Le Code du travail distingue :



Ces catégories juridiques se prêtent mal à l'analyse économique et financière qui prend en compte le secteur d'activité. C'est ainsi qu'un groupement d'employeurs spécialisé dans l'hôtellerie et la restauration est d'un point de vue économique considéré comme mono-sectoriel alors que juridiquement ses membres sont susceptibles d'entrer dans le champ d'application de plusieurs conventions collectives.

L'étude a par ailleurs révélé que certains groupements d'employeurs s'étaient déclarés à la DIRECCTE comme mono-sectoriels alors que ses membres n'entraient pas dans le champ d'une même convention collective (les très petites entreprises ne connaissent pas la convention collective qui leur est applicable...

et ne l'appliquent d'ailleurs pas). D'autres qui s'étaient initialement déclarés monosectoriels sont devenus par la suite multisectoriels sans le signaler à l'autorité administrative¹.

Enfin les groupements d'employeurs associatifs n'ont pas de statut juridique en droit du travail. Ce sont des groupements dont les adhérents sont des associations. Ils présentent des particularités très importantes au regard de la législation fiscale, principalement de la TVA.

Les GEIQ ont été écartés de l'étude compte tenu de leur modèle économique très spécifique.

L'activité des groupements d'employeurs étudiés couvre trois départements (Maine-et-Loire, Loire-Atlantique, Vendée).

Les groupements d'employeurs dont le siège social est en dehors des Pays de la Loire n'ont pas été étudiés.

Les filiales de groupements d'employeurs ou leur participation (sous quelque forme juridique que ce soit) à des structures de gestion (mutualisation de moyens, prestations de services notamment) n'ont pas été étudiées non plus. L'étude porte sur des groupements d'employeurs maîtrisant leur propre fonctionnement et travaillant en toute indépendance.

Objectifs

L'analyse économique et financière n'a pas de finalité statistique.

Elle a pour objectif la compréhension du ou des modèles économiques, financiers et sociaux des groupements d'employeurs.

Les entretiens et les analyses ont effectivement révélé un certain nombre d'éléments redondants, démontrant à la fois la pertinence des résultats obtenus et leur validité.

Une table des sigles et acronymes utilisés figure en début d'ouvrage.

¹ Une étude nationale conduite à l'initiative du ministère de l'Emploi (DGEFP) montre l'extraordinaire diversité des conventions collectives appliquées. Environ 40 ont été recensées et aucune de couvrir plus de 6 % des salariés des GE (V. DESSEN TORRES, R. EJNES, N. DESQUINABO, *Les groupements d'employeurs acteurs de la sécurisation des parcours professionnels*, Cabinet GESTE Études et Conseils - DGEFP, 2016).

2.1 Origines des GE

2.1.1 Dates de création

Les GE analysés ont tous été créés dans le courant des années 2000 (2003, 2006, 2008, 2009, 2014) sauf un plus ancien créé en 1994. A priori, il n'existe pas de relation directe entre les évolutions législatives et la création de ces GE ce qui aurait pu fausser les interprétations (par exemple un GE créé pour profiter d'une aide publique).

D'une façon plus générale nous avons constaté que ces évolutions législatives n'ont pas eu un impact important sur le nombre de GE créés dans les Pays de la Loire, hormis dans l'agriculture (du fait de l'exonération de certaines charges à certaines époques).

2.1.2 Origine de la création d'un GE

Les GE sont d'abord et avant tout créés par des chefs d'entreprise, à l'initiative d'un ou plusieurs d'entre eux.

Deux modes de création ont été observés :

- création ex-nihilo par plusieurs entreprises, avec ou sans l'appui de collectivités locales (quand c'est le cas il s'agit le plus souvent d'une commune ou d'une communauté de communes) ;
- création à partir d'une « préfiguration », c'est-à-dire du lancement d'une activité de groupement d'employeurs à partir soit d'un autre GE (essaimage sur un territoire distinct ou création d'une activité distincte par un GE « mère »), soit à partir d'une étude menée par l'intermédiaire de clubs d'entreprises, le plus souvent avec l'appui d'un organisme local de développement économique (CCI, commune, syndicat d'agriculteurs etc..).

Notons sur ce point que nous n'avons relevé aucune initiative d'organisations patronales nationales ou locales ni de syndicats ouvriers à l'origine des GE, même si certains d'entre eux ont pu ultérieurement s'y intéresser (hormis dans le secteur agricole où la FNSEA est à l'origine de nombreux GEA).

2.1.3 Motifs de création d'un GE

Les entretiens ont montré qu'un groupement d'employeurs est créé pour faire face à quatre types de besoins très différents, parfois cumulativement.

a. Faire face à des besoins saisonniers

La saisonnalité des emplois est l'une des raisons premières de création d'un groupement d'employeurs. L'objectif des créateurs est de faire face aux besoins



des adhérents en leur permettant de pourvoir des emplois saisonniers en bénéficiant de salariés « réguliers » d'une saison à une autre, salariés qui connaissent l'entreprise et qui ont été formés aux tâches qui leur sont demandées.

Observons que la saisonnalité recouvre des réalités très différentes selon les secteurs d'activité¹ :

- saisonnalité annuelle (agriculture, industrie agro-alimentaire, tourisme notamment) ;
- saisonnalité semestrielle irrégulière (éducation, médico-social, culture notamment).

L'emploi saisonnier est à temps plein, mais d'une durée limitée pendant chaque saison.

L'objectif étant de conserver d'une saison à l'autre des personnes formées, cette saisonnalité oblige le groupement d'employeurs à « mailler » les emplois, c'est-à-dire à être capable de répartir les salariés chez deux ou plusieurs adhérents de façon à peu près régulière et de préférence pérenne.

b. Faire face à des besoins d'emplois à temps partiel

Les besoins en temps partiel sont par nature très divers et expliquent la création de groupements d'employeurs, aussi bien pour faire face à des nécessités professionnelles spécifiques d'entreprises du secteur marchand qu'à celles particulières du secteur non-marchand comme les collectivités locales ou les structures d'intérêt général (secteur médico-social, crèches etc.).

Deux types d'emploi à temps partiel peuvent être distingués :

- des emplois à temps partiel réguliers dont la quotité de travail chez chaque adhérent est plutôt importante et dont le cumul conduit à un temps plein ou presque plein. La répartition du temps de travail est alors quotidienne ou hebdomadaire et tend à se répéter de manière identique tous les jours de la semaine ou chaque semaine du mois ou de l'année. C'est la pratique la plus courante dans les secteurs productifs, agricoles et dans certains services (notamment la restauration) ;
- des temps partiels très ponctuels, associés à des besoins eux aussi ponctuels (par exemple 2 heures par jour) et qui parfois peuvent se répéter chaque année (2 heures par jour pendant les vacances scolaires ou 2 heures par jour en période scolaire si l'intéressé(e) travaille dans une cantine). C'est le cas du personnel non enseignant d'écoles ou de structures de santé. Ces petits temps partiels sont souvent liés à la conclusion d'un CDD lui aussi très court².

¹ Ce que nous appelons « saison » n'a aucun lien avec la définition beaucoup plus restrictive qu'en donne le droit du travail (contrats à durée déterminée saisonniers).

² L'article L. 3123-14-2 du Code du travail prévoit qu'une durée de travail inférieure à celle de 24 heures hebdomadaire prévue à l'article L. 3123-14-1 « peut être fixée à la demande du salarié soit pour lui permettre de faire face à des contraintes personnelles, soit pour lui permettre de cumuler plusieurs activités afin d'atteindre une durée globale d'activité correspondant à un temps plein ou au moins égale à la durée mentionnée au même article. Cette demande est écrite et motivée ». C'est la procédure utilisée par les groupements d'employeurs pour recourir à ces petits temps partiels.

Dans les deux cas le groupement d'employeurs essaie d'avoir une politique de maillage qui corresponde à ces besoins, ce qui est beaucoup plus difficile à mettre en place pour les demandes de temps partiels « ponctuels ». Dans ce dernier cas nous avons remarqué qu'il arrive que le maillage soit assuré par les salariés eux-mêmes qui tentent d'agencer comme ils peuvent leurs différentes périodes de travail.

c. Faire face à des besoins territoriaux

La création d'un groupement d'employeurs peut être motivée par la nécessité de s'adapter aux spécificités des entreprises situées sur un territoire particulier.

C'est le cas des groupements d'employeurs implantés dans des zones géographiques :

- enclavées ;
- dont le bassin d'emploi est peu attractif ;
- qui doivent lutter contre un exode important de leur population active.

L'insularité est l'exemple typique qui cumule ces trois caractères. C'est également le cas de certains territoires « rurbains » ou de zones peu attractives (les « frontières » interdépartementales par exemple).

La création d'un groupement d'employeurs a alors pour double objectif de faire face à la saisonnalité des activités et de maintenir les travailleurs (et leurs emplois) sur le territoire concerné, en évitant l'exode des salariés (et éviter les difficultés de recrutement).

Il s'agit également, parfois, de consolider l'attractivité d'un territoire en maillant des emplois pour renforcer le potentiel de croissance des entreprises par le partage de salariés qualifiés et formés.

Dans ce cas le groupement d'employeurs permet de pourvoir :

- des besoins importants (qualitativement) mais ponctuels de salariés qui ne justifient pas l'embauche d'un travailleur à temps plein par les adhérents (exemples des qualifiés et des « community managers ») ;
- des besoins de salariés ayant une qualification très élevée, le recours au groupement d'employeurs répondant plutôt à une logique de partage des coûts qu'aucun adhérent ne pourrait supporter seul (spécialistes du document unique, des normes, cadres export etc.).

d. Faire face à des besoins professionnels

Dans ce cas l'objectif du groupement d'employeurs est d'apporter une solution à des entreprises qui :

- soit proposent des emplois considérés comme peu attractifs ;
- soit exigent une formation technique importante.

C'est une des raisons du développement de certains groupements d'employeurs agricoles, notamment dans les secteurs viticoles ou de l'horticulture et des tâches qui leur sont associées (embouteillage à la propriété, transports d'animaux, taillages de haies et jardineries...). C'est également le cas des GE non agricoles pour des emplois transversaux (agents de maintenance, mécaniciens...).

Il s'agit dans ce cas de « fabriquer du CDI » en vue de maintenir des salariés formés le plus souvent à accomplir des tâches techniques précises.

En résumé la création d'un GE répond à des objectifs très divers, mais toujours pour des besoins que les formes juridiques d'emploi classique sans intermédiaire ne peuvent pas couvrir.

2.2 Mode de fonctionnement des groupements d'employeurs

2.2.1 Modes d'organisation externe

Nous venons de le voir, les groupements d'employeurs remplissent de nombreuses fonctions selon les besoins de leurs adhérents.

Par ailleurs, l'histoire propre de chaque GE ainsi que ses évolutions ultérieures entraînent des modes d'organisation divers, eux-mêmes en transformation permanente.

Il est habituel de classer les groupements d'employeurs selon les catégories du Code du travail. Notre analyse ne les reprend pas et se concentre sur les quatre suivantes¹ :

- les GE mono-sectoriels ;
- les GE multisectoriels ;
- les GE associatifs ;
- les GE agricoles.

a. Le spécialiste : le GE mono-sectoriel

Forme d'organisation particulière, le groupement d'employeurs mono-sectoriel est destiné à couvrir les besoins en personnel d'un seul secteur d'activité. Il est donc « verticalisé » à l'inverse des GE multisectoriels, plus transversaux dans les secteurs d'activité qu'ils couvrent.

La spécialisation mono-sectorielle est celle de secteurs tels que l'hôtellerie-restauration, le transport, les activités sportives, la culture.

¹ Sur la distinction que nous faisons entre les définitions juridiques et ce que recouvre la réelle activité économique de ces différents GE, V. encadré précédent.

Cette spécialisation procure plusieurs avantages au groupement d'employeurs et à ses adhérents :

- la bonne adéquation entre l'offre et la demande d'emploi car les différents métiers sont bien identifiés par l'ensemble des parties prenantes (salariés, groupement d'employeurs, adhérents) ;
- la parfaite connaissance du secteur d'activité par le GE et la fourniture d'une main-d'œuvre qui répond aux besoins demandés ;
- la capacité du GE à former lui-même des personnes aptes par la suite à assurer les missions qui leur seront demandées ;
- la réalisation de gains de productivité interne par l'application par le GE et ses adhérents d'une convention collective identique (identité des éléments de la paye) ;
- des possibilités de développement de l'activité des adhérents pour améliorer les services rendus par des salariés qualifiés dans des activités nouvelles (certification, développement de l'offre de l'entreprise sur l'internet, commercialisation des produits et des services).

En revanche il existe quelques inconvénients :

- le risque de dérive « consumériste » des adhérents qui est plus forte que dans un groupement multisectoriel, notamment par les adhérents qui utilisent le GE dans une logique identique à celle du recours à une entreprise de travail temporaire ;
- la plus grande difficulté à mailler et à conclure des CDI, compte tenu d'une saisonnalité et de pics d'activité qui sont communs au secteur (cet inconvénient est toutefois marginal) ;
- un turn-over positif plus fréquent, à tel point que les GE concernés ont dû mettre en place des moyens pour éviter que le personnel formé ne soit trop rapidement embauché par les adhérents (par exemple le versement d'une indemnité de quelques mois de salaires, dégressive en fonction du délai écoulé entre la date de mise à disposition et l'embauche du salarié par l'adhérent).

b. Le GE multisectoriel

Le groupement d'employeurs multisectoriel couvre par définition plusieurs secteurs d'activité qui ne relèvent pas du champ d'une même convention collective. Son champ d'activité territorial est limité. Il met à disposition des personnels formés à des métiers très hétérogènes. Ce type de GE est amené à multiplier les actions de formation contrairement aux GE mono-sectoriels. Les budgets consacrés à la formation sont pourtant identiques ce qui laisse à penser que ces formations sont plus courtes (budgets tous compris entre 1,60 % et 2,10 % du CA du GE).

Le groupement d'employeurs multisectoriel offre plusieurs avantages :

- il facilite le maillage des emplois compte tenu de la variété des métiers. Il faut toutefois observer que la réduction des délais de commande imposés aux entreprises met à mal les rythmes saisonniers et accroît fortement les méthodes de gestion en « juste à temps ». La conséquence en est une forte demande de mises à disposition à court ou très court terme, ce qui ne facilite pas la conclusion de CDI ;

- il permet d'offrir une flexibilité aux entreprises (ne recourir à la main-d'œuvre que pour le temps pour lequel elles en ont besoin) ainsi qu'une certaine sécurité (en retrouvant une main-d'œuvre déjà formée et polyvalente en raison de la variété des tâches qui leur sont demandées chez les différents adhérents pour lesquels ils travaillent). De leur côté les salariés ont la possibilité de changer d'adhérent deux ou trois fois par an, ce qui diversifie leurs compétences, varie les tâches qu'ils accomplissent et accroît parfois leur intérêt à rester au service du groupement d'employeurs ;
- les offres d'emploi complémentaires pour mailler un contrat à durée indéterminée à temps plein sont plus diversifiées, et toujours transversales à plusieurs secteurs d'activité. Mais les groupements d'employeurs sont parfois freinés par leurs obligations légales et notamment l'obligation d'avoir la mise à disposition pour activité principale. Certains groupements d'employeurs pourraient se développer en proposant des services interentreprises plus complets : gestion de la paye pour le compte de tiers, aide au recrutement, conseil RH, audit RH, gestion ou prestations de services communs (crèches, restaurants d'entreprises, clubs de dirigeants, groupements d'achat etc.). Certaines de ces activités (la plupart) ne sont pas autorisées¹.

Mais il a aussi ses points faibles :

- la limitation de son champ géographique de développement qui correspond aux distances entre les entreprises qui ne peuvent qu'être limitées, et ce faisant des coûts de mobilité pour les salariés qui doivent rester abordables ;
- le turn-over positif, critère (positif) mis en avant par les GE multisectoriels, mais qui les oblige à recruter de façon permanente à la fois de nouveaux adhérents et de nouveaux salariés ;
- un travail de maillage complexe qui doit être constamment renouvelé.

Les adhérents d'un GE multisectoriel sont très divers, de l'entreprise importante au commerçant personne physique. Certaines collectivités locales adhèrent à des groupements d'employeurs malgré le surcoût lié à l'application de la TVA lorsque le GE y est assujéti.

c. Le GE associatif

Appellation ambiguë, le groupement d'employeurs associatif est un GE dont les adhérents ne sont pas soumis à la TVA (le GE non plus). Il est en conséquence soumis à la taxe sur les salaires. Il a pour seuls adhérents des associations et/ou des collectivités territoriales. Lui aussi a un champ territorial limité. Il fonctionne un peu comme une plate-forme d'emploi pour le compte de ses adhérents, et en répondant à des demandes très diverses.

Ces GE ont une grande utilité sociale car ils couvrent des secteurs comme l'éducation (les activités complémentaires liées aux « rythmes scolaires », les crèches), l'hébergement social, le secteur médico-social, le sport et la culture. La principale difficulté qu'ils rencontrent vient des adhérents qui recourent aux GE

¹ V. QUEUNIER, « Groupements d'employeurs – Un succès bâti sur le conseil RH », *Entreprise et Carrières*, n° 1203, 26 août-1^{er} septembre 2014, p. 20.

pour résoudre leurs problèmes de fractionnement des horaires, sans apporter de contribution au maillage des emplois. Selon une directrice rencontrée « les adhérents se servent bien et nous laissent les miettes ». En conséquence les problèmes de transports, d'horaires fractionnés auxquels s'ajoutent d'importants décalages liés aux saisonnalités, génèrent des difficultés pour trouver des emplois de complément. À ces difficultés s'ajoutent d'une part les particularités des salariés, le plus souvent peu qualifiés et parfois en situation d'échec professionnel (chômage de longue durée) et d'autre part les blocages fiscaux liés à l'application de la TVA (CGI, art. 261 du CGI).

En effet, l'existence d'un seul adhérent soumis à la TVA dans un GE comprenant des adhérents non soumis à TVA est susceptible d'entraîner, en pratique, soit l'exclusion de cet adhérent (lorsqu'il devient assujéti à TVA comme c'est le cas des associations qui développent une activité de restauration à domicile), soit la soumission du GE à la TVA ce qui accroît le coût de refacturation de 20 % pour l'ensemble de ses adhérents¹. Cette règle les empêche de se développer dans le secteur marchand qui est susceptible de permettre des maillages plus aisés, notamment dans les secteurs où l'emploi est également soumis à des horaires fractionnés (grande distribution, secteur où les pratiques d'astreinte sont importantes, gardiennage etc.).

La particularité de ces GE est donc d'être constitués par des adhérents qui sont des organismes à but non lucratif, d'utilité sociale mais qui paradoxalement se désintéressent de la qualité de vie au travail de leurs salariés et se soucient peu de leur emploi en ne recherchant pas des solutions de maillage. La conclusion de CDI n'est pas leur priorité.

d. Le GE agricole

Ces structures sont, on le sait, à l'origine même du concept des groupements d'employeurs. Les GE agricoles sont affiliés à la MSA. Ils ont pour adhérents des structures dont l'activité n'est pas toujours strictement agricole, certains d'entre eux s'étant ouverts à des membres des secteurs de l'industrie et des services.

Les GE agricoles couvrent principalement les secteurs suivants : agriculture, viticulture, élevage, horticulture, maraîchage, pépiniéristes, exploitations de forêts, activités maritimes de bord de mer (relevant de la MSA), paysagistes et jardineries.

Les GE agricoles ont une spécialisation mono-sectorielle (au sens économique). Notons toutefois que les GE dits « cantonaux » sont exclus de notre étude (GE spécialisés dans le remplacement des chefs d'exploitations agricoles). Les GE agricoles ont pour adhérents des exploitants agricoles et non des structures de commercialisation ou de transformation (comme les coopératives).

Les GE agricoles sont pour la plupart adhérents aux organisations fédératives ou représentatives des exploitants agricoles (fédérations départementales et

¹ Notons toutefois une avancée promise par le Gouvernement sur ce plan (Discours du Premier ministre du 9 juin 2015 sur le « Small business act » destiné à favoriser l'emploi dans les très petites entreprises).

nationales, elles-mêmes souvent articulées à la FNSEA et/ou aux Chambres d'agriculture).

Nous avons étudié le fonctionnement d'un GE agricole non adossé à ce type de structure.

La création de ce GE poursuit trois objectifs :

- fidéliser des salariés formés de façon régulière pour éviter de recourir à des travailleurs saisonniers. Selon le directeur « Un saisonnier peut bâcler le travail, alors qu'avec un salarié de GE bien formé, on n'a pas besoin d'être derrière » ;
- offrir des occasions de travail à de nouveaux salariés, peu au fait du monde agricole, et souvent naturellement peu enclins à occuper les emplois offerts (objectif de renouvellement de la main-d'œuvre) ;
- permettre de conclure des CDI dans un secteur peu habitué à les pratiquer, dans le but de fidéliser les salariés.

Observons par ailleurs que la nature même des travaux, très saisonniers, et la volonté de conclure des CDI génèrent un maillage quasi-systématique. Nous remarquons également qu'il existe une forte coopération entre les adhérents. Il est fréquent que ces adhérents gèrent eux-mêmes le planning de leurs salariés mis à disposition, ce qui permet une flexibilité très importante. Celle-ci est essentielle dans un secteur soumis aux aléas météorologiques.

Les deux rôles essentiels joués par un GE agricole sont d'une part de simplifier la gestion administrative de l'emploi, notamment la paye et les déclarations liées à l'emploi (« pas le temps de faire les paperasses » nous dit un président), et d'autre part d'assurer aux exploitants agricoles une relative fidélité du salarié (grâce à la continuité professionnelle procurée par le GE au-delà de la discontinuité du recours des adhérents : « Il n'est pas simple d'embaucher seul ! » nous dit un adhérent).

Enfin, les perspectives de développement des GE agricoles sont certainement importantes. Certains souhaitent embaucher notamment des chauffeurs livreurs, des personnes chargées de l'animation de marchés et de foires et des spécialistes des audits de certification des risques agricoles.

2.2.2 La spécificité d'un GE : le maillage

Un savoir-faire particulier

Le maillage est le cœur du « métier » d'un groupement d'employeurs, quelle que soit sa forme, son organisation, ses adhérents. Dans tous les GE rencontrés nous remarquons qu'il s'agit de leur point fort, et de ce qui les différencie d'une entreprise de travail temporaire.

Ce savoir-faire leur permet de fidéliser les salariés chez leurs adhérents et leur donne la capacité de conclure des CDI.

Selon un président « La fibre sociale n'est pas antinomique avec la fibre du travail » : l'objectif est clairement de conclure des CDI (certes pour des raisons sociales mais aussi et surtout pour des raisons économiques).

Trois types de maillage peuvent être distingués.

En premier lieu le maillage peut être assuré par le GE lui-même. Ce maillage est d'autant plus nécessaire que le recrutement aura été fait en CDI à temps plein.

Outre les difficultés déjà évoquées (intersaisonnalité, multiproduction) le maillage est susceptible d'être mis en défaut par un adhérent qui peut décider d'embaucher directement le salarié mis à disposition ou par un adhérent qui cesse d'utiliser les services du salarié pour des raisons diverses (changement de stratégie, pertes de marchés, difficulté ou instabilité financière).

En deuxième lieu le maillage peut être assuré par les adhérents. Il s'agit dans ce cas d'un (parfois plusieurs) salariés mis à disposition, le plus souvent en rythme saisonnier et partagé entre deux adhérents qui assurent eux-mêmes la gestion du planning. Un adhérent nous dit ainsi : « On se partage le planning à plusieurs puisqu'on se connaît bien, même parfois sur la base d'une seule journée ».

En troisième lieu le maillage peut être recherché par le salarié lui-même si le GE ne lui propose qu'un travail à temps partiel (en CDI ou en CDD), une pratique courante que nous avons constatée dans les GE associatifs. Nous doutons fortement qu'il s'agisse d'un véritable maillage puisque le groupement d'employeurs n'en est pas à l'origine. Pour autant cette façon de procéder n'est pas nécessairement une mauvaise pratique dès lors que le GE permet au salarié d'agrèger des périodes d'emploi incomplètes et discontinues.

De nombreux obstacles

De nombreux freins au maillage nous ont été rapportés.

Il peut s'agir de problèmes de mobilité des salariés et de temps de transports quand ils doivent travailler chez deux adhérents dans la même journée. Lorsque le salarié est peu qualifié, au chômage depuis longtemps, ce problème devient crucial car s'ajoutent le plus souvent des difficultés d'ordre personnel (possession d'un véhicule, permis de conduire notamment).

Ces difficultés expliquent en partie la forte territorialisation des GE et la quasi-absence de concurrence entre eux (même dans le cas d'entreprises adhérent à plusieurs GE).

La question de la mobilité semble jouer de façon moindre pour les cadres, mais il y en a très peu (5 cadres sur 1074 salariés recensés dans les GE étudiés).

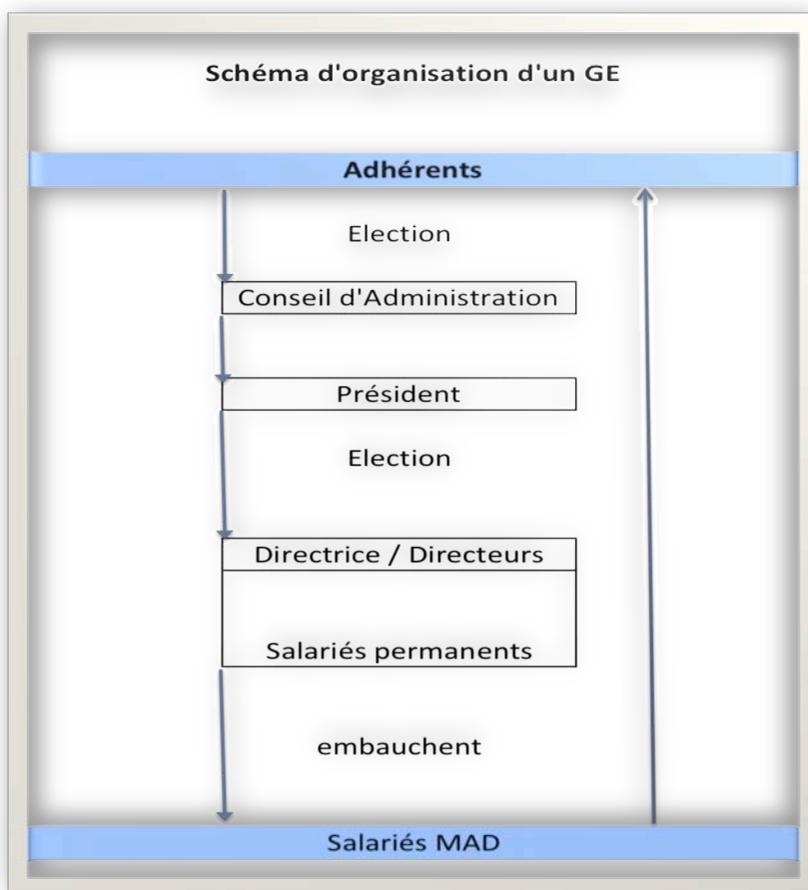
Par ailleurs, les problèmes de logement peuvent constituer un frein, essentiellement dans les zones d'habitat coûteux (centre-ville, zones touristiques notamment en saison). La recherche par le salarié d'un logement à faible coût génère des problèmes de mobilité.

Un dernier frein au maillage vient de la formation des salariés, soit inexistante, soit trop spécialisée. Dans l'un comme dans l'autre cas le salarié est susceptible de

considérer le GE comme une solution d'attente avant de trouver un meilleur emploi. Or la fidélité du salarié aux adhérents (donc au GE lui-même) est l'une des conditions essentielles à la réussite d'un bon maillage.

Enfin relevons que la réussite du maillage dépend surtout des directeurs de GE dont c'est la mission principale. Ils sont le plus souvent aidés par une équipe (restreinte). La qualité des rapports qu'ils nouent avec les adhérents influe de façon importante sur les possibilités de maillage.

2.2.3 Modes d'organisation interne : organisation, présidence, direction et adhérents



A. Organisation type

Un GE « type » fonctionne principalement autour d'un président et d'un(e) directeur(trice).

B. Le président

Les présidents rencontrés sont tous des chefs d'entreprises, y compris pour le GE associatif que nous avons étudié dont le président est lui-même président d'une association adhérente. Mais il occupe par ailleurs un poste de cadre supérieur dans une entreprise de droit privé. Un bureau est également élu dans tous les GE.

Rôle

Le rôle du président est double.

D'une part il réunit et anime le conseil d'administration (CA), généralement une fois par mois. Il s'appuie sur ce CA pour prendre ses décisions. Tous ont insisté sur l'utilité du CA. Toutefois le rôle des membres du CA est extrêmement variable d'un GE à l'autre. Certains se contentent d'écouter attentivement et de voter les résolutions, d'autres sont de véritables co-décisionnaires. L'un des CA observés s'apparente même à un « club de chefs d'entreprises ».

Le CA participe ou approuve les choix de développement, le plus souvent proposés par la directrice ou le directeur. À noter qu'aucun désaccord entre CA et président ne nous a été relaté.

Le bureau fournit parfois une aide précieuse au président.

D'autre part il contrôle la directrice/le directeur du GE. Les contacts président/directeur sont très fréquents et réguliers, le plus souvent plusieurs fois par semaine (tous les modes de communication sont utilisés).

Le contrôle s'exerce essentiellement de deux façons :

- la signature des effets de commerce (paiement), les directrices/directeurs rencontrés n'ayant jamais de délégation de signature ;
- le tableau de bord mensuel, tenu en interne, mais le plus souvent par l'expert-comptable, et soumis mensuellement au CA.

Une très grande autonomie de gestion est laissée aux directrices/directeurs, même si des objectifs qualitatifs (management, procédures) et quantitatifs (prospection d'adhérents, accroissement du nombre de CDI) lui sont fixés. Le temps consacré à cette tâche est compris entre une et deux journées par mois.

Il ne nous a pas été rapporté de divergences ou de conflits entre les présidents et les directrices/directeurs. Les binômes rencontrés fonctionnent de façon plutôt harmonieuse. Nous observons que les contacts avec le président passent toujours par la directrice/directeur.

Enfin le lien président-salariés mis à disposition est extrêmement ténu, la plupart des présidents ne les voyant jamais. Certains d'entre eux s'efforcent de les

rencontrer une fois par an de manière informelle. Les salariés mis à disposition ont donc pour supérieur hiérarchique la directrice/directeur.

L'accès aux fonctions de président

Aucune présidente ou président n'a d'intérêt personnel à assumer ce poste, que cet intérêt soit financier, familial ou fondé sur l'utilisation des services du GE pour leur entreprise. Il s'agit le plus souvent d'un choix personnel, confinant parfois au militantisme et entraînant une forte implication du président dans le GE et dans son développement.

Deux motivations majeures ont été mises en avant dans les entretiens :

- la « fibre sociale » souvent très forte, et décrite comme « une aide sociale gratifiante » ou « des fonctions prises par plaisir pour aider à l'insertion, notamment des jeunes, des femmes, des handicapés », ou pour « faire respecter une certaine éthique sociale par les adhérents », ou encore « demeurer associatif et humain, et non économique et financier » ;
- le plaisir du travail en équipe comme « partager les compétences », « travailler en club d'entreprises » ou « mutualiser des identités différentes ».

➤ Aussi un GE est-il vu par son président, son bureau et son CA comme un outil :

- ayant à la fois des obligations morales liées à l'insertion, au développement de l'emploi et au soutien apporté aux salariés ;
- fournissant des services aux entreprises dont l'intérêt « précieux » et « indispensable » est unanimement salué par les chefs d'entreprises adhérentes.

Trois profils de présidents peuvent être distingués :



➤ L'animateur :

- très communicant, il cherche à développer son GE au travers de la recherche de nouveaux adhérents, d'actions nouvelles ou de services nouveaux ;
- ses relations avec le tissu institutionnel local (communes, service public de l'emploi, chambres consulaires, conseil général etc.) sont nombreuses et suivies ;
- la stratégie de développement lui importe beaucoup et il se voit « comme le dirigeant qui doit prendre in fine des décisions » ;

➤ *Le gestionnaire :*

- il s'appuie beaucoup sur son CA et se voit comme « le garant du risque financier » ;
- il apporte son savoir-faire technique et financier ;
- il est très attentif dans le choix des nouveaux adhérents et à ce qu'ils apporteront au GE. Les contacts institutionnels lui importent moins.

➤ *Le fédérateur :*

- il cherche à fédérer les entreprises autour du projet de GE, « un partage de compétences avant tout » ;
- la constitution d'équipes de projets pour le développement du GE est importante, notamment pour « essaimer » le GE ;
- il cherche à la fois à mailler les emplois et à impliquer les entreprises adhérentes dans les projets du GE : « le but est de répondre à la demande des salariés et des adhérents ».

Notons enfin que tous les présidents rencontrés sont attentifs à faire en sorte que leur mission soit partagée pleinement au sein de leur entreprise, qu'ils soient chefs d'entreprise ou salariés.

C'est un point de vue largement partagé par les entreprises, notamment pour les présidents salariés, à qui elles donnent toute latitude de temps pour présider le GE.

C. La directrice / le directeur

Les directeurs rencontrés sont pour la très grande majorité (5 sur les 6 rencontrés) des femmes. Aussi, dans les lignes qui suivent nous parlerons des « directrices ».

Comme son président, la directrice a une fibre sociale importante, voire même essentielle pour certaines d'entre elles, ce qui se reflète au travers de ces quelques extraits d'entretiens :

- « Quand on arrive à créer un CDI, c'est le bonheur total » ;
- « Les gens dans un GE, vous pouvez leur faire faire des bonds et des changements professionnels que l'on ne retrouve nulle part ailleurs » ;
- « On rencontre des gens très différents dans des métiers très différents, ça évite de tomber dans la routine ».

Parcours antérieurs

Les formations initiales des directrices sont très diverses (gestion, ressources humaines, relations publiques, techniques) et montrent qu'il n'existe pas de formation type pour accéder à ce type de poste.

Notons toutefois que l'ensemble des formations est de niveau supérieur : BTS, Licence, parfois bac + 4 avec des formations complémentaires.

Tout comme les formations, les parcours professionnels sont aussi très divers. Ce sont les contacts, notamment par le biais des fondateurs des groupements d'employeurs ou des adhérents qui ont amené les directrices à occuper ces fonctions, le plus souvent en remplacement d'un ou d'une directrice sur le départ.

Les directrices rencontrées étaient toutes expérimentées dans leur poste puisqu'elles occupaient cette fonction depuis quelques années déjà (entre 3 et 8 ans).

Malgré les difficultés évoquées ce travail est unanimement salué comme plaisant, non seulement par la diversité des tâches quotidiennes, par la multiplicité des contacts (salariés, adhérents, entreprises, institutionnels) mais aussi par la très forte autonomie de gestion laissée aux directrices, à tel point que la moitié d'entre elles estiment être correctement rémunérées malgré la charge de travail et la forte amplitude horaire qui peut en être la conséquence.

Rôle de la directrice



Les missions confiées à la directrice sont de trois ordres :

- gestion des salariés : les ressources humaines et le maillage ;
- gestion du GE : les questions administratives ;
- rapport avec les tiers : les relations avec les adhérents et les institutions territoriales.

➤ c.1 Les ressources humaines et le maillage

Les directrices précisent que leur mission première consiste à recruter des salariés mis à disposition pour satisfaire la demande des adhérents¹.

Le recrutement peut être interne en vue de compléter un poste grâce à la disponibilité d'un salarié. Le recrutement est parfois externe.

¹ Notons qu'il existe également une pratique inverse qui consiste à rechercher des adhérents en vue de compléter le poste dans le cadre d'un maillage. Mais cette pratique reste marginale.

La recherche et le recrutement de candidats constituent les tâches essentielles des directrices. Elles y consacrent beaucoup de temps et c'est d'ailleurs l'une des priorités des missions qui leur sont confiées.

Le processus de recrutement passe par ce que les intéressées appellent le « *sourcing* », c'est-à-dire la recherche de candidats adaptés aux postes offerts. Tous les moyens sont utilisés : Pôle Emploi (bien que celui-ci soit assez critiqué pour la piètre qualité et réactivité de ses services), les petites annonces sur internet, essentiellement le Bon Coin et Facebook, les écoles et lycées professionnels, les forums, les partenariats avec d'autres GE ou associations et le bouche à oreille.

Toutefois ces procédés sont considérés comme difficiles : « *les profils recherchés sont compliqués et exigent une formation* », « *la faible attractivité du secteur et la pénibilité du travail* » sont des freins ainsi que « *le manque de visibilité des entreprises pour s'engager* ».

Chronologiquement le recrutement s'effectue dans un deuxième temps en passant par plusieurs phases d'évaluation (expériences, motivations, références et entretiens), qui sont très chronophages.

C'est enfin grâce à la connaissance des adhérents, à l'expérience acquise, à la connaissance du fichier des salariés que le maillage peut être effectué. Ce maillage doit prendre en compte les freins suivants :

- la distance entre les entreprises et le lieu où vit le salarié ;
- la diversité des demandes des adhérents ;
- le *turn-over* positif ;
- les ruptures en période d'essai ;
- les horaires décalés et les horaires fractionnés ;
- les saisonnalités communes (notamment les GE mono-sectoriels) ;
- l'absentéisme parfois important.

Trois populations de salariés peuvent être distinguées aux dires des directrices :

- ceux qui travaillent pour un GE sur « *la base du volontariat* », « *qui aiment avoir deux métiers différents* » ou qui préfèrent travailler pour deux employeurs très différents car « *ils n'effectuent pas toute l'année les mêmes gestes répétitifs* » ;
- ceux qui travaillent dans le cadre d'un GE par défaut, en attendant de trouver un CDI à temps plein dans une entreprise « *classique* » ;
- et « *ceux qui ne comprennent même pas qu'ils sont mis à disposition* ».

Dans ces conditions le recrutement en CDI à temps plein maillé dès le début de la relation de travail n'est pas la pratique la plus courante, même s'il s'agit toujours d'un objectif que se fixe le groupement d'employeurs. Certains salariés travaillent déjà pour d'autres entreprises et il arrive que le GE lui-même « *complète en attendant de proposer un temps plein* ». Observons enfin que certains groupements recrutent systématiquement en CDD pendant deux ou trois mois avant de transformer le contrat en CDI.

Une seconde mission mise en avant par les directrices est la gestion des salariés eux-mêmes, une tâche de pure gestion RH classique mais avec des particularités.

Selon l'implantation des GE et de leurs adhérents, la première difficulté est souvent, pour les salariés, de trouver des logements (en raison de leur coût). Pour cela, les relations avec les communes et les communautés de communes sont essentielles au bon fonctionnement du GE car ces collectivités sont parfois susceptibles d'aider les salariés à se loger.

Une autre difficulté consiste à gérer les conflits, ou plus souvent des mésententes entre les salariés et les adhérents :

- conflits entre les salariés en CDI de l'adhérent et les salariés mis à disposition par le GE ;
- conflits entre les adhérents et les salariés mis à disposition ou entre les adhérents et le GE lui-même.

La plupart des conflits portent sur des problèmes de régularité au travail, de flexibilité, de différences de traitement (salaires, avantages sociaux), de différence de traitement entre les salariés eux-mêmes, les salariés du groupement étant parfois considérés comme des « intérimaires ». Certains GE ont procéduralisé la résolution des conflits par la mise en place de « commissions de conflits ». Toutefois ces problèmes demeurent tout à fait mineurs¹.

Ils le sont d'autant plus que la politique des GE vise à fidéliser les salariés mis à disposition chez leurs adhérents, en ayant eux-mêmes autant que possible une politique de fidélisation de ces salariés (chèques-vacances, primes différentielles, priorité d'embauche etc.). Cette fidélisation est garante d'un fonctionnement « fluide » de la gestion des ressources humaines.

➤ c.2 La gestion administrative

La gestion administrative du GE porte sur trois points :

- la gestion de la paye ;
- la gestion des obligations sociales ;
- la gestion du GE lui-même.

Cette gestion administrative est aujourd'hui assurée par des logiciels spécialisés (GE Link, Citrix, Cegid entre autres).

Les contrats de travail sont rédigés par le GE. La gestion de la paye s'effectue en deux temps :

- collecte des données ;
- gestion des bulletins de salaires.

¹ Sur l'ensemble de la période analysée, plus de 10 ans en moyenne, nous n'avons noté que quatre contentieux prud'homaux, dont deux très spécifiques liés à des maladies non professionnelles.

La collecte des données est compliquée au début de l'exécution d'un contrat. En effet, la gestion de conventions collectives multiples associées à des accords d'entreprise très différents nécessite de recueillir de nombreux éléments comptables, financiers, administratifs et juridiques : temps de travail, heures supplémentaires, repos compensateurs en heures, congés etc. Parfois ces éléments sont collectés et transmis numériquement (internet) sur des grilles rédigées conjointement avec l'adhérent, et applicables aux différents contrats de mise à disposition chez cet adhérent. Il arrive qu'une méthode de recueil unique des données soit mise en place, notamment dans les GE mono-sectoriels, même si la grande variabilité des horaires n'est pas de nature à faciliter la collecte.

Le plus souvent des feuilles de relevés d'heures sont rédigées. Elles comportent les signatures d'heures d'arrivée et de départ des salariés (pour les horaires irréguliers, fractionnés). Sinon, c'est le système de collecte de données de l'adhérent qui est appliqué aux salariés du GE et transmis à celui-ci.

L'établissement des bulletins de salaires est le plus souvent confié à l'expert-comptable du GE, sauf dans les cas (2 sur les 6 étudiés) où le GE a embauché une gestionnaire de paye. Les déclarations sociales étant également établies par l'expert-comptable, tout ceci accroît le coût de la paye (le coût unitaire mensuel d'un bulletin de salaire s'établit entre 11 et 13 euros et est porté à 22 euros quand les déclarations sont faites par l'expert-comptable).

La gestion des obligations sociales est souvent plus délicate. Deux grandes difficultés ont été évoquées lors des entretiens :

- la gestion des institutions représentatives du personnel (IRP) et de l'exercice du droit syndical ;
- l'entretien annuel.

Dans tous les cas étudiés la réglementation relative à la mise en place des IRP est respectée. Mais dans la moitié de ces cas un procès-verbal de carence a été établi. En effet les salariés mis à disposition travaillent chez un ou plusieurs adhérents et n'ont de contacts avec le GE que très épisodiquement, parfois jamais.

Les élections professionnelles sont donc organisées, mais n'ont pas de véritable enjeu pour les salariés, sauf si un comité d'entreprise devait être créé.

Les entretiens annuels sont assurés par la directrice, ce qui lui permet de s'assurer que le salarié mis à disposition « se sent bien dans son poste ». L'entretien ne peut pas porter véritablement sur le poste car le GE n'est ni à l'initiative de la création de ce poste ni compétent pour en assurer le suivi. C'est ce qui explique que nous traitons cette question dans la « gestion administrative » du groupement d'employeurs.

Enfin, la gestion du GE lui-même est relativement simple par rapport à des entreprises « classiques » dans la mesure où il n'y a à faire ni gestion de production, ni gestion financière complexe, ni gestion juridique (hormis le droit social).

Le contrôle de gestion du GE s'effectue essentiellement au travers de tableaux de bord mensuels retraçant l'activité du mois et de l'exercice et soumis au conseil d'administration mensuel.

➤ *c.3 Les relations avec les adhérents et les institutions publiques*

Les relations avec les adhérents sont très régulières et fréquentes, au moins une fois par mois lors de l'établissement de la paye des salariés.

Il existe une stratégie de croissance constante du groupement d'employeurs qui tente de « recruter » de nouveaux adhérents, soit par des actions de commercialisation des services du GE soit par le biais des présidents et des conseils d'administration. Les directrices mettent beaucoup en avant ce rôle de développement qui leur est dévolu.

Toutefois l'arrivée de nouveaux adhérents est principalement liée à la réputation du GE, tant dans le domaine financier qu'en matière de gestion sociale. La cooptation de l'adhérent est le plus souvent soumise à l'approbation du conseil d'administration, voire du président. Les modes de prospection sont très variés : commercialisation classique, bouche à oreille, par le biais des syndicats professionnels et bien sûr par l'intermédiaire des clubs de dirigeants.

Il n'existe pas de critères de recrutement des nouveaux adhérents, mais pour 4 des groupements d'employeurs sur les 6 étudiés, celui de la solidité financière est essentiel. Il existe plusieurs systèmes de contrôle pour éviter toute défaillance financière : le paiement des factures par prélèvement, le cautionnement (un ou deux mois de salaires), le paiement à terme à échoir ou encore l'analyse des trois derniers bilans qui permet de placer l'adhérent sous surveillance.

Les principales difficultés rencontrées avec les adhérents se concentrent sur les salariés mis à disposition : absentéisme, personnel peu motivé, erreur de recrutement etc. Ceci peut entraîner des contestations de règlement de factures, relativement peu fréquentes cependant. En cas de souci majeur, notamment financier, le salarié est retiré de son poste.

Les relations avec les adhérents sont fondées sur une entraide réciproque (GE-adhérents) et mutuelle (entre adhérents) lorsque l'un d'entre eux connaît des difficultés : « on travaille un peu comme un club d'entreprises » nous redit un président. Le groupement d'employeurs lui-même peut fournir des services complémentaires (audits RH, aide sociale, benchmarking...), services qui sont parfois facturés.

Les directrices s'efforcent de rencontrer régulièrement les adhérents, mais tout dépend de la structure et de la taille du groupement et de son nombre d'adhérents. Une rencontre plus formelle et organisée a lieu toutefois lors des assemblées générales annuelles qui non seulement permettent de rendre compte de la gestion du GE aux membres mais aussi d'échanger voire de partager des expériences.

Par ailleurs, la plupart de nos interlocutrices (directrices) ont indiqué que certains adhérents ont une forte propension à se comporter en « consommateurs » de services de mise à disposition, et se considèrent plus comme des clients que comme des associés. D'où le souhait des présidents rencontrés d'essayer d'empêcher cette dérive car il est clair, nous dit un président, que le « GE n'est pas une boîte d'intérim ». On ne retrouve pas cette dérive consumériste dans les GE agricoles.

Quant aux relations avec les institutions publiques, elles sont assurées tantôt par les présidents tantôt par les directrices, le partage des tâches étant plutôt considéré comme harmonieux.

Les relations avec les communes et les communautés de communes sont importantes. Celles-ci versent souvent des subventions de démarrage ou d'équilibre (même si celles-ci sont très faibles – voir la partie « analyse financière » ci-après). Les relations avec les conseils départementaux ou régionaux sont ponctuelles et pour la plupart des groupements d'employeurs inexistantes.

Enfin, les relations avec les institutions de l'emploi sont d'intensité diverse. Elles sont très régulières avec les missions locales pour l'emploi et les maisons de l'emploi.

Les relations avec Pôle Emploi sont beaucoup plus complexes, un seul GE ayant établi un véritable partenariat, les autres dénonçant l'incompréhension, voire le « pinaillage » de cette institution nous dit une directrice.

Les OPCA sont actifs dans le financement des formations qu'ils jugent indispensables.

Le profil des directrices

Une directrice dirige une équipe de une à plusieurs personnes selon la taille du GE et selon le degré d'internalisation des tâches (paye par exemple).

Certains éléments sont communs à l'ensemble des directrices :

- leur fort tropisme pour les ressources humaines, au sens propre, c'est-à-dire orientée vers l'écoute et la gestion des personnels mis à disposition ;
- une maîtrise importante de l'information, la gestion associative ainsi que la multitude d'adhérents renforçant probablement cette culture de la confidentialité qui est parfois exacerbée. C'est ainsi qu'un certain nombre de GE que nous avons contactés pour l'enquête ont décliné l'invitation que nous leur faisons dans la crainte de diffuser des informations qui ne présentent pourtant aucun caractère stratégique (en terme de concurrence) ni confidentiel (secret des affaires). Dans certains GE (non interrogés), la maîtrise de l'information semble être un enjeu de pouvoir des directeurs ;
- un positionnement souvent ambigu en tant que directrice salariée, devant rendre des comptes, et la gestion de salariés (parfois en nombre important) qui nécessite d'avoir un comportement d'employeur. Ces directrices ont également un accès direct aux adhérents et aux entreprises prospectées. La barrière érigée par la directrice entre elle et le président est souvent liée à la volonté de ne pas trop solliciter le président, mais a parfois aussi pour but d'éviter toute discussion ou remise en cause des choix effectués.

Ceci dit, il existe deux types de directrices au sein de cette population au profil principalement RH.

➤ ***L'administratif et financier :***

- très attentif aux équilibres financiers du GE ;
- travaillant beaucoup au maillage en ayant la volonté de conclure des CDI ;
- très polyvalent et recherchant le contact avec les entreprises et les adhérents.

➤ ***L'animateur :***

- souvent peu orienté vers l'aspect financier du GE, il regrette souvent de ne pas avoir été formé dans ce domaine ;
- il est très enclin à une gestion dite en « mode projets » et il propose régulièrement de tels projets à son conseil d'administration ;
- il anime non seulement son équipe mais aussi les adhérents au-delà de la recherche des maillages.

Quels sont les développements actuels dans les GE étudiés ?

Toutes les directrices ont déclaré « être en développement ». Mais cette expression recouvre deux aspects, façonnés par la personnalité de la directrice, par l'histoire du groupement d'employeurs, par son territoire, ses métiers, et par le tempérament du président :

- le développement orienté vers la recherche de nouveaux adhérents fondé sur les services classiques de mise à disposition d'un groupement d'employeurs. C'est une politique de développement fondée sur la demande (celle des adhérents) ;
- le développement orienté vers de nouveaux services qui permettent d'étendre la base des prospects. Il s'agit d'une politique de développement fondée sur l'offre (celle du groupement d'employeurs). C'est le cas notamment d'un groupement d'employeurs qui propose les services d'un salarié à « temps indivis ». Ce salarié est appelé à travailler simultanément pour plusieurs adhérents et non alternativement. D'autres groupements d'employeurs ont souligné l'intérêt de cette formule qui répond à une logique de partage de coûts plutôt qu'à une logique de partage des temps de travail. Il peut s'agir, par exemple :
 - d'un animateur de foire qui va travailler simultanément pour l'ensemble des exposants ;
 - de chauffeurs livreurs qui vont eux aussi faire des livraisons pour le compte de l'ensemble des adhérents ;
 - de spécialistes qui par nécessité travaillent de manière indivise pour l'ensemble des membres du groupement (un spécialiste de l'audit de certification de risque par exemple).

Cet affranchissement des contraintes de temps s'accompagne également d'un affranchissement des contraintes de lieu puisque le salarié est appelé à se déplacer chez tous les adhérents (comme un prestataire de services se déplace chez des clients) tout en ayant un bureau qui peut ne pas se situer au siège du groupement d'employeurs. Ce type de développement caractérise une montée en gamme du

groupement d'employeurs, tant dans la qualité des services qu'il rend que dans la qualification des salariés qu'il est appelé à recruter.

Bien évidemment, ces distinctions fortes doivent être nuancées en pratique car les deux types de développement sont le plus souvent menés conjointement.

En définitive, le rôle des directrices et la richesse de leurs fonctions seraient plus aisément compris si leur titre prenait en compte leurs tâches de développement et de coordination stratégique (« secrétaire générale » par exemple).

D. Les adhérents

Les adhérents sont par nature très divers puisque globalement ils sont susceptibles d'avoir une activité dans tous les secteurs économiques du territoire couvert par le groupement d'employeurs.

La valeur ajoutée apportée par le GE

La valeur ajoutée (VA) renvoie à une définition comptable, qu'il s'agisse de la comptabilité privée ou nationale. Au sens de la comptabilité nationale, la valeur ajoutée est la différence entre les éléments suivants : Production – Subventions reçues – Consommations Intermédiaires (formule simplifiée de la comptabilité nationale). Les GE comme les entreprises de travail temporaire produisent une VA intégrée en tant que telle dans le PIB (Insee – Méthode TES et Évaluation du PIB).

Notons toutefois que pour les GE associatifs, il existe deux spécificités :

- les transferts de subventions en provenance des adhérents (qui eux-mêmes peuvent percevoir des subventions avec lesquelles ils payent le GE) ;
- la consommation des administrations publiques.

Aussi, dans le secteur marchand, la valeur ajoutée produite par le GE (au sens agrégat comptabilité nationale) est intégrée au PIB, au même titre que pour les entreprises de travail temporaire.

En revanche pour les GE travaillant avec des adhérents du secteur non-marchand, l'agrégat VA n'existe plus si l'on retire les transferts de subventions des administrations publiques (sens comptabilité nationale) et les consommations des administrations. Il n'y a donc pas de création de richesses au sens de la comptabilité nationale.

Selon la perspective choisie, on peut retenir trois notions de valeur ajoutée (au sens commun et non plus comptable) :

- le maillage permettant la création d'emploi par utilité marginale ;
- le partage d'emplois productifs, les avantages provenant du coût de gestion RH et de la réduction marginale de la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises ;
- la mutualisation de compétences spécifiques (emplois très qualifiés à utilité ponctuelle).

À ces notions doit être ajoutée la flexibilité offerte, non mesurable au plan comptable, mais qui apporte un avantage certain aux adhérents.

Les apports d'un groupement d'employeurs

Il s'agit ici de décrire et d'analyser les apports d'un GE à ses adhérents, en s'appuyant essentiellement sur leurs réponses.

Un GE apporte à ses adhérents :

- la fidélisation de salariés saisonniers ;
- une certaine forme de flexibilité de l'emploi ;
- la certitude de ne pas perdre l'investissement initial en formation ;
- l'autonomie des personnels mis à disposition par rapport au travail temporaire (« dès qu'ils sont formés, ils peuvent travailler seuls sans qu'on soit derrière, alors qu'un intérimaire peut bâcler » nous dit un adhérent) ;
- la simplicité administrative puisque la gestion du personnel est prise en charge par le GE ;
- un rôle d'utilité sociale ressentie beaucoup plus fortement qu'un travailleur temporaire car « le salarié dans un GE a un gros avantage : il est en CDI, donc il peut acheter une voiture ou une maison ! » nous a-t-on dit.

Les logiques de recours à des salariés mis à disposition par un groupement d'employeurs sont très diverses

Il peut s'agir de faire face à des formes particulières d'irrégularité d'une activité de l'adhérent :

- « irrégularité régulière », par exemple une fois par semaine (le week-end) ;
- irrégularité saisonnière celle-ci pouvant se présenter comme des périodes de plus forte activité aux mêmes époques de l'année, notamment dans l'industrie ;
- régularité d'un besoin lui-même insuffisant pour justifier un recrutement, le GE devant alors avoir une taille suffisante pour permettre un maillage efficace.

Il peut s'agir de faire face au besoin de fidélisation et d'intégration des salariés :

- la formation première à la tâche accomplie permet d'être amortie grâce au GE à condition de fidéliser les salariés ;
- pour beaucoup d'adhérents le recours au GE leur donne le temps de réfléchir à l'embauche à plus long terme des salariés mis à disposition, l'objectif étant souvent de pouvoir les recruter directement en CDI ;
- le salarié mis à disposition est souvent bien intégré dans l'équipe de l'entreprise, bien mieux qu'un travailleur temporaire. Parlant d'une salariée mise à disposition on nous dit qu'elle « est bien acceptée, au contraire, puisqu'on fait le repas de Noël avec elle » ;
- une flexibilité indispensable à certains secteurs d'activité, notée comme « une véritable bouée de secours, un apport d'oxygène sans lequel on ne pourrait plus travailler ».

Il existe plusieurs sortes de flexibilité recherchée :

- pour effectuer un travail régulier mais sur une courte période tout au long de l'année, entre une et quelques journées par mois. Ce travail peut être à horaires réguliers. Les horaires peuvent aussi être irréguliers, ce qui exige une forme particulière de maillage ;
- la flexibilité liée au travail saisonnier, pendant quelques mois par an, toujours aux mêmes périodes ;
- le travail ponctuel mais auprès de quelques adhérents choisis : le planning est géré par le GE auprès de ses adhérents qui occupent parfois à temps plein le salarié mis à disposition ; comme nous l'avons dit plus haut le planning peut être aussi géré par les adhérents eux-mêmes entre eux (on trouve cette situation dans l'agriculture, les campings et toutes les activités soumises à des aléas météorologiques) ;
- le travail ponctuel, encore, mais avec un GE dont les services sont utilisés dans une logique identique à celle du recours au travail temporaire. Le GE offre des compétences spécialisées. C'est la situation la plus complexe à gérer.

Le rapport avantages-coûts

Tous les adhérents sont unanimes pour souligner l'excellent rapport avantages-coûts.

En effet, le coefficient de refacturation est moins élevé que celui pratiqué par les entreprises de travail temporaire. La simplicité administrative et le côté humain de la relation avec le GE et les salariés sont également mis en avant, y compris par ceux des adhérents qui emploient concurremment des travailleurs temporaires. Enfin, les adhérents soulignent l'avantage de bénéficier de services de conseils informels (parfois de simples informations) sur leur propre fonctionnement.

La compétence acquise par le salarié mis à disposition est telle qu'il est souvent embauché par l'adhérent (*turn-over positif*), sous réserve d'obtenir l'accord du ou des autres adhérents utilisant les services du salarié.

Un dernier avantage très important pour les adhérents : celui de pouvoir se séparer du salarié sans licencier et donc sans supporter le coût et la complexité d'une telle procédure.

Globalement la satisfaction des adhérents est élevée, et exception faite des adhérents qui se comportent comme des consommateurs de services de mise à disposition, l'adhésion à un GE conduit à leur forte implication dans le fonctionnement de celui-ci. À tout le moins ces adhérents sont très prosélytes.

2.3 Modèle économique des GE

Une table des sigles et acronymes utilisés figure en début d'ouvrage.

2.3.1 Approche juridique et fiscale

Structures juridiques

- Tous les GE analysés ont été créés sous le statut associatif de la loi du 31 juillet 1901.
- Ils possèdent tous un numéro SIREN et ont effectué les formalités de déclaration d'une part à la DIRECCTE et d'autre part à la préfecture.
- Les six GE étudiés ont un code NAF qui est le : 7830Z – Autres services de mise à disposition de ressources humaines.

Conventions collectives applicables

Le choix de la convention collective a été fait par les fondateurs des GE. Rappelons que ce choix est impossible pour les GE mono-sectoriels (au sens juridique). Les conventions collectives choisies sont particulièrement éclectiques pour les GE multisectoriels (boulangerie et pâtisserie industrielle, commerce de gros, fleurs, légumes et pommes de terre...).

Le choix de la convention collective donne souvent lieu à des problèmes complexes pour les personnels mis à disposition chez des adhérents qui appliquent une convention collective différente de celle choisie par le GE (GE multisectoriel).

Dans le cas où la convention collective de l'adhérent est plus favorable que celle du GE, celui-ci met le plus souvent en place une « prime différentielle » destinée à compenser les écarts de rémunération constatés entre salariés du GE et salariés de l'adhérent (avantages sociaux, différence de taux d'heures supplémentaires etc.).

À noter que les GE agricoles relèvent de conventions collectives départementales qui sont celles appliquées par leurs adhérents (dès lors que ceux-ci relèvent bien du secteur agricole).

Régime fiscal

Impôt sur les sociétés

Il est rappelé que d'un point de vue fiscal¹, les groupements d'employeurs qui ont pour objet de mettre à disposition de leurs membres du personnel pour les besoins de leur exploitation sont considérés comme exerçant une activité à caractère lucratif, indépendamment de l'interdiction énoncée par l'article L. 1253-1 du

¹ H. DEBAT, « Histoire fiscale d'un initiateur sans visage : le groupement d'employeurs », *Dr. soc.* 2012, p. 916.

Code du travail : « Ces groupements exercent une activité à caractère lucratif et sont donc passibles du régime de droit commun de l'impôt sur les sociétés » (Réponse ministérielle n° 178 à Mme Moreau, JO, AN du 28 juillet 1986, p. 2315 - BOI-IS-CHAMP-10-50-10-30-20120912).

➤ *Ils sont donc passibles de l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun (BOI-IS-CHAMP-10-50-10-30, II-F § 240).*

Provision déductible

Le 8° du 1 de l'article 214 du Code général des impôts (CGI) permet aux groupements d'employeurs de déduire de leur bénéfice imposable, dans la limite de 10 000 € an, les sommes destinées à couvrir leur responsabilité solidaire pour le paiement des dettes salariales¹.

Cette faculté autorise les groupements d'employeurs à constituer en franchise d'impôt une réserve destinée à couvrir les conséquences de la défaillance d'un adhérent pendant cinq ans. Lorsqu'elles n'ont pas été utilisées les sommes déduites sont rapportées au résultat du cinquième exercice suivant celui au titre duquel la déduction a été pratiquée.

Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi

Le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) s'applique aux entreprises soumises à l'impôt sur les bénéfices selon le régime du bénéfice réel. Il est calculé sur la base des rémunérations que les entreprises versent à leurs salariés au cours de l'année civile et qui n'excèdent pas 2,5 fois le SMIC calculé pour un an sur la base de la durée légale du travail.

Une réponse du ministère des Finances et des Comptes publics a apporté les précisions suivantes :

« En application de l'article 244 quater C du code général des impôts, (CGI) peuvent bénéficier du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) les entreprises soumises à l'impôt sur les bénéfices selon le régime du bénéfice réel. Il est calculé sur la base des rémunérations que les entreprises versent à leurs salariés au cours de l'année civile qui n'excèdent pas 2,5 fois le salaire minimum de croissance (SMIC) calculé pour un an sur la base de la durée légale du travail. Les associations dénommées « groupements d'employeurs », régies par les articles L. 1253-1 et suivants du code du travail ont pour principal objet de mettre du personnel salarié à la disposition de leurs membres pour les besoins de leur exploitation, et peuvent également apporter à leurs membres leur aide et leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. D'un point de vue fiscal, les groupements d'employeurs sont considérés comme exerçant une activité à caractère lucratif, indépendamment des précisions apportées par l'article L. 1253-1 du code du travail. Ils sont donc passibles du régime de droit commun de l'impôt sur les sociétés, comme indiqué au paragraphe n° 240 du Bulletin officiel des finances publiques BOI-IS-CHAMP-10-50-10-30-20120912. Ainsi,

¹ À compter du 1^{er} janvier 2016 il s'agit des « sommes dans la limite de 2 % du montant des rémunérations, définies à l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale, versées à leurs salariés ou de 10 000 € au titre d'un même exercice ».

les groupements d'employeurs peuvent bénéficier du CICE pour les salariés qu'ils mettent à disposition d'une autre entreprise dès lors qu'ils exercent une activité lucrative non exonérée d'impôt sur les bénéfices, comme indiqué au paragraphe n° 120 du BOI-BIC-RICI-10-150-10-20131126. L'entreprise bénéficiaire de la mise à disposition du salarié ne peut, quant à elle, prétendre au crédit d'impôt, y compris lorsque la rémunération est remboursée à l'employeur ».

(Rép. Daudigny n° 09978, JO du 22 janvier 2015, Sen. quest, p.15)

TVA

L'article 214 du CGI assujettit les GE aux impôts commerciaux. Ils sont donc soumis à la TVA.

Les GE associatifs 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).

Les GE associatifs non assujettis à la TVA sont soumis à la taxe sur les salaires selon un barème progressif constitué d'un taux normal et de trois taux majorés.

Contribution Économique Territoriale

La Contribution Économique Territoriale (CET) comprend deux parties :

- la CFE : Contribution Foncière des Entreprises ;
- la CVAE : Contribution à la Valeur Ajoutée des Entreprises.

Rappelons que la CVAE est calculée sur une base résultant d'un calcul fiscal de la VA, et la CFE d'un calcul résultant de la valorisation du patrimoine foncier détenu. Le tout est assorti de nombreux plafonds et règles dérogatoires. Les GE, comme toute entreprise, sont soumis à la CET.

- *En conséquence, le régime fiscal des GE est celui des entreprises commerciales, y compris pour les GE associatifs, sauf en ce qui concerne ces derniers pour le champ d'application de la TVA.*
-

2.3.2 Analyse financière

Prolegomènes

- Les analyses financières présentées ici n'ont qu'une valeur explicative et non statistique. En effet plusieurs difficultés se sont posées. Les dates de clôtures des GE peuvent être différentes (30 juin ou 31 décembre). Par ailleurs l'étude s'étant déroulée de décembre 2014 à mai 2015, nous avons travaillé sur des documents comptables clôturant les années 2013 pour certains, 2014 pour d'autres. Toutefois, seuls les éléments clôturés pendant l'année 2013 ont été pris en compte.
- Nous avons obtenu, sous réserve d'un engagement de confidentialité, l'ensemble des tableaux de bord comptables, financiers, et RH des GE analysés.
- L'analyse financière a porté sur 6 GE, mais seuls 5 ont été concaténés car le 6^e étant récent, les données obtenues, même cohérentes par rapport aux autres GE, auraient généré des anomalies.

Structure bilancielle

Bilan résumé	Total 2013	Moyenne
Total des fonds propres	600 315 €	120 063 €
Total des dettes financières	337 751 €	67 550 €
- dont dettes sur immos	290 814 €	58 163 €
Dettes hors immobilier	46 937 €	9 387 €
Dettes fournisseurs	65 316 €	13 063 €
Total des dettes fiscales et sociales	1 046 063 €	209 213 €
Total des immobilisations	373 387 €	4 557 €
dont immobilier	350 602 €	
Total créances clients	764 917 €	152 983 €
Total prov/clients	29 129 €	5 826 €
Total Créances nettes	735 788 €	147 158 €
Total des créances	211 290 €	42 258 €
dont IS - CICE	156 343 €	31 269 €
Total des disponibilités	822 697 €	164 539 €
dont compte de réserve	82 804 €	16 561 €

Comme on peut le constater, la structure bilancielle est particulièrement bien équilibrée :

- même en prenant en compte l'investissement immobilier d'un GE (retraité en moyenne), le ratio fonds propres/dettes financières demeure particulièrement favorable ;
- les immobilisations sont quasi inexistantes, ce qui s'explique par l'absence de production d'un GE ;
- le taux de provisionnement clients demeure très faible ;

- La trésorerie est importante ce qui traduit la volonté des GE de couvrir leurs risques financiers, et ce qui s'explique par le fait que ces risques sont solidairement couverts par les adhérents.

On trouvera ci-dessous une traduction en ratios simplifiés

Ratios bilantiels moyens	
Ratios en euros	
Fonds de roulement	660 337 €
BFR	-170 619 €
FDR - BFR	830 956 €
Ratios en jours de CA	
Fdr en jours de CA	38,29
Délais clients en jours de CA	36,97
Trésorerie disponible en jours de CA	47,71

Les ratios indiqués ici sont volontairement simplifiés et ont été axés sur les phénomènes principaux constatés.

Le phénomène majeur révélé par cette étude est celui de l'importance des ressources en fonds de roulement, en raison de la grande exposition des GE aux délais de règlement des adhérents. Cette question devient de plus en plus délicate au fur et à mesure de la croissance d'un GE. Elle se renforce lorsque les adhérents ont un comportement de consommateur de services. Mais somme toute, cette caractéristique est très similaire à celles des sociétés commerciales dans le secteur marchand.

Afin de pallier toute défaillance, les GE analysés disposent d'une trésorerie importante, qu'ils ont fait croître en phase de démarrage.

Rappelons que :

- les adhérents sont solidairement responsables des dettes du GE à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires ;
- que les statuts des groupements d'employeurs peuvent prévoir, sur la base de critères objectifs, des règles de répartition de ces dettes entre les membres du groupement, opposables aux créanciers. Le plus souvent cette répartition se fait au prorata de l'utilisation faite par l'adhérent des services du groupement d'employeurs ;
- en contrepartie les GE peuvent constituer une provision à hauteur de 10 000 euros annuels, déductible du résultat pendant 5 années, et rapportée à celui-ci en cas d'utilisation ou au terme de la cinquième année, sous condition que celle-ci soit versée sur un compte bancaire affecté.

Régime applicable jusqu'au 31 décembre 2015 et ainsi appliqué dans les comptabilités étudiées. L'article 214, 8° nouveau du Code général des impôts est désormais ainsi rédigé :

- o « En ce qui concerne les groupements d'employeurs fonctionnant dans les conditions prévues aux articles L. 1253-1 à L. 1253-18 du code du travail, les sommes dans la limite de 2 % du montant des rémunérations, définies à l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale, versées à leurs salariés ou de 10 000 € au titre d'un même exercice.
- o Cette déduction s'exerce à la condition que, à la clôture de l'exercice, le groupement ait inscrit à un compte d'affectation spéciale ouvert auprès d'un établissement de crédit une somme provenant des recettes de l'exercice au moins égale au montant de la déduction. L'épargne doit être inscrite à l'actif du bilan.
- o Les sommes déposées sur le compte peuvent être utilisées au cours des cinq exercices qui suivent celui de leur versement dans le cadre de la mise en œuvre de la responsabilité solidaire prévue à l'article L. 1253-8 du code du travail. (...)
- o Lorsque les sommes déposées sur le compte ne sont pas utilisées au cours des cinq exercices qui suivent celui de leur versement, la déduction correspondante est rapportée aux résultats du cinquième exercice suivant celui au titre duquel elle a été pratiquée (...).

Ces disponibilités sont destinées à faire face à d'éventuelles défaillances, rares il est vrai, d'un ou plusieurs adhérents. Dans ce cas le GE prendrait à sa charge le coût et les décaissements liés à cette défaillance sans faire appel à la solidarité financière des adhérents.

Observons que l'importance de la trésorerie disponible est d'autant plus grande que le *leader-board*¹ clients est concentré, c'est-à-dire que les 3 ou 4 premiers clients représentent plus de 30 %, voire 40 % du chiffre d'affaires.

C'est cette trésorerie qui permet de prospecter de nouveaux adhérents (en les rassurant) car la solidarité financière reste souvent un obstacle pour beaucoup

¹ Également appelé « palmarès » client qui est le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par chaque membre du groupement par rapport au chiffre d'affaires total.

d'entreprises¹, et surtout pour les collectivités territoriales, leurs établissements ainsi que les associations.

En outre si les groupements d'employeurs sont bien assujettis à la cotisation du Fonds National de Garantie des Salaires, la solidarité des membres du groupement serait toujours susceptible de jouer.

Il a été jugé que l'AGS doit faire l'avance des sommes nécessaires au règlement des créances résultant de la rupture des contrats de travail intervenant pendant le maintien provisoire de l'activité autorisé par le jugement de liquidation judiciaire de l'employeur, dès lors que le représentant des créanciers ne dispose pas des fonds nécessaires, peu important que les associés du groupement d'employeurs placé en liquidation judiciaire soient solidairement responsables du passif salarial².

Le Code du travail prévoit que l'AGS dispose d'un recours subrogatoire dans les droits des salariés bénéficiant des avances sur salaires. Nous pensons que l'AGS pourrait se retourner contre les adhérents³. Ces questions très spécifiques mériteraient des précisions législatives ou réglementaires.

Il faut par ailleurs noter que la mise en place du CICE a eu un effet extrêmement positif sur la trésorerie et les résultats des GE, en réduisant considérablement l'IS tout en accroissant les créances sur l'État et à terme la trésorerie (2014 étant la première véritable année d'application, les effets du CICE ne peuvent être encore complètement mesurés).

Enfin, les conséquences d'une modification du CICE, notamment sa transformation en réduction de charges sociales comme il est envisagé, auraient probablement pour effet d'accroître mécaniquement l'IS et de faire stagner voire diminuer les trésoreries disponibles.

¹ Même si paradoxalement c'est cette solidarité qui est au cœur du projet d'un groupement d'employeurs, mais une solidarité d'une nature différente, sans doute plus proche de l'entraide. Le professeur L. Casaux observe que le groupement d'employeurs est une « association intelligente de (bonnes) volontés, à l'échelle d'un territoire, ayant pour cœur de métier et savoir-faire de recréer des emplois stables à partir d'emplois éclatés ou discontinus » (L. CASAUX-LABRUNEE, « Les groupements d'employeurs solidaires », *Dr. soc.* 2012, p. 871). Historiquement la solidarité des membres du groupement d'employeurs était vue comme l'authentification de l'engagement des adhérents dans cette formule de partage de l'emploi (dans ce sens, voir M. PRADERIE, *Les groupements d'employeurs. Rapport à Madame la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité, Fédération Française des Groupements d'Employeurs*, 1998).

² Cass. soc., 9 mars 2004, n° 02-41.851 : RJS 2004, n° 542 ; *Actualité des procédures collectives* 2004, n° 10, commentaire, 124, p. 3, note L. FIN-LANGER ; *Recueil Dalloz* 2004, n° 30, p. 2191, note C. GIRAUDET.

³ P. FADEUILHE, « Les groupements d'employeurs et la liquidation judiciaire », *Semaine sociale Lamy* 2004, n° 1189, p. 6.

*Structure d'exploitation (5 groupements d'employeurs agrégés)***Evolution du Compte de résultat résumé**

Structure des coûts	2011	% du CA	2012	% du CA	2013	% du CA
CA	5 811 876 €	100%	5 397 935 €	100,00%	6 207 860 €	100,00%
Subventions	18 174 €	0,31%	8 801 €	0,16%	11 396 €	0,18%
Achats MP	- €					
Charges externes	312 442 €	5,38%	291 563 €	5,40%	368 390 €	5,93%
<i>Loc immobilière</i>	23 027 €	0,40%	25 322 €	0,47%	25 173 €	0,41%
<i>Assurances</i>	9 409 €	0,16%	11 829 €	0,22%	13 489 €	0,22%
<i>Hon. Compta</i>	28 890 €	0,50%	24 735 €	0,46%	20 532 €	0,33%
<i>Hon. Sociaux</i>	13 674 €	0,24%	16 085 €	0,30%	27 372 €	0,44%
<i>SST Admin.</i>	99 291 €	1,71%	98 647 €	1,83%	116 274 €	1,87%
<i>Frais FPC</i>	4 356 €	0,07%	2 530 €	0,05%	25 272 €	0,41%
Valeur Ajoutée	5 601 138 €	96,37%	5 226 464 €	96,82%	5 983 200 €	96,38%
Impots et taxes	145 917 €	2,51%	120 310 €	2,23%	137 234 €	2,21%
<i>CET</i>	9 592 €	0,17%	9 940 €	0,18%	11 578 €	0,19%
<i>FPC + TA</i>	97 104 €	1,67%	73 893 €	1,37%	89 646 €	1,44%
Total salaires	4 008 240 €	68,97%	3 760 601 €	69,67%	4 279 608 €	68,94%
Total charges	1 341 630 €	23,08%	1 238 024 €	22,94%	1 264 166 €	20,36%
Dont						
<i>Salaires MAD</i>	3 751 649 €	64,55%	3 507 760 €	64,98%	3 927 796 €	63,27%
<i>Charges MAD</i>	1 256 794 €	21,62%	1 154 859 €	21,39%	1 150 346 €	18,53%
<i>Salaires structure</i>	253 331 €	4,36%	252 841 €	4,68%	351 812 €	5,67%
<i>Charges structure</i>	84 836 €	1,46%	83 165 €	1,54%	113 820 €	1,83%
EBE	105 351 €	1,81%	107 529 €	1,99%	302 192 €	4,87%
Dot aux amortissements	29 893 €	0,51%	34 702 €	0,64%	35 558 €	0,57%
Dotation aux provisions clients	21 756 €	0,37%	10 260 €	0,19%	31 956 €	0,51%
R. exploitation	52 811 €	0,91%	62 009 €	1,15%	233 724 €	3,76%
produits fi	4 571 €	0,08%	5 986 €	0,11%	4 164 €	0,07%
charges fi	12 433 €	0,21%	11 781 €	0,22%	11 003 €	0,18%
RCAI	44 949 €	0,77%	56 214 €	1,04%	226 885 €	3,65%
R avant IS	42 415 €	0,73%	56 481 €	1,05%	228 695 €	3,68%
RN	33 028 €	0,57%	49 267 €	0,91%	218 472 €	3,52%

Analyse du compte de résultat :

- il s'agit ici d'une présentation simplifiée du CR, n'indiquant pas le détail complet des comptes ;
- les TSG sont les calculs définis par le CNC.

Observons que la marge au sens comptable se confond avec le CA, puisqu'il n'existe aucun achat extérieur de marchandises, de matières, de recours à la sous-traitance ou à la co-traitance.

CA : celui-ci est en forte progression, essentiellement due à deux GE.

Valeur Ajoutée : La valeur ajoutée à plus de 94 % du chiffre d'affaires est très élevée et d'une remarquable stabilité. Elle est beaucoup plus élevée que dans beaucoup d'autres entreprises du secteur des services.

EBE : La croissance de l'EBE tant en volume qu'en valeur provient d'un double phénomène :

- la croissance du CA ;
- les premiers effets du CICE, effets qui auront probablement été amplifiés sur l'année 2014 pleine.

Remarquons que le RN s'est fortement accru, l'effet du CICE sur l'IS commençant également à porter ses fruits.

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

- l'augmentation ou la diminution du CA, due à la fois à l'adhésion de nouvelles entreprises ou organismes, mais également à la gestion du coefficient de refacturation ;
- les charges sociales et leur évolution ;
- la politique fiscale.

Nous avons observé que la gestion des GE que nous avons étudiés était particulièrement prudente, les résultats étant destinés à renforcer la trésorerie, et donc à réduire le risque encouru en cas de défaillance.

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

Structure de la VA

5 GE analysés :

Répartition de la Valeur ajoutée	2011	2012	2013
GE Analysés			
<i>salaires</i>	67,20%	67,23%	65,77%
<i>charges sociales</i>	22,51%	22,13%	19,26%
total masse salariale MAD	89,71%	89,36%	85,04%
masse salariale (y compris les permanents)	95,82%	95,80%	92,83%
impôts et taxes (IS compris)	2,45%	2,17%	2,13%
EBE - IS	1,72%	1,92%	4,89%

Structure tous secteurs (France) :

Répartition de la Valeur ajoutée	2011	2012	2013
France prix courant - source Insee			
<i>salaires</i>	42,40%	42,70%	42,60%
<i>charges sociales</i>	15,40%	15,60%	15,70%
Total rémunérations	57,80%	58,30%	58,30%
impôts et taxes (IS compris)	4,70%	4,90%	5,10%

La répartition de la VA selon les facteurs de production est indiquée dans le premier tableau (GE), le second étant celui du niveau macroéconomique France, ce qui permet d'établir des points de comparaison.

Contrairement à la répartition des facteurs de production au niveau national, la structure de la VA dans un GE demeure particulièrement orientée vers les salaires, ce qui confirme l'utilité sociale de ce type de structure.

Saisie comptable chez les adhérents

Rappelons que le PCG 2004 distingue les différentes formes d'emplois au niveau de la classification des charges. Aussi, un adhérent saisira les charges des salariés mis à disposition ou intérimaires dans les comptes suivants :

- Classe 6 – Charges
- Compte 621 : personnel extérieur
- Sous-compte 6211 Personnel intérimaire
- Sous-compte 6214 Personnel détaché ou prêté

Les charges des salariés mis à disposition doivent normalement être enregistrées dans le sous compte 6214. Malheureusement le détail des comptes des adhérents consultés aux greffes des tribunaux de commerce¹ n'est pas suffisamment détaillé pour permettre leur exploitation statistique.

La création d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications (C. trav., art. R. 6332-36) des groupements d'employeurs permettrait de faire des analyses plus complètes, y compris en étudiant certains segments de la comptabilité des adhérents.

¹ Rappel : nous avons analysé les bilans des groupements d'employeurs mais pas ceux de leurs adhérents.

2.3.3 Analyse technique

La partie « technique » de l'analyse des GE porte bien évidemment sur la gestion financière et comptable des salariés mis à disposition.

Le tableau ci-après reprend les éléments principaux en indiquant les valeurs minimum et maximum (5 GE). Il appelle un certain nombre de remarques.

Données techniques		
Nombre d'adhérents	472	entreprises
Nombre de salariés	1074	Base Bulletins de Salaires
Nombre d'ETP	224,95	sur une base de 1607 h/an
Nombre d'heures rémunérées		
- CDI (nombre d'heures 2014)	141 379	
- CDD (nombre d'heures 2014)	220 113	
Fourchettes de données		
	Mini	Maxi
- taux horaire facturé	16,07 €	22,58 €
- taux horaire rémunéré	12,82 €	19,59 €
- coef de refacturation	1,73	2,05
- coef de refacturation agricole	1,60	1,65
Taux de charges sociales		
dont taux AT	41,58%	45,80%
dont retraite comp	1,10%	3,25%
	3,88%	7,60%

Adhérents :

Les 5 GE analysés totalisent 472 adhérents, de toutes sortes (artisans, commerçants, TPE, PME, ETI, associations, collectivités territoriales, écoles, crèches, viticulteurs, agriculteurs).

Nombre de salariés mis à disposition :

Cette notion est simplement approchée par le biais des bulletins de salaire établis au cours d'un mois (il s'agit ici une moyenne au 31 décembre 2013 de l'ensemble des GE analysés). Chiffre important pour mesurer le travail de maillage et les conséquences administratives, il indique simplement le nombre de personnes ayant travaillé pour un GE, quelles que soient la durée d'emploi et la qualification des intéressés. Bien évidemment, ce nombre est très variable selon le degré de saisonnalité auquel les adhérents sont soumis.

Nombre de salariés en équivalent temps plein :

Cette mesure est également une approche car pour les besoins de cette étude elle a été calculée en divisant le nombre d'heures rémunérées par 1607 heures de travail par an. En effet il est impossible de calculer les effectifs cumulés des groupements d'employeurs selon les règles fixées aux articles L. 1111-2 et suivants du Code du travail (V. ci-dessous). D'un groupement à l'autre le temps de travail varie selon ce que prévoit la convention collective applicable, les accords d'entreprise (du GE), le contrat de travail des salariés, les usages et engagements unilatéraux du GE et la qualification des heures (astreinte, heures supplémentaires, heures complémentaires etc.).

Répartition CDD-CDI :

La répartition constatée est d'environ 1/3 – 2/3, sachant que l'un des GE emploie, en raison de son activité (secteur des Café-Hôtel-Restaurant), beaucoup plus de CDD que de CDI.

De fait, cette répartition est extrêmement variable selon les GE. Nous avons observé que dans certains GE pas plus de 10 % des heures travaillées étaient effectuées en CDD et jusqu'à 80 % dans d'autres. La volonté de mailler les emplois et de conclure des CDI à temps plein est toutefois réaffirmée par tous les groupements d'employeurs.

Paye :

Seul un GE effectue la paye lui-même, les autres sous-traitent à un cabinet d'expertise comptable, ce qui se retrouve dans le détail des comptes (tableau structure d'exploitation) sous le terme « honoraires sociaux ».

Nous remarquons par ailleurs des différences de taux de charges (taux moyens, hors déductions « Fillon » et autres abattements), qui s'expliquent par des différences de taux de cotisation aux régimes de prévoyance (dont le coût diffère selon la garantie choisie par les conventions ou accords collectifs de travail), et par l'assujettissement ou non aux taxes de transport.

En outre le taux collectif de cotisation à l'assurance accident du travail/maladie professionnelles (AT/MP) applicable aux GE est de 1,10 % (code risque 74.1GB). Toutefois, ce taux collectif (applicable aux GE de moins de 20 salariés) peut être augmenté en fonction des AT/MP subis par les salariés du groupement d'employeurs chez les adhérents. En effet beaucoup de GE sont assujettis au taux mixte car ils emploient entre 20 et 149 salariés, ce qui signifie que leur taux comprend une part de taux individuel. Un adhérent ne subit pas les conséquences financières (sur la cotisation) des accidents du travail et des maladies professionnelles dont sont victimes les salariés du groupement pourtant placés sous son autorité. Les accidents survenus dans l'entreprise de l'adhérent auront pour effet d'augmenter la cotisation du groupement d'employeurs. Dans un des groupements étudiés nous avons remarqué que le taux de cotisation avait augmenté de 2,15 points. Cette augmentation était ensuite refacturée à tous les adhérents (car le taux est applicable à tous les salariés du groupement), ce qui représentait dans le cas étudié, 1,56 % du chiffre d'affaires du groupement d'employeurs.

Décompte des salariés en droit commun :

Le décompte de l'effectif d'une entreprise fait l'objet d'un calcul particulier défini aux articles L.1111-2 et L. 1111-3 du Code du travail :

- salariés en CDI à temps plein pris en compte intégralement ;
- salariés en CDD à temps plein au prorata de leur temps de présence au cours des 12 mois précédents ;
- salariés en CDI à temps partiel en divisant la somme totale des horaires inscrits dans leurs contrats de travail par la durée légale ou conventionnelle du travail ;
- salariés en CDD à temps partiel en divisant la somme totale des horaires inscrits dans leurs contrats de travail par la durée légale ou conventionnelle du travail et en appliquant la règle de prise en compte au prorata du temps de travail ;
- un certain nombre de contrats spéciaux ne rentrent pas dans le décompte de l'effectif : contrats d'apprentissage (non relevés dans les GE), les CUI-CIE, les CUI-CAE, les contrats de professionnalisation, les Emplois d'avenir et les stagiaires.

Ce mode de décompte s'applique salarié par salarié. Toutefois, pour les entreprises de travail temporaire, seuls les salariés liés à cette ETT pendant une durée de plus de trois mois sont pris en compte.

Décompte de l'effectif dans les groupements d'employeurs :

« Il a été admis que l'effectif du groupement soit déterminé en tenant compte seulement, d'une part, des salariés propres au groupement et, d'autre part, des salariés ayant vocation à être placés dans les entreprises adhérentes et liés au groupement par un contrat d'au moins trois mois. Cette règle de décompte permet de tenir compte des spécificités des groupements d'employeurs, (...) dans un sens favorable à ces structures »¹.

Observons que ce calcul d'effectif demeure particulièrement complexe au sein des GE multisectoriels car les durées légales de temps de travail sont variables selon les conventions collectives, même si le GE est censé n'en appliquer qu'une.

C'est pourquoi en pratique, le décompte de l'effectif est le plus souvent effectué en fonction du nombre d'heures rémunérées, quel que soit le contrat, et divisé par la durée légale du travail de la convention collective applicable au GE. Il s'agit ici d'une simplification des calculs d'effectifs donnant une approche de l'effectif, et qui accroît légèrement celui-ci puisque malgré la tolérance apportée par la réponse ministérielle la règle d'exclusion des contrats de moins de trois mois n'est pas appliquée (il s'agit d'une simple tolérance fondée sur une réponse ministérielle).

¹ Réponse Ministre chargé de l'Economie sociale et solidaire et de la Consommation, Sénat 2 octobre 2013, JO Sénat, p. 8766.

Décompte de l'effectif chez les adhérents et mise en place des IRP :

Effectifs : Les salariés mis à la disposition de l'entreprise par un GE qui sont présents dans les locaux de l'entreprise utilisatrice et y travaillent depuis au moins un an, ainsi que les salariés temporaires, sont pris en compte dans l'effectif de l'entreprise au prorata de leur temps de présence au cours des douze mois précédents.

Cette règle est connue par les GE. Elle est comprise et correctement appliquée par les adhérents que nous avons rencontrés.

IRP : Les élections DP-CE sont régulièrement organisées dans les GE. Aucun problème particulier n'est à signaler.

Les franchissements de seuils d'effectif ne donnent lieu à aucun litige puisqu'en pratique le mode de décompte des effectifs a plutôt tendance à accroître les effectifs par rapport à ce qu'ils seraient si la règle légale était appliquée.

Par ailleurs, la mise en place de comités d'entreprise est recherchée par les GE, certains ayant même adhéré à des structures offrant des services d'œuvres sociales et culturelles (en cas d'absence de CE) afin de fidéliser les salariés.

Coefficient de refacturation :

Le coefficient de refacturation d'un GE est le coefficient appliqué sur le salaire horaire net du salarié mis à disposition. Il comprend les éléments suivants :

- salaires ;
- charges sociales employeurs, déduction faite des allègements de type loi Fillon ;
- les jours fériés, les congés payés et les primes conventionnelles si elles existent (par exemple 120 heures de prime annuelle pour la Convention collective de l'agriculture de Loire-Atlantique) ;
- les indemnités de fin de contrat pour les CDD ;
- la couverture des charges externes et de structure du GE.

Les coefficients de facturation sont donc différents selon le type de contrat refacturé : CDI ou CDD car les charges ne sont pas les mêmes.

Ils peuvent également varier selon :

- la qualification, non-cadre ou cadre, les charges n'étant pas identiques ;
- la durée du contrat de mise à disposition car plus celui-ci est court (et l'emploi non maillé) plus le GE accroît son coefficient, d'une part dans le but avoué de lutter contre cette pratique et d'autre part pour encourager les adhérents à favoriser un maillage à temps plein ;
- chaque GE définit ainsi sa propre politique, arrêtée par le conseil d'administration et donc indirectement par les adhérents eux-mêmes. En pratique les coefficients varient de 1,73 à 1,88. Un cas particulier est celui de l'agriculture (1,60). Ce taux de 1,60 est également celui appliqué aux nouveaux GE dits « en essaimage », le GE principal ne prenant à sa charge que les surcoûts de paye, et ne faisant ainsi pas supporter les coûts de structure au GE essaimé pour lui permettre de démarrer.

- Les coefficients appliqués selon ces critères sont identiques d'un adhérent à l'autre (pas de discrimination positive ou négative).

Non-lucrativité des opérations effectuées par le GE :

Pour apprécier si une association exerce son activité dans des conditions similaires à celles d'une entreprise, l'administration fiscale s'appuie sur quatre critères : la nature du produit mis en vente, le public visé, le prix et la publicité (méthode dite des 4P¹).

Pour harmoniser la règle fiscale avec l'interdiction faite aux groupements d'employeurs de se livrer à des opérations à but lucratif nous proposons que l'article L. 1253-1 du Code du travail qui prévoit que « Les groupements mentionnés au présent article ne peuvent se livrer qu'à des opérations à but non lucratif » soit ainsi complété : « Ces opérations sont réputées être sans but lucratif lorsque les groupements mentionnés au présent article ne reversent pas leurs bénéfices à leurs membres »².

Dans les groupements que nous avons étudiés nous avons constaté qu'aucun président ou adhérent n'est rémunéré. Aucun de ces groupements d'employeurs ne procède à des versements de bénéfices aux associés (adhérents). Les groupements d'employeurs devraient donc pouvoir être considérés comme des OSBL, mais ce point continue de faire débat (voir freins).

¹ Instruction fiscale 4H-5-06 du 18 décembre 2006, BOI n° 208.

² Ce critère de non-lucrativité fait l'objet de définitions différentes selon l'objet auquel il s'applique. S'agissant des associations gérant un établissement d'enseignement supérieur le ministre a précisé qu'elles « sont présumées comme constituant des organismes à but non lucratif dès lors qu'elles ne procèdent pas à des versements des bénéfices » (Courrier adressé par M. F. Rebsamen à M. Philippe Jamet, Président de la Conférence des grandes écoles, 18 janvier 2015).

➤ *Non lucrativité : contradiction entre branches du droit*

- Les groupements d'employeurs sont assujettis aux impôts commerciaux, donc à l'IS et à la TVA (sauf application de l'article 261 B CGI – voir infra). L'impôt sur les sociétés a pour assiette un bénéfice déterminé selon les modalités prévues par l'article 38-1 du Code général des impôts. Un bénéfice accroît l'actif du patrimoine de celui qui l'a obtenu. Un bénéfice peut soit résulter d'une opération de gestion sans que cette opération ait pour but initial de réaliser un gain soit résulter d'une opération à but lucratif qui poursuit la recherche de ce gain.
- L'article L. 1253-1 du Code du travail prévoit que les groupements d'employeurs ne peuvent se livrer qu'à des opérations à but non lucratif. Certains inspecteurs du travail appliquent la définition de l'article L. 8241-1 (prêt illicite de main-d'œuvre) aux termes duquel « Une opération de prêt de main-d'œuvre ne poursuit pas de but lucratif lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition ».
- L'autonomie du droit fiscal conduit à une contradiction qui consiste à assujettir les groupements d'employeurs à l'impôt sur les sociétés, impôt dont l'assiette est constituée de bénéfices réalisés sur des opérations à but lucratif interdites par l'article L. 1253-1 du Code du travail.

2.3.4 Le développement

Le développement des GE s'appuie d'abord sur le binôme président-directrice, sur la base d'une politique élaborée au fur et à mesure de ce développement. Nous avons pu noter que sous le terme « développement », il existait deux types d'axes :

- un développement fondé sur la croissance du nombre d'adhérents. Cette croissance est le plus souvent générée par la directrice, avec bien sûr l'appui du CA. L'accroissement du nombre d'adhérents facilite le maillage. Il permet aussi d'étendre l'offre de qualification (des salariés) proposée par le GE à ses adhérents. L'offre et la demande de travail se stimulent ainsi l'une et l'autre à l'intérieur du marché interne du travail que constitue le GE. Cette politique de croissance est fréquente, mais ne constitue pas une priorité pour tous les GE.
- un développement fondé sur le déploiement de nouveaux services. Dans ce cas les présidents sont souvent beaucoup plus actifs que les directrices, sauf si celles-ci ont été recrutées dans ce but. Le développement s'appuie alors sur l'accroissement de services nouveaux proposés (Community Manager, restaurants d'entreprises, audits RH des adhérents, normes ISO ou responsabilité sociale des entreprises etc.) qui visent à renforcer la pérennité du GE par l'élargissement de ses services avant de faire croître le nombre d'adhérents. Ces services se situent parfois aux confins des limites légales de l'article L. 1253-1 du Code du travail.

Bien évidemment ces deux axes se complètent et souvent s'interpénètrent. Toutefois ils procèdent de politiques assez distinctes, le rôle de la directrice étant

le plus souvent focalisé sur la croissance, dans un cadre juridique, RH et financier qu'elle maîtrise parfaitement.

La création de nouveaux services est beaucoup plus souvent demandée par des adhérents, prise à leur initiative et dépendant de leur degré de créativité.

2.3.5 Éléments convergents / divergents

Nous pouvons ainsi mettre en avant un certain nombre d'éléments convergents à tous les GE mais aussi des éléments divergents intéressants.

Convergences :

- structures financières analogues, tant bilancielle qu'en termes d'exploitation ;
- modes de gestion très orientés RH et maîtrise de la trésorerie (délais de paiements et risques) ;
- très grande prudence de gestion, tout développement, quelle que soit sa nature, s'appuyant alors sur des bases solides ;
- très forte empreinte des directrices sur la gestion du GE ;
- totale absence de conventions financières entre les adhérents et les GE (au sens des conventions réglementées) ;
- faiblesse des coûts de structure.

Divergences :

- hétérogénéité dans la fixation des coefficients de refacturation, toutefois toujours contenus dans une fourchette étroite et inférieure aux coefficients des entreprises de travail temporaire ;
- investissements immobiliers pour certains, qui renforcent la structure financière du GE ;
- existence d'une structure de gestion dans les GE les plus importants (mutualisation de certaines tâches de gestion dans les réseaux de GE) dont la compétence est plus ou moins large. Il ne s'agit parfois que de réaliser la paye voire la comptabilité ;
- les modes de calculs des effectifs (ETP) peuvent être différents selon la convention collective applicable au GE (non-respect des règles légales) ;
- hétérogénéité des développements hors croissance, les services nouveaux proposés en gestion RH dépendant fortement à la fois du secteur d'activité et du territoire d'implantation.

Les choix de développement par accroissement de l'offre de services ne peuvent s'appuyer que sur la mise à disposition de compétences nouvelles, intéressant les adhérents.

Un groupement d'employeurs est donc un « outil » RH puissant dont la stratégie de croissance et la capacité à organiser des emplois (organiser plutôt que « créer » à notre avis) dépendent de la politique que souhaitent mener les adhérents, cette

politique étant limitée par des contraintes légales (l'article L. 1253-1 du Code du travail).

2.4 Conclusion de l'analyse financière, technique et économique

Conclusion de l'étude financière :

Les GE présentent une structure financière très équilibrée, axée sur la minimisation du risque encouru par le biais de disponibilités couvrant ce risque, surtout pour les GE ayant un palmarès clients déséquilibré. On peut penser que la résilience des groupements d'employeurs aux aléas économiques est assez forte, du moins suffisamment forte pour leur laisser le temps de trouver de nouveaux adhérents en cas de défaillance d'un ou plusieurs d'entre eux, et éviter d'avoir à se séparer précipitamment de leur personnel.

L'exploitation est également très saine. Les dirigeants de groupements d'employeurs recherchent un équilibre d'une part entre la nécessaire couverture du risque lié aux adhérents (dont l'arrêt de la mise à disposition), couverture exigeant de générer du résultat en vue de renforcer la trésorerie, et d'autre part le coût de refacturation aux adhérents, qui doit être minimisé autant que possible.

Aussi, tant la structure financière que les modes d'exploitation ne présentent pas de déséquilibres ce qui révèle une gestion saine et attentive.

Conclusion de l'analyse technique :

L'activité principale des GE demeure la gestion des ressources humaines. Ils apportent à la fois une compétence et une expertise à leurs adhérents. Certains les considèrent « comme un service RH appartenant aux adhérents ». Nous remarquons que les groupements d'employeurs ont le souci de respecter les règles du droit du travail malgré ses nombreuses incompatibilités avec leurs particularités.

Les GE devraient, à notre avis, être considérés comme des organismes sans but lucratif (OSBL) puisque les résultats sont affectés à des actions visant à pérenniser le GE. Les coefficients de refacturation sont d'ailleurs décidés par les adhérents eux-mêmes pour les salariés mis à disposition qu'ils utilisent, ce qui montre bien qu'il s'agit d'une activité économique très particulière (un marché interne du travail).

Conclusion de l'analyse économique :

Les GE sont des organismes très bien gérées, aux structures financières solides et bien contrôlés par leur CA. L'influence de la directrice est importante : elle peut freiner ou accélérer le développement.

Le développement d'un GE est contraint, c'est-à-dire stratégiquement soumis aux décisions des adhérents à travers le CA. Le GE peut non seulement se développer en s'appuyant sur la demande croissante des adhérents, mais aussi en recherchant de nouveaux adhérents, eux-mêmes plus ou moins cooptés par les anciens.

■ 3. LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ET L'EMPLOI

DANS LES PAYS DE LA LOIRE

Des salariés (mis à disposition) des six groupements d'employeurs étudiés ont été rencontrés. Ces entretiens avaient pour but d'une part de compléter les éléments chiffrés de l'étude des DADS, et d'autre part de mieux comprendre la nature des rapports des salariés à leur emploi.

Trois types de liens ont été étudiés :

- les rapports du salarié à son emploi ;
- les rapports du salarié avec le groupement d'employeurs ;
- les rapports du salarié avec l'utilisateur.

Nous avons en outre analysé de manière plus générale les apports du groupement d'employeurs à l'organisation de l'emploi.

3.1 Les rapports du salarié à son emploi

Le parcours professionnel antérieur

Aucun des salariés rencontrés ne connaissait les groupements d'employeurs auparavant. Beaucoup ont trouvé cet emploi au hasard de rencontres (un(e) « ami(e) », un membre de leur famille), ou d'une annonce (plus rarement), une candidature spontanée. Il est évident qu'un groupement d'employeurs n'est pas un « métier » et « que l'on n'y fait pas carrière » (le mot « carrière » a été dit par un salarié).

Le plus souvent le parcours antérieur fut chaotique : des salariés qui ont interrompu leur formation initiale, qui sont sans qualification ou sans qualification reconnue. D'autres ne peuvent plus exercer leur métier initial pour des raisons diverses (problèmes de santé, familiaux, de logement). D'autres enfin ont suivi un conjoint dans la région et ont eu des difficultés à trouver un emploi.

Intérêt du groupement d'employeurs

L'intérêt que présente le groupement d'employeurs pour les salariés évolue au fil du temps. Pour la plupart il s'agit d'un travail qu'ils ont pris sinon par hasard, du moins parce qu'ils n'en trouvaient pas d'autre. Beaucoup disent qu'ils n'auraient pas trouvé de travail si le groupement d'employeurs ne leur en avait pas proposé un.

Au bout de plusieurs mois, parfois plusieurs années (l'une des salariées rencontrée avait 17 ans d'ancienneté dans le groupement) les salariés ont intégré dans leur rapport à l'emploi les particularités du groupement d'employeurs, en s'y adaptant, voire en le retournant à leur profit. Tel est le cas de cette salariée qui dit pouvoir agencer sa vie professionnelle comme elle l'entend. Ses centres d'intérêt professionnel se situent hors du groupement d'employeurs mais ne lui permettent pas d'obtenir un revenu satisfaisant. Elle exerce un autre emploi dans une boutique de tatouage et de piercing. Et le week-end elle travaille pour un orchestre qui se produit en tournée. C'est une activité faiblement rémunératrice. Cette salariée est ainsi en situation de multisalariat. À l'écouter il est évident que bien que salariée du GE elle se comporte comme un travailleur indépendant qui aime travailler pour de multiples « clients » (les utilisateurs).

D'autres salariés sont en situation de pluriactivité tel cet agriculteur (que nous n'avons pas rencontré) qui travaille en complément pour un groupement d'employeurs sur une plateforme de logistique. Cette fragmentation des périodes d'emploi et des statuts juridiques satisfait les intéressés qui disent maîtriser leur activité professionnelle (« Je fais ce que je veux » dit une salariée). En aucun cas les intéressés ne se sentent inquiets par leur avenir professionnel, et beaucoup disent que la variété des expériences et des relations qu'ils ont su nouer leur permettra toujours de trouver du travail. À la question posée de savoir comment elle voit son avenir une salariée répond qu'elle n'a pas d'objectifs professionnels précis. Elle ajoute que pour elle tout cela est « vague » (il faut comprendre qu'elle est pragmatique face à l'emploi). Elle conclut en disant que « du travail il y en a »¹.

D'autres salariés voient dans le groupement d'employeurs la possibilité d'acquérir de l'expérience.

Tel est le cas de cette salariée qui estime que professionnellement elle a beaucoup progressé depuis qu'elle a intégré le GE. Elle précise que « c'est une manière de travailler très intéressante ». Elle ajoute que désormais elle a « un bon CV ». Pour elle un bon CV c'est la capacité d'être « bon dans son métier » avec une variété d'expériences et des formations adaptées, toutes choses que lui a permis d'acquérir le groupement d'employeurs. L'une des deux entreprises aurait bien voulu l'embaucher. Mais la rémunération proposée est moindre que celle convenue avec le GE. Elle est en négociation avec l'autre entreprise...

Cette même salariée apprécie également que le groupement d'employeurs lui offre un très grand choix d'entreprises où travailler. Il a été clairement convenu avec le groupement d'employeurs, et cela a été stipulé dans son contrat de travail, que si elle ne se plaisait pas dans une entreprise ou si l'emploi proposé ne lui convenait pas, elle puisse changer d'entreprise. La liste des entreprises où elle peut travailler figure dans le contrat de travail. Elle insiste vraiment sur cet avantage. Elle y voit le moyen de sécuriser son emploi, notamment, dit-elle, « en

¹ B. Zimmermann observe que « La sécurité du salarié telle qu'elle est assurée par le groupement ne relève pas de la conception traditionnelle du social au fondement de la protection sociale et de la législation du travail. Alors que ces dernières ont été historiquement dévolues à la sécurisation de statuts portés par des collectifs de référence, les groupements d'employeurs sécurisent des parcours individuels rapportés à des personnes singulières » (B. ZIMMERMANN, « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, 48 (1), 2006, p. 1).

cas de faillite » d'une entreprise. L'hypothèse est d'ailleurs clairement envisagée dans son contrat de travail : elle serait alors replacée dans une autre entreprise.

Situation face à l'emploi : stabilité, sécurité, précarité¹

L'enquête auprès des salariés montre de manière presque caricaturale que leur situation dans l'emploi est indépendante du contrat de travail qu'ils ont conclu.

Certains salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée sont dans une situation de très grande précarité. Tel est le cas de cette salariée qui a été recrutée sous contrat de travail à durée déterminée à temps partiel (environ un mi-temps). Son contrat a été transformé en contrat à durée indéterminée. Son temps de travail a augmenté depuis qu'elle a été embauchée. Elle aimerait atteindre un temps plein mais le groupement d'employeurs n'a rien à lui proposer pour l'instant. Cette salariée voit bien aussi que travailler à « temps partiel cela les arrange » (elle parle de l'adhérent). Le temps partiel permet une plus grande flexibilité de ses horaires. Elle perçoit depuis le début de l'exécution de son contrat de travail une allocation de retour à l'emploi de Pôle emploi car elle remplit les conditions pour bénéficier du dispositif du temps réduit indemnisé. Elle a fait le calcul : il serait beaucoup plus intéressant pour elle de travailler à temps plein que d'être dans cette situation qui ne la satisfait pas. Elle est prête à changer d'emploi si une proposition de travail à temps plein lui est faite. Elle n'a pas le permis de conduire et ne peut donc se déplacer qu'en transport en commun dans la grande ville dans laquelle elle vit. Assurément cette salariée est en situation de très grande précarité, à la fois financière (les revenus de son travail sont inférieurs au seuil de pauvreté) et sur le marché de l'emploi (elle ne trouve pas de travail en dehors de ce que lui propose le groupement d'employeurs). Pourtant cette salariée est en situation de très grande stabilité dans son emploi (elle a conclu un CDI) tout en étant aussi en situation de très grande insécurité (chômage récurrent).

À l'inverse, une autre salariée elle aussi titulaire d'un CDI à temps partiel travaille en moyenne pour trois entreprises adhérentes dans la même semaine. Depuis qu'elle est arrivée dans le groupement d'employeurs elle est passée dans une cinquantaine d'entreprises environ. Son ton révèle que cela lui plaît, et d'ailleurs on sent qu'elle dénombre ces entreprises avec une certaine satisfaction. Elle dit pouvoir quitter le groupement d'employeurs quand elle veut car elle n'aurait aucune difficulté, pense-t-elle, à trouver un poste dans une entreprise. Cette salariée est assurément dans une situation de très grande instabilité de l'emploi tout en étant dans une situation de très grande sécurité (elle n'est jamais au chômage).

¹ Nous avons donné une définition de ces notions dans un encadré plus haut, point 1.4.1.

3.2 Les rapports du salarié avec le groupement d'employeurs

Des rapports parfois très distants

Aucun des salariés interrogés ne voit dans le groupement d'employeurs un employeur classique. Globalement les rapports au groupement d'employeurs sont à la fois très distants et plutôt bons. Les salariés ont peu de contacts avec lui. Une salariée a indiqué qu'elle ne se déplaçait jamais dans les locaux du groupement. Certains salariés regrettent que le groupement d'employeurs ne s'investisse pas plus dans la relation d'emploi, par exemple en organisant régulièrement des réunions pour résoudre des problèmes. L'une d'elle indique que si l'adhérent et le groupement d'employeurs devaient faire évoluer son travail ils en discuteraient sans doute entre eux sans qu'elle soit au courant et sans qu'elle puisse intervenir pour proposer des pistes d'amélioration.

Tous soulignent cependant le très grand professionnalisme du groupement d'employeurs. La qualité du traitement administratif de la relation d'emploi est souvent mise en avant. Les relevés d'heures sont parfaitement tenus. Les bulletins de paye comportent rarement des erreurs. Un salarié a indiqué que c'était « mieux tenu que dans beaucoup d'entreprises ». D'autres insistent sur la relation de confiance qui s'est établie avec le groupement d'employeurs, même si cette relation est devenue routinière (nous sommes « un vieux couple » a dit une salariée).

Ces relations le plus souvent excellentes ne sont cependant pas idylliques. Certains salariés comprennent qu'il peut y avoir entre eux et le groupement d'employeurs des divergences d'intérêts. Une salariée insiste sur le fait qu'elle a compris que « le GE dit ce qu'il a envie de dire » en embellissant un peu les choses parfois. Elle se plaint par exemple de ne pas avoir les mêmes avantages que les salariés permanents (des primes notamment). Mais d'une façon générale les salariés se disent être toujours bien accueillis par le groupement d'employeurs, d'y trouver les réponses aux questions qu'ils posent (immédiatement ou dans les heures qui suivent lorsque la question nécessite des recherches). Certains se plaignent que les salariés permanents du groupement d'employeurs ne comprennent pas les contraintes de certains métiers, notamment lorsqu'il faut gérer des plannings qui évoluent sans cesse.

Cette très grande distanciation des relations se constate principalement lorsque les salariés travaillent toujours chez les mêmes adhérents de façon régulière.

Des convergences d'intérêts

Lorsque le salarié travaille pour de nombreux utilisateurs qui peuvent ne jamais être les mêmes, les rapports avec le groupement d'employeurs sont beaucoup plus proches. Tel est le cas de cette salariée qui est en contact avec le groupement d'employeurs trois fois par semaine et parfois quotidiennement. Elle dit que le groupement d'employeurs « c'est mon patron ». Mais un patron d'une nature particulière puisqu'il s'agit d'un « intermédiaire plus qu'un employeur ». Elle distingue bien cette double facette entre celui qui l'emploie (le GE) et celui pour le compte de qui elle va travailler en pratique, et avec qui elle va devoir collaborer (l'adhérent).

Cette salariée se comporte parfois un peu comme une « mercenaire » (le mot « mercenaire » n'a pas été dit). Elle est prête à accomplir des missions urgentes lorsque le GE l'appelle après avoir été contacté par un adhérent. Elle ne dit pas que cela lui plaît (elle précise avec retenue qu'elle le fait comme un travail) mais on sent qu'elle n'a aucune réticence face à cette pratique.

Elle ne répugne pas à travailler beaucoup certaines semaines (jusqu'à 45 heures). Une modulation de son temps de travail lui permet, à certaines périodes, de « lever le pied » nous dit-elle (et sans doute de se consacrer à d'autres activités professionnelles ou non).

Elle a conscience que cette façon de travailler pourrait entraîner une désorganisation de sa vie familiale. Mais c'est une chose qui a été convenue avec son conjoint.

Dans le cas de cette salariée il existe une certaine connivence avec le groupement d'employeurs et certainement une convergence d'intérêts. Chacun y trouve son compte. Mais elle précise aussi que le « GE c'est bien quand on est apte à le faire mais c'est pas fait pour tout le monde ».

3.3 Les rapports des salariés avec les adhérents

Les relations entre les salariés et les adhérents sont ambivalentes.

L'adhérent utilisateur

Certains adhérents se comportent clairement comme des utilisateurs d'une main-d'œuvre qu'ils ne seraient pas capables de gérer eux-mêmes. C'est souvent le cas dans les groupements d'employeurs associatifs, c'est-à-dire dans ceux dont les adhérents sont des associations avec des bénévoles à leur tête, qui ne savent pas gérer une relation d'emploi. Un salarié confronté à ce type de relation précise que les deux adhérents pour lesquels il travaille se désintéressent de la relation d'emploi. Il pense d'ailleurs que c'est parce que les dirigeants de ces structures sont élus associatifs qu'ils font appel à un GE car « ce n'est pas leur métier de gérer du personnel ».

Ce salarié voit bien qu'il ne fait pas « partie de leur équipe » (il n'est pas intégré au projet associatif). Il est considéré comme du personnel extérieur. De ce fait il a le sentiment de ne faire partie ni de l'équipe du GE ni de celle des adhérents pour lesquels il travaille.

Il se dit ainsi que si on devait se plaindre de son travail ou si des modifications d'organisation de ce travail devaient être décidées il ne serait pas associé à la décision ou ne serait pas prévenu de ce qui ne va pas car cela se dirait d'abord au sein de l'association qui se tournerait ensuite vers le GE. Il ajoute de lui-même qu'il vit cela « comme une entreprise qui emploie des intérimaires ».

Une autre salariée souligne que si les relations avec les deux adhérents pour lesquels elle travaille sont excellentes et sans conflits elle voit bien que les deux entreprises sont désinvesties dans la relation d'emploi qu'elles nouent avec elle. On lui fait parfois sentir qu'elle n'est pas salariée de l'entreprise, peut-être d'ailleurs moins la direction que les autres salariés, même après de nombreuses

années. Dans la mesure où la relation avec le GE est très épisodique elle a l'impression de n'être vraiment intégrée ni dans le GE ni chez les utilisateurs.

La recherche de fidélité

Une autre salariée souligne que ses rapports avec les deux utilisateurs sont excellents. Elle n'a pas l'impression d'être traitée comme une salariée « extérieure » mais de « faire partie des murs » comme elle le dit. Elle est parfaitement consciente des raisons qui poussent les deux entreprises à faire appel à un GE.

Pour l'une des deux entreprises il s'agit essentiellement de la sécurité offerte par le GE de retrouver les mêmes salariés d'une année sur l'autre, des salariés déjà formés qui connaissent l'entreprise. D'elle-même elle précise qu'une entreprise de travail temporaire ne pourrait pas offrir ce service.

Pour l'autre entreprise elle voit plutôt la facilité de retrouver et de garder les mêmes personnes. Elle se rend compte également qu'il existe une différence entre les deux entreprises dans leurs rapports au GE. L'une des deux entreprises a eu plus de mal à s'adapter aux spécificités de l'emploi à temps partagé du GE.

Cette entreprise aurait bien voulu la garder quelques semaines de plus mais cela n'a évidemment pas été possible.

Cette salariée signale que les entreprises doivent indiquer des dates précises et s'y tenir.

Le salarié « accumulateur » d'expériences

Certains salariés trouvent leur compte dans cette relation plus ou moins distanciée avec les utilisateurs.

« Mon travail je l'aime » : ainsi s'exprime une salariée lorsqu'elle parle de ses fonctions qui sont parfois difficiles.

Elle souligne que le travail de manutention qu'elle accomplit n'est pas facile. Le GE lui dit : « faut s'adapter ». Elle en a conscience mais ajoute « qu'il faut être motivé ».

Mais paradoxalement cette salariée dit à plusieurs reprises que « c'est très intéressant » de travailler ainsi : « j'ai beaucoup appris de mon directeur et des collègues ».

Cette volonté de progresser est semble-t-il un moteur pour elle. Dans l'une des entreprises dans laquelle elle travaille une nouvelle collègue vient d'arriver, plus jeune qu'elle. Elle est avide de pouvoir profiter de nouvelles expériences à son contact et d'acquérir de nouveaux savoirs.

Au final ce qu'elle aime dans son métier, c'est le changement, y compris le changement « dans la routine » dit-elle, et de rencontrer des gens de toutes sortes. « J'ai beau râler, j'aime mon travail » conclut-elle.

Le salarié « insubordonné »

Une salariée dit apprécier de « ne pas être impliquée émotionnellement dans une entreprise ». Avant de travailler dans le GE il est déjà arrivé que des relations ne se passent pas bien. Elle l'a mal vécu. Cela n'arrive plus depuis qu'elle est embauchée par un GE. Elle dit savoir ce qu'elle vaut. Il arrive, dit-elle, que « les patrons appellent » en voulant que ce soit elle qui vienne. Elle en retire évidemment une grande satisfaction.

Mais dans les relations de travail avec les utilisateurs elle apprécie aussi de ne « jamais être dans une position de faiblesse ».

Elle se comporte un peu comme un travailleur indépendant qui fait son métier et le fait bien, mais elle n'entend pas se soumettre à une autorité qui serait déplacée.

Avec les utilisateurs « pas de réflexions arbitraires » qu'elle ne supporterait pas. Elle dit elle-même « récupérer du pouvoir ». Ce pouvoir c'est celui de dire « non » quand cela ne lui plaît pas. Il lui est déjà arrivé de refuser de travailler pour certains adhérents du GE qui lui font des réflexions inappropriées : « Je sais ce que je vaudrais il faut arrêter les conneries ! ».

Elle ajoute qu'elle a déjà « évincé les patrons » avec lesquels « cela ne marche pas ». C'est un avantage qu'elle voit dans le groupement d'employeurs. D'ailleurs il lui est déjà arrivé que certains lui proposent du travail dans une relation directe : « Je dis non ! ». Cette salariée maîtrise ses engagements et sa mobilité, en conciliant travail et projet personnel, à la manière des sublimes du XIX^e siècle¹.

Une autre salariée voit toutefois les inconvénients à travailler pour un groupement d'employeurs, celui notamment de ne pas faire partie d'une communauté de travail qu'elle ne retrouve pas dans le GE. Elle souligne qu'on « a besoin de se sentir dans une équipe ». Mais elle ajoute : « Je ne suis pas dans leurs équipes mais j'en construis ». Autrement dit, elle noue des relations avec d'autres salariés (du GE ou des adhérents) qu'il lui arrive de rencontrer à l'extérieur dans un cadre privé. C'est une forme de « réseautage » qu'elle externalise des entreprises où elle travaille (GE et adhérents).

¹ B. GAZIER, Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein emploi, Flammarion, 2003, 373 p.

3.4 Quels sont les apports du groupement d'employeurs à l'organisation de l'emploi ?

L'apport d'un groupement d'employeurs est bien sûr d'offrir de la flexibilité aux entreprises adhérentes. Mais à cette flexibilité s'ajoute un service d'organisation du travail, d'agencement des emplois tant pour les adhérents que pour les salariés.

3.4.1 Des formes originales de flexibilité

Assurément le groupement d'employeurs apporte de la flexibilité aux entreprises adhérentes. Mais de quel type de flexibilité s'agit-il ?

Les différentes formes de flexibilité dans la littérature économique¹

- Flexibilité quantitative externe : ajustement des effectifs aux besoins en main-d'œuvre par le recours à des travailleurs extérieurs (CDD et contrat de travail temporaire notamment).
- Flexibilité quantitative interne : possibilités qui s'offrent à l'employeur de pouvoir mettre en place un aménagement et/ou une réduction du temps de travail, par le biais d'une modulation du temps de travail, le recours au travail à temps partiel ou intermittent, sans supprimer d'emplois.
- Flexibilité fonctionnelle interne : possibilités qui s'offrent à l'employeur de changer le contenu du travail ou de modifier l'allocation des ressources en travail par le biais de modifications du contrat de travail ou de la polyvalence des salariés.
- Flexibilité fonctionnelle externe : possibilités offertes à l'adhérent de substituer des contrats de sous-traitance à des recrutements directs de salariés.
- Flexibilité du salaire : ajustement du coût du travail par adaptation de ce coût aux conditions du marché du travail et à l'état de la concurrence (salaires variables, primes d'objectif, intéressement, subvention à l'emploi par réduction des cotisations sociales ou des aides publiques).

La principale flexibilité recherchée par les adhérents est la flexibilité fonctionnelle externe, c'est-à-dire la possibilité de faire assumer par le groupement

¹ L. DUCLOS et J.-Y. KERBOURC'H, *Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française*, Centre d'Analyse Stratégique, Document de travail, 2006, 96 p.

d'employeurs la relation salariale. Mais les raisons sont sans doute différentes d'un adhérent à l'autre.

Pour les « petits » adhérents il s'agit avant tout de faire gérer par une structure plus compétente une relation salariale qu'ils n'ont pas les moyens d'assumer eux-mêmes (associations, artisans, petites collectivités territoriales). Sans le groupement d'employeurs ces adhérents n'auraient jamais été capables de recruter une main-d'œuvre dont ils ont pourtant besoin.

Pour les adhérents plus importants (parfois des entreprises embauchant plusieurs dizaines, voire centaines de salariés) l'objectif est clairement de pouvoir retrouver la même main-d'œuvre formée et fidélisée aux mêmes périodes de l'année. Cette flexibilité est préférée à la flexibilité quantitative externe (CDD, intérim). Nous n'avons rencontré aucun groupement d'employeurs dont l'activité répond exclusivement à ce type de besoin en flexibilité.

Les groupements d'employeurs permettent également d'obtenir une forme originale de flexibilité quantitative interne en reconstituant un marché interne du travail entre entreprises qui n'ont pas d'autre lien entre elles que celui d'être situées sur un même territoire¹. Le groupement d'employeurs est alors le ciment de cette association d'entreprises qui permet la mobilité interne pour des raisons diverses : garder une main-d'œuvre qui risquerait de partir travailler ailleurs (une autre entreprise ou un autre territoire), conserver une main-d'œuvre déjà formée² etc.

Les groupements d'employeurs permettent enfin d'obtenir une forme originale de flexibilité fonctionnelle interne. Le marché interne du travail créé par le groupement d'employeurs³ conduit les salariés à accomplir des tâches très différentes d'une entreprise adhérente à l'autre (grande polyvalence).

¹ Un auteur observe que « Les nouveaux ordonnancements ou les nouveaux agencements sociaux et territoriaux [...] travaillent eux aussi à l'internalisation, par l'entreprise, de la responsabilité de l'emploi, mais par mutualisation » (L. DUCLOS, « Agencements territoriaux et internalisation de la responsabilité de l'emploi », in *Souplesse et sécurité de l'emploi : orientations d'études et de recherches à moyen terme*, DARES, Document d'études, n° 71, 2003, p. 95).

² F. MARY, « De l'intérêt de coopérer avec son voisin : l'exemple du Groupement d'Employeurs », *Actualité de la formation permanente*, Centre INFFO, n° 166, mai-juin 2000, p. 66.

³ Ce marché interne ne saurait toutefois être assimilé à l'existence d'une unité économique et sociale entre le groupement d'employeurs et ses adhérents, ce que refuse de reconnaître la Cour de cassation, à juste raison selon nous (Cass. soc., 24 juin 2014, n° 13-11.593, JCP S 2014, 1366, note J.-Y. KERBOURC'H).

Type de flexibilité	Groupement d'Employeurs
Flexibilité salariale	Cette flexibilité n'est jamais recherchée par les adhérents (il s'agit de la possibilité d'introduire des clauses de variation des salaires en fonction de l'activité de l'entreprise : rémunération en fonction d'objectifs chiffrés, intéressement, primes variables etc.).
Flexibilité quantitative externe	Les groupements d'employeurs étudiés montrent que cette flexibilité est rarement recherchée. Le groupement d'employeurs n'est pas un fournisseur de main-d'œuvre comme peut l'être une entreprise de travail temporaire. Les groupements d'employeurs luttent contre les adhérents qui les considèrent ainsi car le maillage est rendu plus difficile en raison de la vision court-termiste de l'adhérent.
Flexibilité quantitative interne	Les groupements d'employeurs constituent un marché interne du travail en associant des entreprises qui n'ont pas de liens entre elles et organisent la mobilité de la main-d'œuvre au sein de ce marché interne.
Flexibilité fonctionnelle interne	C'est la possibilité d'organiser une polyvalence fonctionnelle de la main-d'œuvre. En créant un marché interne du travail par l'intermédiaire du groupement d'employeurs des salariés peuvent être amenés à accomplir des tâches très différentes d'une entreprise adhérente à l'autre.
Flexibilité fonctionnelle externe	Le groupement d'employeurs permet 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.

3.4.2 Des sécurités adventices

Nous venons de voir que le recours au groupement d'employeurs permettait à l'adhérent de bénéficier de certaines formes de flexibilité. Nous avons également constaté que les salariés eux-mêmes (V. supra §3.3) pouvaient profiter de cette flexibilité en s'octroyant des marges d'autonomie : se consacrer à d'autres activités lorsque le groupement d'employeurs ne leur propose pas de travail (autres activités professionnelles, familiales ou de loisir).

Mais il s'agit d'une flexibilité incidente, c'est-à-dire accessoire voire occasionnelle, et de toute façon pendante à la flexibilité recherchée par l'adhérent. Car la flexibilité est d'abord organisée pour ce dernier. Certains des salariés que nous avons rencontrés ont simplement appris à l'utiliser car elle est inhérente à leur travail. Ils en tirent indirectement profit. À la vérité très peu ont choisi le groupement d'employeurs pour cette flexibilité qui leur est donnée¹.

Celle-ci est pourtant très intéressante et pourrait être mise à profit pour institutionnaliser des formes originales de sécurité². Or force est de constater que pour l'instant ces sécurités sont adventices. La relative sécurité de l'emploi et du revenu (face au risque de chômage récurrent) tiré de la conclusion d'un contrat à durée indéterminée³ à temps plein est la conséquence du travail de maillage du groupement d'employeurs. Le maillage a également pour intérêt (du point de vue des adhérents) de fidéliser les salariés, de les former, de stabiliser la main-d'œuvre qui a acquis des qualités personnelles très particulières et recherchées (notamment leur grande polyvalence et leur capacité d'adaptation d'une entreprise à l'autre).

L'institutionnalisation de la sécurité devrait être liée aux différentes flexibilités recherchées par les adhérents.

¹ À comparer avec la situation des « intérimaires par choix » dans le secteur du travail temporaire.

² Un auteur observe que « Le groupement d'employeurs est une pratique concrète d'un nouveau compromis entre la flexibilité et la sécurité. Il favorise une flexibilité numérique interne et une flexibilité fonctionnelle interne pour les membres ; pour les salariés, il assure une sécurité de l'emploi et une sécurité des revenus. Il développe aussi d'autres formes d'ajustements : la flexibilité de métier, la flexibilité sectorielle, la flexibilité temporelle, la flexibilité des horaires, la flexibilité organisationnelle et la flexibilité relationnelle. Faut-il encore que ces flexibilités soient voulues, et non subies, en accord avec une volonté de concilier la vie professionnelle et la vie familiale de la part des salariés » (A. ARTIS, « Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue Interventions Economiques*, n° 47, 2013, 12 p.).

³ Nous insistons sur le fait que la conclusion d'un contrat de travail à durée indéterminée (quel que soit l'employeur) n'est pas un gage de sécurité de l'emploi du salarié (face au risque de chômage récurrent). C'est la qualité de la relation d'emploi et la façon dont les parties au contrat veillent à la capacité du salarié à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations qui favorisent cette sécurité (comme l'exige de l'employeur l'article L. 6321-1 du Code du travail, V. note de bas de page suivante). La conclusion d'un CDI est encore moins un gage de stabilité de l'emploi (continuité du lien d'emploi avec un employeur). Des études récentes montrent que plus d'un tiers des CDI conclus sont rompus avant un an (DARES, « Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », *DARES Analyses*, janvier 2015, n° 5).

C'est ainsi que la flexibilité quantitative interne (mobilité des salariés dans le marché interne que forment les adhérents) devrait trouver son prolongement dans une sécurité de la mobilité : logement, transport notamment. Quelles solutions collectives est-il possible de négocier et d'institutionnaliser qui se traduisent par des droits ?

La flexibilité fonctionnelle interne (polyvalence) devrait trouver son prolongement dans une sécurité de capacité, c'est-à-dire la garantie donnée aux salariés que leur capacité à occuper un emploi sera entretenue et renforcée¹. Il devrait être possible d'institutionnaliser cette sécurité sous forme de droits spécifiques à la formation, de droits à pouvoir suivre des parcours diplômants ou certifiants, de mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du marché interne constitué par le groupement d'employeurs, de créer des droits au reclassement, des priorités d'embauche au sein de ce marché.

La flexibilité fonctionnelle externe qui consiste à utiliser les services d'un tiers employeur (employeur de *jure*) ne pourrait-elle pas évoluer vers un modèle d'employeur de *facto* ? Autrement dit le groupement d'employeurs ne peut-il pas jouer le rôle d'un prestataire de services RH auprès du salarié (évolution professionnelle, évolution de carrière, bilan de compétences, conditions de travail et d'emploi, promotion professionnelle, maintien du revenu, protection sociale complémentaire etc.) ? Il s'agirait alors d'une sécurité de transition.

L'idée serait, en quelque sorte, d'aménager de manière systématique et négociée l'ensemble des positions d'activité du salarié du groupement d'employeurs, positions dont nous avons vu qu'elles étaient en permanence aux marges de l'emploi (travail, formation, chômage, vie personnelle). Les marges ainsi prises en considération deviendraient des transitions organisées au sens où l'entendent les promoteurs des marchés du travail transitionnels². Il s'agirait de formaliser des sécurités adéquates³ se traduisant par des droits. Ces sécurités seraient constituées de « passerelles » qui existent déjà plus ou moins dans les pratiques des groupements d'employeurs (le maillage est l'une de ces passerelles). L'objectif serait de constituer une base de garanties (sécurité économique au sens large) prenant appui sur les exigences de mobilité qui caractérisent le travail dans un tel groupement.

Seule la négociation collective d'entreprise (au niveau de chaque GE) ou nationale professionnelle (ensemble des GE) peut permettre d'organiser ces sécurités. Bien que la loi ait considérablement ouvert les possibilités de

¹ C. trav., art. L. 6321-1 (« L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisation »). Sur cette question V. également note de bas de page précédente.

² B. GAZIER, « Flexicrité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et emploi*, n° 113, 2008, p. 117 ; Vers un nouveau modèle social, Flammarion, 2009, 376 p. ; B. GAZIER et J. GAUTIER, « The Transitional Labour Market Approach: Theory, History and Future Research Agenda », *Journal of Social and Economic Policy*, 2011, Vol. 14, Iss. 1, Article 6.

³ L. DUCLOS, « La flexicrité et la question des sécurités adéquates », *La revue de l'IRES*, n° 63, 2009, p. 35.

négociation¹ peu de groupements d'employeurs ou fédérations de groupements d'employeurs s'en sont encore saisies, à l'exception de ceux du secteur agricole (quelques accords ont été conclus).

➤ *Types de flexibilité et sécurités associées*

Sécurité - Flexibilité	Sécurité de mobilité	Sécurité de capacité	Sécurité de transition
Flexibilité quantitative interne (mobilité interne)	<ul style="list-style-type: none"> - Logement - Transport - Vie familiale (garde d'enfants par ex.) 		
Flexibilité fonctionnelle interne (polyvalence)		<ul style="list-style-type: none"> - Droits à formation (formation en milieu de travail) - Droit au reclassement dans le marché interne - Priorités de rebauchage au sein du marché interne - GPEC (périmètre du marché interne) 	
Flexibilité fonctionnelle externe (GE tiers employeur)			<ul style="list-style-type: none"> - Protection sociale complémentaire - Conseil en évolution professionnelle - Bilan de compétences - Promotion professionnelle (diplôme, certification etc.) - Garantie des conditions d'emploi (rémunération, maintien du revenu, statut des périodes sans emploi, chômage réduit indemnisé)

3.4.3 Opportunités et menaces

Il s'agit ici de se demander à quel type d'organisation de l'emploi correspond l'utilisation des services d'un groupement d'employeurs et en quoi les pratiques constituent des opportunités de développement ou au contraire des menaces.

¹ P.-Y. VERKINDT, « Un droit conventionnel pour les groupements d'employeurs ? », Dr. soc. 2012, p. 906.

Le groupement d'employeurs : quel type de transition professionnelle ?

Matrice : d'après L. Duclos et J.-Y. Kerbourec'h

... en améliorant la qualité du support institutionnel et/ou contractuel de l'emploi atypique ou le statut de « tiers employé »

Mutualiser les droits des salariés à activité discontinue en transférant la charge et/ou la gestion de ces droits sur des organismes tiers (dont l'assurance chômage).

Élargir le cadre d'organisation de la relation d'emploi en recourant à un « employeur de synthèse ».

Encadrer l'externalisation du risque de l'emploi ...

Attacher aux différentes formes de contrats de travail des droits « à la transition » (Y compris les droits portables), dont l'employeur reste débiteur, ou établir des supports de transition contractuels *ad hoc*.

Organiser dans le cadre d'une « agence » ou d'un « employeur de transition », et sous couvert d'un statut *ad hoc*, des actions concourant au maintien de la capacité à occuper un emploi et à y accéder.

Favoriser l'internalisation de la responsabilité de l'emploi ...

Cette matrice fait apparaître deux figures de tiers employeurs qui constituent des opportunités :

- l'employeur de synthèse
- l'employeur de transition

Mais elle fait également apparaître deux sous-catégories qui constituent des risques importants :

- l'employeur « externalisateur » des risques de l'emploi (vers Pôle emploi par exemple)
- l'employeur faisant supporter le risque de l'emploi sur le salarié en provoquant une insécurité de l'emploi (par la conclusion de contrats courts notamment).

Opportunités : le GE employeur de synthèse et/ou employeur de transition

Type de groupement d'employeurs	Caractéristiques des groupements d'employeurs étudiés
Tiers employeur de synthèse	<ul style="list-style-type: none"> • La création du GE répond à des besoins professionnels de ses adhérents. • Forte volonté de fidéliser le salarié pour conserver les bénéfices de sa formation et de ses compétences professionnelles (partage de compétences spécifiques parfois). • Forte volonté de maintenir des salariés qualifiés au sein d'un marché interne d'entreprises situés dans un espace géographique contraint ou un secteur d'activité particulier. • Volonté de mailler les emplois et d'aboutir à un véritable partage du salarié. • Mise en place d'une coopération étroite entre adhérents du GE, celui-ci jouant le rôle d'un « club d'entreprises » pour partager la main-d'œuvre. • Très forte coopération des adhérents du GE dans la vie de travail du salarié (allant jusqu'à gérer les plannings en commun). • Mise en place d'une politique contractuelle axée sur la conclusion de CDI à temps plein.
Tiers employeur de transition	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté du GE de servir ses adhérents par des prestations autres que celles d'une fourniture de main-d'œuvre. • Volonté des adhérents de bénéficier de remontées d'informations sur leur propre fonctionnement. • Fort taux de rotation positif (<i>turn-over positif</i>) qui se traduit par des embauches régulières des salariés du GE par ses adhérents. • Volonté de trouver des solutions de reclassement du salarié en cas de démission d'un adhérent du groupement. • Entraide importante en cas de défaillance d'un adhérent (baisse d'activité entraînant une baisse de l'emploi ou difficultés financières passagères). • Forte implication du GE dans la montée en compétence des salariés, parfois dans une logique d'insertion professionnelle (mais sans aller jusqu'à jouer le rôle d'un GEIQ).

Menaces : le GE « externalisateur » du risque de l'emploi

Type de groupement d'employeurs	Caractéristiques des groupements d'employeurs
Externalisation du risque vers des tiers	<ul style="list-style-type: none"> • Activation sur longue durée du temps réduit indemnisé (Pôle emploi). • Conclusion de contrats à temps très partiel de manière systématique et récurrente. • Conclusion de contrats à durée déterminée courts. • Peu de formation professionnelle (notamment quand l'adhérent est un établissement relevant d'un service public comme l'enseignement ou le secteur médico-social qui ont besoin de personnel peu qualifié). • Recrutement de salariés en cumul emploi retraite (l'assurance vieillesse assure le revenu principal et le GE un revenu complémentaire).
Report du risque sur le salarié	<ul style="list-style-type: none"> • Très grande insécurité de l'emploi se traduisant par des périodes longues de chômage. • Travail « au sifflet » faisant supporter au salarié les périodes sans travail (donc le risque de sous-emploi). • Revenus salariaux très faibles tirés du GE, parfois sous le seuil de pauvreté. • Impossibilité matérielle d'organiser un maillage en raison d'un fractionnement extrême des horaires. Absence de volonté de l'adhérent de mailler ce qui lui permet de faire appel au salarié quand il le souhaite. • Absence partielle ou totale d'implication de l'adhérent et du GE dans la gestion de la relation salariale (le GE « boîte noire »). • Adhérent utilisant le GE comme un fournisseur de main-d'œuvre.

La réussite d'un groupement d'employeurs dépend donc de la volonté de ses adhérents de coopérer.

Une faible coopération fait intégralement supporter le risque de sous-emploi au salarié. Inversement une forte coopération réduit ce risque qui est partagé entre le salarié, le groupement d'employeurs et les adhérents.

Organisation du marché interne et risques de sous-emploi¹

		Risques de sous-emploi	
		Individuel	Partagé
Organisation du marché interne	<p>Faible coopération</p> <p>entre membres du GE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - CDD courts « bouche-trous » - Temps partiel fractionné - Revenus salariaux faibles - Peu de maillage - Temps réduit indemnisé de longue durée 	
	<p>Forte coopération</p> <p>entre membres du GE</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Maillage important sécurisant le risque de défaillance d'un adhérent - Pratique des CDI à temps plein ou CDD longs ou CDD successifs mais réguliers dans certains secteurs - Temps partiel augmentant vers un temps plein - Services RH associés proposés par le GE - Fidélisation du salarié (formation, conditions de travail notamment)

¹ Ce schéma s'inspire de la matrice (que nous avons beaucoup transformée) imaginée par M.-L. MORIN, C. DUPUY, F. LARRE, S. SUBLET, *Prestation de service et activité de travail*, Cahier Travail Emploi, La documentation française, 1999, 238 p.

3.5 Conclusion

Il est assez rassurant de constater que les groupements d'employeurs étudiés se comportent soit comme des employeurs de synthèse soit comme des employeurs de transition (parfois les deux).

Nous insistons sur le fait qu'un « bon » groupement d'employeurs (de synthèse ou de transition) est celui qui a été créé à partir d'un projet d'entreprise pour répondre à des besoins professionnels et qui se fonde, pour le développement de cette entreprise, sur la mobilisation de compétences humaines identifiées et ciblées (les salariés).

Il s'agit aussi parfois d'un projet de coopération interentreprises dans un espace géographique donné¹ qu'on peut appeler un « territoire » pour simplifier mais qui peut être très étendu : cas des groupements d'employeurs mer-montagne.

À partir de ce constat il faut insister sur le fait que l'augmentation du nombre de groupements d'employeurs et/ou du nombre de leurs salariés ne peut être une fin en soi.

¹ Ceci tend à montrer les limites que peut rencontrer une politique territoriale de l'emploi décontextualisée et fondée sur l'offre de « produits » (contrats aidés, formations, structures d'insertion par l'activité économique, lutte contre l'illettrisme etc.). Ces « produits » ont évidemment une utilité incontestable. Mais ils n'ont un impact sur l'emploi que s'ils viennent à l'appui de projets de développement des entreprises et des qualifications des salariés dont elles ont besoin. En attestent les GEIQ qui ne les utilisent que pour répondre aux attentes de leurs adhérents. La capacité des salariés à recouvrer un travail en est la conséquence, pas la cause première. Sur les difficultés rencontrées par le Service Public de l'Emploi Local (SPEL) mis en place par une instruction de 2011 (Instruction DGEFP n° 2011-09 du 3 mars 2011 relative à la mobilisation pour l'emploi au niveau infradépartemental – implication attendue des sous-préfets : objectifs et suivi) V. QUYNH CHI DOAN, « Mobiliser les territoires, la preuve par les SPEL ? », Synthèses, DGEFP, 2015, n° 6.

- *La création d'un groupement d'employeurs répond avant tout à des préoccupations d'ordre économique de développement et de croissance des entreprises adhérentes.*
-

Le groupement d'employeurs envisagé comme un dispositif « au service de l'emploi » est largement idéalisé. Le volume et la qualité de l'emploi (notamment sa plus ou moins grande sécurité) sont la résultante d'un certain nombre de pratiques variables d'un groupement à l'autre.

Nous avons montré lesquelles de ces pratiques présentent un intérêt du point de vue des politiques de l'emploi et méritaient d'être encouragées.

Toutefois nous insistons encore sur ce constat que dans tous les cas étudiés la fonction première d'un groupement d'employeurs est d'accompagner et de stimuler l'activité des entreprises adhérentes par l'optimisation de leurs ressources en main-d'œuvre¹.

¹ C'est peut-être ce qui explique le nombre très important de groupements d'employeurs mis en sommeil. Il s'agit de groupements qui n'ont pas été dissous bien qu'ils n'aient plus de salariés et donc plus d'activité. Ces GE garderaient sans doute une certaine utilité sociale s'ils étaient maintenus en fonction. C'est bien parce qu'ils n'ont plus aucun intérêt économique pour leurs adhérents qu'ils sont mis en sommeil.

■ 4. FREINS ET PRECONISATIONS

Il existe de très nombreux freins qui entravent le développement des groupements d'employeurs. La relation triangulaire de travail et ses nombreuses incertitudes juridiques sont elles-mêmes des sources de difficultés¹.

D'autres pourraient toutefois être aisément surmontées.

Tout au long de cette étude nous avons formulé un certain nombre de préconisations, reprises ici en synthèse.

4.1 Les freins

Trois catégories de freins au développement des GE ont été identifiées :

- freins externes d'ordre institutionnel et réglementaire ;
- freins internes liés à l'organisation et à la politique de communication des GE ;
- freins liés au financement des GE.

4.1.1 Au plan institutionnel et réglementaire

- Une sociologie des groupements d'employeurs mal connue des décideurs publics : nécessité de mettre en place un suivi régulier de ces structures, voire un observatoire prospectif des métiers et des qualifications².
- Une fiscalité qui reste peu attractive (TVA) pour les groupements d'employeurs qui souhaitent avoir parmi leurs membres des collectivités territoriales ou des structures non assujetties à la TVA.
- Des freins au développement des GE qui voudraient offrir à leurs adhérents des services globaux intégrés : le champ de compétence des GE (mise à disposition, aide et conseil en matière RH) est beaucoup trop restreint.

1 O. POUÉY, « Groupements d'employeurs : les difficultés des relations triangulaires », JCP S 2007, 1807 ; « Groupement d'Employeurs : outil contre la précarité », JCP S 2010, 1054.

2 Dans ce sens, voir F. JOUBERT, « Le Groupement d'Employeurs : une solution économique et sociale au service du travail et de l'emploi », Dr. soc. 2012, p. 881.

- L'interdiction de faire des opérations à but lucratif doit être clarifiée. Un groupement d'employeurs a besoin d'investir pour se développer, donc de réaliser une marge sur ses opérations.
- Les règles de solidarité financière demeurent un frein à l'adhésion de nombreuses entreprises bien que des assouplissements aient été apportés par la loi¹.
- La relative insécurité juridique et administrative du statut des GE n'est pas de nature à inciter les entreprises à adhérer à un GE : insécurité fiscale, insécurité du droit du travail (interdiction des opérations à but lucratif), insécurité économique (interdiction des prestations de services autres que celles portant sur les ressources humaines).

4.1.2 Organisation et communication

- Les groupements d'employeurs souffrent d'un déficit d'image, y compris auprès des salariés. Il y a peu de cadres à temps partagé alors que de nombreuses TPE en ont besoin. Ceci est sans doute lié au fait qu'un cadre « ne fait pas carrière » dans un groupement d'employeurs.
- Il n'existe pas de structure régionale ou nationale prenant en charge une communication directe ou indirecte (par le biais d'organismes tiers tels que les OPCA, chambres régionales des métiers, chambres régionales du commerce et de l'industrie etc..) à l'intention des entreprises susceptibles d'adhérer à un GE.
- Les directeurs des GE ne sont pas suffisamment formés au développement, au marketing et demeurent trop enfermés dans une logique RH sachant que les ressources disponibles pour ce type d'actions sont limitées soient par l'absence de trésorerie soit par la volonté de figer cette trésorerie quand elle existe (réserve de sécurité).
- Il n'existe pas de véritable « bible » de fonctionnement d'un GE (sous forme de référentiel), ni en termes de bonnes pratiques, ni en termes de process.
- Il n'existe aucun outil élaboré de coopération inter-GE, sauf initiatives très ciblées ou peu développées (bourse d'emploi, formations, support de paye).
- À notre connaissance, seuls quelques GE en France ont été créés ou se sont transformés en SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), qui est un des leviers de développement permettant l'essor de services connexes (services pouvant devenir principaux en volume de chiffre d'affaires).
- Ces freins sont moins de nature statutaire (régime juridique des groupements d'employeurs) que liés à la méconnaissance profonde du dispositif et de ses avantages économiques, non seulement par les entreprises mais aussi par les relais que peuvent constituer certaines institutions publiques spécialisées dans le développement économique. Il faut également relever l'incapacité des GE à

¹ Loi n° 2011-893, 28 juillet 2011.

se rassembler et à conduire une politique de communication au sein d'une structure nationale, comme ont pu le faire les GEIQ et les groupements d'employeurs agricoles.

- Enfin l'inexistence d'un code APE spécifique aux groupements d'employeurs les rend « invisibles » à un monde social et économique organisé en secteurs d'activités économiques et en branches.

4.1.3 Financement

Le financement des GE entrave leur développement car il s'agit de structures associatives.

- L'accès au financement est particulièrement délicat pour les GE associatifs (dont les adhérents sont des associations ou des collectivités territoriales) ou ceux qui sont en phase de démarrage.
- Plus généralement les banques sont plus réticentes à financer des associations que des sociétés.
- Il n'existe pas d'offre de facilités de financement pour les salariés des GE, notamment d'accès au crédit ou au microcrédit pour stimuler leur mobilité : en matière de transport pour l'achat de véhicules automobiles, en matière de logement pour rendre la location plus aisée ou pour permettre l'accession à la propriété.
- Aucun système de financement institutionnalisé, spécifiquement dédié aux GE, n'a été mis en place (par les GE eux-mêmes ou par des tiers).

➤ *Ces freins et blocages sont à la fois la cause et la conséquence d'un développement des GE laissé à l'initiative de bénévoles militants.*

Certains secteurs d'activité comme la manutention portuaire, la logistique, les transports, l'hôtellerie-restauration ont compris que le développement économique des GE constituait l'un des leviers du propre essor économique de leurs adhérents et qu'il fallait y réaliser des investissements tout en professionnalisant leur fonctionnement (dotation en fonds propres, procéduralisation des méthodes de travail, recrutement de permanents non exclusivement spécialisés dans les ressources humaines, développement de services connexes etc.).

Parmi les groupements d'employeurs que nous avons rencontrés, les plus performants sont ceux qui sont conçus comme des entreprises de *facility management* qui, en amont, stimulent le marché du travail interne que constituent les adhérents au profit, en aval, de l'activité économique de ces adhérents.

Autrement dit les groupements d'employeurs doivent avoir à la fois un objet économique distinct de celui de leurs adhérents tout en ayant pour finalité de leur vendre des services de développement économique.

4.2 Préconisations

Les préconisations que nous exposons ici portent sur ces mêmes points :

- l'évolution de la réglementation ;
- l'organisation des groupements d'employeurs ;
- leur communication ;
- et leur financement.

4.2.1 Au plan réglementaire

En matière fiscale

TVA

Le problème se pose principalement pour les GE associatifs et pour les GE mono ou multi-sectoriels auxquels souhaite adhérer une structure non-assujettie à la TVA (une collectivité territoriale principalement). Ces questions entravent le développement des groupements d'employeurs mixtes (ayant parmi leurs adhérents des structures de droit privé et des collectivités territoriales). Des adaptations sont absolument nécessaires.



- Préconisation n° 1 : utiliser les possibilités ouvertes par la sectorisation fiscale sur la TVA en en simplifiant les modes de calculs et en prenant en compte les incidences sur l'impôt sur les sociétés.
- Préconisation n° 2 : établir une « bible » de procédures fiscales pour les GE afin de clarifier et de sécuriser les différents régimes dont ils relèvent.



Opérations à but non lucratif

Cette question relève à la fois de dispositions du Code du travail et du Code général des impôts. Les groupements d'employeurs cumulent tous les handicaps.

Étant des structures sans but lucratif (association le plus souvent) elles n'ont pas pour objectif de partager des bénéfices quelle que soit la forme de la distribution (dividendes, ristournes, remises, commission etc.).

Il n'est bien sûr pas question de revenir sur le droit commun des associations. Toutefois la réalisation de bénéfices (certes impartageables) est absolument

nécessaire à leur viabilité économique car les groupements d'employeurs ont des besoins en fonds propres.

Ils doivent notamment constituer une trésorerie de « sécurité », d'une part pour faire face au décalage important que l'on constate entre le paiement des salaires et le paiement des factures de mise à disposition par les adhérents, et d'autre part pour continuer à prendre en charge les salariés des adhérents qui, sans pour autant être défaillants, se retirent du groupement (ce qui nécessite un nouveau « maillage »).

Cette trésorerie ne peut être dégagée qu'en réalisant une marge sur les opérations de mise à disposition, laquelle est décidée par les adhérents eux-mêmes par l'intermédiaire de leurs représentants au conseil d'administration du GE. Or l'article L. 1253-1 du Code du travail prévoit que les GE ne peuvent se livrer « qu'à des opérations à but non lucratif ».

Assez logiquement l'autonomie du droit fiscal conduit, sauf exception, à assujettir les GE aux impôts de droit commun des entreprises commerciales lorsque de telles opérations sont réalisées, ce qui est systématiquement le cas.



- Préconisation n° 1 : l'article L. 1253-1 du Code du travail prévoit que « Les groupements mentionnés au présent article ne peuvent se livrer qu'à des opérations à but non lucratif ». Cette phrase pourrait être ainsi complétée : « Ces opérations sont réputées être sans but lucratif lorsque les groupements mentionnés au présent article ne reversent pas leurs bénéfices à leurs membres ». Les opérations pourraient donc faire l'objet d'un coefficient de facturation tout en interdisant le partage des bénéfices entre membres du groupement (les bénéfices doivent être réinvestis par le groupement pour les besoins du groupement, donc au profit indirect des salariés du groupement puisqu'il s'agit d'un marché interne du travail). Ces opérations resteraient assujetties aux impôts commerciaux de droit commun.
- Préconisation n° 2 : Nous préconisons pour chaque GE la faculté ou l'obligation de créer une réserve statutaire ou « fonds de développement » égale à un pourcentage du bénéfice imposable, quelle que soit la forme d'exploitation du GE (association ou coopérative). Le taux de cette réserve pourrait être identique à celui des réserves impartageables des SCIC (minimum 57,50 %), et venir en déduction du bénéfice imposable de l'année suivante. Cette réserve doit permettre d'une part d'accroître les fonds propres des groupements d'employeurs et d'autre part de renforcer leur solidité financière en couvrant l'augmentation des besoins en fonds de roulement lorsque le chiffre d'affaires s'accroît. Cette réserve devrait être affectée à des immobilisations (immobilier, matériels etc.). Elle s'ajouterait à celle prévue par l'article 214 du Code général des impôts qui prévoit que les GE peuvent déduire une somme de 2 % de l'assiette de l'impôt sur les sociétés afin de couvrir au cours des cinq exercices qui suivent une éventuelle mise en œuvre de leur responsabilité solidaire prévue à l'article L. 1253-8 du Code du travail.

En matière sociale

Vers d'autres services

Il serait utile d'étendre la capacité des groupements d'employeurs à proposer d'autres types de services que ceux portant sur la mise à disposition de personnel et l'aide ou le conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

Il serait également utile d'étendre aux établissements de l'État la possibilité d'adhérer à un groupement d'employeurs.



- Préconisation n° 1 : étendre le champ des objets des groupements d'employeurs fixé par l'article L. 1253-1, al. 2 du Code du travail à tous types de services d'intérêt commun aux adhérents (et à eux seuls exclusivement).
- Préconisation n° 2 : autoriser les établissements publics nationaux ou locaux rattachés à l'État à adhérer à un groupement d'employeurs mixte (dans ce sens également, Question écrite n° 16098 de M. Daniel Laurent, JO Sénat, 30 avril 2015, p. 990).



Solidarité financière et AGS

L'AGS doit faire l'avance des sommes nécessaires au règlement des créances résultant de la rupture des contrats de travail intervenant pendant le maintien provisoire de l'activité autorisé par le jugement de liquidation judiciaire de l'employeur dès lors que le représentant des créanciers ne dispose pas des fonds nécessaires, peu important que les associés du groupement d'employeurs placé en liquidation judiciaire soient solidairement responsables du passif salarial¹. Le Code du travail prévoit que l'AGS dispose d'un recours subrogatoire dans les droits des salariés bénéficiant de ses avances.

L'AGS peut-elle se retourner contre les adhérents en application des règles de la solidarité financière ? Dans quelles conditions ? Des précisions législatives ou réglementaires mériteraient d'être apportées.



- Préconisation : mener une réflexion commune tant avec les structures de représentation des parties prenantes ayant en charge les procédures collectives (Conseil National des Administrateurs Judiciaires et des Mandataires Judiciaires, Conférence Générale des Juges Consulaires de France, Institut Français des Praticiens des Procédures Collectives) qu'avec l'AGS au niveau national.



Simplification du décompte des effectifs et de l'ancienneté des salariés

L'application du droit commun du décompte des effectifs (C. trav., art. L. 1111-2) aux groupements d'employeurs est malaisée et source d'insécurité juridique pour les salariés, notamment pour le calcul de leur ancienneté.



- Préconisation : étendre aux groupements d'employeurs les dispositions des articles L. 1251-54 à L. 1251-57 du Code du travail, relatifs au travail temporaire qui distinguent les salariés permanents des salariés mis à disposition².



1 Cass. soc., 9 mars 2004, n° 02-41.851 : RJS 2004, n° 542.

2 D'une manière plus générale il serait de bonne politique législative d'unifier le régime juridique du travail temporaire et des groupements d'employeurs sur ces questions d'effectif même si le Conseil constitutionnel a jugé qu'il n'existait pas de rupture d'égalité entre ces deux formes de mise à disposition en matière de décompte des salariés employés afin d'apprécier leur assujettissement à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (Décision n° 2015-497, QPC, 20 novembre 2015).

Consolidation du statut des salariés des GE

Les salariés des groupements d'employeurs, même sous CDI à temps plein rencontrent de nombreuses difficultés liées au fait qu'ils sont mis à disposition de plusieurs utilisateurs (notamment des problèmes de mobilité géographique, d'acquisition et de maintien des compétences, de vie personnelle).



- Préconisation n° 1 : il serait utile que les organisations syndicales de salariés et les organisations représentant les groupements d'employeurs engagent des discussions et négocient collectivement des bases de garanties (sécurité économique au sens large) prenant en compte les exigences de cette forme de travail pour les GE et leurs adhérents ainsi que les contraintes qu'elles font peser sur les salariés (souvent aussi des opportunités à mieux reconnaître et valoriser).
- Préconisation n° 2 : les groupements d'employeurs ou les organisations qui les représentent doivent se saisir de la possibilité que leur offre le code du travail de négocier des accords collectifs de travail afin de mettre en place un véritable statut du salarié travaillant dans un groupement d'employeurs. Les objets de négociation sont vastes :
 - droit à la représentation collective par l'intermédiaire des délégués des salariés (al. 8 du préambule de la Constitution) ;
 - protection sociale ;
 - conditions de travail ;
 - santé et sécurité au travail etc.

Du point de vue des groupements d'employeurs l'enjeu est la fidélisation des salariés, l'amélioration de leur niveau de compétences, la consolidation de leurs aptitudes à la polyvalence, l'amortissement de formations coûteuses. De tels accords existent déjà dans le champ de l'agriculture. La négociation collective doit permettre aux groupements d'employeurs d'imaginer des solutions adaptées aux difficultés qu'ils rencontrent et de s'autoréguler dans l'intérêt des adhérents et des salariés dont ils utilisent les services.



En matière de formation professionnelle

Le choix d'un OPCA commun serait très important d'une part pour obtenir une cohérence des actions de professionnalisation des salariés des groupements d'employeurs et d'autre part pour avoir une meilleure connaissance des besoins des différents types de groupements d'employeurs.

Le choix d'un OPCA (autre que celui d'une branche) est possible parmi les trois OPCA interprofessionnels qui existent aujourd'hui. Un tel choix a déjà été réalisé dans les régions où les GE se sont structurés.

Le choix d'un OPCA commun permet d'avoir un interlocuteur unique et la mise en place d'une politique de formation :

- en ayant une meilleure connaissance des particularités des GE pour une définition des priorités et des critères d'éligibilité aux actions de formation ;
- par une organisation homogène de la formation des chargés de mission des GE et des salariés mis à disposition ;
- par la mise en place de types d'actions collectives de formation ;
- par le financement d'un fonds territorial dédié aux actions de formation des GE ;
- par le financement d'observatoires ;
- par le financement d'un fonds de structuration ;
- par l'accompagnement des conseillers de l'OPCA.



- Préconisation n° 1 : réglementer le choix d'un OPCA « GE » commun, où les organisations représentatives des GE, quelles qu'elles soient, puissent construire les parcours de formation.
- Préconisation n° 2 : stimuler des négociations collectives professionnelles (propres aux groupements d'employeurs), axées sur la formation et applicables à l'ensemble des GE.



4.2.2 L'organisation des groupements d'employeurs

Recenser et mieux connaître les GE

Les GE sont mal connus car ils échappent aux « radars » habituellement mis en place pour connaître un secteur d'activité.



- Préconisation n° 1 : créer un code APE spécifique aux groupements d'employeurs, comme c'est le cas pour les entreprises de travail temporaire. Selon l'Insee « le code (ou l'APE) est un renseignement fondamental pour la statistique d'entreprise car il est à la base des classements des entreprises par secteur d'activité. Ainsi, la qualité des études sur la situation économique conjoncturelle et structurelle et celle des fichiers mis à disposition du public dépendent en grande partie de l'attribution d'un code APE correct à chaque entreprise ». Aujourd'hui ce n'est pas le cas pour les groupements d'employeurs. Par ailleurs il faudrait veiller à ce que l'Insee attribue en même temps que le code APE le code d'activité juridique correspondant aux groupements d'employeurs (code 9223).
- Préconisation n° 2 : obliger, par voie de décret, les groupements d'employeurs à déclarer annuellement des données concernant leur fonctionnement (nombre et identité des adhérents, nombre de permanents, nombre de mises à disposition) et leurs salariés (nature des contrats conclus et durée des contrats, quotité de travail). Certaines de ces données doivent déjà être transmises aux DIRECCTE. Une procédure de télédéclaration pourrait être mise en place.
- Préconisation n° 3 : mettre en place un observatoire prospectif des métiers et des qualifications géré par les organisations représentatives des groupements d'employeurs avec l'appui de l'OPCA choisi (C. trav., art. R. 6332-36).
- Préconisation n° 4 : mettre en place pour tous les GE un dispositif d'agrément similaire à celui créé pour les GEIQ sous l'égide d'une structure nationale ad hoc.



Créer des instruments de coopération

La mise en place d'instruments de coopération entre groupements d'employeurs serait un levier de professionnalisation de leur fonctionnement.



- Préconisation : création de bourses de l'emploi nationales (agrégateur d'offres d'emploi de l'ensemble des GE), mise en place de formations (diplômantes ou non) obligatoires pour les dirigeants de GE, formations des présidents et élus des GE au travers d'actions communes (colloques, séminaires notamment).



Essaimer les procédures de qualité par voie de normalisation conventionnelle

Il paraît nécessaire de mettre en place des règles de bon fonctionnement communes à tous les GE. L'objectif serait d'égaliser la qualité du fonctionnement de ces groupements. Ces règles devraient être mises en place volontairement par les GE par voie de normalisation conventionnelle. Des normes de qualité pourraient ainsi être créées pour ceux des GE qui souhaitent s'engager dans cette démarche.



- Préconisation n° 1 : définir un système de normes propre aux GE labellisées ISO ou AFNOR.
- Préconisation n° 2 : créer des Centres de Gestion Agréés (CGA) spécifiques aux groupements d'employeurs (ou étendre les compétences de CGA existants) qui offrent un agrément fiscal/social aux GE.



4.2.3 Au plan de la communication

Les groupements d'employeurs souffrent d'un déficit patent de communication

Nous avons constaté la méconnaissance du dispositif par beaucoup d'entreprises et d'institutions publiques, l'absence de relais par les fédérations patronales, les organismes consulaires (CCI, Chambres des Métiers) ou les services de développement économique de l'État ou des collectivités territoriales, la trop grande discrétion des directeurs et des présidents de GE qui, pour certains d'entre eux ne voient pas l'intérêt de se faire connaître.

Ainsi de nombreuses parties prenantes ignorent qu'un groupement d'employeurs est susceptible d'accompagner la revitalisation des bassins d'emploi en aidant de jeunes entreprises à trouver et à partager une main-d'œuvre qu'elles ne peuvent embaucher seules. Les GE apparaissent alors comme un des moyens d'attirer ces entreprises tout en évitant l'émigration de la main-d'œuvre qualifiée et la désertification des territoires concernés.



• Préconisations en communication :

1. mettre en place des chargés de mission d'aide au conseil dans les territoires où la mise en place de groupements d'employeurs paraît opportune. Ces chargés de mission pourraient être coordonnés par un OPCA ;
2. former les directeurs de GE au marketing et au développement pour ne pas les laisser prisonniers de leur seule compétence RH ;
3. organiser des colloques de communication à l'intention des chambres consulaires, des services locaux de développement économique et des institutions publiques ;
4. sensibiliser les fédérations patronales et notamment leurs représentations locales ;
5. favoriser la création de GE de cadres, qui donneraient une image plus dynamique du dispositif ce qui favoriserait sa meilleure connaissance par le public et lui donnerait une image positive.



4.2.4 Au plan du financement et du développement

Le financement demeure le nerf de la viabilité économique et de la pérennité d'un groupement d'employeurs. Le recrutement et le maillage nécessitent des moyens financiers importants. Ce sont des investissements.

L'une des principales sources de financement provient des adhérents par le truchement des coefficients de facturation. Ces moyens sont notablement insuffisants pour développer les GE et mettre en place la plupart des actions que nous avons préconisées plus haut.

Aucun moyen public n'est consacré aux GE ni pour leurs fédérations qui sont gérés par des bénévoles qui ne peuvent pas y consacrer le temps qu'ils souhaiteraient.

Ce point crucial explique l'absence de développement des GE quand bien même seraient-ils intégrés dans les politiques locales ou régionales de l'emploi.



• Préconisations en matière de financement

1. Mise en place de produits financiers spécifiques (pour augmenter la trésorerie, pour couvrir le risque de solidarité financière entre adhérents du groupement).
2. Création et sécurisation de fonds de réserves, de provisions pour investissement et d'instruments de couverture des risques.
3. Financement des créations de GE par le biais de fonds dédiés (gérés par la Caisse des Dépôts et Consignations ou la BPI). L'agrément des GE (ou leur normalisation conventionnelle) pourrait être un gage de qualité et la condition préalable pour obtenir des lignes de financements et/ou des subventions.
4. Mise en place et actualisation d'un fichier des présidents de groupements d'employeurs. Ces présidents sont en effet les seuls à disposer d'un mandat pour engager l'association (pas le directeur). Eux seuls portent la responsabilité de décider les orientations financières à donner au GE avec l'appui de leur conseil d'administration. Ce fichier permettrait de pouvoir contacter facilement et régulièrement les groupements d'employeurs pour mettre en place des formations ou des groupes de travail qui les sensibilisent à la fois aux risques financiers dans un souci de sécurisation et aux leviers financiers de développement des GE qui pourraient être mobilisés.
5. Mise en place d'autres formes de coopération entre adhérents qui ne seraient pas seulement axées sur les questions d'emploi (centrales d'achat, cautionnement mutuel etc.).
6. Sécuriser, professionnaliser et garantir les GE contre des risques financiers sous l'égide d'une institution financière centrale ou nationale (Caisse des dépôts et consignations, Banque publique d'investissement), dont les prestations de services ou de conseil pourraient être financées par des fonds dédiés. Ces fonds pourraient provenir de subventions de collectivités publiques ou être constitués par des provisions défiscalisées, des taxes additionnelles (minimes) à l'obligation de formation etc.



➤ *Il conviendrait bien sûr, que les prestations soient à la fois accessibles à tous les groupements d'employeurs et peu coûteuses.*

4.3 Conclusion générale

En définitive les groupements d'employeurs sont trop peu structurés, peu professionnalisés, mal connus et faiblement représentés.

L'absence de normalisation de leur fonctionnement n'offre aucune garantie fiable à leurs adhérents qui sont des entreprises habituées à « manager » la qualité. Ils n'en offrent pas plus à leurs salariés et aux tiers avec lesquels ils coopèrent.

Ils demeurent toutefois un exceptionnel, voire le seul outil de maillage interprofessionnel ou intraprofessionnel, permettant de soutenir le développement économique de leurs membres par la mobilisation du travail.

Tous les outils nécessaires au développement des GE existent, que ce développement soit quantitatif (nombre d'adhérents) ou qualitatif (services associés bénéficiant aux adhérents).

Un des objectifs pourrait consister à passer progressivement d'un développement « contraint » (par leur objet juridique) des groupements d'employeurs à un développement autonome par la création de GE offrant des services, des leviers de développement aux adhérents, des compétences qui aillent au-delà des simples emplois à temps partagé.

■ BIBLIOGRAPHIE

Cette bibliographie recense exclusivement les travaux portant sur les groupements d'employeurs.

Ouvrages

- Avise (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques), *Les groupements d'employeurs du secteur non-marchand*, Coll. Les repères de l'Avise, septembre 2014, 26 p.
- Biche (B.), Desbois (A.), Le Monnier (J.), Monteillet (Y.), *Les groupements d'Employeurs : une innovation économique et sociale*, L'Harmattan, 2000, 138 p.
- Dalichoux (J.) et Fadeuilhe (P.), *Les groupements d'employeurs*, Ed. Liaisons, 2e éd. 2008 ; *Les groupements d'employeurs – 30 ans d'innovation au service de l'emploi*, éd. Asparagus, 2015, 88 p.
- Delalande (F.) et Buannic (L.), *Groupements d'employeurs : mode d'emploi*, Éditions Eyrolles, 2007, 158 p.
- Ministère du travail et des affaires sociales, *Le Groupement d'Employeurs*, Doc. fr., Paris, 1996, 19 p.
- Ruellan (C.) et Gras (F.), *Les groupements d'Employeurs*, Édition Economica, Coll. Droit Poche, 1997, 112 p.
- Berthe (B.) (Dir.), *Travailler dans un Groupement d'Employeurs*, Presses Universitaires de Rennes, 2007, 142 p.

Annuaire, Avis, Études, Rapports

- Aract centre, *Groupements d'employeurs. Rapport d'étude*, 2001, 18 p.
- Avise (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques), *Les GEIQ : état des lieux et enjeux*, mars 2006, 16 p.
- Bichat (J.-M.), *Les groupements d'employeurs : un outil pour la croissance et l'emploi ?*, Avis du 27 novembre 2002 du Conseil Économique et Social (CES), Journaux officiels, 104 p.
- Centre des Jeunes Dirigeants, *Les groupements d'employeurs : une innovation pour créer des emplois et développer les PME*, juin 2004, 20 p.

- Cuchot (M.) et Morineaux (J.-L.), *Les groupements d'employeurs en Rhône-Alpes : radiographie d'un outil de recrutement et de régulation de l'emploi local*, DRTEFP Rhône-Alpes, janvier 2000, 53 p.
- Dessen Torres (V.), Ejnes (R.), Desquinabo (N.), *Les groupements d'employeurs acteurs de la sécurisation des parcours professionnels*, Ministère de l'Emploi (DGEFP) - Cabinet GESTE Études et Conseils, 2016.
- Direccte Pays de la Loire (UT49), *Les groupements d'employeurs en Maine-et-Loire – Guide annuel*, éd. 2014, 30 p.
- Fédération française des GEIQ, *Observatoire 2014*, 90 p.
- Gauzere (M.), Magnier (A.), Vaysse (E.), *Évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification*, IGAS, 2014, t. 1, 108 p., t. 2, 224 p.
- MSA, *L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs en 2011 – Données nationales*, décembre 2013, 20 p.
- Praderie (M.), *Les groupements d'employeurs. Rapport à Madame la Ministre de l'Emploi et de la Solidarité*, Fédération Française des Groupements d'Employeurs, 1998.
- Sourisseau (R.), *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles. Enjeux et expériences*, OPALE et CNAR Culture, 2010, 98 p.
- Vatant (D.), *Les GEIQ. Groupements d'Employeurs pour l'insertion et la qualification : Genèse, état des lieux, perspectives*, CNCE-GEIQ, 1996, 130 p. ; *Guide méthodologique : construire et faire vivre un GEIQ*, CNCE-GEIQ, 1998, non paginé.

Articles

- Arseguel (A.), « Les contrats de travail avec un Groupement d'Employeurs », *Revue Française de Comptabilité*, 1986, n° 164, p. 33.
- Artis (A.), « Le Groupement d'Employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », *Revue Interventions économiques*, n° 47, 2013, 12 p.
- Béraud (J.-M.), « Les groupements d'employeurs », in *Flexibilité du droit du travail, objectif ou réalité ?*, Éd. lég. et adm. 1986, p. 67.
- Casaux-Labrunée (L.), « Les groupements d'employeurs solidaires », *Dr. soc.* 2012, p. 871.
- Debat (H.), « Histoire fiscale d'un initiateur sans visage : le groupement d'employeurs », *Dr. soc.* 2012, p. 916
- Dreppez (J.) et Chirez (A.), « La répartition entre les employeurs des sommes dues aux salariés », *Semaine sociale Lamy* 1985, n° 274, D. 44.

- Entreprise et Carrières, « Groupements d'employeurs : recruter au-dessus de ses moyens », n° 333, 19-25 mars, p. 16.
- Fadeuilhe (P.), « Les groupements d'employeurs : difficultés juridiques », *Bulletin social F. Lefebvre*, 3/2002, p. 149 ; « Les groupements d'employeurs : identification des risques et des personnes responsables », *Bulletin social F. Lefebvre*, 3/2003, p. 129 ; « Groupement d'Employeurs multisectoriel : détermination de la convention collective applicable », *Bulletin social F. Lefebvre*, 6/2004, p. 307 ; « Les groupements d'employeurs et la liquidation judiciaire », *Semaine sociale Lamy 2004*, n° 1189, p. 6 ; « Les groupements d'employeurs : actualité juridique », *Bulletin social F. Lefebvre*, 12/2005, p. 659 ; « L'ouverture des groupements d'employeurs aux collectivités territoriales et à leurs établissements publics », *Bulletin social F. Lefebvre*, 12/2006, p. 673 ; « Groupements d'employeurs et dispositifs d'épargne salariale. Les apports de l'article 7 de la loi du 3 décembre 2008 », *JCP S 2009*, 1062 ; « Les groupements d'employeurs : responsabilité solidaire et exigences égalitaires », *Dr. soc.* 2012, p. 899 ; « Les groupements d'employeurs qui organisent des parcours d'insertion et de qualification – Une nouvelle catégorie juridique de groupements d'employeurs ? », *JCP S 2012*, 1528 et *JCP E 2012*, 1706 ; « Les groupements d'employeurs : un dispositif de prêt de main-d'œuvre au service de l'emploi durable », *Semaine sociale Lamy 2012*, supp. n° 1523, p. 62 ; « Les GEIQ : une catégorie juridique autonome de groupement d'employeurs », *JCP S 2015*, 1381.
- Fadeuilhe (P.) et Joubert (F.), « Quelle utilité des groupements d'employeurs ? », *RDT 2015*, p. 84.
- Fieschi-Vivet (P.), « Les groupements d'employeurs », *Recueil Dalloz 1986*, chron., p. 120. ; « Les groupements d'employeurs », *Dr. soc.* 1986, p. 85.
- Guyenot (J.), « Une nouvelle forme d'association : les groupements d'employeurs », *Droit et procédures 1986*, p. 291.
- Joubert (F.), « Une politique d'aide au développement des groupements d'employeurs », *Pour*, n° 161, mars 1999, p. 127 ; « Le Groupement d'Employeurs : une solution économique et sociale au service du travail et de l'emploi », *Dr. soc.* 2012, p. 881.
- Kerbourc'h (J.-Y.), « L'adhésion des collectivités territoriales à un Groupement d'Employeurs : sept ans de réflexions parlementaires », *Dr. soc.* 2012, p. 910.
- Mary (F.), « De l'intérêt de coopérer avec son voisin : l'exemple du Groupement d'Employeurs », *Actualité de la formation permanente*, Centre Inffo, n° 166, mai-juin 2000, p. 66.
- Mouriaux (M.-F.), « Groupements d'employeurs et portage salarial : salarié à tout prix ? », *Connaissance de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi, n° 19, juillet 2005, 4 p.
- Pouey (O.), « Groupements d'employeurs : les difficultés des relations triangulaires », *JCP S 2007*, 1807 ; « Groupement d'Employeurs : outil contre la précarité », *JCP S 2010*, 1054 ; « Groupement d'Employeurs », *JurisClasseur Travail Traité*, Fascicule 3-40, 2014.

- Queuniet (V.), « Groupements d'employeurs – Un succès bâti sur le conseil RH », *Entreprise et Carrières*, n° 1203, 26 août-1er septembre 2014, p. 20.
- Teyslié (B.), « Les groupements d'employeurs (L. n° 85-772, 25 juill. 1985) », *Dr. soc.* 1986, p. 85.
- Tournaux (S.) « Libéralisation des groupements d'employeurs et statut embryonnaire de la mise à disposition, *Revue de droit du travail* 2011, p. 572 ; « Mise à disposition par un Groupement d'Employeurs : un prêt de main-d'œuvre comme les autres ? », *Dr. soc.* 2012, p. 891.
- Verkindt (P.-Y.), « Un droit conventionnel pour les groupements d'employeurs ? », *Dr. soc.* 2012, p. 906.
- Zimmermann (B.), « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, 48 (1), 2006, p. 1.

Cette étude a été
commandée et
soutenue par la
DIRECCTE
des Pays de la Loire



Liberté • Égalité • Fraternité

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

**PRÉFET
DE LA RÉGION
PAYS DE LA LOIRE**